



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANCANGAN STRATEGI *KNOWLEDGE SHARING*  
DENGAN METODE *STRUCTURAL EQUATION MODELING*  
DAN ANALISA SWOT  
(STUDI KASUS: PERUSAHAAN KIMIA)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik**

**NUR JARIAH**

**1006735284**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
JUNI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Nur Jariah

NPM : 1006735284

Tanda Tangan :



Tanggal : 19 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Nur Jariah  
NPM : 1006735284  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Tesis : Perancangan Strategi *Knowledge Sharing* dengan Metode *Structural Equation Modeling* dan Analisa SWOT (Studi Kasus: Perusahaan Kimia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Prof. Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, M.Eng. Sc. (.....)

Pembimbing 2 : Ir. Fauzia Dianawati, MSi. (.....)

Penguji 1 : Ir. Sri Bintang Pamungkas, MSISE., Ph.D. (.....)

Penguji 2 : Ir. Yadrifil, M.Sc. (.....)

Penguji 3 : Ir. Djoko S. Gabriel, MT. (.....)

Penguji 4 : Dendi P. Ishak, B.Sc., MSIE. (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 19 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, M.Eng. Sc. dan Ir. Fauzia Dianawati, Msi., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Bapak Dendi P. Ishak, B.Sc., MSIE, selaku pembimbing akademis.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, M.Eng. Sc. dan seluruh staf pengajar Teknik Industri UI yang telah banyak memberikan ilmu-ilmunya selama masa perkuliahan.
4. Seluruh staf administrasi Teknik Industri UI yang telah banyak membantu.
5. Bapak Surya Wijaya selaku GM PT. Arbe Styrimdo yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
6. Bapak Faisal Basri dan Bapak Firman PT. Arbe Styrimdo yang telah bersedia memberikan bantuan selama penelitian.
7. Seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.
8. Keluarga tercinta atas curahan doa dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Teman-teman S2 TI UI 2010 (kelas Depok dan kelas Salemba) atas dukungan dan kebersamaannya.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juni 2012  
Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Jariah  
NPM : 1006735284  
Program Studi : Teknik Industri  
Departemen : Teknik Industri  
Fakultas : Teknik  
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive RoyaltyFree Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“Perancangan Strategi *Knowledge Sharing* dengan Metode *Structural Equation Modeling* dan Analisa SWOT (Studi Kasus: Perusahaan Kimia)”**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 19 Juni 2012

Yang menyatakan



( Nur Jariah )

## ABSTRAK

Nama : Nur Jariah  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul : Perancangan Strategi *Knowledge Sharing* dengan Metode *Structural Equation Modeling* dan Analisa SWOT (Studi Kasus: Perusahaan Kimia)

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor dari pelaksanaan *knowledge sharing* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk menentukan strategi *knowledge sharing* di salah satu perusahaan kimia. Faktor-faktor tersebut diantaranya pengalaman kerja, materi *training*, *trainer training*, *Standart Operational Procedure* (SOP), dukungan *top management*, dan budaya perusahaan. Responden sebanyak 262 orang yaitu para karyawan dari lini *operational* sampai *middle management*. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan melalui AMOS 20 sebagai alat analisa. Hasil penelitian membuktikan faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, menjadi acuan dalam penentuan strategi *knowledge sharing* perusahaan.

Kata kunci: *knowledge sharing*, kinerja karyawan, strategi *knowledge sharing*, *Structural Equation Modeling* (SEM).

## **ABSTRACT**

Name : Nur Jariah  
Study Program : *Industrial Engineering*  
Title : *Design of Knowledge Sharing Strategy with Structural Equation Modeling Method and SWOT Analysis (Case Study: Chemical Industry)*

*This research analyzes the factors the implementation of knowledge sharing that affects of employees performance to determine the knowledge sharing strategy in one of the company's manufacturing industry. Such factors include work experience, training, training trainers, Standard Operational Procedure (SOP), top management support, and corporate culture. The respondents of this research are 262 employees from the operational to middle management. This study uses Structural Equation Modeling (SEM) which run through the AMOS 20 as a tool of analysis. Research shows that the factors has a significant and positive impact on employees performance. Based on the results of this study a reference in determining the company's knowledge sharing strategy with a K-SWOT analysis.*

*Key words: knowledge sharing, employees performance, knowledge sharing strategy, Structural Equation Modeling (SEM).*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah .....	4
1.3 Perumusan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
1.6 Ruang Lingkup Penelitian .....	5
1.7 Metodologi Penelitian .....	6
1.8 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Definisi <i>Knowledge</i> .....	10
2.2 Definisi <i>Knowledge Sharing</i> .....	12
2.3 Komitmen Organisasi .....	13
2.4 Budaya Organisasi .....	13
2.5 Konsep Kinerja Karyawan .....	14
2.6 <i>Structural Equation Mod Chemical Industry eling (SEM)</i> .....	15
2.6.1 Variabel-Variabel dalam SEM .....	16
2.6.1.1 Variabel Laten ( <i>Latent Variable</i> ) .....	16
2.6.1.2 Variabel Teramati ( <i>Observed Variable</i> ) .....	17
2.6.2 Model dalam SEM .....	17
2.6.2.1 Model Struktural .....	17
2.6.2.2 Model Pengukuran .....	17
2.6.3 Kesalahan-Kesalahan dalam SEM .....	18
2.6.3.1 Kesalahan Struktural .....	18



2.6.3.2 Kesalahan Pengukuran .....	18
2.6.4 Kesesuaian dan Kecukupan Model.....	18
2.6.4.1 <i>Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic</i> .....	18
2.6.4.2 CMIN/DF.....	19
2.6.4.3 GFI .....	19
2.6.4.4 RMSEA .....	20
2.6.4.5 AGFI.....	20
2.6.4.6 TLI.....	20
2.7 Penelitian Sebelumnya .....	21
2.8 Hipotesis Penelitian .....	23
2.9 Startegi Organisasi .....	23
2.10 Strategi Organisasi Berbasis Pengetahuan .....	25
2.11 <i>Knowledge-Based SWOT</i> .....	27
<b>BAB 3 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b>	
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	28
3.2 Penyusunan Kuesioner .....	29
3.3 Populasi dan Sampel .....	30
3.4 Penentuan Skala Kuesioner .....	31
3.5 Pelaksanaan Pengumpulan Data .....	31
3.6 Hasil Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	32
3.6.1 Identitas Responden .....	32
3.6.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	32
3.6.1.2 Karakteristik Berdasarkan Usia .....	32
3.6.1.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	32
3.6.1.4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja.....	33
3.6.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Butir Kuesioner .....	33
3.6.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Awal .....	33
3.6.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Penelitian .....	34
3.6.3 Langkah-Langkah Pemodelan Pemodelan SEM .....	34
3.6.3.1 Pengembangan Model Teoritis .....	34
3.6.3.2 Pengembangan <i>Path Diagram</i> .....	36
3.6.3.3 Konversi Diagram Alur dalam Persamaan .....	37
3.6.3.4 Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	38
3.6.3.5 Menilai Kemungkinan Munculnya <i>Identification Problem</i> .....	55
3.6.3.6 Evaluasi Model .....	55
3.6.3.7 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	56
3.6.4 Validitas dan Reliabilitas SEM .....	56
3.6.4.1 Validitas Konvergen.....	57
3.6.4.2 Validitas Diskriminan.....	57
3.6.4.3 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	57
<b>BAB 4 ANALISA DATA</b>	
4.1 Identitas Responden .....	61
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	61
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .	61

4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	61
4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas Butir Kuesioner .....	62
4.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Awal.....	62
4.2.2	Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Penelitian.....	62
4.3	Analisis SEM .....	63
4.3.1	Pengembangan Model Berbasis Teori .....	63
4.3.2	Pengembangan Diagram Alur .....	63
4.3.3	Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan .....	65
	4.3.3.1 Persamaan Struktural ( <i>Structural Equation</i> ).....	65
	4.3.3.2 Persamaan Model Pengukuran.....	66
4.3.4	Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi .....	67
	4.3.4.1 <i>Measurement Model</i> .....	67
	4.3.4.2 <i>Structural Equation Model</i> .....	73
4.3.5	Menilai Munculnya Permasalahan Identifikasi .....	74
4.3.6	Evaluasi Model.....	74
	4.3.6.1 Ukuran Sampel.....	74
	4.3.6.2 Asumsi Normalitas .....	75
	4.3.6.3 Evaluasi atas <i>Outlier</i> .....	75
	4.3.6.4 Asumsi atas Multikolinearitas dan Singularitas.....	75
4.3.7	Intepretasi dan Modifikasi Model.....	76
4.4	Uji Reliabilitas dan <i>Varince Extracted</i> .....	76
4.5	Pengujian Hipotesis.....	76
4.6	Penetapan <i>Knowledge-Based Strategy</i> .....	78
4.6.1	<i>Strategic Knowledge-Strength and Weakness (K-SW)</i> .....	78
	4.6.1.1 <i>Knowledge Strength</i> .....	78
	4.6.1.2 <i>Knowledge Weakness</i> .....	78
4.6.2	<i>Strategic Knowledge-Opportunities and Threat (K-OT)</i> .....	78
	4.6.2.1 <i>Knowledge Opportunities</i> .....	79
	4.6.2.2 <i>Knowledge Threat</i> .....	79
4.6.3	<i>Strategic Knowledge-SWOT Analysis</i> .....	80
 <b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan.....	81
5.2	Saran .....	82
DAFTAR REFERENSI .....		83
LAMPIRAN		

## DAFTAR TABEL

Nomor Tabel		Halaman
Tabel 2.1	Paparan Penelitian Sejenis Sebelumnya .....	22
Tabel 3.1	Daftar Variabel yang digunakan dalam Kuesioner .....	29
Tabel 3.2	<i>Output Case Processing Summary</i> Tahap <i>Pre-Test</i> .....	33
Tabel 3.3	<i>Output Reliability Statistics</i> Tahap <i>Pre-Test</i> .....	33
Tabel 3.4	<i>Output Case Processing Summary</i> Tahap Penelitian .....	34
Tabel 3.5	<i>Output Reliability Statistics</i> Tahap Penelitian .....	34
Tabel 3.6	Konstruk dan Indikator .....	35
Tabel 3.7	Memilih Teknik Estimasi .....	39
Tabel 3.8	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Pengalaman Kerja .....	40
Tabel 3.9	Nilai GFI dan AGFI Pengalaman Kerja .....	40
Tabel 3.10	Nilai TLI dan CFI Pengalaman Kerja .....	40
Tabel 3.11	Nilai RMSEA Pengalaman Kerja .....	40
Tabel 3.12	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Materi <i>Training</i> .....	41
Tabel 3.13	Nilai GFI dan AGFI Materi <i>Training</i> .....	41
Tabel 3.14	Nilai TLI dan CFI Materi <i>Training</i> .....	41
Tabel 3.15	Nilai RMSEA Materi <i>Training</i> .....	41
Tabel 3.16	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF <i>Trainer Training</i> .....	42
Tabel 3.17	Nilai GFI dan AGFI <i>Trainer Training</i> .....	42
Tabel 3.18	Nilai TLI dan CFI <i>Trainer Training</i> .....	42
Tabel 3.19	Nilai RMSEA <i>Trainer Training</i> .....	42
Tabel 3.20	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF <i>SOP</i> .....	43
Tabel 3.21	Nilai GFI dan AGFI <i>SOP</i> .....	43
Tabel 3.22	Nilai TLI dan CFI <i>SOP</i> .....	43
Tabel 3.23	Nilai RMSEA <i>SOP</i> .....	43
Tabel 3.24	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Dukungan <i>Top Management</i> ..	44
Tabel 3.25	Nilai GFI dan AGFI Dukungan <i>Top Management</i> .....	44
Tabel 3.26	Nilai TLI dan CFI Dukungan <i>Top Management</i> .....	44
Tabel 3.27	Nilai RMSEA Dukungan <i>Top Management</i> .....	44
Tabel 3.28	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Budaya Perusahaan .....	45
Tabel 3.29	Nilai GFI dan AGFI Budaya Perusahaan .....	45
Tabel 3.30	Nilai TLI dan CFI Budaya Perusahaan .....	45
Tabel 3.31	Nilai RMSEA Budaya Perusahaan .....	45
Tabel 3.32	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Kinerja Karyawan .....	46
Tabel 3.33	Nilai GFI dan AGFI Kinerja Karyawan .....	46
Tabel 3.34	Nilai TLI dan CFI Kinerja Karyawan .....	46
Tabel 3.35	Nilai RMSEA Kinerja Karyawan .....	46
Tabel 3.36	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF <i>Full Model</i> .....	48
Tabel 3.37	Nilai GFI dan AGFI <i>Full Model</i> .....	48
Tabel 3.38	Nilai TLI dan CFI <i>Full Model</i> .....	48
Tabel 3.39	Nilai RMSEA <i>Full Model</i> .....	48
Tabel 3.40	<i>Regression Weight Measurement Model</i> .....	49
Tabel 3.41	Angka Korelasi <i>Measurement Model</i> .....	50
Tabel 3.42	Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF <i>SEM</i> .....	52
Tabel 3.43	Nilai GFI dan AGFI <i>SEM</i> .....	53

Tabel 3.44	Nilai TLI dan CFI <i>SEM</i> .....	53
Tabel 3.45	Nilai RMSEA <i>SEM</i> .....	53
Tabel 3.46	Hasil Uji <i>Regression Weight</i> .....	53
Tabel 3.47	Perhitungan Reliabilitas dan <i>Variance Extracted</i> .....	58
Tabel 4.1	Konstruk Endogen.....	64
Tabel 4.2	Persamaan Model Pengukuran.....	66
Tabel 4.3	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Konstruk Pengalaman Kerja dan <i>Cut Off Value</i> .....	68
Tabel 4.4	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Konstruk Materi <i>Training</i> dan <i>Cut Off Value</i> .....	68
Tabel 4.5	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Konstruk <i>Trainer Training</i> dan <i>Cut Off Value</i> .....	69
Tabel 4.6	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Konstruk <i>SOP</i> dan <i>Cut Off Value</i> ... ..	69
Tabel 4.7	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Konstruk Dukungan <i>Top Management</i> dan <i>Cut Off Value</i> .....	70
Tabel 4.8	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Konstruk Budaya Perusahaan dan <i>Cut Off Value</i> .....	71
Tabel 4.9	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Konstruk Kinerja karyawan dan <i>Cut Off Value</i> .....	71
Tabel 4.10	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Hasil Uji Model Keseluruhan dan <i>Cut Off Value</i> .....	72
Tabel 4.11	Angka Korelasi <i>Measurement Model</i> .....	72
Tabel 4.12	<i>Goodness of Fit</i> Hasil Uji Hasil Uji Model dan <i>Cut Off Value</i> .....	73
Tabel 4.13	Hubungan antar Variabel.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar		Halaman
Gambar 1.1	Diagram Keterkaitan Masalah .....	4
Gambar 1.2	Diagram Alir Metodologi Penelitian.....	8
Gambar 3.1	Diagram Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	32
Gambar 3.2	Diagram Profil Responden Berdasarkan Usia .....	32
Gambar 3.3	Diagram Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..	32
Gambar 3.4	Diagram Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	33
Gambar 3.5	<i>Path Diagram Model Two Step</i> .....	36
Gambar 3.6	<i>Path Diagram Model One Step</i> .....	37
Gambar 3.7	<i>Output Uji Konfirmatori</i> Konstruk Pengalaman Kerja .....	39
Gambar 3.8	<i>Output Uji Konfirmatori</i> Konstruk Materi <i>Training</i> .....	40
Gambar 3.9	<i>Output Uji Konfirmatori</i> Konstruk <i>Trainer Training</i> .....	41
Gambar 3.10	<i>Output Uji Konfirmatori</i> Konstruk SOP .....	42
Gambar 3.11	<i>Output Uji Konfirmatori</i> Konstruk Dukungan <i>Top Management</i> .....	43
Gambar 3.12	<i>Output Uji Konfirmatori</i> Konstruk Budaya Perusahaan .....	44
Gambar 3.13	<i>Output Uji Konfirmatori</i> Konstruk Kinerja Karyawan .....	45
Gambar 3.14	<i>Output Uji Konfirmatori Full Model</i> .....	47

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A      Matriks Covarians



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman saat ini berubah sejalan dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Manusia kini berada pada masa yang disebut dengan era globalisasi, yaitu masa dimana sudah tidak ada lagi penghalang (*barriers*) dalam komunikasi, informasi bahkan batas-batas negara. Era globalisasi tentunya bukan tanpa konsekuensi. Beberapa isu penting mengenai persaingan dalam segala bidang yang melibatkan individu, kelompok, organisasi, perusahaan, bahkan negara menjadi subyek dalam suatu persaingan dalam memperoleh tujuannya masing-masing.

Sektor bisnis merupakan salah satu obyek yang tentunya termasuk dalam kancan persaingan di era globalisasi. Pada sektor ini perusahaan yang menjadi subyek dalam suatu persaingan berusaha memperoleh tujuan dari bisnis itu sendiri, yaitu keuntungan dan pertumbuhan perusahaan dalam rangka *sustainable business*. Salah satu kunci sukses perusahaan untuk dapat mempertahankan keberadaan dan bersaing dalam industri bisnisnya adalah dengan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*).

*Knowledge management* diyakini merupakan salah satu cara yang ditempuh perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing (*competitive advantages*) dengan memanfaatkan berbagai sumberdaya perusahaan, termasuk pengetahuan yang bersifat eksplisit maupun implisit (tersembunyi). Pengetahuan yang bersifat eksplisit (*eksplisit knowledge*) merupakan pengetahuan yang telah berwujud yang diformulasikan baik berupa dokumen, buku, literatur, dan sebagainya. Sedangkan pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) adalah *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman, aktivitas yang dilakukan, susah didefinisikan dan belum didokumentasikan secara formal dimana masih berada (tersimpan) dalam pikiran pemiliknya dan biasanya dibagikan lewat diskusi. Proses berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) akan membantu pencapaian tujuan organisasi.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya. Disinilah peran berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dikalangan karyawan menjadi sangat penting, karena dapat meningkatkan kemampuan dan wawasan pengetahuan karyawan agar mampu berfikir secara logika yang diharapkan memunculkan suatu inovasi. Carl Davidson dan Philip Moss (2002) mengatakan bahwa mengelola pengetahuan (*knowledge*) sebenarnya merupakan bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, dan sebenarnya bahwa *knowledge management* adalah bagaimana karyawan dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling berkomunikasi

*Knowledge* yang dimiliki sumber daya manusia maupun organisasi, merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang tidak kalah berharganya dibandingkan dengan *intangible asset* yang lain bahkan merupakan elemen *intangible asset* yang paling berharga karena faktor manusia sebenarnya sebagai faktor penentu (*driver*) *intangible asset* yang lain. Hal inilah yang menyebabkan manusia merupakan salah satu faktor sumber daya yang sangat signifikan peranannya dalam organisasi yang berbasis inovasi. Peristiwa perpindahan sumber daya manusia dari sebuah organisasi menjadi permasalahan tersendiri bagi organisasi tersebut, karena perpindahan sumber daya manusia tersebut sebenarnya bukan hanya perpindahan secara fisik saja, tetapi juga perpindahan *skill* dan *knowledge* yang semula menjadi bagian organisasi asalnya dimana sumber daya manusia tersebut berada, terlebih jika sumber daya manusia tersebut merupakan orang kunci dalam organisasi tersebut. Survei yang dilakukan EPRI (*Strategic Human Performance Program*) menunjukkan bahwa 92% organisasi yakin bahwa kehilangan sumber daya manusia ahli akan berdampak serius bahkan hingga jangka panjang dan menariknya dari 92% tersebut, hanya 30% yang melakukan langkah *transfer* ilmu dari staf ahli kepada staf junior. *Knowledge* merupakan



salah satu bentuk *intangible asset* yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi, dimana konsep ini disebut sebagai *knowledge management*.

