

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN DOSEN PEMULA



**KNOWLEDGE MANAGEMENT PENGARUHNYA TERHADAP
KOMPETENSI PEGAWAI SERTA DAMPAKNYA PADA
KINERJA PEGAWAI DI PT.POS INDONESIA CAB.CIAMIS**

Tahun Ke Satu Dari Rencana Satu Tahun

Oleh :

Ketua : NANA DARNA, S.E., M.M. (NIDN : 0421067605)
Anggota : MUKHTAR ABDUL KADER, SE., M.M. (NIDN : 0407067305)

UNIVERSITAS GALUH CIAMIS

Oktober Tahun 2016

**HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN DOSEN PEMULA**

Judul Penelitian : Knowledge Management Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : Nana Darna, S.E., M.M.
NIDN : 0421067605
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Manajemen
No HP : 081323209996
Alamat Surel (e-mail) : nanadarna@yahoo.co.id

Anggota 1

Nama Lengkap : Mukhtar Abdul Kader, SE., M.M.
NIDN : 0407067305
Perguruan Tinggi : Universitas Galuh Ciamis

Institusi Mitra (jika ada)

Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggungjawab : -

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

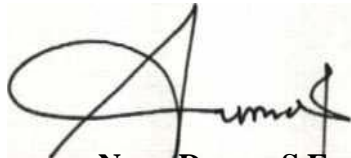
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 13.600.000,00

Biaya Keseluruhan : Rp. 14.855.000,00

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi,


Dr. Ari Rosliyati, SE., M.M., CA., AK
NIK : 03.3112770074

Ciamis, 7 Oktober 2016
Ketua Peneliti,


Nana Darna, S.E., M.M.
NIK : 03.3112770228

Menyetujui
Ketua LPPM,


H. Awang Kustiawan, Drs., M.M
NIP. 1960030819680111001

RINGKASAN

Judul : **Knowledge Management Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Pegawai serta dampaknya pada Kinerja Pegawai Di PT. POS Indonesia Cab.Ciamis**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. serta mengetahui besaran pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kompetensi Pegawai, besaran pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai, besaran pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai, besaran pengaruh secara bersama *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.

Target dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran manakah pengaruh yang paling signifikan *Knowledge Management* terhadap Kompetensi Pegawai atau *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai atau Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai atau secara bersama *Knowledge Management* melalui Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis, sehingga dapat dijadikan referensi penerapan *Knowledge Management* dimasa yang akan datang, sehingga diharapkan akan lebih maksimal.

Metode analisis yang digunakan adalah metode regresi linear sederhana dan berganda (*multi linear regression*). Analisis regresi, untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). Untuk melihat hubungan antara variabel yang dipergunakan rumus regresi berganda Umar (2005:307). $Y_1 = a + bX$, $Y_2 = a + bX$, $Y_2 = a + bY_1$

Hasil penelitian diperoleh pengaruh masing-masing variabel dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara parsial adalah *Knowledge Management* (X) : 30.2%, *Kompetensi Pegawai* : 71.9%. dan secara simultan sebesar 71.9%, variabel lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai tapi tidak diteliti sebesar 28.1%.

Keyword : *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai, Kinerja Pegawai, Pos Indonesia Cab. Ciamis.

PRAKATA

Atas Rahmat Allah SWT, kami dapat menyelesaikan Laporan Akhir Penelitian Dosen Pemula dengan judul: “**Knowledge Management Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Pegawai serta dampaknya pada Kinerja Pegawai Di PT. POS Indonesia Cab.Ciamis**”, maka selayaknya kami memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan segala kenikmatan kepada kita semua.

Laporan kemajuan ini kami buat dalam upaya pertanggungjawaban atas penelitian yang kami lakukan dalam rangka melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi Bidang Penelitian yang mudah-mudahan bermanfaat secara pengembangan ilmu pengetahuan dan juga bermanfaat secara praktis.

Laporan ini tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak ada dukungan dari semua pihak, maka kami haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang mendukung dan membantu kami dalam melaksanakan kegiatan ini. Semoga kebaikan kita semua menjadi amal yang diterima Allah SWT, amin.

Akhir kata kami menyadari bahwa sebagai manusia banyak memiliki keterbatasan dan hanya Allah SWT yang memiliki kesempurnaan suturenya. Untuk itu kritik dan saran dari pembaca adalah sumbangsih yang tak terhingga nilainya.

Ciamis, Oktober 2016

Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	3
1.3.1. Maksud Penelitian.....	3
1.3.2. Tujuan Penelitian	4
1.4. Sasaran dan Target Penelitian	4
1.4.1. Sasaran Penelitian	4
1.4.2. Target Penelitian	4
1.5. Luaran Penelitian.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Knowledge Management.....	6
2.2. Kompetensi.....	7
2.3. Kinerja Pegawai.....	8
BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	
3.1. Tujuan Penelitian	11
3.2. Manfaat Penelitian.....	11
BAB 4. METODE PENELITIAN	
4.1. Metode Penelitian.....	12
4.2. Lokasi Penelitian	12
4.3. Tahapan-tahapan Penelitian	12
4.4. Peubah yang di Ukur	12
4.5. Disain dan Model Penelitian	12
4.6. Rancangan Penelitian	13
4.7. Teknik Pengumpulan Data	13
4.7.1. Teknik Pengumpulan Data Field Research	13
4.7.2. Teknik Pengumpulan Data Library Research.....	14
4.7.3. Menentukan Populasi dan Sampel.....	14
4.7.4. Instrument Penelitian.....	14
4.7.5. Pengukuran Alat Instrument.....	15
4.7.6. Uji Validitas dan Realibilitas Instrument Penelitian	15
4.8. Teknik Analisis Data	16
4.8.1. Analisis Regresi Linear Sederhana/Regresi Tunggal	16
4.8.2. Analisis Regresi Linear Berganda	16