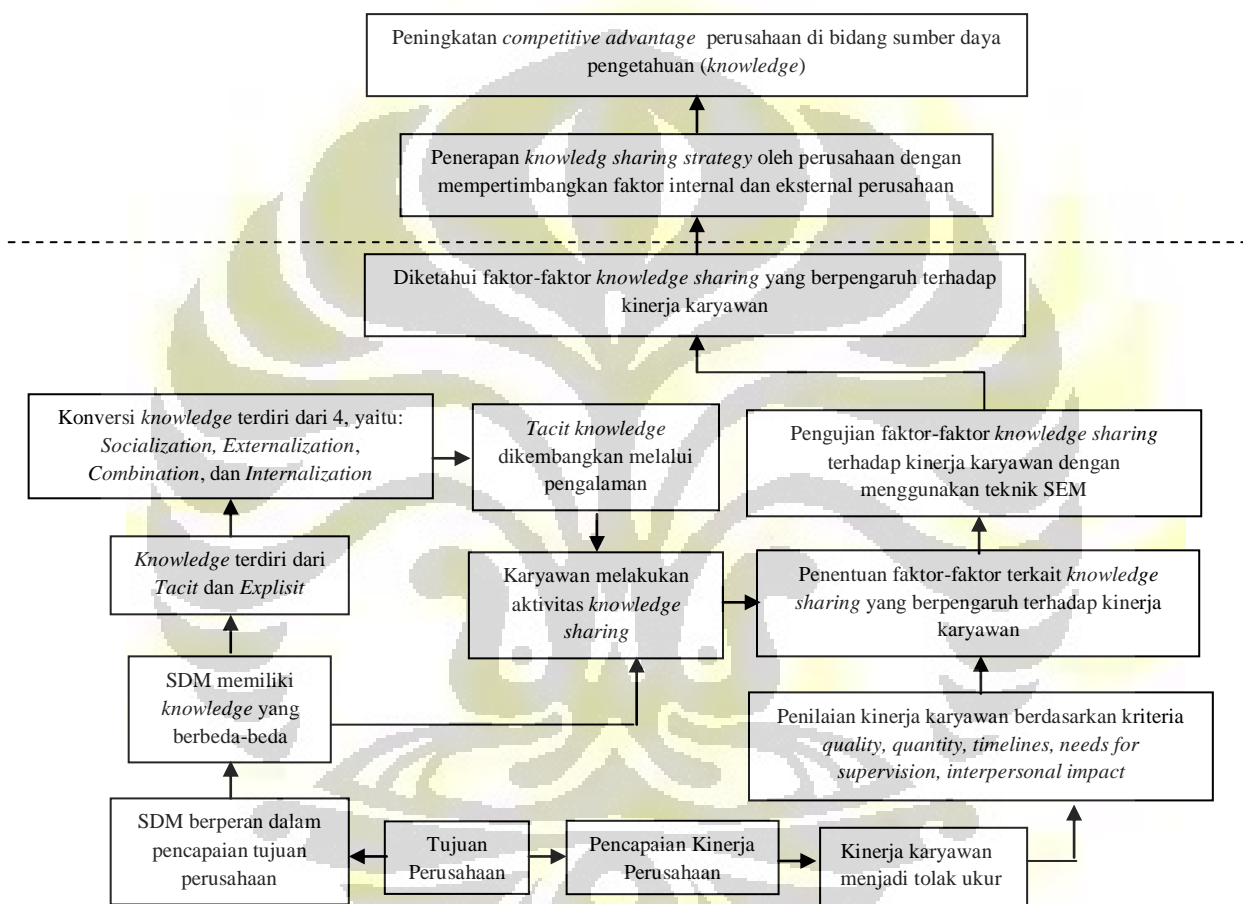
Didalam *knowledge management* selain proses mengumpulkan dan mengelola aset pengetahuan (*knowledge asset*) dan menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif terdapat bagian yang tidak kalah penting, yaitu ketika organisasi melakukan investasi yang besar terhadap usaha mengumpulkan aset pengetahuan (*knowledge asset*) tersebut maka organisasi harus dapat mengukur dampak *knowledge management* terhadap organisasi (*tangible outcomes*) dan yakin bahwa apa yang dilakukan organisasi dalam rangka mengumpulkan aset pengetahuan sejalan dengan visi misi organisasi.

Martiny (1998) berpendapat bahwa "Perusahaan sukses dari abad ke-21 adalah mereka yang melakukan pekerjaan terbaik menangkap, menyimpan dan memanfaatkan apa karyawan mereka tahu" (Hewlett Packard Ketua dan Presiden, Mr Lew Platt). Nonaka (1988) mengusulkan bahwa perilaku manusia merupakan kunci keberhasilan atau kegagalan strategi *knowledge management*, karena di dalam *knowledge management* melibatkan penekanan pada iklim di tempat kerja, promosi pembelajaran dan berbagi keterampilan dan pengetahuan.

Telah banyak penelitian yang membahas mengenai pengaruh *knowledge management/knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Choi (2002) dan penelitian yang dilakukan oleh Chan Wai Too (2008) bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dengan pembahasan mengenai *knowledge management/sharing* terhadap kinerja karyawan di Indonesia lebih banyak dilakukan pada organisasi dengan objek industri jasa, sedangkan untuk objek pada industri manufaktur masih sedikit yang membahasnya. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan mengetahui pengaruh faktor-faktor *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur yang hasil dari analisa tersebut akan dijadikan sebagai acuan menentukan *knowledge-based strategy* perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya terutama dalam sumberdaya pengetahuan.

## 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, selanjutnya dicari penyebab permasalahan secara visual dan sistematis dengan menggunakan diagram keterkaitan dengan dilakukan urutan hubungan diantaranya. Diagram keterkaitan digunakan untuk memprediksi manfaat dari penyelesaian yang diusulkan. Diagram keterkaitan masalah dijelaskan pada gambar 1.1 sebagai berikut.



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

## 1.3 Perumusan Masalah

Sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang diatas bahwa pelaksanaan *knowledge sharing* berdampak pada kinerja perusahaan. Dimana peningkatan kinerja perusahaan diperoleh dari kinerja dari karyawan yang berada didalamnya terlibat dalam aktivitas *knowledge sharing* dengan berinteraksi dan melakukan pertukaran pengetahuan kepada sesama rekan kerjanya. Oleh karena itu, rumusan masalahnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor dari pelaksanaan *knowledge sharing* apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan?
2. Strategi apa yang dapat diusulkan bagi perusahaan untuk menunjang *knowledge sharing* agar memiliki keunggulan bersaing dalam hal *intellectual capital*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Memperoleh hasil analisa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dari kegiatan *knowledge sharing*.
2. Memperoleh *knowledge sharing strategy* yang dapat menunjang *knowledge sharing* perusahaan agar memiliki keunggulan bersaing dalam hal *intellectual capital*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini:

1. Aspek praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai saran dan bahan rekomendasi strategi bagi perusahaan dalam menunjang *knowledge sharing* dan mengelola aset intelektual.
2. Aspek teoritis, penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai referensi penelitian serupa di masa mendatang, khususnya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang cukup penting bagi pengembangan sumberdaya manusia dan ilmu yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran berikut aplikasinya.

#### **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Agar pelaksanaan dan hasil dari penelitian lebih fokus dan sesuai dengan tujuan dan terbatasnya waktu, maka penulis membatasi pembahasan ini sebagai berikut:

1. Tidak memasukkan variabel teknologi (pemanfaatan IT) dalam faktor *knowledge sharing*.
2. Pengumpulan data penelitian dengan menggunakan kuesioner dengan responden karyawan dari lini *middle* sampai *operational management*.

3. Penentuan strategi berbasis pengetahuan (*knowledge-based strategy*) dengan menggunakan analisa SWOT berbasis pada pengetahuan.

### 1.7 Metodologi Penelitian

Adapun Metodologi yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Persiapan penelitian

Persiapan penelitian yang dilakukan dimulai dari studi literatur masalah, hal ini digunakan untuk mengetahui permasalahan sehingga dapat dibangun kerangka pikir yang tepat dalam memecahkan permasalahan yang terjadi. Selanjutnya, melakukan studi lapangan untuk mengetahui aktual permasalahan yang terjadi di organisasi apakah sesuai dengan hasil studi literatur.

2. Penelitian Pendahuluan

Melakukan pengamatan langsung aktivitas yang berlangsung di perusahaan, maka selanjutnya menentukan kriteria responden dan jumlah responden.

3. Pengumpulan Data

Tahapan ini memperoleh data-data yang diperlukan untuk dipergunakan pada pengolahan data, langkah-langkah yang perlu diperhatikan adalah mengenai strategi penyebaran kuesioner kepada karyawan.

4. Pengolahan Data

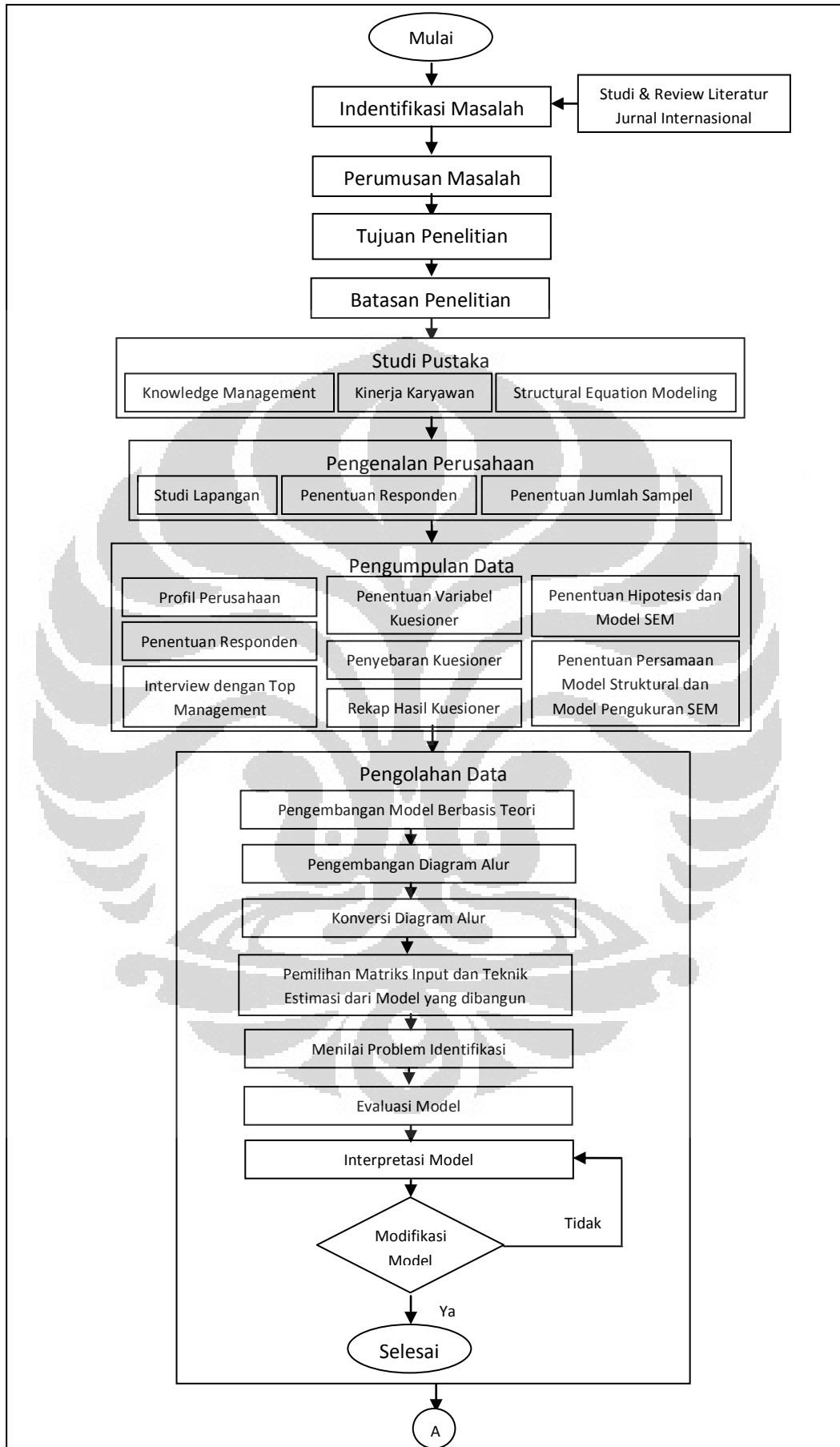
Pengolahan data pertama kali dilakukan untuk karakteristik responden dengan bantuan program SPSS 20, selanjutnya pengolahan hasil kuesioner menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS 20.

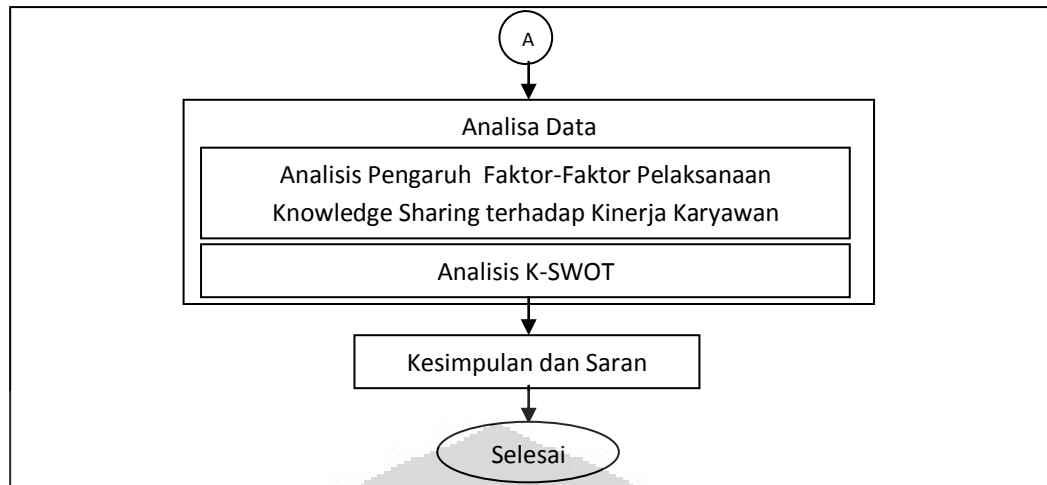
5. Analisa Data

Analisa dilakukan dengan menggunakan cara uji validitas dan reliabilitas, uji *multivariate*, analisis faktor konfirmatori, dan SEM, serta penyusunan *knowledge-based strategy* berdasarkan Analisa SWOT berbasis pengetahuan (K-SWOT).

6. Kesimpulan dan Saran

Meliputi hasil analisis dari keseluruhan kegiatan penelitian yang dirangkum menjadi kesimpulan dan saran yang dapat ditindaklanjuti.





Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian

### 1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi menjadi 5 bab yang terdiri dari:

#### BAB 1 PENDAHULUAN

Berisi secara singkat mengenai latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan masalah, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penelitian.

#### BAB 2 LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi tentang kerangka teori dan berbagai konsep yang dibangun secara sistematis agar relevan dengan tema penelitian. Bab ini juga berisi tentang konstruksi model teoritis.

#### BAB 3 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memaparkan mengenai bagaimana cara pengumpulan data yang dilakukan, dilanjutkan dengan pengolahan data.

#### BAB 4 ANALISA DATA

Pada bab ini berisi analisa dari pengolahan data yang terdapat dalam bab sebelumnya. Selanjutnya, hasil analisa mengenai keterkaitan dan pengaruh dari faktor-faktor pelaksanaan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan berbasis pengetahuan dengan analisa SWOT (K-SWOT).

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Ini merupakan bab terakhir dari penelitian, yang berisi kesimpulan yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian yang telah diuraikan pada bab pertama serta berisi saran-saran terkait hasil penelitian yang berkaitan dengan pembahasan masalah.



## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Definisi *Knowledge*

Menurut Davenport dan Prusak (1998) pengetahuan dan informasi merupakan hal yang berbeda, namun ada keterkaitan di antaranya. Perbedaan antara keduanya dapat dikatakan sebagai suatu tingkatan, pengetahuan memiliki makna yang lebih kompleks. Pengetahuan adalah kombinasi yang terdiri dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pandangan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru. Pengetahuan dihasilkan dan diterapkan dalam benak individu.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten (Nonaka dan Teece, 2001). Fernandez dan Sabherwal (2001) mengartikan pengetahuan sebagai hasil refleksi dari pengalaman seseorang. Sehingga, pengetahuan selalu dimiliki oleh individu atau kelompok karena pengetahuan melekat dalam bahasan, aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta konsep.

Sedangkan, definisi *knowledge* menurut Drucker dalam penelitian Tobing (2007) mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau intuisi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1994), bahwa terdapat dua jenis pengetahuan dalam diri manusia, yaitu pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*).

Pengetahuan tacit bersifat:

1. Tidak dapat dibagi.
2. Merupakan hal yang lebih banyak diketahui daripada disampaikan.
3. Seringkali terdiri dari kebiasaan-kebiasaan dan budaya yang tidak dapat ditentukan sendiri.



4. Tidak dapat dikodifikasikan, tapi hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman.
5. Menggambarkan *know what* (fakta) dan *know why* (sains).
6. Melibatkan pembelajaran dan ketrampilan.
7. Terbentuk dalam kelompok dan hubungan organisasional, nilai inti, asumsi, asumsi, dan keyakinan, sulit diidentifikasi, disimpan, dihitung, dan dipetakan.

Sedangkan, Groff dan Jones (1999) berpendapat bahwa:

*“Tacit knowledge refer to personal knowledge embedded in individual experience and involving intangible”.*

Dimana pengetahuan tacit dimaksudkan pada pengetahuan perorangan yang menyatu dengan pengalaman dan tidak berwujud. Maholtra (2005) menambahkan, bahwa:

*“Tacit knowledge is know how contains people’s head. The challenge inherent with tacit knowledge is figuring out how to recognize, generate, share, and manage it”.*

Pengetahuan tacit adalah pengetahuan tentang cara yang ada dalam benak manusia. Hal yang berkaitan dengan pengetahuan tacit adalah pengetahuan mengenali, menghasilkan, membagi, dan mengatur sesuatu.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang *tacit knowledge* tersebut dapat disimpulkan bahwa pengetahuan ini bersumber pada pengalaman, keyakinan, asumsi, kebiasaan, dan budaya atau proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know how* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang sifatnya sulit diidentifikasi, disimpan, dipetakan, dan sulit dibagi.

Pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) menurut Graff dan Jones (1993) adalah pengetahuan yang telah didokumentasikan, telah diartikulasikan dalam bahasa yang formal sehingga lebih mudah untuk dipindahkan diantara orang-orang. Sedangkan, menurut Nonaka dan Takeuchi (1999) mendefinisikan pengetahuan eksplisit sebagai pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik. Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan tacit yang diartikulasikan, didokumentasikan,

dikodifikasi, dan diorganisir dalam sebuah media tertentu (misal: bantuan IT) sehingga dapat dengan mudah diakses dan disebarakan ke pihak lain yang memerlukan,

Terdapat dua dimensi kritical yang perlu dipahami terkait pengetahuan dalam konteks organisasi, yaitu:

1. Pengetahuan terdapat di setiap individu, kelompok, ataupun organisasi,
2. Pengetahuan dapat dilihat sebagai sesuatu yang dapat disimpan, dan sebagai suatu proses yaitu proses untuk mengetahui sesuatu.

## 2.2 Definisi *Knowledge Sharing*

*Knowledge Sharing* menurut Van den Hoof dan De Ridder (2004) adalah suatu proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara perlahan-lahan menciptakan pengetahuan (solusi) baru. Salah satu tujuan definisi ini terdiri dari memberikan dan mengumpulkan pengetahuan, dimana memberikan pengetahuan dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain apa yang dimiliki dari *personal intellectual capital* seseorang, dan mengumpulkan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau *intellectual capital* yang mereka miliki. Menurut Pasaribu (2009), *knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai kebudayaan interaksi sosial, termasuk pertukaran pengetahuan antara karyawan, pengalaman, dan kemampuan melalui keseluruhan departemen atau organisasi, hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerja sama. Connely dan Kelloway dalam penelitian Baharim (2008) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai perilaku yang melibatkan pertukaran informasi atau membantu rekan kerja yang melibatkan pertukaran informasi atau membantu rekan kerja yang lain.

*Knowledge sharing* terdiri dari pemahaman yang disebarakan yang berkaitan dengan mengadakan akses pekerja dengan informasi yang relevan dan membangun dan menggunakan jaringan *knowledge* melalui organisasi (Hogel, dkk, 2003). Sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa *knowledge sharing* sangat penting karena hal ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan mengurangi usaha pembelajaran yang berlebihan (Calantone, dkk, 2002).

Menurut pendapat Kenna dan Beech (2000), pendidikan dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan diartikan sebagai kegiatan perusahaan yang didasari untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga karyawan yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan karyawan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan akan tetapi juga peningkatan kinerja karyawan dan efektifitas perusahaan, sekaligus memberikan kepuasan kerja yang lebih besar kepada karyawan yang bersangkutan.

### 2.3 Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. McNeese-Smith (1996) mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.

### 2.4 Budaya Organisasi

Keith Davis dan John Newstrom (1989) berpendapat bahwa:

*“organizational culture is the set of assumption, beliefs, values, and norms that is shared among its members”.*

Lebih lanjut, Schermerhorn J.R. dan Hunt J.G. (1991) mengemukakan bahwa:

*“organizational culture is the system of shared beliefs and values that develop within an organization and guides the behavior of its members”*

Sehingga, berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa definisi budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota organisasi untuk mengatasi masalah. Sedangkan, Deshpande & Farley (1999) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta

perilaku para anggotanya Budaya organisasi, berdasarkan definisi ini, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Furnham, 1996).

## 2.5 Konsep Kinerja Karyawan

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

Sedangkan menurut Singh dkk (1996) mendefinisikan kinerja karyawan (*job performance*) sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya. Performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Sedangkan pengukuran performansi merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan. (Gomes, 1995).

Kriteria yang paling untuk menilai kinerja karyawan dapat dilihat dari tugas yang diberikan kepada masing-masing individu, perilaku, dan ciri dari individu tersebut. Ketiga hal tersebut menentukan cara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Sedangkan, menurut Bernardin dan Russel (1992) menjelaskan bahwa terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

### 1. *Quality*

Merupakan tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2. *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah ditentukan.

3. *Timeliness*

Tingkatan dimana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. *Cost Effectiveness*

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for Supervision*

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal Impact*

Tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, memiliki keinginan yang baik, dan bekerja sama diantara rekan kerja.

Dari keenam kriteria tersebut diatas, hanya kriteria *cost effectiveness* tidak dicantumkan dalam penelitian ini dikarenakan yang hanya dapat mengetahui dan melakukan pengukuran terhadap keefektifan biaya adalah karyawan bagian *top management* bukan karyawan bagian *middle management* dan *operational management* (dimana dalam penelitian ini responden yang dipilih sebagai sampel penelitian adalah karyawan yang berada dalam bagian *middle* dan *operational mangement*).

## 2.6 *Structural Equation Modeling (SEM)*

Menurut Golob (2001) *structural equation modeling (SEM)* merupakan teknik pemodelan yang mampu mengelola variabel endogen dan variabel eksogen dalam jumlah besar, sebagaimana variabel laten yang terspesifikasi sebagai kombinasi linier. Shah & Goldstein (2006) mendefinisikan SEM sebagai teknik untuk menspesifikasi, mengestimasi, dan mengevaluasi model hubungan linear diantara suatu set variabel dalam konteks jumlah variabel yang tidak terobservasi secara umum berada dalam jumlah yang sedikit. Berdasarkan Hair et al (2010),

meskipun model SEM bisa diuji dengan cara yang berbeda, semua model SEM dibedakan oleh tiga karakteristik, yaitu:

1. Estimasi dari hubungan saling keterkaitan dan berganda.
2. Kemampuan untuk merepresentasikan konsep yang belum terobservasi dalam hubungan keterkaitan dan menghitung kesalahan pengukuran dalam proses estimasi.
3. Mendefinisikan model untuk menjelaskan keseluruhan set hubungan.

Sehingga, SEM dapat disimpulkan sebagai sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen, dimana setiap variabel dependen dan independen berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari setiap indikator yang diobservasi atau diukur langsung.

Menurut Wijanto (2008) karakteristik SEM diuraikan ke dalam tiga komponen model SEM, yaitu:

1. 2 jenis variabel, yaitu variabel laten (*latent variable*) dan variabel teramati (*observed/measured/manifest variable*).
2. 2 jenis model, yaitu model struktural (*structural model*) dan model pengukuran (*measurement model*).
3. 2 jenis kesalahan, yaitu kesalahan struktural (*structural error*) dan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

#### 2.6.1 Variabel-Variabel dalam SEM

##### 2.6.1.1 Variabel Laten (*Latent Variable*)

Variabel laten (konstruk laten) yang sering disingkat LV merupakan konsep abstrak yang hanya dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui efeknya pada variabel teramati. Variabel laten terdiri dari 2 jenis, yaitu:

- a. Variabel Laten Eksogen, yaitu variabel yang selalu muncul sebagai variabel bebas pada semua persamaan yang ada dalam model. Notasi matematik dari variabel ini diberi label dengan huruf Yunani  $\xi$  (“ksi”).
- b. Variabel Laten Endogen, yaitu variabel yang terikat paling sedikit satu persamaan dalam model, meskipun di semua persamaan sisanya variabel

tersebut adalah variabel bebas. Notasi matematik dari variabel ini diberi label dengan huruf Yunani  $\eta$  (“eta”).

#### 2.6.1.2 Variabel Teramati (*Observed Variable*)

Variabel teramati (*observed variable*) atau variabel terukur (*measured variable*, MV) adalah variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris dan sering disebut dengan indikator. Variabel teramati merupakan efek atau ukuran dari variabel laten. Variabel teramati yang berkaitan atau merupakan efek dari variabel laten eksogen (“ksi”) diberi notasi matematik dengan label X, sedangkan yang berkaitan dengan variabel laten endogen (“eta”) diberi notasi matematik dengan label Y.

### 2.6.2 Model-Model dalam SEM

#### 2.6.2.1 Model Struktural

Model struktural menggambarkan hubungan-hubungan yang ada diantara variabel-variabel laten. Hubungan ini biasanya linier, meskipun perluasan SEM memungkinkan untuk mengikutsertakan hubungan non-linier. Hubungan diantara variabel-variabel laten serupa dengan persamaan regresi linear yang membentuk sebuah persamaan simultan variabel-variabel laten.

Parameter yang menunjukkan regresi variabel laten endogen dengan variabel laten eksogen diberi label dengan huruf Yunani  $\gamma$  (“gamma”). Sedangkan, untuk regresi variabel laten endogen dengan variabel laten endogen lainnya diberi label dengan huruf Yunani  $\beta$  (“beta”). Dalam SEM, variabel-variabel laten eksogen boleh ber-kovarians secara bebas dan matriks kovarians variabel ini diberi label dengan huruf Yunani  $\phi$  (“phi”).

#### 2.6.2.2 Model Pengukuran

Model pengukuran menghubungkan variabel laten dengan variabel teramati dalam bentuk analisis faktor. Dalam model ini, setiap variabel laten dimodelkan sebagai sebuah faktor yang mendasari variabel-variabel teramati yang terikat. Muatan-muatan atau *loading factor* yang menghubungkan variabel-variabel laten dengan variabel teramati diberi label dengan huruf Yunani  $\lambda$  (“lambda”). SEM memiliki dua matriks lambda yang berbeda, yaitu pada sisi X adalah  $\lambda_X$  sedangkan pada sisi Y adalah  $\lambda_Y$ .

### 2.6.3 Kesalahan-Kesalahan dalam SEM

#### 2.6.3.1 Kesalahan Struktural

Pada kesalahan struktural, pengguna SEM tidak berharap bahwa variabel bebas dapat memprediksi secara sempurna variabel terikat, sehingga dalam suatu model biasanya ditambahkan komponen kesalahan struktural. Kesalahan struktural diberi label dengan huruf Yunani  $\zeta$  (“zeta”). Untuk memperoleh estimasi parameter yang konsisten, kesalahan struktural ini diasumsikan tidak berkorelasi dengan variabel eksogen dari model.

#### 2.6.3.2 Kesalahan Pengukuran

Dalam kesalahan pengukuran pada model SEM, indikator-indikator atau variabel-variabel teramati tidak dapat secara sempurna mengukur variabel laten terkait. Untuk memodelkan ketidaksempurnaan ini dilakukan penambahan komponen yang mewakili kesalahan pengukuran ke dalam SEM. Komponen kesalahan pengukuran yang berkaitan dengan variabel teramati X diberi label dengan huruf Yunani  $\delta$  (“delta”) dan yang berkaitan dengan Y diberi label dengan huruf Yunani  $\varepsilon$  (“epsilon”). Kesalahan pengukuran  $\delta$  boleh berkorelasi satu sama lain. Meskipun demikian, secara *default*, kesalahan pengukuran tidak boleh berkorelasi satu sama lain.

### 2.6.4 Kesesuaian dan Kecukupan Model (*Adequacy of the Model*)

Jika model yang dikembangkan baik, maka parameter estimasi akan menghasilkan sebuah *estimated covariance matrix* yang dekat dengan *sample covariance matrix*. Selanjutnya, melakukan penilaian *overall model fit* dengan berbagai kriteria penilaian *model fit*. *Goodness-of-fit* mengukur kesesuaian input prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*). Terdapat 3 jenis ukuran *goodness-of-fit*, yaitu:

- a. *Absolute fit measures.*
- b. *Incremental fit measures.*
- c. *Parsimonious fit measures.*

#### 2.6.4.1 Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic

*Chi-Square* ( $X^2$ ) merupakan alat ukur yang paling fundamental untuk mengukur *overall fit*. *Chi-square* bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel



yang digunakan. Bila jumlah sampel yang digunakan cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka nilai *chi-square* harus didampangi oleh alat uji lainnya (Hair et all, 1995). Model yang akan diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* maka semakin baik model tersebut (karena dalam uji *chi-square*,  $X^2 = 0$ , berarti benar-benar tidak ada permasalahan,  $H_0$  diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut of value sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,1$  (Hulland et. al, 1996).

Karena tujuannya adalah mengembangkan dan menguji sebuah model yang sesuai atau fit dengan data, maka dibutuhkan justru sebuah nilai  $X^2$  yang tidak signifikan yang menguji hipotesis nol bahwa *estimated population covariance* tidak sama dengan *sample covariance*. Dalam pengujian ini nilai  $X^2$  yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 yang akan mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarian populasi dan matriks kovarians yang diestimasi. Sampel yang terlalu kecil (<50) maupun sampel yang terlalu besar (>50) akan sangat sulit mempengaruhi *chi-square*. Oleh karena itu, penggunaan  $X^2$  hanya sesuai bila ukuran sampel adalah antara 100 dan 200. Bila ukuran sampel diluar rentang tersebut, uji signifikansi menjadi kurang reliabel. Sehingga, pengujian ini perlu dilengkapi dengan alat uji lainnya.

#### 2.6.4.2 CMIN/DF

Yaitu nilai *chi-square* yang dibagi dengan *degree of freedom*. Beberapa peneliti menganjurkan untuk menggunakan *ratio* ukuran ini untuk mengukur fit. Menurut Wheaton et.al (1977) nilai *ratio* 5 (lima) atau kurang dari lima merupakan ukuran yang *reasonable*. Byrne (1988) mengusulkan nilai *ratio* ini < 2 merupakan ukuran fit.

#### 2.6.4.3 GFI

GFI (*goodness of fit index*) dikembangkan oleh Joreskog dan Sorbom (1984) yaitu ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi banyak peneliti yang menganjurkan nilainya diatas 90% sebagai ukuran *good fit*. Indeks kesesuaian GFI digunakan untuk menghitung proporsi

tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi (Bentler, 1983).

#### 2.6.4.4 RMSEA

RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic-chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model konfirmatori atau *completing model strategy* dengan jumlah sampel besar. Indeks ini dapat digunakan untuk mengkompensasi statistik *chi-square* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al., 2006). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model.

#### 2.6.4.5 AGFI

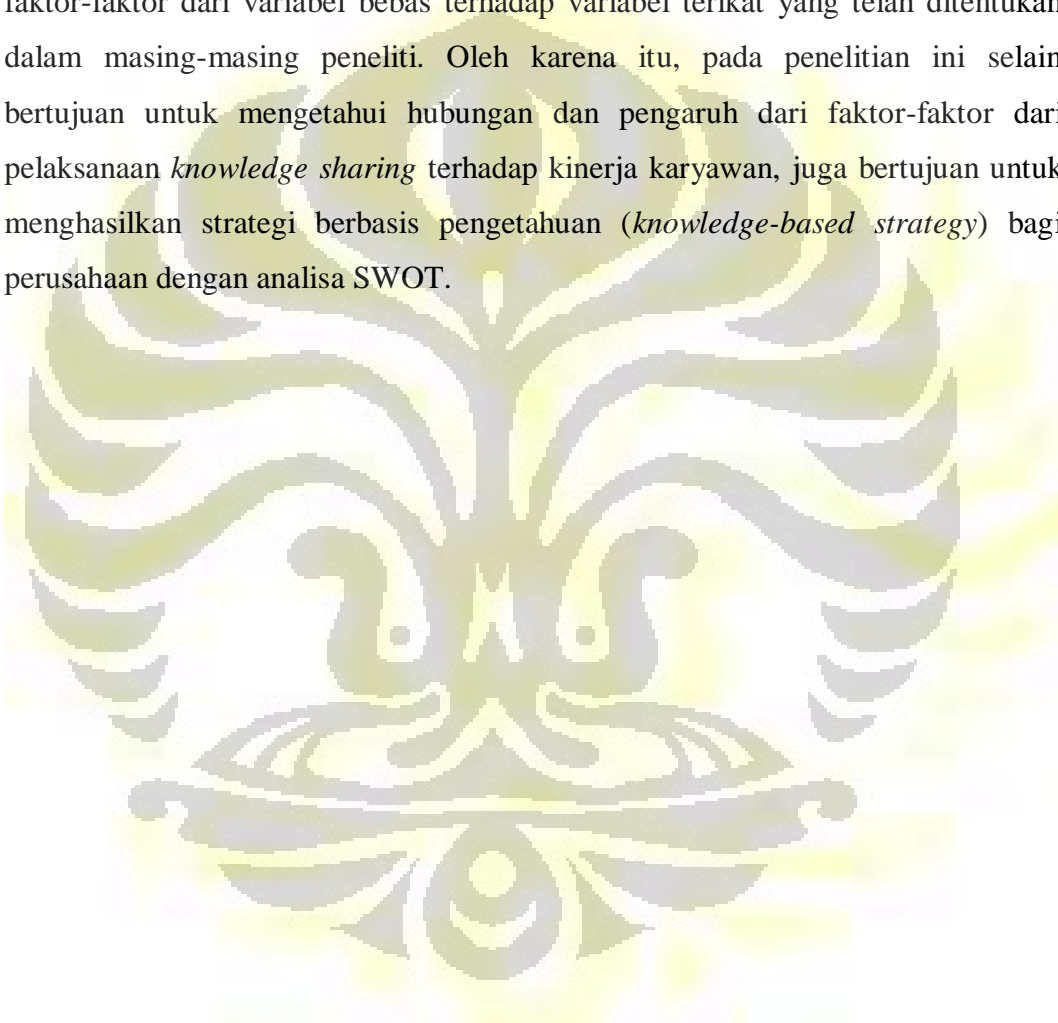
AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, 1989). merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah  $\geq 0,9$ . Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall mode fit*), sedangkan nilai antara 0,9 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate model fit*).

#### 2.6.4.6 TLI

TLI (*Tucker Lewis Index*) atau dikenal dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi sekarang dikembangkan untuk SEM. Ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model* dan nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah  $\geq 0,9$ .

## 2.7 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari faktor-faktor dalam pelaksanaan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Sebelum penelitian ini, telah ada beberapa penelitian sebelumnya yang membahas perihal hubungan *knowledge management/knowledge sharing* dengan kinerja karyawan. Dari beberapa jurnal penelitian yang menjadi acuan yang diuraikan pada tabel 2.1 dibawah ini, hanya bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari faktor-faktor dari variabel bebas terhadap variabel terikat yang telah ditentukan dalam masing-masing peneliti. Oleh karena itu, pada penelitian ini selain bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari faktor-faktor dari pelaksanaan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan, juga bertujuan untuk menghasilkan strategi berbasis pengetahuan (*knowledge-based strategy*) bagi perusahaan dengan analisa SWOT.



Tabel 2.1 Paparan Penelitian Sejenis Sebelumnya

Peneliti	Tahun	Pembahasan	Metode	Objek
Zhining Wang, Nianxin Wang	2012	Mengkaji hubungan kuantitatif antara KS, inovasi, dan kinerja karyawan. Hasil: - Praktik KS baik eksplisit dan tacit memfasilitasi inovasi dan kinerja, - KS eksplisit memiliki efek yang lebih signifikan terhadap kecepatan inovasi dan kinerja keuangan, - KS tacit memiliki efek yang lebih signifikan pada kualitas inovasi dan kinerja operasional	SEM	89 perusahaan teknologi tinggi di Provinsi Jiangsu Cina
Yu Shunkun, Shi Yufeng	2010	Metodologi: menentukan bobot indeks kinerja. Tujuan: menetapkan penilaian kinerja untuk mengevaluasi pengetahuan kinerja karyawan	SEM	78 responden dalam suatu perusahaan
Szu-Yuan Sun, Teresa L. Ju, Hao-Fan Chung, Chang-Yao Wu, Pei-Ju Chao	2009	Tujuan: - Mengembangkan pemahaman integratif faktor yang mendukung atau menghambat niat individual melakukan KS dalam komunitas virtual. - Menemukan apakah kebiasaan akan menghasilkan kesediaan orang untuk terlibat	SEM	Komunitas virtual
Jen Te Yang, Yi Jui Fu	2009	Tujuan: mengetahui faktor yang mempengaruhi <i>Knowledge Sharing, Organizational Learning, Organization Effectiveness</i> (studi empiris)	SEM	Industri Perhotelan Taiwan (615 responden)
I-Chien Hsu	2008	Hasil: mengusulkan dan menguji model KS organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Praktik KS organisasi yang berpendapat untuk dapat mendorong dan memfasilitasi KS, dan yang diduga memiliki hubungan positif dengan modal manusia organisasi (kompetensi karyawan), yang diduga memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.	SEM	256 perusahaan di Taiwan

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas permasalahan penelitian yang memerlukan data untuk menguji kebenaran dugaan tersebut. Suatu hipotesis merupakan pernyataan tentang adanya suatu hubungan tertentu antara variabel-variabel yang digunakan (Koentjaraningrat, 1994: 24).

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual penelitian yang telah dijelaskan, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 = pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 = materi *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 = *trainer training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 = *SOP* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 = Dukungan *Top Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6 = budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.9 Strategi Organisasi

Sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya dengan lebih fokus mengelola aset pengetahuan (*knowledge*) perusahaan yang selama ini telah menerapkan *knowledge sharing* secara lebih efektif dalam mengeksplorasi secara mendalam sumber daya pengetahuan yang dimiliki, terutama terkait dengan pengelolaan *tacit knowledge* di dalam organisasi. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Nonaka (2000) bahwa penggerak utama proses penciptaan pengetahuan di dalam organisasi adalah individu yang berada dalam organisasi, yang *mengakumulasikan tacit knowledge* melalui pengalaman yang mereka miliki. Kualitas *tacit knowledge* dipengaruhi oleh dua hal, yaitu:

1. Faktor keragaman pengalaman individu.
2. Kualitas pengetahuan terhadap pengalaman yang merupakan penjelmaan pengetahuan ke dalam komitmen pribadi yang melekat pada pengalaman.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menempuh metode berupa akuisisi pengetahuan

yang bersumber dari dalam organisasi agar aset pengetahuan yang mereka miliki dari karyawan berupa *tacit knowledge* dapat menjadi upaya yang efektif dalam menciptakan keunggulan daya saing melalui:

1. Menyerap pengetahuan yang berasal dari anggota organisasi.
2. Belajar dari pengalaman, baik dari anggota organisasi maupun dari organisasi itu sendiri.
3. Menerapkan proses perubahan yang terus-menerus.

Organisasi harus mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya dan kapabilitas dalam bentuk dan cara bagaimanapun sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumberdaya intelektual, organisasi dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumberdaya lebih baik daripada pesaing meskipun sumberdaya tersebut tidak unik dan mudah ditiru. Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sumberdaya strategik terpenting sehingga dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif yang tahan lama.

Pengetahuan, terutama *tacit knowledge*, berpotensi menjadi sumberdaya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumberdaya yang dimiliki organisasi lainnya, *tacit knowledge* tidak dapat diperdagangkan dalam bentuk siap pakai. Untuk meniru *tacit knowledge* organisasi, pesaing setidaknya memiliki pengalaman yang serupa, dan untuk mendapatkannya memerlukan waktu yang lama. Untuk mempertahankan keberlangsung keunggulan kompetitif, organisasi dapat melakukan dengan menambah pengetahuan baru.

Gabungan pengetahuan lama dan baru menciptakan keunikan baru yang akhirnya menciptakan kesempatan untuk melakukan sinergi pengetahuan. Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan pesaing. Tidak seperti sumberdaya lainnya yang dapat berkurang saat digunakan, pengetahuan justru akan meningkat pada saat digunakan. Pengetahuan yang semakin sering digunakan akan semakin bernilai bagi organisasi. Dengan menjadikan manajemen pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif organisasi sebaiknya KM didayagunakan dan diterapkan secara nyata oleh perusahaan.

Bentuk realisasi nyata penerapan adalah mengembangkan strategi

organisasi berbasis pengetahuan. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi.

### **2.10 Strategi Organisasi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge-Based Strategy*)**

Konsep SWOT (*streghts, weakness, oppurtunities, dan threats*) telah lama dikenal oleh praktisi maupun akademisi. Konsep SWOT menjelaskan dan menganalisis kapabilitas internal perusahaan, tercermin dalam kekuatan dan kelemahan, yang berhubungan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Tujuannya adalah memberikan suatu saran/usulan kepada organisasi untuk melakukan tindakan-tindakan strategis untuk mendayagunakan kesempatan, mengurangi kelemahan, meminimalkan ancaman, dan mengkapitalisasi pduang. Strategi organisasi dapat dilihat sebagai tindakan untuk menyeimbangkan keadaan doernal organisasi dengan kapabilitas internal organisasi.