BAB 5. HASIL YANG DICAPAI	
5.1 Uji Kualitas Data	18
5.1.1 Uji Validitas	18
5.1.2 Uji Reliabilitas	20
5.2 Hasil Analisis dan Pembahasan.....	21
5.2.1 Analisis Deskriptif Hasil Penelitian	21
5.2.1.1 Deskriptif Jawaban Responden Mengenai Variabel Knowledge Management.....	21
5.2.1.2 Tanggapan Pegawai Terhadap Knowledge Management PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.....	26
5.2.1.3 Deskriptif Jawaban Responden Mengenai Variabel Kompetensi Pegawai.	32
5.2.1.4 Tanggapan Pegawai Terhadap Kompetensi Pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.....	36
5.2.1.5 Deskriptif Jawaban Responden Mengenai Variabel Kinerja Pegawai.....	40
5.2.1.6 Tanggapan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.....	43
5.2.1.7 Statistik Deskriptif Skor Rata-Rata Variabel.....	47
5.2.2 Analisis Verifikatif.....	48
5.2.2.1 Koefisien Determinasi (R^2)	48
5.2.2.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	49
5.2.2.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t).....	49
5.3. PEMBAHASAN	
5.3.1 <i>Knowledge Management</i> di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.....	50
5.3.2 Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.....	50
5.3.3 Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis	51
5.3.4 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kompetensi Pegawai ...	51
5.3.5 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Pegawai	52
5.3.6 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	53
5.3.7 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , dan Kompetensi Pegawai secara bersama terhadap Kinerja Pegawai.....	54
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan.....	56
6.2 Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA	59

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rencana dan Realisasi produksi Kantor Pos Ciamis tahun 2013-2014.....	2
Tabel 5.1	Hasil Analisis Item Instrumen Knowledge Management (X).....	19
Tabel 5.2	Hasil Analisis Item Instrumen Kompetensi Pegawai (Y)	19
Tabel 5.3	Hasil Analisis Item Instrumen Kinerja Pegawai (Z)	19
Tabel 5.4	Hasil Pengukuran Uji Reliabilitas.....	21
Tabel 5.5	Selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai.....	21
Tabel 5.6	Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai....	22
Tabel 5.7	Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.	22
Tabel 5.8	Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.	23
Tabel 5.9	Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.	23
Tabel 5.10	Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.	24
Tabel 5.11	Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan.....	24
Tabel 5.12	Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja	25
Tabel 5.13	Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu	25
Tabel 5.14	Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.	26
Tabel 5.15	Klasifikasi penilaian untuk indikator variabel knowledge mangement	27
Tabel 5.16	Rekapitulasi Knowledge Management	27
Tabel 5.17	Rekapitulasi Knowledge Management Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Knowledge Management Secara Keseluruhan ...	31
Tabel 5.18	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja	32

Tabel 5.19	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya	32
Tabel 5.20	Selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja.....	33
Tabel 5.21	Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkreaitifitas dalam melaksanakan tugasnya	33
Tabel 5.22	Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya	34
Tabel 5.23	Selama ini pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya	34
Tabel 5.24	Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya	35
Tabel 5.25	Selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya	35
Tabel 5.26	Klasifikasi penilaian untuk indikator variabel kompetensi pegawai..	36
Tabel 5.27	Rekapitulasi kompetensi pegawai	37
Tabel 5.28	Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel kompetensi pegawai Secara Keseluruhan	39
Tabel 5.29	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna.	40
Tabel 5.30	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output.....	40
Tabel 5.31	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan	41
Tabel 5.32	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif....	41
Tabel 5.33	Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai	42
Tabel 5.34	Dalam menyelesaikan tugas selama ini antar pegawai saling bekerjasama.....	42
Tabel 5.35	Klasifikasi penilaian untuk indikator variabel kinerja pegawai	43
Tabel 5.36	Rekapitulasi kinerja pegawai	44
Tabel 5.37	Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel kinerja pegawai Secara Keseluruhan	46

Tabel 5.58	Hasil Perhitungan Rata-rata	47
Tabel 5.59	Kriteria Penafsiran kondisi variabel penelitian	47
Tabel 5.40	Kriteria Variabel Penelitian.....	47
Tabel 5.41	Koefisien Determinasi X terhadap Y	48
Tabel 5.42	Koefisien Determinasi Y terhadap Z.....	48
Tabel 5.43	Korelasi Knowledge Management (X) dengan Kompetensi Pegawai (Y).....	51
Tabel 5.44	Korelasi Knowledge Management (X) dengan Kinerja Pegawai (Y)	52
Tabel 5.45	Korelasi Kompetensi Pegawai (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z).....	53
Tabel 5.46	R Square Knowledge Management (X) dan Kompetensi Pegawai (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Draf Artikel Ilmiah	60
Lampiran 2	Kuesioner	82
Lampiran 3	Log Book	86
Lampiran 4	Laporan Penggunaan Anggaran	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT. Pos Indonesia dituntut agar dapat meningkatkan kualitas diri baik kinerjanya maupun pelayanannya sebagai sebuah organisasi publik. Hal tersebut perlu dilakukan karena seperti yang tertuang pada semboyan PT. Pos Indonesia yaitu “**Terus Bergerak Maju (Move On)**” yang merupakan wujud nyata bahwa pelayanan yang diberikannya itu berorientasi pada pelanggan (*Customers*). Selain itu juga sesuai dengan salah satu unsur dari Catur Sukses Sapta Pedoman PT. Pos Indonesia yaitu pada unsur sasaran pokok yang meliputi sasaran terhadap kepuasan pelanggan, komitmen pada pelayanan umum, dan hasil terbaik. Dengan demikian disini kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa pos harus diprioritaskan.

PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis terus berupaya membuat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Baik berkaitan dengan kompensasi, sarana dan prasarana, disiplin kerja, lingkungan kerja, budaya kerja. Namun demikian dengan perkembangan pengetahuan, bisnis dan tingkat persaingan Bisnis yang semakin tinggi PT POS Indonesia Cab. Ciamis. Perlu meningkatkan lagi kinerja pegawainya yang saat ini di rasakan stagnan atau biasa – biasa saja. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi (*Motivation*), Keith Davis (1964:484), Merumuskan bahwa Human Performance = Ability + Motivation, Ability = Knowledge + Skill, Motivation = Attitude + Situation. Dari rumus itulah POS Indonesia Ciamis mencoba Salah satu kegiatan yang bisa dilaksanakan saat ini adalah kegiatan manajemen pengetahuan yang berkaitan dengan *Ability*=Kemampuan yakni untuk meningkatkan kualitas hasil kerja (efektivitas) dan meningkatkan efisiensi kerja.

Pada saat ini alasan utama penerapan manajemen pengetahuan adalah untuk (1) Memastikan ketersediaan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan, (2) Meningkatkan kemampuan menghasilkan solusi, (3) Menghasilkan inovasi, (4) Meningkatkan kemampuan untuk mengikuti trend (adaptif). Menurut studi yang dilakukan oleh Chong (2005) dan Wong (2005) pendekatan yang terstruktur merupakan salah satu faktor kunci sukses penerapan manajemen pengetahuan. Melalui pendekatan ini, perusahaan melakukan asesmen atau audit terhadap kualitas proses-proses manajemen pengetahuan di internal perusahaannya. Pendekatan yang terstruktur memberikan kejelasan bagi

anggota perusahaan mengenai apa yang akan dicapai, bagaimana cara mencapainya dan – terutama - kejelasan peran masing-masing pada upaya penerapan manajemen pengetahuan. Jadi dalam pendekatan yang terstruktur terkandung aspek keterlibatan (*employee involvement*) dan pemberdayaan (*employee empowerment*) karyawan.

Dalam menghadapi tuntutan masyarakat akan peningkatan pelayanan baik kualitas maupun kuantitasnya dan untuk tetap survive maka setiap kantor di usahakan untuk tidak berbuat salah yang menyebabkan keterlambatan pengiriman pos, karena pengguna jasa tidak akan menerima alasan keterlambatan karena alasan kantor. Untuk itu dalam membentuk suatu pelayanan secara utuh dan berkualitas, maka dibutuhkan kinerja yang baik. Namun demikian, dalam pelaksana dan perkembangannya banyak masyarakat yang mempertanyakan Kinerja PT. Pos Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pertanyaan tersebut timbul karena adanya keterlambatan pengiriman surat dan paket, kerusakan dan kehilangan barang kiriman, ongkos pengiriman yang mahal, serta sikap pegawai yang terlalu kaku, serta penolakan paket karena pembungkusan paket kiriman tidak sesuai dengan syarat yang ditentukan. Hal ini tentu saja merupakan satu fenomena kurangnya kompetensi pegawai PT. Pos Indonesia Cab. Ciamis atas tuntutan pelanggan. Selanjutnya berdasarkan hasil pra survey, dapat dilihat data tentang rencana dan realisasi produksi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Ciamis. Pada tahun 2013 sampai 2014 sebagai berikut :

Tabel 1.1

Rencana dan Realisasi produksi Kantor Pos Ciamis tahun 2013-2014

No	Uraian	2013				2014			
		Rencana	Realisasi	-/+	Prosentasi	Rencana	Realisasi	-/+	Prosentasi
1	Surat Pos	112.895	129.922	17.027	13%	172.939	167.994	-4.945	-3%
2	Paket Pos	16.014	8.581	-7.433	-87%	19.217	10.816	-8.401	-78%
3	Wesel Pos	34.740	54.333	19.593	36%	64.488	62.701	-1.787	-3%
4	Giro Cek Pos	3.737	2.323	-1.414	-61%	4.852	2.551	-2.301	-90%
5	Lain-lain	1.038.626	1.062.564	23.938	2%	1.455.274	1.401.031	-54.243	-4%
	Jumlah	1.206.012	1.257.732	51.720	4%	1.716.770	1.645.093	-71.677	-4%

Sumber : PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Cab. Ciamis

Tabel diatas dapat diketahui bahwa realisasi produksi per sub layanan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Ciamis tahun 2013 sebagian masih belum bisa mencapai

hasil sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut dapat dilihat dari realisasi produksi paket pos turun 87% dan Giro cek pos turun sebesar 61%. Namun demikian, jumlah keseluruhan realisasi produksi telah mencapai dan bahkan melebihi rencana yang ada. Atau dengan kata lain bisa dikatakan bahwa realisasi produksi PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis pada tahun 2013 sebesar 4%. Namun pada tahun 2014 realisasi produksi secara keseluruhan turun 4%. Berdasarkan fenomena-fenomena dan uraian tabel di atas, dapat diketahui bahwa PT Pos. Indonesia masih perlu memperbaiki kinerjanya secara menyeluruh baik produktivitas maupun kualitas pelayanan.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam terhadap kinerja pelayanan publik pada PT. Pos Indonesia di Kabupaten Ciamis dengan Judul : **Knowledge Management Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Kinerja Pegawai Di PT. Pos Indonesia Cab.Ciamis.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, peneliti mencoba merumuskan permasalahan agar lebih fokus terhadap masalah yang diteliti dan dianalisis dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Pelaksanaan Knowledge Management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.
2. Bagaimana Kondisi Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.
3. Bagaimana Kondisi Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis
4. Seberapa besar pengaruh Knowledge Management terhadap Kompetensi Pegawai.
5. Seberapa besar pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai.
6. Seberapa besar pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.
7. Seberapa besar pengaruh Knowledge Manajemen dan Kompetensi Pegawai secara bersama terhadap Kinerja Pegawai.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti bermaksud untuk menganalisis pengaruh Knowledge Management terhadap kompetensi pegawai, pengaruh Knowledge Management terhadap kinerja pegawai, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

dan pengaruh secara bersama Knowledge Management dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui kondisi Knowledge Management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.
2. Mengetahui Kondisi Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.
3. Mengetahui Kondisi Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis
4. Mengetahui besaran pengaruh Knowledge Management terhadap Kompetensi Pegawai.
5. Mengetahui besaran pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai.
6. Mengetahui besaran pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.
7. Mengetahui besaran pengaruh Knowledge Manajemen dan Kompetensi Pegawai secara bersama terhadap Kinerja Pegawai.

1.4. Sasaran dan Target Penelitian

1.4.1. Sasaran Penelitian

Sasaran dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh Knowledge Management terhadap Kompetensi Pegawai dan Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai atau secara bersama Knowledge Management melalui Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT.POS Indonesia Cab. Ciamis.

Alasan mengapa Knowledge Management menjadi kajian yang diusulkan, karena Knowledge Management merupakan strategi efektif bagi PT. POS Indonesia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adapun penelitian difokuskan di PT.POS Indonesia Cab.Ciamis sebagai sumber utama perolehan data yang akan digunakan dalam penelitian.

1.4.2. Target Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran manakah pengaruh yang paling signifikan Knowledge Management terhadap Kompetensi Pegawai atau Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai atau Kompetensi

Pegawai terhadap Kinerja Pegawai atau secara bersama Knowledge Management melalui Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis, sehingga dapat dijadikan referensi penerapan Knowledge Management dimasa yang akan datang, sehingga diharapkan akan lebih maksimal.

1.5. Luaran Penelitian

Adapun luaran penelitian ini adalah:

1. Pengembangan buku ajar dalam bentuk diktat dalam perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Publikasi ilmiah, hasil penelitian akan dipublikasikan pada jurnal Cakrawala LPPM UNIGAL.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Knowledge Management

Pengetahuan merupakan data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi dari sumber yang kompeten. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte, 2008). Maimunah *et al* (2008:80-90) berpandangan bahwa *Knowledge Management* merupakan aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten. *Knowledge Management* dapat dilihat sebagai sebuah pendekatan yang menyeluruh dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memfokuskan pada pengetahuan (Bornemann *et al*, 2003).

Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002), yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Turban *et al*. (2004) yang mengatakan bahwa “pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan.” Albert Einstein, memberikan kutipannya yang sederhana namun efektif, “*knowledge is experience, everything else is information.*”

Banyak dipersepsikan bahwa manajemen pengetahuan dapat digantikan oleh keberadaan teknologi informasi, atau bahkan teknologi informasi itu adalah manajemen pengetahuan Dalkir (2005). Seperti disampaikan oleh McDermott (1999), “*knowledge involves thinking with information.*” Jadi dengan teknologi informasi saja – atau sistem

informasi – tidak serta merta pengetahuan dapat dikelola dengan baik. Seperti studi terkini dari Gholipour et al. (2010) dan Revilla et al. (2010) teknologi informasi adalah pemungkin (enabler) dalam manajemen pengetahuan. Yaitu yang membuat proses-proses dalam manajemen pengetahuan.

Dapat di garis bawahi tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil-tidaknya manajemen pengetahuan. Pertama, penerapannya tidak hanya menghasilkan **pengetahuan baru** tetapi juga mendaur-ulang pengetahuan yang sudah ada. Kedua, teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi. Ketiga, sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, **banyak pengetahuan penting yang harus ditemukan** lewat upaya-upaya khusus, padahal pengetahuan itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

2.2. Kompetensi

Kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Crunkilton dalam Sutrisno (2011:204) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi.

Gordon dalam Sutrisno (2011:204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalam kognitif, dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan/ketrampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2011:206) terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives*, adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak orang yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pemimpin seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinannya sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seseorang *programmer* komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

2.3. Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trinaningsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005) dalam (Trinaningsih, 2007). Menurut Gibson *et al.* (1996) dalam Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Bonner dan Sprinkle (2002) dalam Nadhiroh (2010) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Soedjono (2005) dalam Mariam (2009) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Mengetahui apakah kinerja seseorang tersebut baik dan telah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan bertanggung jawabnya maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja. Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya (A.A Prabu Mangkunegara, 2000 : 69).