Dominasi analisis SWOT ditandai dengan penggunaan model *five forces* oleh Porter. Model yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan perusahaan menganalisis kekuatan lingkungan eksternal perusahaan yang dapat memunculkan kesempatan dan ancaman. Mangacu pada *five forces Porter*, industri sangat terstruktur sehingga memudahkan perusahaan melakukan penetrasi ke suplier dan pelanggan, dan mencegah masuknya pesaing barn dan produk substitusi. Strategi menjadi hanya sekedar memilih industri yang tepat dan melakukan *positioning* dalam industri tersebut strategi generik yang dipilih yaitu biaya rendah (*low cost*) atau diferensiasi produk (*product differentiation*).

Zack (1999) mengungkapkan kritikan terhadap konsep *five forces Porter*. Menurutnya, *five forces* lebih menekankan keunggulan industri daripada keunggulan perusahaan sehingga keunikan dan keunggulan perusahaan tidak tergali. Mengacu pada keadaan tersebut perusahaan sebaiknya kembali fokus kepada kapabilitas dan sumberdaya perusahaan. Perspektif ini dikenal dengan *resource-based view*. Pendekatan *resource-based view* berpendapat bahwa perusahaan sebaiknya memposisikan dirinya secara strategis berdasarkan keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi organisasi bukan didasarkan pada produk dan jasa yang dihasilkan dari keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi berdasarkan pendekatan *resource-based view* memungkinkan

perusahaan bertahan dalam jangka waktu yang lama dibandingkan pendekatan tradisional misalnya analisis SWOT (Zack, 1999). Keunggulan kompetitif organisasi akan bertahan lama bila berdasarkan kekuatan yang berasal dari organisasi.

Kritikan terhadap analisis SWOT bukan berarti menunjukkan bahwa analisis tersebut kurang bermanfaat. Analisis SWOT dapat dipergunakan dalam perspektif lain. Analisis SWOT dapat digunakan untuk memetakan kapabilitas dan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Dengan pemetaan yang baik, organisasi dapat mengetahui keunggulan serta mengurangi kelemahan manajemen pengetahuannya sehingga strategi berbasis pengetahuan dapat dibuat berdasarkan manajemen pengetahuan yang dimiliki.

Strategi berbasis pengetahuan, sebenarnya merupakan bentuk paralel dengan

Analisis SWOT, menjelaskan keseluruhan pendekatan yang dilakukan organisasi untuk mengkaitkan sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas yang dipunyai dengan strategi yang dilakukan. Hubungan manajemen pengetahuan dan strategi merupakan hubungan timbal balik artinya strategi mempengaruhi manajemen pengetahuan sebaliknya manajemen pengetahuan mempengaruhi strategi.

*Knowledge-Based Strategy* (KBS) merupakan wujud dari keterkaitan antara strategi bisnis perusahaan dengan penerapan *knowledge management* dalam perusahaan. KBS mencerminkan hubungan antara sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan dengan strategi kompetitif. *Framework* SWOT tradisional memberikan dasar dalam pengembangan strategi berbasis pengetahuan. Mengaplikasikan KBS berarti, manajemen perusahaan melakukan analisis SWOT berbasis pengetahuan, pemetaan terhadap sumberdaya dan kapabilitas berbasis pengetahuan, agar memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman stratejik. KBS dipandang sebagai penyeimbang antara sumberdaya dan kapabilitas berbasis pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dimana dengan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa yang lebih kompetitif.



### 2.11 *Knowledge-Based SWOT*

Analisis K-SWOT memiliki dua bagian, yaitu bisnis dan pengetahuan. Analisis K-SWOT mempertimbangkan faktor internal perusahaan (organisasional, manajemen, strategi bisnis) dan pengaruh dari eksternal (kondisi lingkungan bisnis dan kompetisi). Di dalam *Strategic Knowledge SWOT* terdapat 2 bagian, yaitu:

1. *Strategic Knowledge-Strength and Weakness (K-SW)* memandang *knowledge* dari sudut pandang *internal resourced-based perspective* dan menjelaskan mengapa *knowledge* menjadi sumber daya yang paling strategis bagi perusahaan.
2. *Strategic Knowledge-Opportunities and Threats (K-OT)* memandang bahwa *knowledge* sebagai basis untuk mendiskripsikan dan mengevaluasi posisi strategi perusahaan dalam suatu industri.

Untuk mendefinisikan K-SW, perusahaan dapat melakukan perbandingan antara pengetahuan yang dimiliki dengan pengetahuan yang harus diketahui. Sedangkan, untuk mendefinisikan K-OT, perusahaan harus melakukan perbandingan antara *strategic knowledge* yang dimilikinya dengan yang dimiliki oleh kompetitor.

## BAB 3

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai langkah-langkah dalam pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap model faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *knowledge sharing* dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, yang terdiri dari jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data serta teknik pengolahan data. Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, dimana penelitian dilakukan untuk mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2000).

#### 3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan, sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari para karyawan PT. Arbe Styrimdo sebagai responden dengan menggunakan daftar kuesioner. Sebelumnya, terkait dengan penentuan variabel yang terdapat dalam daftar kuesioner, dilakukan dengan menggunakan 2 jenis data, yaitu:

1. Data sekunder yaitu diperoleh dari tinjauan pustaka yang mendalam terhadap penelitian sebelumnya.
2. Data primer, yang diperoleh melalui pengamatan langsung dan melakukan wawancara serta diskusi secara langsung dengan para *top management* tentang variabel-variabel berpengaruh terhadap pelaksanaan *knowledge sharing* yang sesuai dengan aktual yang terjadi dalam perusahaan dan variabel yang belum ada dalam literatur ataupun penelitian tentang *knowledge management/knowledge sharing* sebelumnya.

### 3.2 Penyusunan Kuesioner

Penyusunan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner didasarkan pada beberapa acuan yang dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Daftar Variabel yang digunakan dalam Kuesioner

No.	Variabel Laten	Sumber	Variabel Teramati
1.	Pengalaman Kerja	Thanmoli Peariasamy, Nur Naha Abu Mansyur	Muncul Ide Pemecahan Masalah
			Profesional dalam Bekerja
			Sumber pengetahuan dari Pengalaman Orang Lain
			Tim saling berbagi pengetahuan
			Memperoleh pengetahuan baru tiap hari
			Pengetahuan di bidang lain
2.	Materi <i>Training</i>	Baastrup (2003)	Penggunaan istilah yang dipahami
			Pembagian duplikat materi
			Tersedianya informasi praktis
			Disesuaikan dengan kebutuhan pengetahuan karyawan
			Cakupan bidang materi
3.	<i>Trainer Training (Mentor)</i>	Baastrup (2003)	Penggunaan istilah aktual lapangan
			Penggunaan alat peraga
			Memberikan kesempatan bertanya bagi peserta
			Menerima saran/usulan
4.	<i>Standard Operating Procedure (SOP)</i>	Carrillo et al. (2004)	Efektivitas waktu
			Pekerjaan menjadi terarah
			Menjamin penciptaan produk sesuai standart
			Penjelasan tanggungjawab kerja
			Pemahaman terhadap SOP
5.	Dukungan <i>Top Management</i>	Felicitas Evangelista, Le Nguyen Hau	Pelaksanaan oleh karyawan
			KS merupakan strategi perusahaan
			KS indikator kinerja perusahaan
			Monitoring perkembangan kebutuhan pelatihan/pengetahuan
			Monitoring partisipasi karyawan
6.	Budaya Perusahaan	Caroline Benton, Rémy, Magnier-Watanabe	Komitmen terhadap penuh pelaksanaan KS
			Dukungan lingkungan suasana kondusif
			KS merupakan bagian budaya organisasi
			KS merupakan budaya berkesinambungan
			Rutinitas seluruh lini perusahaan
7.	Kinerja Karyawan	Russel (1993)	Forum berbagi informasi perkembangan perusahaan
			<i>Quality</i>
			<i>Quantity</i>
			<i>Timelines</i>
			<i>Needs of Supervisory</i>
			<i>Interpersonal Impact</i>

### 3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan PT. Arbe Styrimdo yang melakukan aktivitas *knowledge sharing* yaitu dari lini *middle* sampai *operational management*. Dimana jumlah keseluruhan karyawan adalah 642 orang. Sedangkan, jumlah karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 300 orang. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa karyawan pada lini tersebut merupakan objek potensial pelaksana dalam kegiatan *knowledge sharing* di perusahaan.

### 3.4 Penentuan Skala Kuesioner

Menurut Sugiyono (1999, hal, 86) Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negatif. Sedang ujung sebelah kanan (angka tinggi), menggambarkan suatu jawaban yang bersifat positif. Skala *Likert* dirancang untuk meyakinkan responden menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Data tentang dimensi dari variabel – variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 5, dimana:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 3 = Biasa Saja (BS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

### 3.5 Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada responden dilaksanakan secara 2 tahap, yaitu:

1. Tahap *pilot project*, dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Tujuannya adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator dalam kuesioner.
2. Tahap penelitian, dengan menyebarkan kuesioner kepada 300 responden, dimana kuesioner yang dikembalikan dengan pengisian data secara lengkap sebanyak 262 responden.

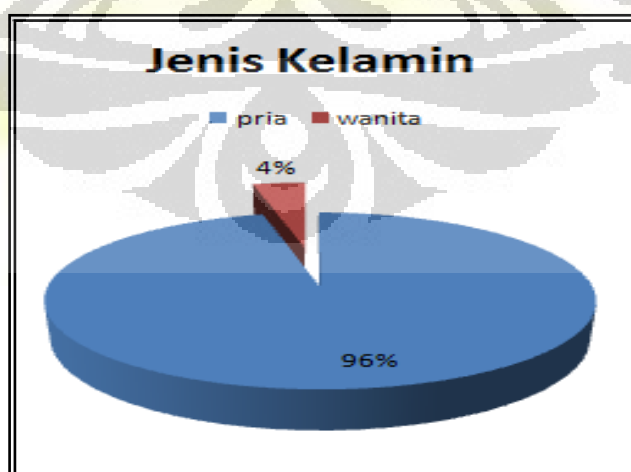
Jumlah sampel tersebut cukup, karena ukuran sampel minimum didalam penelitian dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi. Dimana dalam model penelitian ini terdapat 44 indikator, maka sampel yang digunakan adalah antara 220 – 440.

### 3.6 Hasil Pengumpulan Dan Pengolahan Data

#### 3.6.1 Identitas Responden

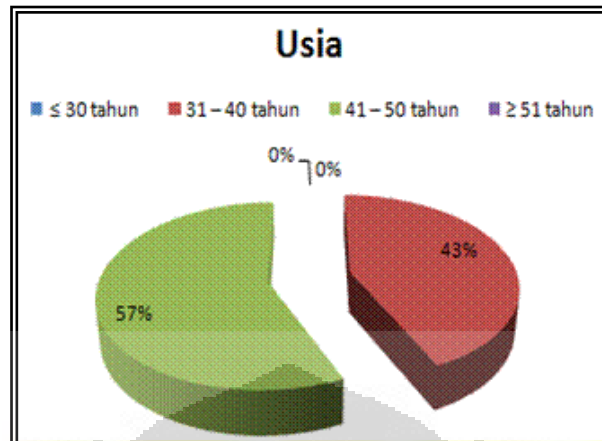
Pada bagian ini akan menjelaskan tentang karakteristik responden dalam penelitian ini yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja responden.

##### 3.6.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



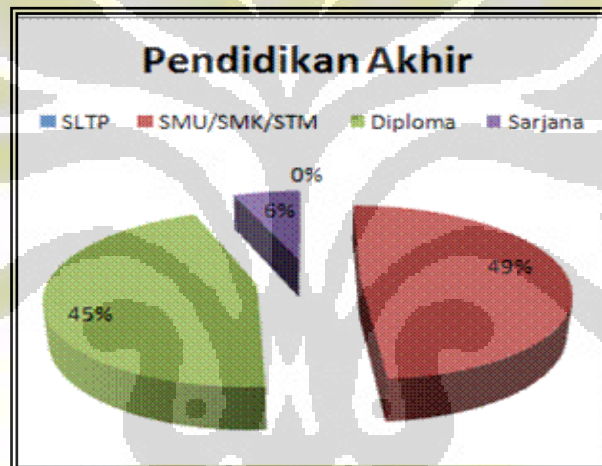
Gambar 3.1 Jenis Kelamin Responden

### 3.6.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



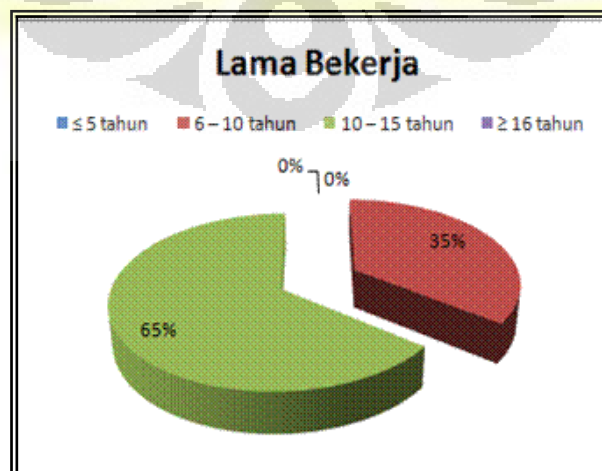
Gambar 3.2 Usia Responden

### 3.6.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Gambar 3.3 Pendidikan Terakhir Responden

### 3.6.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Gambar 3.4 Lama Bekerja Karyawan

### 3.6.2 Uji Validitas Dan Reliabilitas Butir Kuesioner

#### 3.6.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Awal

Pada tahap awal (*pilot project*) dilakukan *pre-test* terhadap kuesioner yang digunakan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden, dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dan konsistensi jawaban responden terhadap seluruh pernyataan yang diberikan. Validitas dan Reliabilitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan SPSS 20. Hasil pengolahan data dari 30 responden terhadap 44 pernyataan dapat dilihat pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.2 *Output Case Processing Summary Tahap Pre-Test*

Case Processing Summary		
	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 3.3 *Output Reliability Statistics Tahap Pre-Test*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.956	44

#### 3.6.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Penelitian

Selanjutnya, dari hasil pengolahan data dari hasil pengumpulan data sebanyak 262 responden diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 3.4 *Output Case Processing Summary Tahap Penelitian*

Case Processing Summary		
	N	%
Cases Valid	262	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	262	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel 3.5 *Output Reliability Statistics Penelitian*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	44

### 3.6.3 Langkah-Langkah Pemodelan *Structural Equation Modeling* (SEM)

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas faktor. Untuk membuat pemodelan yang lengkap, berikut beberapa langkah yang perlu dilakukan.

#### 3.6.3.1 Pengembangan Model Teoritis

Dalam pengembangan model teoritis ini, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empiris.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh dari faktor-faktor dalam *Knowledge Sharing* (Pengalaman Kerja, Materi *Training*, *Trainer Training*, *SOP*, Dukungan *Top Management*, dan Budaya Perusahaan) dengan Kinerja Karyawan (*Quality*, *Quantity*, *Timelines*, *Need of Supervisory*, dan *Interpersonal Impact*). Konstruk yang akan diteliti akan diuraikan dalam tabel 3.6 di bawah ini.

Tabel 3.6 Konstruk dan Indikator

Konstruk	Konstruk Pembentuk	Indikator
<i>Knowledge Sharing</i> (KS)	Pengalaman Kerja (PK)	Muncul Ide Pemecahan Masalah
		Profesional dalam Bekerja
		Sumber pengetahuan dari Pengalaman Orang Lain
		Tim saling berbagi pengetahuan
		Memperoleh pengetahuan baru tiap hari
	Pengetahuan di bidang lain	
	Materi <i>Training</i> (MT)	Penggunaan istilah yang dipahami
		Pembagian duplikat materi
		Tersedianya informasi praktis
		Disesuaikan dengan kebutuhan pengetahuan karyawan
		Cakupan bidang materi
	<i>Trainer Training</i> (TT)	Penggunaan istilah aktual lapangan
		Penggunaan alat peraga
		Memberikan kesempatan bertanya bagi peserta
		Menerima saran/usulan
Efektivitas waktu		

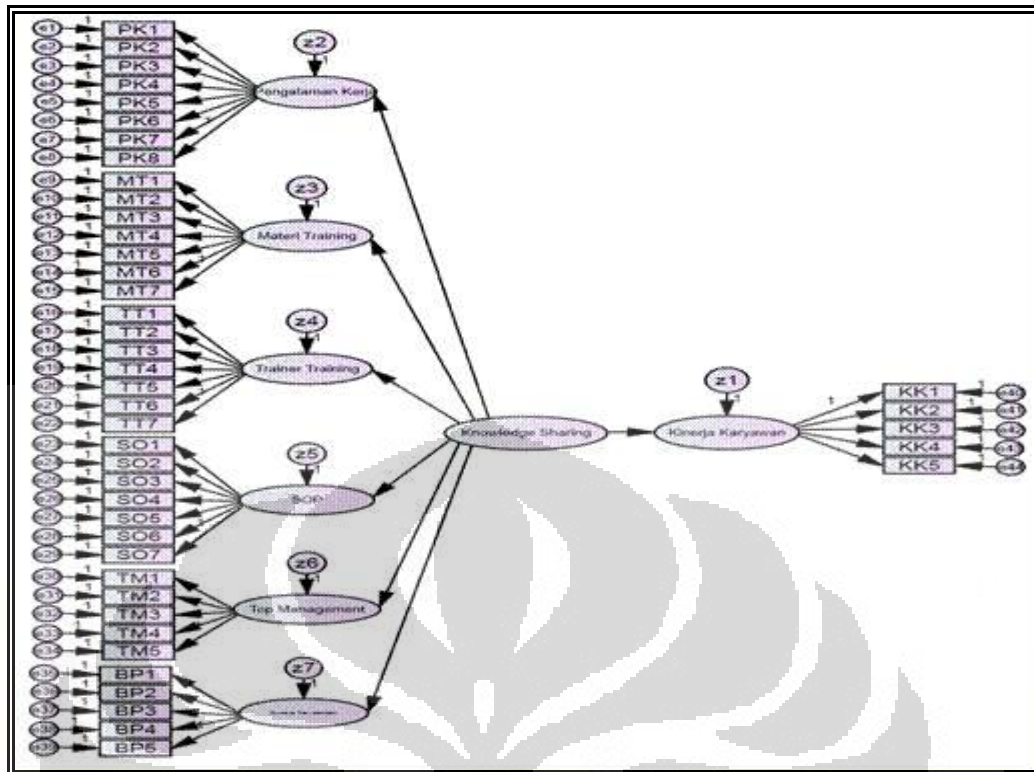


Tabel 3.6 Konstruk dan Indikator (sambungan)

<b>Konstruk</b>	<b>Konstruk Pembentuk</b>	<b>Indikator</b>
<b>Knowledge Sharing (KS)</b>	<i>Standard Operational Procedure (SOP)</i>	Pekerjaan menjadi terarah
		Menjamin penciptaan produk sesuai standart
		Penjelasan tanggungjawab kerja
		Pemahaman terhadap SOP
		Pelaksanaan oleh karyawan
	Dukungan <i>Top Management (TM)</i>	KS merupakan strategi perusahaan
		KS indikator kinerja perusahaan
		Monitoring perkembangan kebutuhan pelatihan /pengetahuan
		Monitoring partisipasi karyawan
		Komitmen terhadap penuh pelaksanaan KS
	Budaya Perusahaan	Dukungan lingkungan yang kondusif
		KS merupakan budaya perusahaan
		KS merupakan budaya berkesinambungan
		Rutinitas seluruh lini perusahaan
		Forum berbagi informasi perkembangan perusahaan
<b>Kinerja Karyawan</b>		<i>Quality</i>
		<i>Quantity</i>
		<i>Timelines</i>
		<i>Needs of Supervisory</i>
		<i>Interpersonal Impact</i>

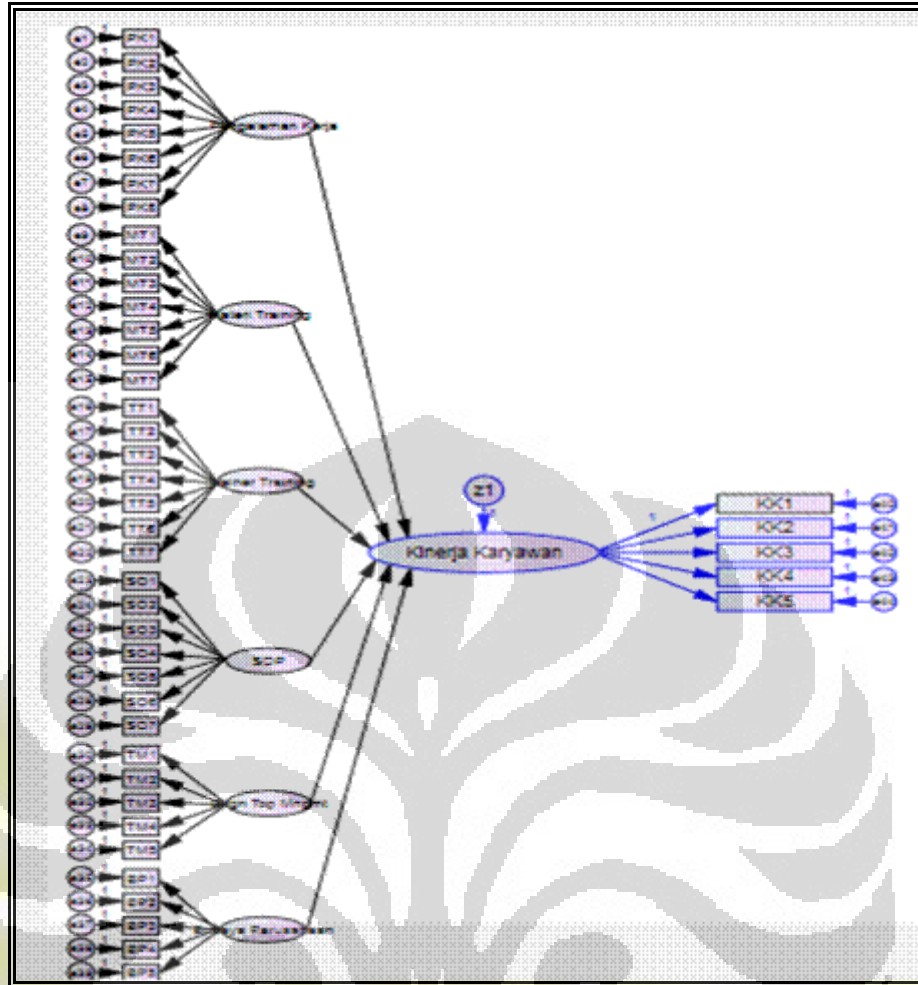
### 3.6.3.2 Pengembangan *Path Diagram* atau Diagram Alur

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM dikenal istilah faktor (*construct*) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai hubungan. *Path diagram* pada penelitian dapat dilihat pada gambar 3.5 berikut ini.