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.3. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk:

1. Mengetahui kondisi Knowledge Management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.
2. Mengetahui Kondisi Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis.
3. Mengetahui Kondisi Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis
4. Mengetahui besaran pengaruh Knowledge Management terhadap Kompetensi Pegawai.
5. Mengetahui besaran pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai.
6. Mengetahui besaran pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.
7. Mengetahui besaran pengaruh Knowledge Manajemen dan Kompetensi Pegawai secara bersama terhadap Kinerja Pegawai.

kinerja karyawan diukur berdasarkan 3 indikator yakni tingkat kepuasan karyawan, tingkat kehadiran (absensi), dan moral karyawan (Zehir *and* Esin 2009)

3.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. PT. POS Cab. Ciamis, memberikan pengetahuan Knowledge Manajemen sehingga pimpinan dan karyawan mengetahui pentingnya meningkatkan pengetahuan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi serta berdampak pada peningkatan kinerja pimpinan dan karyawan serta menjadi bahan kajian evaluasi dan dapat dijadikan referensi akan pentingnya Knowledge Manajemen sebagai bagian penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

2. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan berfikir, memperluas pengetahuan, baik dalam teori maupun praktik, dengan memberikan gambaran yang dapat dijadikan sebagai pengaplikasian teori-teori dengan pelaksanaan yang sebenarnya di lapangan mengenai knowledge management pengaruhnya terhadap kompetensi pegawai serta dampaknya pada kinerja pegawai di PT.POS Indonesia Cab.Ciamis

BAB IV

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah (*rasional, empiris dan sistematis*) untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, metode yang peneliti gunakan adalah metode kuantitatif deskriptif dan asosiatif. Metode Kuantitatif menurut Sugiono (2013) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2. Lokasi Penelitian

Yang menjadi Objek Penelitian ini adalah PT. POS Indonesia Cabang Ciamis yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 8 Ciamis. Depan alun alun kota Ciamis.

3.3. Tahapan-tahapan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian penulis membagi kedalam enam tahapan, yaitu:

1. Pengurusan izin dan survey pendahuluan
2. Persiapan sarana dan prasarana penelitian
3. Studi Kepustakaan
4. Pengumpulan data
5. Analisis data
6. Pembuatan laporan dan seminar hasil

3.4. Peubah yang Diamati atau diukur

Adapun peubah yang diamati dalam penelitian ini adalah Knowldge Manajemen, kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.

3.5. Disain dan Model Penelitian

Desain atau model penelitian merupakan tipe penelitian yang akan digunakan (*Road Map*) yang disesuaikan dengan permasalahan dalam penelitian. Adapun yang dimaksud dengan desain penelitian menurut Fred N Kerlinger dalam A.Gima Sugiama (2008) adalah :

.... rencana dan struktur penyelidikan yang disusun untuk menjawab pertanyaan penelitian, rencana penelitian adalah gambaran menyeluruh program penelitian. Hal ini mencakup garis besar dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan penelaah, sejak merumuskan hipotesis dan implementasinya secara operasional hingga menganalisis data. Sedangkan struktur adalah kerangka kerja organisasi, dan relasi antara variabel yang dipelajari.

3.6. Rancangan Penelitian

Untuk lebih terarah peneliti membuat rancangan penelitian dengan menggunakan pendekatan data kuantitatif dan observasi ilmiah, yang dimaksud dengan data kuantitatif Menurut Sugiyono (2012:13): “Data kuantitatif merupakan suatu karakteristik dari suatu variabel yang nilai-nilainya dinyatakan dalam bentuk *numerical*.” Sedangkan observasi ilmiah menurut Cooper dan Schindler (2003) dalam A.Gima Sugiama (2008) terdiri dari :

1. Observasi tersebut dirancang untuk menjawab pertanyaan penelitian
2. Dirancang dan dilaksanakan secara sistematis
3. Merekam secara sistematis seluruh hal yang berhubungan dengan kejadian, keadaan, dan apapun yang dianggap baru (aneh) berkaitan dengan proporsi penelitian
4. Menggunakan kendali-kendali yang tepat
5. Melakukan perhitungan, prediksi yang valid dan reliabel, serta didasari kejadian yang diamati.

Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan kuisioner yang di kembangkan dari indikator Knowledge Management.

3.7. Teknik Pengumpulan Data

3.7.1. Teknik Pengumpulan Data *Field Research*

Penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu peneliti langsung ke PT. POS Indonesia Cabang Ciamis untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian dengan cara :

1. Observasi

Observasi yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan penulis dengan melakukan pengamatan, baik secara berhadapan langsung maupun secara tidak langsung.

2. Wawancara

Wawancara yaitu salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, Instrumen yang digunakan dapat berupa pedoman wawancara maupun '*checklist*'.

3. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu cara pengumpulan data dengan memberikan data atau menyebarkan daftar kepada *responden*, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut.

3.7.2. Teknik Pengumpulan Data *Library Research*

Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan membaca beberapa buku literatur-literatur, mengumpulkan dokumen, arsip, maupun catatan penting organisasi yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian ini dan selanjutnya diolah kembali.

3.7.3. Menentukan Populasi dan sampel

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2007:90) adalah : “Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai PT POS Indonesia Cabang Ciamis yang berjumlah 30 orang.

2. Sampel

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2007:91) adalah : “Bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” pada kasus ini peneliti tidak mengambil sampel karena jumlah pegawai telah memenuhi keseluruhan data penelitian. Sehingga teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling Probability “*Proportionate Stratified Random Sampling*” yakni populasi yang mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

3.7.4. Instrument Penelitian

Instrument disusun dengan memberikan definisi operasionalnya dan selanjutnya ditentukan indikator-indikator yang akan di ukur. Dimana pada kasus ini peneliti menetapkan instrumen Knowledge Management, Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.