Gambar 3.5 *Path Diagram Model Two Step*

Dari *path diagram* yang telah dibentuk ternyata tidak dapat diestimasi oleh *software* AMOS 20 karena terjadi “*warning error*” dimana *software* tersebut mengeluarkan perintah untuk variabel *knowledge sharing* merupakan variabel *unobserved endogenous* bisa diasumsikan untuk dibuang sehingga *path diagram* yang semula *two step model* dirubah menjadi *one step model*, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 3.7 berikut ini.



Gambar 3.6 *Path Diagram Model One Step*

### 3.6.3.3 Konversi Diagram Alur dalam Persamaan

Pada langkah ini, model yang sudah disajikan dalam bentuk *path diagram* akan dikonversi ke dalam dua persamaan yaitu persamaan pengukuran (*measurement model*) dan persamaan struktural (*structural model*). Pada persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruk) yang diajukan. Sedangkan persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk atau variabel bentukan.

### 3.6.3.4 Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

SEM menggunakan matriks varian/kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan

dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matrik varian/kovarian sebelum estimasi dilakukan. Fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden. Matriks varian/kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Menurut Baumgartner dan Homburg (1996), matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab bila menggunakan matriks korelasi sebagai input, *standar error* yang dipaparkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat. Hair, dkk (2006) juga menyarankan agar menggunakan matriks varian/kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat *dibandingkan* dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matriks kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matriks kovarians yang digunakan sebagai input dalam program AMOS 20 dapat dilihat pada lampiran 1.

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menjelaskan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation* dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

Berikut jenis teknik estimasi yang dapat digunakan, yaitu:

1. *Maximum Likelihood Estimation* (ML).
2. *Generalized Least Square Estimation* (GLS).
3. *Unweighted Least Square Estimation* (ULS).
4. *Scale Free Least Square Estimation* (SLS).
5. *Asymtotically Distribution-Free Estimation* (ADF).

Pemilihan teknik estimasi berdasarkan pada jumlah sampel yang digunakan diuraikan dalam tabel 3.7 berikut.

Tabel 3.7 Memilih Teknik Estimasi

Pertimbangan	Teknik yang dapat dipilih	Keterangan
Bila ukuran sampel adalah kecil (100 – 200) dan asumsi normalitas dipenuhi	ML	ULS dan SLS biasanya tidak menghasilkan uji $X^2$ , karena itu tidak menarik perhatian peneliti
Bila asumsi normalitas dipenuhi dan ukuran sampel sampai dengan antara 200 – 500	ML atau GLS	Bila ukuran sampel kurang dari 500, hasil GLS cukup baik.
Bila asumsi normalitas kurang dipenuhi dan ukuran sampel lebih dari 2500	ADF	ADF kurang cocok bila ukuran sampel kurang dari 2500

Sumber: Ghozali, Imam (2001)

### 1. Measurement Model (Confirmatory Factor Analysis)

Teknik ini ditujukan mengestimasi *measurement model* untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Model pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis* yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran 1.

#### a. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

##### i. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Pengalaman Kerja

Tabel 3.8 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF Pengalaman Kerja

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	<b>22,997</b>	<b>20</b>	<b>,289</b>	<b>1,150</b>
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	42,661	28	,038	1,524

Tabel 3.9 Nilai GFI dan AGFI Pengalaman Kerja

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,047	<b>,978</b>	<b>,961</b>	,544
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,066	,961	,950	,747

Tabel 3.10 Nilai TLI dan CFI Pengalaman Kerja

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,461	,245	,868	<b>,714</b>	<b>,796</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.11 Nilai RMSEA Pengalaman Kerja

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,024</b>	,000	,061	,858
Independence model	,045	,011	,071	,598

ii. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Materi *Training*Tabel 3.12 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF Materi *Training*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	<b>15,165</b>	<b>14</b>	<b>,367</b>	<b>1,083</b>
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	55,809	21	,000	2,658

Tabel 3.13 Nilai GFI dan AGFI Materi *Training*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,045	<b>,984</b>	<b>,968</b>	,492
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,089	,944	,925	,708

Tabel 3.14 Nilai TLI dan CFI Materi *Training*

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,728	,592	,972	<b>,950</b>	<b>,967</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.15 Nilai RMSEA Materi *Training*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,018	,000	,064	,844
Independence model	,080	,055	,105	,027

iii. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk *Trainer Training*Tabel 3.16 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF *Trainer Training*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	<b>13,810</b>	<b>14</b>	<b>,464</b>	<b>,986</b>
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	31,799	21	,061	1,514

Tabel 3.17 Nilai GFI dan AGFI *Trainer Training*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,043	<b>,985</b>	<b>,970</b>	,493
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,065	,967	,956	,725

Tabel 3.11 Nilai RMSEA Pengalaman Kerja

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,024</b>	,000	,061	,858
Independence model	,045	,011	,071	,598

i. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Materi *Training*Tabel 3.12 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF Materi *Training*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	<b>15,165</b>	<b>14</b>	<b>,367</b>	<b>1,083</b>
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	55,809	21	,000	2,658

Tabel 3.13 Nilai GFI dan AGFI Materi *Training*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,045	<b>,984</b>	<b>,968</b>	,492
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,089	,944	,925	,708

Tabel 3.14 Nilai TLI dan CFI Materi *Training*

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,728	,592	,972	<b>,950</b>	<b>,967</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.15 Nilai RMSEA Materi *Training*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,018	,000	,064	,844
Independence model	,080	,055	,105	,027

ii. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk *Trainer Training*Tabel 3.16 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF *Trainer Training*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	<b>13,810</b>	<b>14</b>	<b>,464</b>	<b>,986</b>
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	31,799	21	,061	1,514

Tabel 3.17 Nilai GFI dan AGFI *Trainer Training*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,043	<b>,985</b>	<b>,970</b>	,493
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,065	,967	,956	,725

Tabel 3.18 Nilai TLI dan CFI *Trainer Training*

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,566	,349	1,011	<b>1,026</b>	<b>1,000</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.19 Nilai RMSEA *Trainer Training*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,000</b>	,000	,059	,891
Independence model	,044	,000	,074	,585

## iii. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruksi SOP

Tabel 3.20 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF SOP

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	<b>20,638</b>	<b>14</b>	<b>,111</b>	<b>1,474</b>
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	58,214	21	,000	2,772

Tabel 3.21 Nilai GFI dan AGFI SOP

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,052	<b>,979</b>	<b>,957</b>	,489
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,091	,942	,922	,706

Tabel 3.22 Nilai TLI dan CFI SOP

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,645	,468	,850	<b>,732</b>	<b>,822</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.23 Nilai RMSEA SOP

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,043</b>	,000	,079	,584
Independence model	,082	,058	,108	,018

iv. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruksi Dukungan *Top Management*Tabel 3.24 Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Dukungan *Top Management*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	<b>1,331</b>	<b>5</b>	<b>,932</b>	<b>,266</b>
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	15,225	10	,124	1,522



Tabel 3.25 Nilai GFI dan AGFI Dukungan *Top Management*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,017	<b>,998</b>	<b>,994</b>	,333
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,061	,977	,966	,651

Tabel 3.26 Nilai TLI dan CFI Dukungan *Top Management*

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,913	,825	1,359	<b>2,404</b>	<b>1,000</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.27 Nilai RMSEA Dukungan *Top Management*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,000</b>	,000	,024	,982
Independence model	,045	,000	,087	,527

## v. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Perusahaan

Tabel 3.28 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF Budaya Perusahaan

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	<b>,803</b>	<b>5</b>	<b>,977</b>	<b>,161</b>
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	18,578	10	,046	1,858

Tabel 3.29 Nilai GFI dan AGFI Budaya Perusahaan

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,013	<b>,999</b>	<b>,996</b>	,333
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,068	,973	,960	,649

Tabel 3.30 Nilai TLI dan CFI Budaya Perusahaan

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,957	,914	1,309	<b>1,979</b>	<b>1,000</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.31 Nilai RMSEA Budaya Perusahaan

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,000</b>	,000	,000	,995
Independence model	,057	,008	,097	,339

Tabel 3.18 Nilai TLI dan CFI *Trainer Training*

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,566	,349	1,011	<b>1,026</b>	<b>1,000</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.19 Nilai RMSEA *Trainer Training*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,000</b>	,000	,059	,891
Independence model	,044	,000	,074	,585

## i. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruksi SOP

Tabel 3.20 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF SOP

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	<b>20,638</b>	<b>14</b>	<b>,111</b>	<b>1,474</b>
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	58,214	21	,000	2,772

Tabel 3.21 Nilai GFI dan AGFI SOP

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,052	<b>,979</b>	<b>,957</b>	,489
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,091	,942	,922	,706

Tabel 3.22 Nilai TLI dan CFI SOP

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,645	,468	,850	<b>,732</b>	<b>,822</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.23 Nilai RMSEA SOP

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,043</b>	,000	,079	,584
Independence model	,082	,058	,108	,018

ii. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruksi Dukungan *Top Management*Tabel 3.24 Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Dukungan *Top Management*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	<b>1,331</b>	<b>5</b>	<b>,932</b>	<b>,266</b>
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	15,225	10	,124	1,522

Tabel 3.25 Nilai GFI dan AGFI Dukungan *Top Management*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,017	<b>,998</b>	<b>,994</b>	,333
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,061	,977	,966	,651

Tabel 3.26 Nilai TLI dan CFI Dukungan *Top Management*

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,913	,825	1,359	<b>2,404</b>	<b>1,000</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.27 Nilai RMSEA Dukungan *Top Management*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,000</b>	,000	,024	,982
Independence model	,045	,000	,087	,527

## iii. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Perusahaan

Tabel 3.28 Nilai CMIN, DF, P, dan CMIN/DF Budaya Perusahaan

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	<b>,803</b>	<b>5</b>	<b>,977</b>	<b>,161</b>
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	18,578	10	,046	1,858

Tabel 3.29 Nilai GFI dan AGFI Budaya Perusahaan

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,013	<b>,999</b>	<b>,996</b>	,333
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,068	,973	,960	,649

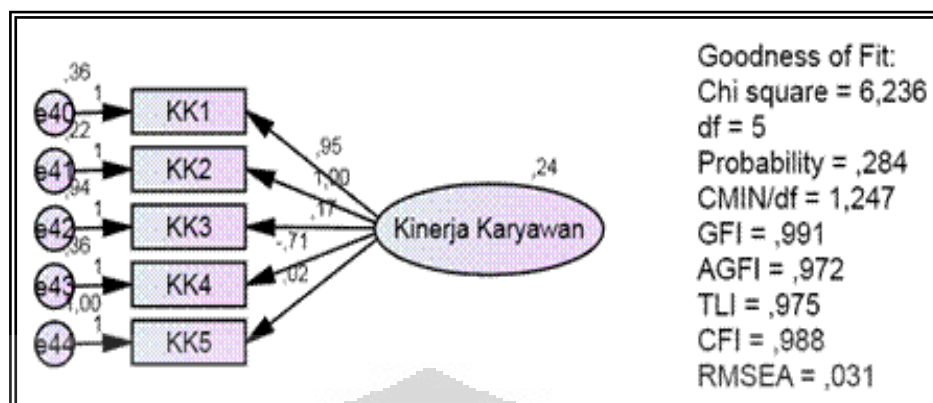
Tabel 3.30 Nilai TLI dan CFI Budaya Perusahaan

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,957	,914	1,309	<b>1,979</b>	<b>1,000</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.31 Nilai RMSEA Budaya Perusahaan

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,000</b>	,000	,000	,995
Independence model	,057	,008	,097	,339

## iv. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan



Gambar 3.13 Output Uji Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan

Tabel 3.32 Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Kinerja Karyawan

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	<b>6,236</b>	<b>5</b>	<b>,284</b>	<b>1,247</b>
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	110,406	10	,000	11,041

Tabel 3.33 Nilai GFI dan AGFI Kinerja Karyawan

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,024	<b>,991</b>	<b>,972</b>	,330
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,091	,847	,771	,565

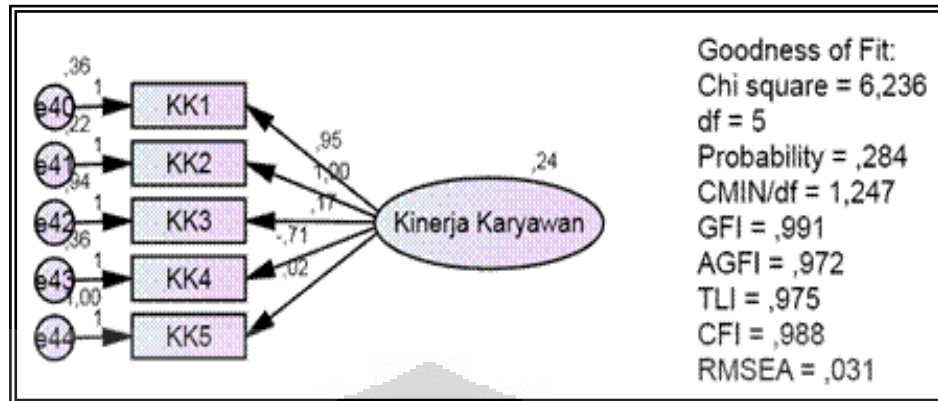
Tabel 3.34 Nilai TLI dan CFI Kinerja Karyawan

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,944	,887	,988	<b>,975</b>	<b>,988</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.35 Nilai RMSEA Kinerja Karyawan

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,031	,000	,095	,606
Independence model	,196	,164	,230	,000

## i. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan



Gambar 3.13 Output Uji Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan

Tabel 3.32 Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF Kinerja Karyawan

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	<b>6,236</b>	<b>5</b>	<b>,284</b>	<b>1,247</b>
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	110,406	10	,000	11,041

Tabel 3.33 Nilai GFI dan AGFI Kinerja Karyawan

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,024	<b>,991</b>	<b>,972</b>	,330
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,091	,847	,771	,565

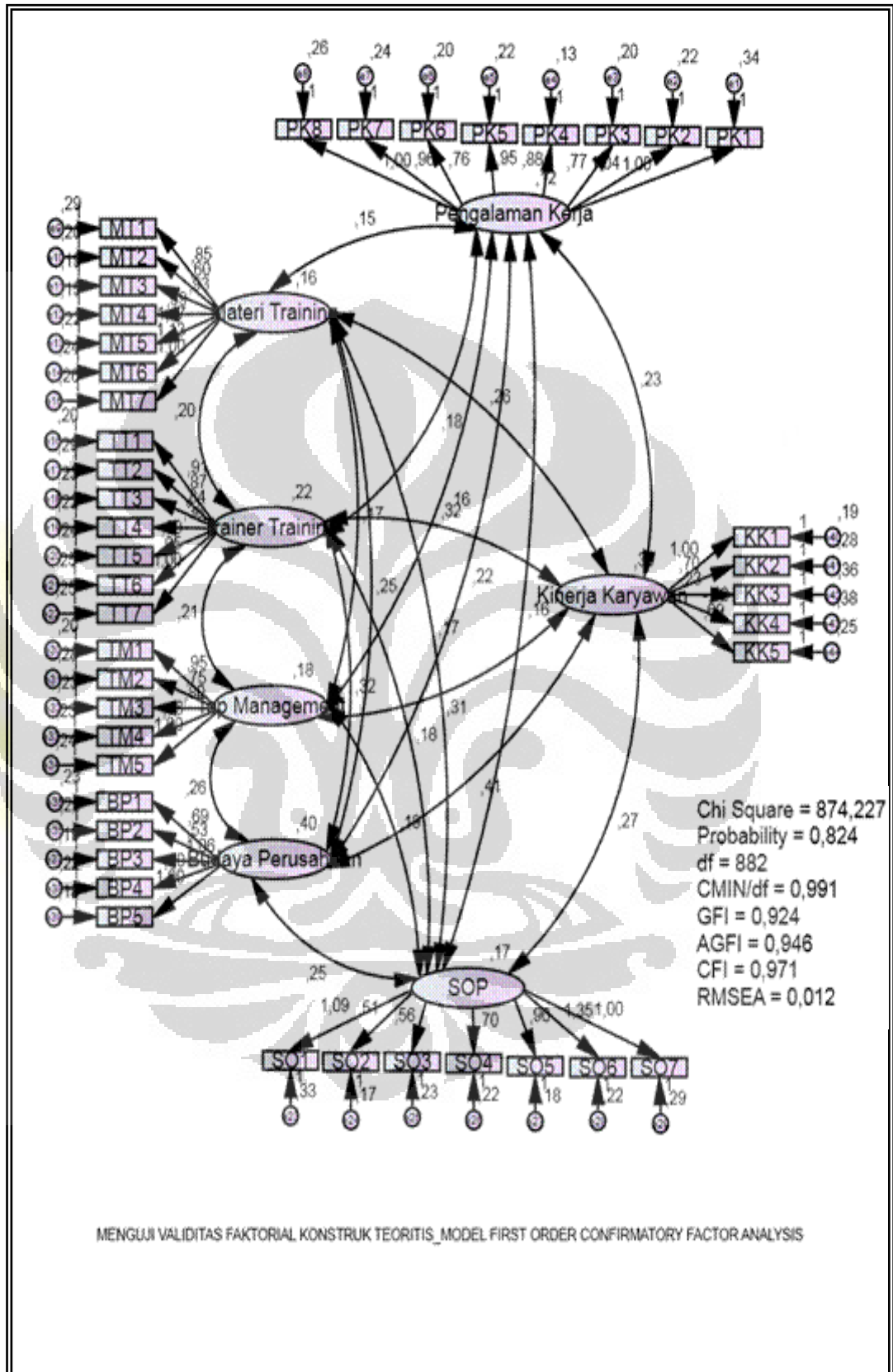
Tabel 3.34 Nilai TLI dan CFI Kinerja Karyawan

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,944	,887	,988	<b>,975</b>	<b>,988</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.35 Nilai RMSEA Kinerja Karyawan

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,031	,000	,095	,606
Independence model	,196	,164	,230	,000

ii. Pengujian Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan



Gambar 3.14 Output Uji Konfirmatori Full Model

Tabel 3.36 Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF *Full Model*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	990	<b>874,227</b>	<b>882</b>	<b>,824</b>	<b>0,991</b>
Saturated model	103	,000	0		
Independence model	887	894,408	721	,000	11,041

Tabel 3.37 Nilai GFI dan AGFI *Full Model*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,044	<b>,924</b>	<b>,946</b>	,373
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,096	,737	,892	,530

Tabel 3.38 Nilai TLI dan CFI *Full Model*

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,926	,844	,913	<b>,959</b>	<b>,971</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.39 Nilai RMSEA *Full Model*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,012</b>	,000	,0936	,690
Independence model	,138	,335	,2342	,000

#### b. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji, bila setiap indikator memiliki  $C.R > 2S.E$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator secara valid mengukur apa yang sebenarnya diukur dalam model yang disajikan. Nilai CR dan SE indikator dapat dilihat pada tabel 3.40 berikut ini.

Tabel 3.40 *Regression Weight Measurement Model*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
PK5	<---	PK	1			
PK4	<---	PK	0,925	<b>0,09</b>	<b>10,324</b>	***
PK1	<---	PK	1,062	<b>0,121</b>	<b>8,773</b>	***
PK2	<---	PK	1,1	<b>0,111</b>	<b>9,94</b>	***
PK3	<---	PK	0,815	<b>0,092</b>	<b>8,844</b>	***
PK6	<---	PK	0,805	<b>0,092</b>	<b>8,757</b>	***
MT4	<---	MT	0,636	<b>0,079</b>	<b>8,099</b>	***

Tabel 3.36 Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF *Full Model*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	990	<b>874,227</b>	<b>882</b>	<b>,824</b>	<b>0,991</b>
Saturated model	103	,000	0		
Independence model	887	894,408	721	,000	11,041

Tabel 3.37 Nilai GFI dan AGFI *Full Model*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,044	<b>,924</b>	<b>,946</b>	,373
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,096	,737	,892	,530

Tabel 3.38 Nilai TLI dan CFI *Full Model*

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,926	,844	,913	<b>,959</b>	<b>,971</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.39 Nilai RMSEA *Full Model*

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,012</b>	,000	,0936	,690
Independence model	,138	,335	,2342	,000

#### a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji, bila setiap indikator memiliki  $C.R > 2S.E$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator secara valid mengukur apa yang sebenarnya diukur dalam model yang disajikan. Nilai CR dan SE indikator dapat dilihat pada tabel 3.40 berikut ini.

Tabel 3.40 *Regression Weight Measurement Model*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
PK5	<---	PK	1			
PK4	<---	PK	0,925	<b>0,09</b>	<b>10,324</b>	***
PK1	<---	PK	1,062	<b>0,121</b>	<b>8,773</b>	***
PK2	<---	PK	1,1	<b>0,111</b>	<b>9,94</b>	***
PK3	<---	PK	0,815	<b>0,092</b>	<b>8,844</b>	***
PK6	<---	PK	0,805	<b>0,092</b>	<b>8,757</b>	***
MT4	<---	MT	0,636	<b>0,079</b>	<b>8,099</b>	***



Tabel 3.40 *Regression Weight Measurement Model* (sambungan)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
MT1	<---	MT	0,91	<b>0,11</b>	<b>8,276</b>	***
MT2	<---	MT	0,641	<b>0,086</b>	<b>7,425</b>	***
MT3	<---	MT	1			
MT5	<---	MT	1,582	<b>0,137</b>	<b>11,526</b>	***
TT1	<---	TT	2,568	<b>0,372</b>	<b>6,905</b>	***
TT2	<---	TT	2,461	<b>0,368</b>	<b>6,679</b>	***
TT3	<---	TT	2,365	<b>0,35</b>	<b>6,753</b>	***
TT4	<---	TT	1			
TT5	<---	TT	1,94	<b>0,299</b>	<b>6,486</b>	***
SO4	<---	SOP	1			
SO1	<---	SOP	1,557	<b>0,185</b>	<b>8,427</b>	***
SO2	<---	SOP	0,731	<b>0,106</b>	<b>6,879</b>	***
SO3	<---	SOP	0,798	<b>0,12</b>	<b>6,628</b>	***
SO5	<---	SOP	1,282	<b>0,146</b>	<b>8,758</b>	***
TM3	<---	DTM	1			
TM4	<---	DTM	0,578	<b>0,092</b>	<b>6,293</b>	***
TM5	<---	DTM	1,256	<b>0,131</b>	<b>9,612</b>	***
TM2	<---	DTM	0,948	<b>0,117</b>	<b>8,132</b>	***
TM1	<---	DTM	1,191	<b>0,122</b>	<b>9,794</b>	***
BP3	<---	BP	2,007	<b>0,191</b>	<b>10,503</b>	***
BP2	<---	BP	1			
BP1	<---	BP	1,298	<b>0,141</b>	<b>9,203</b>	***
BP4	<---	BP	1,129	<b>0,128</b>	<b>8,853</b>	***
BP5	<---	BP	1,886	<b>0,18</b>	<b>10,458</b>	***
KK3	<---	KK	1			
KK2	<---	KK	3,021	<b>0,751</b>	<b>4,025</b>	***
KK1	<---	KK	4,342	<b>1,052</b>	<b>4,13</b>	***
KK4	<---	KK	2,241	<b>0,588</b>	<b>3,812</b>	***
KK5	<---	KK	2,983	<b>0,739</b>	<b>4,034</b>	***

## b. Uji Signifikansi

Variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi sebuah variabel laten bersama-sama dengan variabel lainnya dengan menggunakan angka probabilitas dengan melihat bobot faktor (*Regression Weight*). Untuk mengetahui kuat tidaknya dimensi-dimensi yang membentuk dalam membentuk variabel latennya dengan membandingkan nilai C.R pada tabel *Regression Weight Measurement* terhadap nilai  $t_{tabel}$ . Diketahui bahwa nilai  $t_{tabel}$  adalah 1,65 (dengan  $df = 882$  dan  $\alpha = 0,05$ ).

### c. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk menguji dua konstruk apakah memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang independen (bebas). Hal ini dilakukan dengan memberikan konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1,0 dan setelah itu dilakukan “*chi-square different test*” terhadap nilai yang diperoleh dari model yang dikonstrain serta model yang tidak dikonstrain. Validitas diskriminan dilakukan secara terpisah antara konstruk eksogen dengan konstruk eksogen dan antara konstruk endogen dengan konstruk endogen.

Tabel 3.41 Angka Korelasi *Measurement Model*

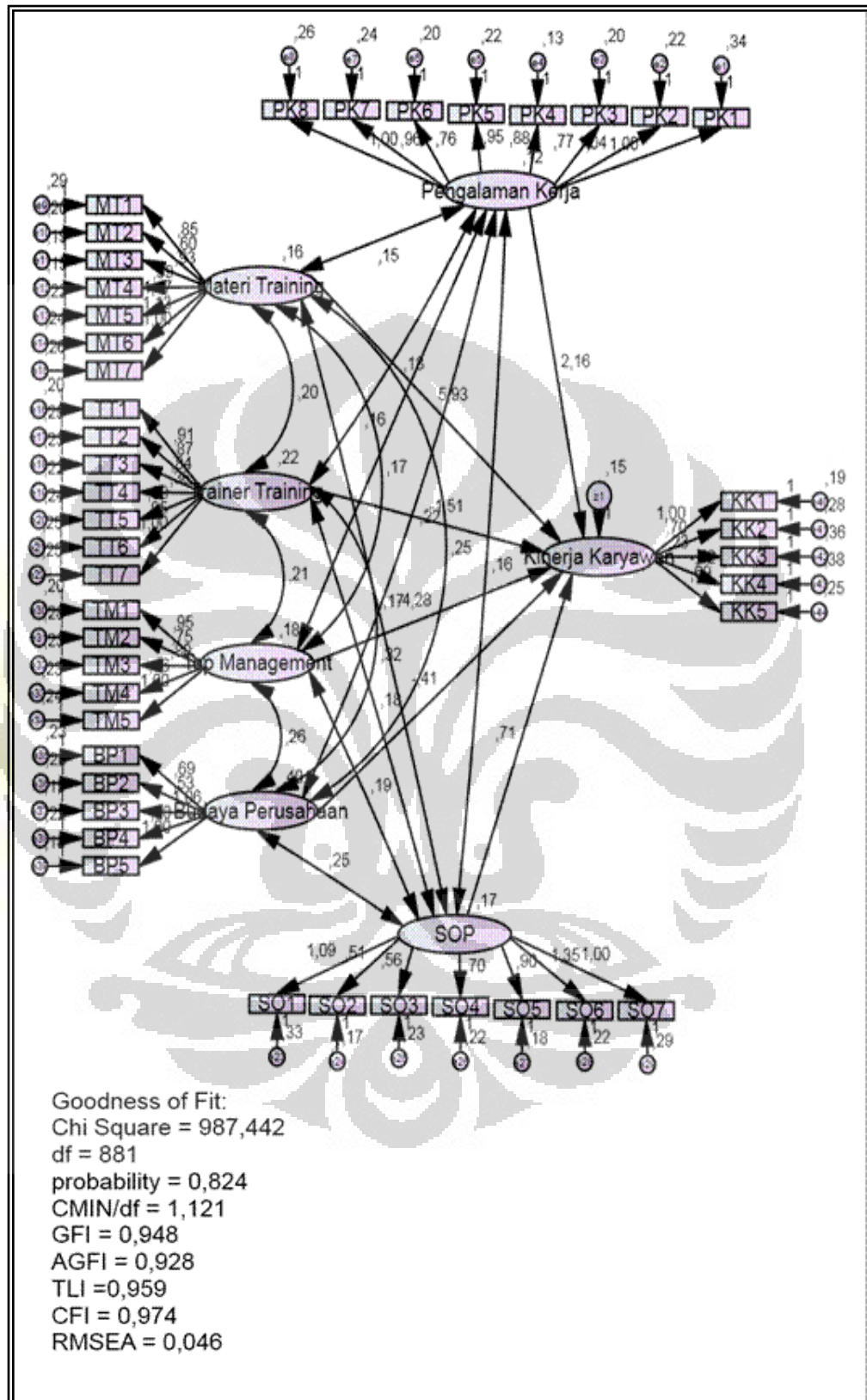
			Estimate	P	Keterangan
PK	<-->	MT	0,706	0,000	Signifikan
MT	<-->	TT	0,668	0,000	Signifikan
TT	<-->	SOP	0,976	0,000	Signifikan
SOP	<-->	DTM	0,909	0,000	Signifikan
DTM	<-->	BP	0,964	0,000	Signifikan
PK	<-->	TT	0,817	0,000	Signifikan
PK	<-->	SOP	0,698	0,000	Signifikan
PK	<-->	DTM	0,706	0,000	Signifikan
PK	<-->	BP	0,978	0,000	Signifikan
MT	<-->	SOP	0,834	0,000	Signifikan
MT	<-->	DTM	0,716	0,000	Signifikan
MT	<-->	BP	0,618	0,000	Signifikan
TT	<-->	DTM	0,888	0,000	Signifikan
TT	<-->	BP	0,709	0,000	Signifikan
SOP	<-->	BP	0,981	0,000	Signifikan
KK	<-->	PK	0,839	0,000	Signifikan
KK	<-->	MT	0,838	0,000	Signifikan
KK	<-->	TT	0,707	0,000	Signifikan
KK	<-->	SOP	0,843	0,000	Signifikan
KK	<-->	DTM	0,768	0,000	Signifikan
KK	<-->	BP	0,834	0,000	Signifikan

## 2. *Structural Equation Model (SEM)*

Pengujian SEM dilakukan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam SEM dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu:

### a. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Berikut ini merupakan gambar model struktural penelitian.



Gambar 3.15 Hasil Pengujian SEM

Tabel 3.42 Nilai CMIN, DF, P, CMIN/DF SEM

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	1034	<b>987,422</b>	<b>881</b>	<b>,824</b>	<b>1,121</b>
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	881	2855,844	1762	,000	1,621

Tabel 3.43 Nilai GFI dan AGFI SEM

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,058	<b>,948</b>	<b>,929</b>	,482
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,098	,737	,718	,637

Tabel 3.44 Nilai TLI dan CFI SEM

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,907	,825	,921	<b>,959</b>	<b>,974</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabel 3.45 Nilai RMSEA SEM

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,048</b>	,000	,0960	,709
Independence model	,201	,258	,482	,000

b. Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Hasil pengujian *regression weight* digunakan untuk menguji kausalitas variabel dapat dilihat pada tabel 3.46 berikut ini.

Tabel 3.46 Hasil Uji *Regression Weight*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	St.Reg. Weight
KK	<---	PK	1,351	0,122	11,026	***	0,917
KK	<---	MT	0,901	0,091	9,928	***	0,988
KK	<---	TT	0,703	0,084	8,356	***	0,998
KK	<---	TM	0,561	0,079	7,093	***	0,985
KK	<---	BP	0,514	0,069	7,403	***	0,905
KK	<---	SO	1,095	0,116	9,452	***	0,918
MT5	<---	MT	1				0,760
MT4	<---	MT	0,592	0,075	7,893	***	0,643
MT3	<---	MT	0,93	0,099	9,441	***	0,749
MT2	<---	MT	0,596	0,082	7,265	***	0,650
MT1	<---	MT	0,846	0,105	8,056	***	0,825

Tabel 3.46 Hasil Uji *Regression Weight* (sambungan)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	St.Reg. Weight
TT5	<---	TT	1				0,549
TT4	<---	TT	0,356	0,052	6,886	***	0,685
TT3	<---	TT	0,841	0,072	11,627	***	0,853
TT2	<---	TT	0,875	0,078	11,247	***	0,567
TT1	<---	TT	0,913	0,073	12,517	***	0,747
TM5	<---	TM	1				0,642
TM4	<---	TM	0,46	0,07	6,555	***	0,769
TM3	<---	TM	0,796	0,083	9,612	***	0,854
TM2	<---	TM	0,755	0,087	8,726	***	0,597
TM1	<---	TM	0,948	0,087	10,897	***	0,641
BP5	<---	BP	1				0,603
BP4	<---	BP	0,599	0,049	12,108	***	0,598
BP3	<---	BP	1,064	0,059	17,963	***	0,847
BP2	<---	BP	0,53	0,051	10,458	***	0,590
BP1	<---	BP	0,689	0,053	13,055	***	0,606
SO5	<---	SO	1				0,558
SO4	<---	SO	1,351	0,122	11,026	***	0,846
SO3	<---	SO	0,561	0,079	7,093	***	0,730
SO2	<---	SO	0,514	0,069	7,403	***	0,624
SO1	<---	SO	1,095	0,116	9,452	***	0,749
PK6	<---	PK	1				0,650
PK5	<---	PK	0,957	0,104	9,185	***	0,825
PK4	<---	PK	0,875	0,086	10,132	***	0,642
PK3	<---	PK	0,771	0,088	8,723	***	0,769
PK2	<---	PK	1,041	0,107	9,768	***	0,854
PK1	<---	PK	1,004	0,116	8,655	***	0,847
KK1	<---	KK	1				0,590
KK2	<---	KK	0,696	0,057	12,287	***	0,606
KK3	<---	KK	0,23	0,056	4,13	***	0,558
KK4	<---	KK	0,516	0,061	8,521	***	0,816
KK5	<---	KK	0,687	0,055	12,543	***	0,620

Untuk melihat hubungan antar variabel apakah positif atau negatif dapat dilihat dari kolom *Standardized Regression Weight*. Jika tidak terdapat tanda negatif “-“ maka hubungan antar variabel tersebut adalah positif. Sedangkan untuk melihat signifikansi antar variabel, dapat dilihat pada kolom CR. Ketentuan signifikan, yaitu dengan membandingkan nilai C.R terhadap nilai  $t_{tabel}$ . Diketahui bahwa nilai  $t_{tabel}$  adalah 1,65 (dengan  $df = 881$  dan  $\alpha = 0,05$ ).

### 3.6.3.5 Menilai Kemungkinan Munculnya *Identification Problem*

Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya:  $> 0,9$ ).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan ternyata tidak menemukan adanya gejala permasalahan identifikasi sebagaimana disebutkan diatas.

### 3.6.3.6 Evaluasi Model

Pada langkah ini ketepatan model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness of Fit Test*. Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh program AMOS 20. Secara lengkap evaluasi terhadap model dapat dilakukan sebagai berikut:

#### i. Evaluasi Ukuran Sampel

Menurut Hair, et al yang dikutip Ferdinand (2002: 43) bahwa ukuran sampel (data observasi) yang sesuai adalah antara 100 – 200. Ini semua didasarkan pada minimal  $5 \times n$  sampai  $10 \times n$  (jumlah data observasi).

#### ii. Evaluasi Asumsi Normalitas

Model SEM apabila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* mempersyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Uji normalitas yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value*. Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut sebagai *z-value* ( $Z_{hitung}$ ). Bila  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  (nilai kritis) maka distribusi data tidak normal. Nilai  $Z_{tabel}$  dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Nilai kritis yang umum digunakan adalah nilai kritis sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1%.

Asumsi normalitas *univariate* dan *multivariate* data dapat dilakukan dengan

mengamati nilai kritis hasil pengujian *assessment of normality* dari program AMOS 20. Jika terdapat nilai diluar dari  $-2,58 \leq C.R \leq 2,58$  dapat dikategorikan distribusi data yang keluar tidak normal, oleh karena itu untuk kasus yang tidak memenuhi asumsi tersebut tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Asumsi normalitas *multivariate* diamati pada baris terakhir *assessment of normality* dengan melihat CR yang diperoleh. Hasil pengujian *assessment of normality* terdapat pada lampiran 3.

#### iii. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *multivariate outliers* dapat diamati pada *output* dari program AMOS 20 yang akan terlihat angka-angka jarak *mahalanobis*, bila terdapat nilai *mahalanobis d-squared* > dari nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel dan pada tingkat signifikansinya 0,01 maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers*.

#### iv. Evaluasi Asumsi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Asumsi atas multikolinearitas dan singularitas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarians. Determinan yang sangat kecil (*extremely small*) mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas (Tabachnick & Fidel, 1998) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

#### 3.6.3.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi model dilakukan untuk mengetahui apakah model yang telah dikembangkan perlu dimodifikasi atau tidak. Jika terdapat nilai *standardized residual covarians* yang lebih besar dari  $\pm 2,58$  maka model perlu dilakukan modifikasi.

#### 3.6.4 Validitas dan Reliabilitas SEM

Di dalam teknik SEM, validitas yang digunakan adalah validitas konvergen dan validitas diskriminan dimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa kedua validitas ini dihasilkan dari *measurement model*.

##### 3.6.4.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen diukur dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Sebuah indikator menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien

variabel indikator lebih besar dari dua kali standar *error*-nya ( $C.R > 2.SE$ ). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* (C.R) yang lebih besar dari dua kali standar *error*-nya, maka hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model.

#### 3.6.4.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk menguji apakah dua atau lebih konstruk yang diuji merupakan sebuah konstruk yang independen (bebas). Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1, dan sesambunganya dilakukan perbandingan antara nilai *chi-square* yang diperoleh dari model yang dikonstrain. Validitas diskriminan dilakukan secara terpisah yaitu antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen atau antara konstruk endogen dengan konstruk endogen. Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menguji 2 konstruk dengan melihat angka korelasinya. Hubungan kausalitas antar 2 variabel terjadi bila kedua variabel memiliki hubungan atau angka korelasi antar 2 variabel besar. Sedangkan, antar variabel independen harus tidak memiliki hubungan atau angka korelasi antar kedua variabel tersebut kecil. Kedua pengujian tersebut telah dilakukan pada pembahasan sebelumnya berikut dengan hasil pengolahannya.

#### 3.6.4.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk yang umum dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Penggunaan ukuran reliabilitas dengan *cronbach's alpha* tidak mengukur unidimensionalitas melainkan mengasumsikan bahwa unidimensionalitas sudah ada saat *cronbach's alpha* dihitung. Dalam teknik SEM reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,7 (Nunally & Bernstein, 1984). Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk adalah sebagai berikut:



$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \varepsilon_j} \quad (3.1)$$

Keterangan:

- *Std. Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator, yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $\varepsilon_j$  merupakan *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* = 1-reliabilitas indikator, yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

*Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai  $AVE \geq 0,5$  menunjukkan adanya konvergen yang baik. Berikut rumus untuk menghitung *variance extract*:

$$AVE = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum \varepsilon_j} \quad (3.2)$$

Tabel 3.47 Perhitungan Reliabilitas dan *Variance Extracted*

	St.Loading	St.Loading <sup>2</sup>	1-St.Loading <sup>2</sup>	CR	VE
<b>Pengalaman Kerja</b>					
PK1	0,744	0,553536	0,446464	<b>0,891378</b>	<b>0,507876</b>
PK2	0,626	0,391876	0,608124		
PK3	0,682	0,465124	0,534876		
PK4	0,639	0,408321	0,591679		
PK5	0,697	0,485809	0,514191		
PK6	0,792	0,627264	0,372736		
<b>JUMLAH</b>	<b>5,684</b>	<b>4,06301</b>	<b>3,93699</b>		
<b>Materi Training</b>					
MT1	0,593	0,351649	0,648351	<b>0,874558</b>	<b>0,501169</b>
MT2	0,668	0,446224	0,553776		
MT3	0,782	0,611524	0,388476		
MT4	0,764	0,583696	0,416304		
MT5	0,663	0,439569	0,560431		
<b>JUMLAH</b>	<b>4,934</b>	<b>3,508182</b>	<b>3,491818</b>		

Tabel 3.47 Perhitungan Reliabilitas dan *Variance Extracted* (sambungan)

	St.Loading	St.Loading <sup>2</sup>	1-St.Loading <sup>2</sup>	CR	VE
<b>Trainer Training</b>					
TT1	0,658	0,432964	0,512796	<b>0,875257</b>	<b>0,502737</b>
TT2	0,752	0,565504	0,434496		
TT3	0,623	0,388129	0,611871		
TT4	0,74	0,5476	0,4524		
TT5	0,597	0,356409	0,643591		
<b>JUMLAH</b>	<b>4,942</b>	<b>3,519158</b>	<b>3,480842</b>		
<b>SOP</b>					
SO1	0,685	0,469225	0,530775	<b>0,874875</b>	<b>0,5016</b>
SO2	0,582	0,338724	0,661276		
SO3	0,743	0,552049	0,447951		
SO4	0,734	0,538756	0,461244		
SO5	0,683	0,466489	0,533511		
<b>JUMLAH</b>	<b>4,939</b>	<b>3,511203</b>	<b>3,488797</b>		
<b>Dukungan Top Management</b>					
TM1	0,622	0,386884	0,613116	<b>0,835908</b>	<b>0,50661</b>
TM2	0,668	0,446224	0,553776		
TM3	0,764	0,583696	0,416304		
TM4	0,794	0,630436	0,369564		
TM5	0,697	0,485809	0,514191		
<b>JUMLAH</b>	<b>3,545</b>	<b>2,533049</b>	<b>2,466951</b>		
<b>Budaya Perusahaan</b>					
BP1	0,704	0,495616	0,504384	<b>0,834015</b>	<b>0,502038</b>
BP2	0,769	0,591361	0,408639		
BP3	0,663	0,439569	0,560431		
BP4	0,734	0,538756	0,461244		
BP5	0,667	0,444889	0,555111		
<b>JUMLAH</b>	<b>3,537</b>	<b>2,510191</b>	<b>2,489809</b>		
<b>Kinerja Karyawan</b>					
KK1	0,693	0,480249	0,519751	<b>0,836091</b>	<b>0,505265</b>
KK2	0,743	0,552049	0,447951		
KK3	0,695	0,483025	0,516975		
KK4	0,734	0,538756	0,461244		
KK5	0,6872	0,47224384	0,52775616		
<b>JUMLAH</b>	<b>3,5522</b>	<b>2,52632284</b>	<b>2,47367716</b>		

## **BAB 4**

### **ANALISA DATA**

#### **4.1 Identitas Responden**

##### **4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Menurut Robbins (2001) bahwa harus diakui ada beberapa perbedaan yang tidak terlalu signifikan antara pria dan wanita yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Dari 262 responden dalam penelitian ini, terdapat 252 responden (96%) pria dan 10 responden wanita (4%).