3.7.5. Pengukuran Alat Instrument

Pengisian kuesioner diukur dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri atas sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, tidak baik. Kelima penilaian tersebut diberi bobot sebagai berikut :

Rentang Skor Analisis Data Skala *Likert*

No.	Pernyataan	Skor
1.	Setuju / selalu / sangat positif / sangat baik	5
2.	Setuju / sering / positif / baik	4
3.	Ragu-ragu / kadang-kadang / negatif / tidak baik	3
4.	Tidak setuju / hampir tidak pernah / sangat negatif / sangat tidak baik	2
5.	Sangat tidak setuju / tidak pernah	1

Sumber : Sugiono (2013:134)

3.7.6. Uji Validitas dan Uji Realibilitas Instrument Penelitian

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur / instrumen (Riduwan, 2007 : 109-110). Uji validitas adalah pengukuran sejauh mana suatu instrumen dapat digunakan untuk mengukur data sehingga didapatkan data yang valid/sahih. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Jadi instrumen yang valid merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* (PPM), yaitu :

$$r_{hitung} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{hitung} : koefisien korelasi

X_i : jumlah skor item

Y_i : jumlah skor total (seluruh item)

n : jumlah responden

Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat artinya instrument tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

b. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas adalah pengukuran ketepatan atau keakuratan suatu instrumen. Menurut Sugiyono (2007: 173), instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah teknik belah dua dari Spearman Brown (*Split Half*), yaitu :

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

r_i = reliabilitas seluruh instrumen

r_b = korelasi product moment antara belahan pertama dan kedua

Untuk mengetahui koefisien korelasinya signifikan atau tidak digunakan distribusi (tabel r) untuk $\alpha = 0,05$ atau $\alpha = 0,01$ dengan derajat kebebasan ($dk = n - 2$). Kemudian membuat keputusan membandingkan r_i dengan r_{tabel} . Adapun kaidah keputusan :

Jika $r_i > r_{tabel}$ berarti reliabel, dan Jika $r_i < r_{tabel}$ berarti tidak reliabel.

3.8. Teknik Analisis Data

3.8.1. Analisis Regresi Linear Sederhana/Regresi Tunggal

Regresi sederhana digunakan untuk mengetahui hubungan fungsional satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

$$Y_1 = a + bX, Y_2 = a + bX, Y_2 = a + bY_1$$

Keterangan :

Y_1 : Kompetensi Pegawai

Y_2 : Kinerja Pegawai

a : Nilai Konstanta

X : Knowledge Management

b : Koefisien Regresi

3.8.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam teknik analisis ini peneliti ingin mengetahui besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y) secara bersama-sama. Untuk melihat hubungan antara variabel,

dipergunakan rumus regresi berganda Umar (2005:307). Pada kasus ini besarnya Y_2 di peroleh dari :

$$Y_2 = a + bX + bY_1 + e$$

Keterangan :

X : Knowledge Management

Y_1 : Kompetensi Pegawai

Y_2 : Kinerja Pegawai

a : Nilai Konstanta

b : Koefisien Regresi

e : *Error*

Untuk mengetahui Koefisien korelasi itu signifikan atau tidak, maka di konsultasikan pada tabel r, apabila **r hitung** lebih besar dari **r tabel** maka terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y dapat di ketahui melalui besarnya koefisien determinasi dapat dilihat pada *R Square*(r^2) dan dinyatakan dalam persentase.

BAB V HASIL YANG DICAPAI

5.1 Uji Kualitas Data

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis menggunakan instrument penelitian yang terdiri dari variabel Knowledge Management (X) sebanyak 10 item pernyataan, Kompetensi Pegawai (Y) sebanyak 8 item pernyataan, Kinerja Pegawai (Z) sebanyak 6 item pernyataan.

Uji kualitas data dilakukan terhadap 36 responden sebagai uji coba, selanjutnya dengan menggunakan teknik *Guttman Split-half* nampak bahwa reliabilitas masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel sesuai dengan yang direkomendasikan oleh Ronny Kountur (2008:86) yaitu kuesioner dikatakan reliabel apabila memperoleh nilai reliabel di atas 0,6 atau 60%. Semakin tinggi tingkat reliabilitasnya semakin konsisten kuesioner tersebut.

5.5.1 Uji Validitas

Validitas suatu kuisisioner atau data dapat dikatakan valid apabila dapat mengukur yang seharusnya diukur. Pengujian tingkat validitas tiap item dipergunakan analisis item, artinya mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Menurut Sugiyono (2005: h.46), item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Persyaratan minimum agar dapat dianggap valid apabila $r \geq 0,3$ sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,3 maka item dalam instrument tersebut tidak valid. Adapun hasil dari validitas Knowledge Management, Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1
Hasil Analisis Item Instrumen *Knowledge Management* (X)

No. Item	TK. Validitas	Keterangan
Item_X_1	0,472	Valid
Item_X_2	0,365	Valid
Item_X_3	0,530	Valid
Item_X_4	0,550	Valid
Item_X_5	0,771	Valid
Item_X_6	0,715	Valid
Item_X_7	0,521	Valid
Item_X_8	0,490	Valid
Item_X_9	0,513	Valid
Item_X_10	0,405	Valid

Hasil uji validitas untuk *Knowledge Management* lebih besar dari 0,3 maka dapat dikatakan bahwa seluruh item variabel penelitian memiliki katagori valid.