##### **4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Menurut Robbins (2001) kemungkinan besar terdapat hubungan antara usia dengan kinerja, hal ini berdasarkan pada 2 alasan, yaitu:

1. Adanya keyakinan bahwa kinerja akan merosot dengan meningkatnya usia.
2. Adanya kenyataan bahwa angkatan kerja makin menua.

Karakteristik responden berdasarkan usia disertakan untuk mengetahui secara lebih dalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden penelitian yang berusia antara 31 – 40 tahun sebanyak 113 responden (43%), sedangkan yang berusia 41 – 50 tahun sebanyak 149 responden (57%).

##### **4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Robbins (2001) menyatakan bahwa tingkat pendidikan secara tidak langsung menunjukkan intelektual yang dimiliki. Dalam pekerjaan-pekerjaan yang rumit, kemampuan intelektual memegang peranan yang besar. Dari 262 responden, terdapat 128 responden (49%) berpendidikan terakhir SMU/SMK/STM, sebanyak 118 responden (45%) lulusan diploma, sedangkan terdapat 16 responden (6%) yang berpendidikan terakhir sarjana.

##### **4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Robbins (2001) menjelaskan bahwa adanya suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas kerja. Sehingga, dapat diartikan bahwa masa kerja dapat digunakan untuk meramal produktivitas kerja karyawan (Robbins, 2001).

Dari hasil penelitian diketahui bahwa responden memiliki masa kerja diatas 5 tahun, sebanyak 93 responden memiliki masa kerja antara 6 – 10 tahun (43%) dan terdapat 170 responden (57%) memiliki masa kerja antara 10 – 15 tahun.

## 4.2 Uji Validitas Dan Reliabilitas Butir Kuesioner

### 4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Awal

Pada tahap awal (*pilot project*) dilakukan *pre-test* terhadap kuesioner yang digunakan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden, dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dan konsistensi jawaban responden terhadap seluruh pernyataan yang diberikan. Validitas dan Reliabilitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan SPSS 20.

Untuk mengetahui validitas dari butir pernyataan, dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha Corrected Item-Total Correlation* dengan hasil perhitungan  $r_{tabel}$ . Besarnya nilai  $r_{tabel}$  adalah 0,306 (diperoleh dari nilai  $df = 28$ , dengan tingkat signifikansi 5%). Dari hasil *output Item-Total Statistics* diperoleh bahwa nilai *Cronbach's Alpha Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0,306), dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan dinyatakan valid.

Menurut Ghazali (2005), suatu alat ukur dapat dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ . Tabel tersebut menjelaskan besarnya nilai *Cronbach's Alpha* 0,956. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan tersebut reliabel.

### 4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Penelitian

Selanjutnya, dari hasil pengolahan data dari hasil pengumpulan data sebanyak 262 responden. Dari pengujian validitas, diperoleh *output Item-Total Statistics* dengan nilai *Cronbach's Alpha Corrected Item-Total Correlation* yang merupakan  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel} = 0,21$  (dari  $df = 260$  dan dengan tingkat signifikansi 5%). Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,956. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan tersebut reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ .

### 4.3 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis *Structural Equation Model* (SEM) yang dilakukan mengikuti langkah-langkah sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

#### 4.3.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas 7 variabel atau konstruk utama, yaitu pengalaman kerja, materi *training*, *mentor/trainer training*, standar operasional prosedur (SOP), dukungan *top management*, budaya perusahaan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh variabel *knowledge sharing* yang berorientasi pada kinerja karyawan.

#### 4.3.2 Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, kemudian langkah kedua model akan disajikan dalam *path diagram* untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Dari *path diagram* yang telah dibentuk pada bab sebelumnya terlihat adanya konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut.

a. **Konstruk Eksogen**

*Knowledge Sharing* dalam penelitian ini dibentuk oleh konstruk endogen berupa pengalaman kerja, materi *training*, *mentor/trainer training*, *Standart Operating Procedure* (SOP), *Dukungan Top Management*, *Budaya Perusahaan*.

b. **Konstruk Endogen** (fokus bahasan adalah model awal berupa *two step*).

Tabel 4.1 Konstruk Endogen

Konstruk Endogen	Penjelasan
Pengalaman Kerja	Pengalaman kerja dalam penelitian ini diukur dari:
	– Muncul Ide Pemecahan Masalah
	– Profesional dalam Bekerja
	– Sumber pengetahuan dari Pengalaman Orang Lain
	– Tim saling berbagi pengetahuan
	– Memperoleh pengetahuan baru tiap hari
	– Pengetahuan di bidang lain

Tabel 4.1 Konstruk Endogen (sambungan)

<b>Konstruk Endogen</b>	<b>Penjelasan</b>
<b>Materi Training</b>	Materi <i>training</i> dalam penelitian ini diukur dari:
	– Penggunaan istilah yang dipahami
	– Pembagian duplikat materi
	– Tersedianya informasi praktis
	– Disesuaikan dengan kebutuhan pengetahuan karyawan
<b>Mentor/Trainer Training</b>	Mentor / <i>Trainer training</i> dalam penelitian ini diukur dari:
	– Penggunaan istilah aktual lapangan
	– Penggunaan alat peraga
	– Memberikan kesempatan bertanya bagi peserta
	– Menerima saran/usulan
<b>Standart Operating Procedure (SOP)</b>	SOP dalam penelitian ini diukur dari:
	– Pekerjaan menjadi terarah
	– Menjamin penciptaan produk sesuai standart
	– Penjelasan tanggungjawab kerja
	– Pemahaman terhadap SOP
<b>Dukungan Top Management</b>	Dukungan <i>Top Management</i> dalam penelitian ini diukur dari:
	– KS merupakan strategi perusahaan
	– KS indikator kinerja perusahaan
	– Monitoring perkembangan kebutuhan pelatihan /pengetahuan
	– Monitoring partisipasi karyawan
<b>Budaya Perusahaan</b>	Budaya Perusahaan dalam penelitian ini diukur dari:
	– Support lingkungan suasana kondusif
	– KS merupakan budaya organisasi
	– KS merupakan budaya berkesinambungan
	– Rutinitas seluruh lini perusahaan
<b>Kinerja Karyawan</b>	Kinerja Karyawan dalam penelitian ini diukur dari:
	– <i>Quality</i>
	– <i>Quantity</i>
	– <i>Timelines</i>
	– <i>Interpersonal Impact</i>

#### 4.3.3 Konversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran

Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Model ini merupakan kumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian terhadap serangkaian hubungan yang relatif rumit dan simultan.

##### 4.3.3.1 Persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Persamaan model struktural yang digunakan berdasarkan kerangka konseptual adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan (KK)} = \gamma_1 \text{Pengalaman Kerja (PK)} + \gamma_2 \text{Materi Training (MT)} + \gamma_3 \text{Trainer Training (TT)} + \gamma_4 \text{SOP} + \gamma_5 \text{Dukungan Top Management (TM)} + \gamma_6 \text{Budaya Perusahaan (PK)} + \zeta \quad (4.1)$$

##### 4.3.3.2 Persamaan Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Persamaan model pengukuran dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Persamaan Model Pengukuran

Indikator	Persamaan Model Pengukuran
PK1	$\lambda_1 \text{ PK} + \varepsilon_1$
PK2	$\lambda_2 \text{ PK} + \varepsilon_2$
PK3	$\lambda_3 \text{ PK} + \varepsilon_3$
PK4	$\lambda_4 \text{ PK} + \varepsilon_4$
PK5	$\lambda_5 \text{ PK} + \varepsilon_5$
PK6	$\lambda_6 \text{ PK} + \varepsilon_6$
MT1	$\lambda_9 \text{ MT} + \varepsilon_9$
MT2	$\lambda_{10} \text{ MT} + \varepsilon_{10}$
MT3	$\lambda_{11} \text{ MT} + \varepsilon_{12}$
MT4	$\lambda_{12} \text{ MT} + \varepsilon_{13}$
MT5	$\lambda_{13} \text{ MT} + \varepsilon_{13}$
TT1	$\lambda_{16} \text{ TT} + \varepsilon_{16}$
TT2	$\lambda_{17} \text{ TT} + \varepsilon_{17}$
TT3	$\lambda_{18} \text{ TT} + \varepsilon_{18}$
TT4	$\lambda_{19} \text{ TT} + \varepsilon_{19}$
TT5	$\lambda_{20} \text{ TT} + \varepsilon_{20}$
SO1	$\lambda_{23} \text{ SO} + \varepsilon_{23}$
SO2	$\lambda_{24} \text{ SO} + \varepsilon_{24}$
SO3	$\lambda_{25} \text{ SO} + \varepsilon_{25}$
SO4	$\lambda_{26} \text{ SO} + \varepsilon_{26}$
SO5	$\lambda_{27} \text{ SO} + \varepsilon_{27}$
SO6	$\lambda_{28} \text{ SO} + \varepsilon_{28}$
SO7	$\lambda_{29} \text{ SO} + \varepsilon_{29}$
TM1	$\lambda_{30} \text{ TM} + \varepsilon_{30}$

Tabel 4.2 Persamaan Model Pengukuran (sambungan)

Indikator	Persamaan Model Pengukuran
<b>TM2</b>	$\lambda_{31} \text{ TM} + \varepsilon_{31}$
<b>TM3</b>	$\lambda_{32} \text{ TM} + \varepsilon_{32}$
<b>TM4</b>	$\lambda_{33} \text{ TM} + \varepsilon_{33}$
<b>TM5</b>	$\lambda_{34} \text{ TM} + \varepsilon_{34}$
<b>BP1</b>	$\lambda_{35} \text{ BP} + \varepsilon_{35}$
<b>BP2</b>	$\lambda_{36} \text{ BP} + \varepsilon_{36}$
<b>BP3</b>	$\lambda_{37} \text{ BP} + \varepsilon_{37}$
<b>BP4</b>	$\lambda_{38} \text{ BP} + \varepsilon_{38}$
<b>BP5</b>	$\lambda_{39} \text{ BP} + \varepsilon_{39}$
<b>KK1</b>	$\lambda_{40} \text{ KK} + \varepsilon_{40}$
<b>KK2</b>	$\lambda_{41} \text{ KK} + \varepsilon_{41}$
<b>KK3</b>	$\lambda_{42} \text{ KK} + \varepsilon_{42}$
<b>KK4</b>	$\lambda_{43} \text{ KK} + \varepsilon_{43}$
<b>KK5</b>	$\lambda_{44} \text{ KK} + \varepsilon_{44}$

Keterangan:

$\zeta$  = faktor kesalahan

$\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \dots, \lambda_{44}$  = *Loading Factor*

$\varepsilon_1, \varepsilon_2, \varepsilon_3, \dots, \varepsilon_{44}$  = Faktor Kesalahan pada setiap indikator

## 4.3.4 Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Setelah model dispesifikasikan secara lengkap, langkah berikutnya adalah memilih input yang sesuai. Bila yang diuji adalah hubungan kausalitas maka jenis input yang digunakan adalah kovarians (Hair dkk, 2010). Penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks kovarianslah yang digunakan sebagai input untuk operasi SEM. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* yang telah menjadi *default* dari program ini. Estimasi akan dilakukan secara bertahap, yaitu:

4.3.4.1 *Measurement Model (Confirmatory Factor Analysis)*

Teknik ini ditujukan mengestimasi *measurement model* untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Model pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model ini dapat dilihat pada gambar 3.5. Terdapat 4 uji dalam *Confirmatory Factor Analysis*, yaitu:



a. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

i. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pengalaman Kerja

Analisis faktor konfirmatori konstruk pengalaman kerja bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengalaman kerja dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk Pengalaman Kerja dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	23	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,289	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,150	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,978	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,961	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,794	$\geq 0,95$	Marginal
<i>TLI</i>	0,714	$\geq 0,95$	Marginal
<i>RMSEA</i>	0,024	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk pengalaman kerja tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel pengalaman kerja telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentuknya tersebut. Sehingga, variabel pengalaman kerja dapat diukur melalui 6 indikator yang telah ditetapkan.

ii. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Materi *Training*

Analisis faktor konfirmatori konstruk materi *training* bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel materi *training* dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk materi *training* dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk Materi *Training* dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	15,165	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,377	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,083	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,984	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,968	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,967	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	0,950	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,018	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk materi *training* tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel materi *training* telah menunjukkan

unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentuknya tersebut. Sehingga, variabel materi *training* dapat diukur melalui 7 indikator yang telah ditetapkan.

iii. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Mentor/Trainer Training*

Analisis faktor konfirmatori konstruk *mentor/trainer training* bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *mentor/trainer training* dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk *trainer training* dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk *Tainer Training* dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	13,810	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,464	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	0,986	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,985	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,970	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	1,026	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	1,000	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,000	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk *mentor/trainer training* tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel *mentor/trainer training* telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentuknya tersebut. Sehingga, variabel *mentor/trainer training* dapat diukur melalui 5 indikator yang telah ditetapkan.

iv. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *SOP*

Analisis faktor konfirmatori konstruk *SOP* bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *SOP* dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk *SOP* dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah ini.

Tabel 4.6 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk *SOP* dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	20,6	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,11	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,47	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,979	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,957	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,732	$\geq 0,95$	Marjinal
<i>TLI</i>	0,822	$\geq 0,95$	Marjinal
<i>RMSEA</i>	0,043	$\leq 0,08$	Baik

b. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

v. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pengalaman Kerja

Analisis faktor konfirmatori konstruk pengalaman kerja bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengalaman kerja dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk Pengalaman Kerja dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	23	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,289	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,150	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,978	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,961	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,794	$\geq 0,95$	Marginal
<i>TLI</i>	0,714	$\geq 0,95$	Marginal
<i>RMSEA</i>	0,024	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk pengalaman kerja tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel pengalaman kerja telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentuknya tersebut. Sehingga, variabel pengalaman kerja dapat diukur melalui 6 indikator yang telah ditetapkan.

vi. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Materi *Training*

Analisis faktor konfirmatori konstruk materi *training* bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel materi *training* dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk materi *training* dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk Materi *Training* dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	15,165	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,377	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,083	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,984	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,968	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,967	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	0,950	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,018	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk materi *training* tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel materi *training* telah menunjukkan

unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Sehingga, variabel materi *training* dapat diukur melalui 7 indikator yang telah ditetapkan.

vii. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Mentor/Trainer Training*

Analisis faktor konfirmatori konstruk *mentor/trainer training* bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *mentor/trainer training* dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk *trainer training* dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk *Tainer Training* dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	13,810	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,464	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	0,986	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,985	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,970	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	1,026	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	1,000	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,000	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk *mentor/trainer training* tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel *mentor/trainer training* telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Sehingga, variabel *mentor/trainer training* dapat diukur melalui 5 indikator yang telah ditetapkan.

viii. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *SOP*

Analisis faktor konfirmatori konstruk *SOP* bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *SOP* dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk *SOP* dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah ini.

Tabel 4.6 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk *SOP* dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	20,6	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,11	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,47	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,979	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,957	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,732	$\geq 0,95$	Marjinal
<i>TLI</i>	0,822	$\geq 0,95$	Marjinal
<i>RMSEA</i>	0,043	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk *SOP* tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel *SOP* telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Sehingga, variabel *SOP* dapat diukur melalui 5 indikator yang telah ditetapkan.

ix. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Dukungan *Top Management*

Analisis faktor konfirmatori konstruk dukungan *top management* bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dukungan *top management* dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk dukungan *top management* dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini.

Tabel 4.7 *Goodness of Fit Hasil Uji Konstruk Dukungan Top Management dan Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	1,3	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,93	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	0,26	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,998	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,994	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	1,00	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	2,404	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,000	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk dukungan *top management* tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel dukungan *top management* telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Sehingga, variabel dukungan *top management* dapat diukur melalui 5 indikator yang telah ditetapkan.

x. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Perusahaan

Analisis faktor konfirmatori konstruk budaya perusahaan bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dukungan budaya perusahaan dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk budaya perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.8 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk Budaya Perusahaan dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	20,6	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,11	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,47	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,979	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,957	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,732	$\geq 0,95$	Marjinal
<i>TLI</i>	0,822	$\geq 0,95$	Marjinal
<i>RMSEA</i>	0,043	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk budaya perusahaan tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel budaya perusahaan telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentuknya tersebut. Sehingga, variabel budaya perusahaan dapat diukur melalui 5 indikator yang telah ditetapkan.

xi. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan

Analisis faktor konfirmatori konstruk kinerja karyawan bertujuan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil uji *goodness of fit* konstruk kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9 *Goodness of Fit* Hasil Uji Konstruk Kinerja Karyawan dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Uji Model	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	6,236	Kecil*	Baik
<i>Probabilitas</i>	0,284	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,247	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,991	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,972	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,988	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	0,975	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,031	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data konstruk kinerja karyawan tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel kinerja karyawan telah menunjukkan unidimensionalitas yang dapat digunakan untuk mengukur variabel bentuknya tersebut. Sehingga, variabel kinerja karyawan dapat diukur melalui 5 indikator yang telah ditetapkan.

xii. Analisis Faktor Konfirmatori Model Keseluruhan

Analisis faktor konfirmatori model keseluruhan bertujuan untuk melihat apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini apakah

mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Hasil uji *goodness of fit* model keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10 *Goodness of Fit* Hasil Uji Model Keseluruhan dan *Cut Off Value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Hasil Uji Model</i>	<i>Cut Off Value</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi Square</i>	874,227	Kecil*	Tidak Baik
<i>Probabilitas</i>	0,824	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	0,911	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,924	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,948	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,971	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	0,959	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,012	$\leq 0,08$	Baik

Hasil pengolahan data model keseluruhan tersebut menunjukkan bahwa variabel yang digunakan telah mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

c. Uji Validitas Konvergen

Dari hasil *output Regression Weight Measurement Model* (tabel 3.40) secara keseluruhan menunjukkan  $C.R > 2 S.E$ , jadi setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji (Anderson & Gerbing, 1988) (dikutip dari Ferdinand, 2002).

d. Uji Signifikansi

Berdasarkan nilai CR pada tabel 3.40 diperoleh bahwa semua  $C.R > t_{tabel}$  (1,65). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

e. Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4.11 Angka Korelasi *Measurement Model*

			<b>Estimate</b>	<b>P</b>	<b>Keterangan</b>
PK	<-->	MT	0,706	0,000	Signifikan
MT	<-->	TT	0,668	0,000	Signifikan
TT	<-->	SOP	0,976	0,000	Signifikan
SOP	<-->	DTM	0,909	0,000	Signifikan
DTM	<-->	BP	0,964	0,000	Signifikan
PK	<-->	TT	0,817	0,000	Signifikan
PK	<-->	SOP	0,698	0,000	Signifikan
PK	<-->	DTM	0,706	0,000	Signifikan
PK	<-->	BP	0,978	0,000	Signifikan
MT	<-->	SOP	0,834	0,000	Signifikan
MT	<-->	DTM	0,716	0,000	Signifikan
MT	<-->	BP	0,618	0,000	Signifikan

TT	<-->	DTM	0,888	0,000	Signifikan
TT	<-->	BP	0,709	0,000	Signifikan
SOP	<-->	BP	0,981	0,000	Signifikan
KK	<-->	PK	0,839	0,000	Signifikan
KK	<-->	MT	0,838	0,000	Signifikan
KK	<-->	TT	0,707	0,000	Signifikan
KK	<-->	SOP	0,843	0,000	Signifikan
KK	<-->	DTM	0,768	0,000	Signifikan
KK	<-->	BP	0,834	0,000	Signifikan

#### 4.3.4.2 Structural Equation Model (SEM)

*Measurement model* setelah dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* dan menghasilkan validitas konvergen dan validitas diskriminan, maka sebuah *full-model SEM* dapat dianalisis. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen yang rumit dan sulit dipecahkan oleh analisis yang lain.