Berikutnya adalah hasil uji validitas untuk variabel Kompetensi Pegawai (Y). Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.2
Hasil Analisis Item Instrumen Kompetensi Pegawai (Y)

No. Item	TK. Validitas	Keterangan
Item_Y_1	0,319	Valid
Item_Y_2	0,714	Valid
Item_Y_3	0,806	Valid
Item_Y_4	0,775	Valid
Item_Y_5	0,743	Valid
Item_Y_6	0,632	Valid
Item_Y_7	0,568	Valid
Item_Y_8	0,555	Valid

Untuk hasil uji validitas variabel Y (Kompetensi Pegawai) lebih besar dari 0,3 maka dapat dikatakan bahwa seluruh item variabel penelitian memiliki katagori valid.

Berikutnya adalah menghitung uji validitas untuk variabel Kinerja Pegawai (Z). Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.3
Hasil Analisis Item Instrumen Kinerja Pegawai (Z)

No. Item	TK. Validitas	Keterangan
Item_Z_1	0,817	Valid
Item_Z_2	0,791	Valid
Item_Z_3	0,792	Valid
Item_Z_4	0,769	Valid
Item_Z_5	0,464	Valid
Item_Z_6	0,505	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel Kinerja Pegawai (Z) lebih besar dari 0,3 maka dapat dikatakan bahwa seluruh item variabel penelitian memiliki katagori valid.

5.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi merupakan pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur terpercaya (reliabel). Reliabilitas disebut juga sebagai kepercayaan, keterendahan, keajegan, konsistensi, kestabilan dan sebagainya. Pengujian reliabilitas teknik *split half* dengan koefisien internal Spearman Brown bahwa instrumen pengukuran adalah reliabel sesuai dengan yang direkomendasikan oleh Sugiyono (2004: 178) yang menyatakan bahwa batas minimum reliabilitas yang dapat diterima adalah koefisien positif. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika diatas 0.70, Sedangkan Kategori koefisien reliabilitas (Guilford, 1956: 145) adalah sebagai berikut:

- $0,80 < r_{11} \leq 1,00$ reliabilitas sangat tinggi
- $0,60 < r_{11} \leq 0,80$ reliabilitas tinggi
- $0,40 < r_{11} \leq 0,60$ reliabilitas sedang
- $0,20 < r_{11} \leq 0,40$ reliabilitas rendah.
- $-1,00 \leq r_{11} \leq 0,20$ reliabilitas sangat rendah (tidak reliable).

Reliabilitas untuk kuesioner masing-masing variabel disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.4
Hasil Pengukuran Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien reliabilitas (Alpha Cronbach)	Kriteria
Knowledge Management	0.734	Reliabilitas Tinggi
Kompetensi Pegawai	0.802	Reliabilitas Sangat Tinggi
Kinerja Pegawai	0.796	Reliabilitas Tinggi

Sumber: Hasil uji reliabiliti Cronbach's Alpha

Dari data di atas terlihat bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data berada di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan penulis sudah reliabel.

5.2 Hasil Analisis dan Pembahasan

5.2.1 Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

Berikut ini adalah data mengenai jawaban responden mengenai beberapa pernyataan dari variabel *Knowledge Management* (10 Item), Kompetensi Pegawai (8 Item) dan Kinerja Pegawai (6 item).

5.2.1.1 Deskriptif Jawaban Responden Mengenai Variabel Knowledge Management.

Sesuai dengan hasil olah data kuesioner yang disampaikan kepada responden, diperoleh gambaran sebagai berikut :

Tabel 5.5
Selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai.

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	14	70	38,89%
Setuju	4	22	88	61,11%
Ragu-ragu	3	0	0	0,00%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	158	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai, yakni sebanyak 38.89% menyatakan sangat setuju, 61.11% menyatakan setuju, 00.00%

menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.6
Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	9	45	25,00%
Setuju	4	26	104	72,22%
Ragu-ragu	3	1	3	2,78%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	152	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai, yakni sebanyak 25.00% menyatakan sangat setuju, 72.22% menyatakan setuju, 2.78% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.7
Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	18	90	50,00%
Setuju	4	15	60	41,67%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	158	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan, yakni sebanyak 50.00% menyatakan sangat setuju, 41.67% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Sangat Baik.

Tabel 5.8
Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	15	75	41,67%
Setuju	4	20	80	55,56%
Ragu-ragu	3	0	0	0,00%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	157	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan, yakni sebanyak 41.67% menyatakan sangat setuju, 55.56% menyatakan setuju, 00.00% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00,00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.9
Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	15	75	41,67%
Setuju	4	18	72	50,00%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	2,78%
Jumlah		36	154	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan, yakni sebanyak 41.67% menyatakan sangat setuju, 50.00% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 2.78% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.10
Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	14	70	38,89%
Setuju	4	19	76	52,78%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	2,78%
Jumlah		36	153	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan, yakni sebanyak 38.89% menyatakan sangat setuju, 52.78% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 2.78% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.11
Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	12	60	33,33%
Setuju	4	23	92	63,89%
Ragu-ragu	3	1	3	2,78%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	155	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan, yakni sebanyak 33,33% menyatakan sangat setuju, 63,89% menyatakan setuju, 2,78% menyatakan ragu-ragu, 00,00% menyatakan tidak setuju, 00,00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.12
Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	14	70	38,89%
Setuju	4	22	88	61,11%
Ragu-ragu	3	0	0	0,00%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	158	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja, yakni sebanyak 38.89% menyatakan sangat setuju, 61.11% menyatakan setuju, 00.00% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.13
Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	9	45	25,00%
Setuju	4	25	100	69,44%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	151	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu, yakni sebanyak 25.00% menyatakan sangat setuju, 69.44% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.14
Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	8	40	22,22%
Setuju	4	24	96	66,67%
Ragu-ragu	3	4	12	11,11%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	148	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu, yakni sebanyak 22.22% menyatakan sangat setuju, 66.67% menyatakan setuju, 11.11% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