*Structural Equation Modeling* dilakukan dengan dua macam pengujian seperti halnya dalam *confirmatory factor analysis*, yaitu:

##### a. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Hasil uji *goodness of fit* model dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini.

Tabel 4.12 *Goodness of Fit* Hasil Uji Model dan *Cut Off Value*

<b>Goodness of Fit Indices</b>	<b>Hasil Uji Model</b>	<b>Cut Off Value</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Chi Square</i>	987,442	Kecil*	Tidak Baik
<i>Probabilitas</i>	0,824	$\geq 0,05$	Baik
<i>CMIN/df</i>	1,121	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,948	$\geq 0,90$	Baik
<i>AGFI</i>	0,928	$\geq 0,90$	Baik
<i>CFI</i>	0,874	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	0,959	$\geq 0,95$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,046	$\leq 0,08$	Baik

Tabel tersebut menunjukkan bahwa separuh kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik (walaupun masih terdapat beberapa persyaratan uji model yang di bawah standar, namun nilainya merupakan nilai yang sudah paling mendekati standar), untuk mengharap model jadi baik ada satu cara lagi yaitu memodifikasi model supaya model ini dapat diterima dengan baik.

##### b. Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Untuk melihat hubungan antar variabel apakah positif atau negatif dapat



dilihat dari kolom *Standardized Regression Weight*. Jika tidak terdapat tanda negatif “-“ maka hubungan antar variabel tersebut adalah positif. Sedangkan untuk melihat uji signifikansi dari model, dapat dilihat pada kolom CR. Ketentuan signifikan, jika nilai  $CR \geq t_{tabel}$ . Berdasarkan nilai CR pada tabel 3.40 diperoleh bahwa semua  $C.R > t_{tabel}$  (1,65). Sehingga, dapat disimpulkan dalam tabel 4.13 sebagai berikut.

Tabel 4.13 Hubungan antar Variabel

			C.R.	St.Reg. Weight	Pengaruh	Signifikansi
KK	<---	PK	11,026	0,917	Positif	Signifikan
KK	<---	MT	9,928	0,988	Positif	Signifikan
KK	<---	TT	8,356	0,998	Positif	Signifikan
KK	<---	TM	7,093	0,985	Positif	Signifikan
KK	<---	BP	7,403	0,905	Positif	Signifikan
KK	<---	SO	9,452	0,918	Positif	Signifikan

#### 4.3.5 Menilai Kemungkinan Munculnya Permasalahan Identifikasi

Penelitian ini selama melakukan pengolahan data dengan AMOS 20 muncul *warning* pada saat berupa *two step model* yang tidak dapat dijalankan, sehingga model pun diubah menjadi *one step model*. Setelah melakukan perubahan model, tidak ditemukan pesan saat proses menjalankan program yang menunjukkan tidak ada permasalahan identifikasi.

#### 4.3.6 Evaluasi Model

##### 4.3.6.1 Ukuran Sampel

Menurut Hair (2006) ukuran sampel (data observasi) yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation* (ML) dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi. Dalam model ini terdapat 44 indikator, maka sampel yang digunakan adalah antara 220 – 440, namun teknik yang dipilih *Maximum Likelihood Estimation* (ML) maka sampel minimumnya adalah 100 karena sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hair dkk. Pada penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 262 responden, jadi asumsi ukuran sampel untuk SEM yang harus dipenuhi minimal sebesar 100 sampel.

##### 4.3.6.2 Asumsi Normalitas

Asumsi normalitas *univariate* dan *multivariate* data dapat dilakukan dengan mengamati nilai kritis hasil pengujian *assessment of normality* dari output pengolahan AMOS 20. Nilai diluar jangkauan  $-2,58 \leq C.R \leq 2,58$ , dapat dikategorikan distribusi data tidak normal, oleh karenanya untuk kasus yang tidak memenuhi asumsi tersebut tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya, hasil data menunjukkan normalitas terpenuhi.

#### 4.3.6.3 Evaluasi atas *Outlier*

Evaluasi atas *multivariate outliers* dapat diamati pada *output* dari program AMOS 20 yang akan terlihat angka-angka jarak *mahalanobis*, bila terdapat nilai *mahalanobis d-squared* > dari nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel dan pada tingkat signifikansinya 0,01 maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers*.

Evaluasi *multivariate outliers* dilakukan dengan membandingkan jarak *mahalanobis* (*mahalanobis distance*) hasil pengolahan SEM dengan jarak *mahalanobis* berdasarkan *chi-square*. Sedangkan hasil pengolahan SEM menunjukkan jarak *mahalanobis* terbesar adalah 261. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outlier*.

#### 4.3.6.4 Asumsi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Asumsi atas multikolinearitas dan singularitas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*). Pada program AMOS 20 telah menyediakan fasilitas “*warning*” apabila terdapat indikasi multikolinearitas dan singularitas, dari hasil output tidak terdapat “*warning*” sehingga asumsi multikolinearitas dan singularitas terpenuhi.

#### 4.3.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tabel *standardized Residual Covariances Matrix* tidak terdapat nilai diluar dari  $-2,58 \leq \text{residual} \leq 2,58$ . Sehingga model yang diestimasi tidak perlu dilakukan modifikasi lebih lanjut.

### 4.4 Uji Reliabilitas dan *Varince Extracted*

Dari hasil perhitungan pada tabel 3.47, tampak bahwa nilai reliabilitas > 0,7, sehingga memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima. Begitu pula pada nilai *variance extracted* ketujuh konstruk laten memenuhi kriteria AVE > 0,5, sehingga

dapat dikatakan bahwa indikator yang digunakan sebagai *observed variables* telah mampu menjelaskan konstruk yang dibentuknya.

#### 4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan pada Bab 2. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai p hasil pengolahan data, pada tabel 3.46 yang dibandingkan dengan nilai kritis  $\pm 2,58$  dengan  $p 1\%$ .

Berikut analisa terhadap pengujian hipotesis yang telah ditetapkan.

##### 1. Pengujian Hipotesis 1

H1 = pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 3.46 diperoleh bahwa nilai CR sebesar 11,026, berarti nilai CR  $> 2,58$ . Sedangkan nilai probabilitasnya  $< 1\%$ . Sehingga, hal ini berarti hipotesis bahwa pengalaman kerja diterima karena nilai CR dan probalitasnya memenuhi persyaratan.

##### 2. Pengujian Hipotesis 2

H2 = materi *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 3.46 diperoleh bahwa nilai CR sebesar 9,928, berarti nilai CR  $> 2,58$ . Sedangkan nilai probabilitasnya  $< 1\%$ . Sehingga, hal ini berarti hipotesis bahwa materi *training* diterima karena nilai CR dan probalitasnya memenuhi persyaratan.

##### 3. Pengujian Hipotesis 3

H3 = *trainer training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 3.46 diperoleh bahwa nilai CR sebesar 8,356, berarti nilai CR  $> 2,58$ . Sedangkan nilai probabilitasnya  $< 1\%$ . Sehingga, hal ini berarti hipotesis bahwa *trainer training* diterima karena nilai CR dan probalitasnya memenuhi persyaratan.

##### 4. Pengujian Hipotesis 4

H4 = SOP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 3.46 diperoleh bahwa nilai CR sebesar 9,452, berarti nilai CR

> 2, 58. Sedangkan nilai probabilitasnya < 1%. Sehingga, hal ini berarti hipotesis bahwa *SOP* diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5

H5 = Dukungan *Top Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 3.46 diperoleh bahwa nilai CR sebesar 7,093, berarti nilai CR > 2, 58. Sedangkan nilai probabilitasnya < 1%. Sehingga, hal ini berarti hipotesis bahwa dukungan *top management* diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

#### 6. Pengujian Hipotesis 6

H6 = budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 3.46 diperoleh bahwa nilai CR sebesar 7,403, berarti nilai CR > 2, 58. Sedangkan nilai probabilitasnya < 1%. Sehingga, hal ini berarti hipotesis bahwa budaya perusahaan diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

### 4.6 Penetapan *Knowledge-Base Strategy*

#### 4.6.1 *Strategic Knowledge-Strength and Weakness* (K-SW)

Untuk dapat melakukan analisa K-SW, maka perlu membandingkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan *knowledge*. Yaitu dengan membandingkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan sekarang (*as-is*) dengan yang seharusnya diketahui untuk dapat menerapkan strategi yang ditetapkan.

##### 4.6.1.1 *Knowledge Strength*

1. Adanya *Training & Development Department* yang merupakan sarana yang memfasilitasi pelatihan (*training*) dan pengembangan jenjang karir karyawan berupa *TPS Learning Center*.
2. *Knowledge Sharing* berupa aktivitas dari budaya Maklumat Mutu yang merupakan *value added* perusahaan.

##### 4.6.1.2 *Knowledge Weakness*

1. Belum adanya tim *knowledge management* yang menangani *knowledge sharing* dan *transfer knowledge* secara terintegrasi.

2. Proses *adaptasi* dan *transfer knowledge* kepada karyawan baru membutuhkan waktu lebih dari 3 bulan.

#### 4.6.2 *Strategic Knowledge-Opportunities and Threats (K-OT)*

Untuk dapat mengidentifikasi K-OT, maka dibutuhkan perbandingan antara *strategic knowledge* yang dimiliki perusahaan dengan yang dimiliki kompetitor. Dalam hal ini, perusahaan belum memiliki *strategic knowledge* secara spesifik, sehingga identifikasi difokuskan pada menyusun *strategic knowledge* dengan berdasarkan kebijakan manajemen pusat (*corporate*) dan mengadopsi pendekatan stratejik pengetahuan yang telah diterapkan pada bidang industri lainnya.

##### 4.6.2.1 *Knowledge Opportunities*

1. Meng-implementasikan teknologi sistem informasi yang terintegrasi berupa ERP IFS *Application* di seluruh bagian guna menunjang proses bisnis perusahaan sehingga dapat dimanfaatkan dalam merancang *repository knowledge management* perusahaan.
2. Adanya program pelatihan dan pengembangan *skill, knowledge, dan attitude* bagi seluruh karyawan.

##### 4.6.2.2 *Knowledge Threats*

1. Makin pesatnya persaingan dunia industri, sehingga memungkinkan karyawan untuk mengundurkan diri.
2. Ketika karyawan *resign*, maka pengetahuan/*knowledge* yang dimilikinya pun terbawa olehnya.

## 4.6.3 Strategic Knowledge-SWOT Analysis

K-SWOT ANALYSIS		STRENGTH	WEAKNESS
		OPPORTUNITY	<p><b>Strength-Opportunities Strategy</b></p> <p>- Membentuk tim <i>knowledge management</i> yang menangani <i>knowledge sharing</i> dan <i>knowledge transfer</i> ter-integrasi</p>
TREATH	STRENGTH	<p><b>Strength-Treatth Strategy</b></p> <p>- Menyusun SOP tentang <i>transfer knowledge</i> bagi karyawan yang akan <i>resign</i></p>	<p><b>Weakness-Treatth Strategy</b></p> <p>- Membentuk tim <i>buddy</i>, yaitu karyawan yang ditunjuk sebagai mentor di masing-masing bagian untuk membimbing dan <i>sharing &amp; transfer knowledge</i> bagi karyawan baru</p>

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

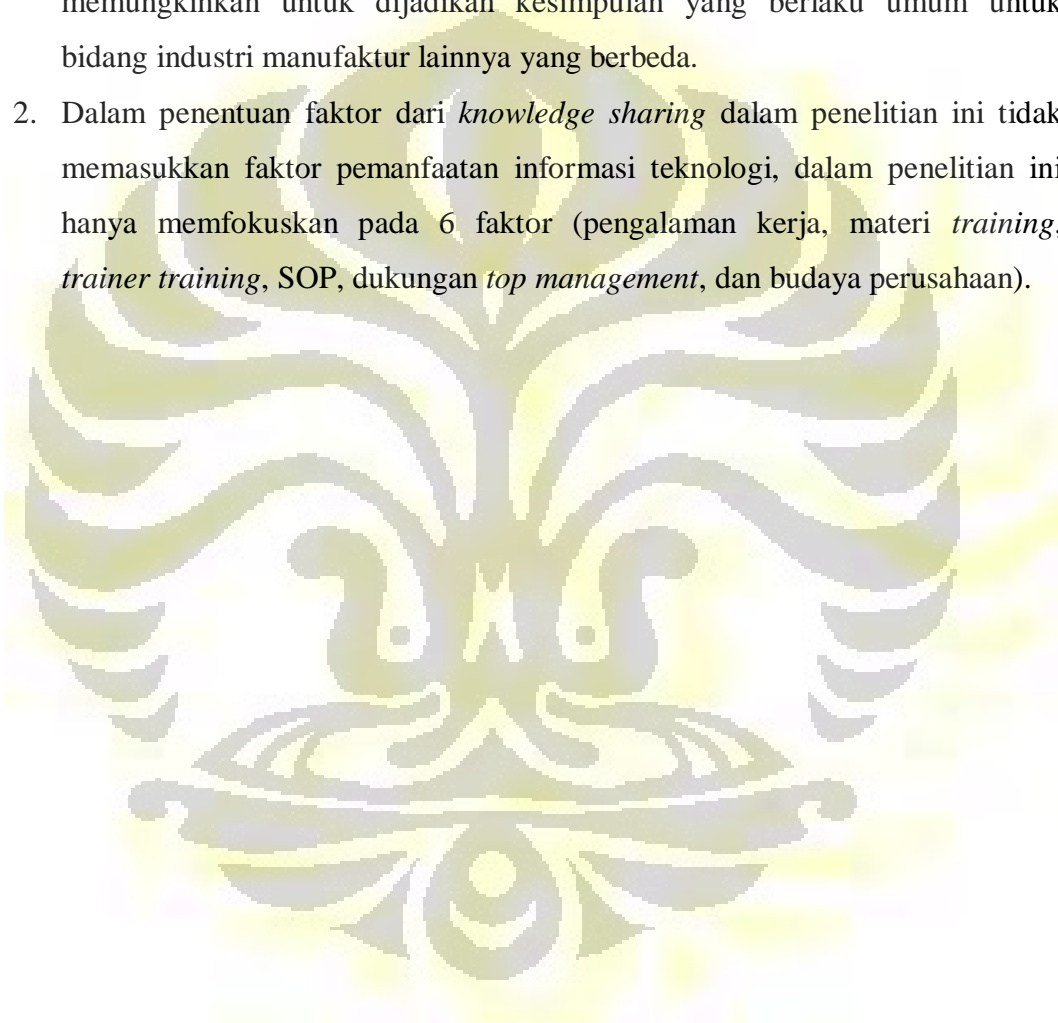
Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor-faktor *knowledge sharing* yang telah ditetapkan (pengalaman kerja, materi *training*, *trainer training*, SOP, dukungan *top management*, dan budaya perusahaan) memiliki nilai GFI 0,948; AGFI 0,929; TLI 0,959; CFI 0,974; dan RMSEA 0,046 yang sesuai dengan *kriteria cutt off value* yang ditentukan, hal ini berarti variabel-variabel *knowledge sharing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil analisa tersebut digunakan sebagai dasar perancangan *knowledge sharing strategy* bagi perusahaan untuk menunjang *knowledge sharing* agar memiliki keunggulan bersaing dalam hal *intellectual capital*, yaitu:
  - a. Dalam rangka memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada, dapat dilakukan strategi berupa membentuk tim *knowledge management* yang menangani *knowledge sharing* dan *knowledge transfer* ter-integrasi.
  - b. Dalam rangka meminimalkan kelemahan internal dan memanfaatkan peluang yang ada, dapat dilakukan strategi berupa memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi dan unggul untuk mengikuti seminar/*training* nasional yang bersertifikasi.
  - c. Dalam rangka memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki dan menanggulangi ancaman yang muncul, dapat dilakukan strategi berupa menyusun SOP tentang *transfer knowledge* bagi karyawan yang akan *resign*.
  - d. Dalam rangka meminimalisasi kelemahan internal yang dimiliki dan menanggulangi ancaman yang muncul, dapat dilakukan strategi berupa Pengembangan membentuk tim *buddy*, yaitu karyawan yang ditunjuk sebagai mentor di masing-masing.

## 5.2 Saran

Meskipun penelitian ini memberi sumbangan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu, akan tetapi masih ada beberapa keterbatasan yang seharusnya menjadi perhatian oleh para peneliti mendatang. Beberapa keterbatasan tersebut diantaranya:

1. Objek studi kasus penelitian ini adalah sebuah perusahaan kimia. Sehingga, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum untuk bidang industri manufaktur lainnya yang berbeda.
2. Dalam penentuan faktor dari *knowledge sharing* dalam penelitian ini tidak memasukkan faktor pemanfaatan informasi teknologi, dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada 6 faktor (pengalaman kerja, materi *training*, *trainer training*, SOP, dukungan *top management*, dan budaya perusahaan).





## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, J.C. & Gerbing D.W. (1988). *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach*. Psychological Bulletin, 103 (3), pp. 411-423.
- Barclay, R.O. & Murray, C.M. (2002). *What is Knowledge Management*. [http://www.media\\_access.com/whatis.html](http://www.media_access.com/whatis.html). Diakses pada 30 Maret 2012.
- Budihardjo, A. (2003). Peranan Budaya Perusahaan: Suatu Pendekatan Sistematis Perusahaan. *Prasteya Mulya Management Journal*, Vol. VIII No. 14.
- Budihardjo, A. (2003). Aplikasi *Knowledge Management* dalam Meningkatkan Perusahaan melalui Inovasi. *Forum Manajemen Prasteya Mulya*, Vo. XVII No. 80.
- Cameron, E. & Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization Development & Change* (8<sup>th</sup> Edition). USA: Thompson South-Western.
- Dymock, D & Mc. Carthy, C. (2006). *Toward a Learning Organization? Employee Perceptions, The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, pp. 525-536. Emerald Publishing Limited.
- Davenport, T & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, Ma: Harvard Business School Press.
- Fen Lin, Hsiu. (2007). *Effect of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions*. 33 (2), pp. 135 – 149. *Journal of Information Science*.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghalib, A.K. (2004). *Systematic Knowledge Management: Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage*. *Jurnal Knowledge Management*. <http://tlainc.com/artic56.htm>. Diakses pada 30 Maret 2012.
- Ghozali, Imam. (2011). *Model Persamaan Struktural: Konsep & Aplikasi dengan Pogram AMOS 19.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gupta, A. & McDaniel, J. (2002). *Creating Comparative Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management*. *Jurnal Knowledge Management*. <http://tlainc.com/articl39.htm>. Diakses pada 30 Maret 2012.
- Hair, J.F., Black W.C., Babin, B.C., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7<sup>th</sup> edition). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing.
- Malholtra, Y. (2004). *Knowledge Management for e-Business Performance Information Strategy*. *The Executive Journal* 16, pp. 5-16.
- Marsick, V & Watkins, K.E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimension of the Learning Organization Questionnaire*. Vol. 5 No. 2, pp. 32-51. *Advances in Developing Human Resources*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995). *The Creating Knowledge Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Purnama, M & Budihardjo, A (2009). *Peran Budaya Pembelajaran dan Knowledge Management terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT XYZ*. Vol 1 No, 3. pp. 233 – 248. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. (10<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management, Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2<sup>nd</sup> Edition). San Fransisco: Jossey-Bass Publisher Inc.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency and Coubleday Publisher, Inc.
- Wijanto, S.H. (2007). *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8: Konsep & Tutorial*. Graha Ilmu.
- Zack, M.H. (1999). *Competing on Knowledge. 2000 Handbook of Business Strategy*. Faulkner & Gray, p 81-88.
- Zack, M.H. (1999). *Developing a Knowledge Strategy*. *California Management Review*. Vol 41.3, p 125 – 145.

Zack, M.H. (2002). *A Strategic Pretext for Knowledge Management. The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities.*

[http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/proceedings/pdf\\_files/ID243.pdf](http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/proceedings/pdf_files/ID243.pdf).

Diakses pada 4 April 2012.