5.2.1.2 Tanggapan Pegawai Terhadap Knowledge Management PT. POS Indonesia Cab. Ciamis

Tanggapan pegawai terhadap Knowledge Management pada PT. POS Indonesia Cab. Ciamis tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban pegawai melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari daftar pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan knowledge management di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Kuesioner tersebut juga telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel. Kuesioner tersebut diberikan kepada 36 orang Pegawai dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan struktural minimal koordinator bagian di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Hasil kuisisioner ini kemudian diklasifikasikan untuk menentukan berada pada tingkat mana knowledge manajemen di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. Menurut Sugiyono (2003:214), klasifikasi setiap indikator variabel X (knowledge manaement) dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator knowledge management : $36 \times 5 = 180$

Nilai terendah setiap indikator knowledge management : $36 \times 1 = 36$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{180 - 36}{5} = 28,8
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator knowledge management adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15
Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Knowledge Management

Nilai		Klasifikasi Penilaian
36	64,7	Tidak Baik
64,8	93,5	Kurang Baik
93,6	122,3	Cukup Baik
122,4	151,1	Baik
151,2	180	Sangat Baik

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada 36 orang pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis diperoleh hasil pernyataan dandapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.16
Rekapitulasi Knowledge Management

No	Uraian	Skor yang ditargetkan					Skor yang dicapai	Kriteria
1	2	3					4	5
1	Selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
2	Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai.	5	x	36	=	180	152	Sangat Baik

3	Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
4	Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.	5	x	36	=	180	157	Sangat Baik
5	Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.	5	x	36	=	180	154	Sangat Baik
6	Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.	5	x	36	=	180	153	Sangat Baik
7	Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan.	5	x	36	=	180	155	Sangat Baik
8	Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
9	Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.	5	x	36	=	180	151	Baik
10	Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.	5	x	36	=	180	148	Baik
Total Skor		1800					1.544	

Pernyataan mengenai selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 158. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai.

Pernyataan mengenai Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai termasuk dalam klasifikasi Sangat baik dengan total skor sebesar 152. Artinya,

secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai.

Pernyataan mengenai Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan termasuk dalam klasifikasi Sangat baik dengan total skor sebesar 158. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.

Pernyataan mengenai Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 157. Artinya, secara keseluruhan konsumen PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.

Pernyataan mengenai Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 154. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.

Pernyataan mengenai Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 153. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 155. Artinya, secara keseluruhan

pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan.

Pernyataan mengenai Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 158. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja.

Pernyataan mengenai Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu termasuk dalam klasifikasi baik dengan total skor sebesar 151. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.

Pernyataan mengenai Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu termasuk dalam klasifikasi baik dengan total skor sebesar 148. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dari keseluruhan jawaban pegawai mengenai knowledge management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban pegawai sebagai berikut:

Nilai tertinggi secara keseluruhan : $36 \times 5 \times 10 = 1.800$

Nilai terendah secara keseluruhan : $36 \times 1 \times 10 = 360$

Jumlah Kriteria pernyataan : 5

$$NJI = \frac{1.800 - 360}{5} = 288$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator knowledge management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.17
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Knowledge Management Secara Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
360 - 647	Tidak Baik
648 - 935	Kurang Baik
936 - 1.223	Cukup Baik
1.224 - 1.511	Baik
1.512 - 1.800	Sangat Baik

Dari perhitungan di atas terhadap tanggapan pegawai mengenai knowledge management adalah sebesar 1.544 hal ini termasuk dalam kategori sangat baik. Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa knowledge management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis sudah sangat baik. Dari beberapa kriteria yang diajukan, ternyata yang memiliki skor yang paling tinggi yaitu mengenai perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai, perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan, Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja dengan jumlah skor sebesar 158. Sedangkan jumlah skor terkecil adalah yaitu mengenai perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu dengan jumlah skor 148. Dari hal tersebut dapat disarankan kepada PT POS Indonesia Cab. Ciamis untuk mengadakan program-program penyempurnaan pengetahuan dari pengetahuan dan pengalaman masa lalu sehingga knowledge management lebih meningkat.

5.2.1.3 Deskriptif Jawaban Responden Mengenai Variabel Kompetensi Pegawai.

Bagian ini akan menguraikan bagaimana gambaran mengenai Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis. Gambaran mengenai hal tersebut dapat dilihat dari tanggapan responden sebagai berikut :

Tabel 5.18
Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	52,78%
Setuju	4	17	68	47,22%
Ragu-ragu	3	0	0	0,00%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	163	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja, yakni sebanyak 52.78% menyatakan sangat setuju, 47.22% menyatakan setuju, 00.00% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori **Sangat Baik**.

Tabel 5.19
Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	16	80	44,44%
Setuju	4	18	72	50,00%
Ragu-ragu	3	1	3	2,78%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	157	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya, yakni sebanyak 44.44% menyatakan sangat setuju, 50.00% menyatakan setuju, 2.78% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.20

Selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	9	45	25,00%
Setuju	4	23	92	63,89%
Ragu-ragu	3	3	9	8,33%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	148	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja, yakni sebanyak 25.00% menyatakan sangat setuju, 63.89% menyatakan setuju, 8.33% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.21

Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkreaitifitas dalam melaksanakan tugasnya

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	10	50	27,78%
Setuju	4	24	96	66,67%
Ragu-ragu	3	1	3	2,78%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	151	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkreaitifitas dalam melaksanakan tugasnya, yakni sebanyak 27.78% menyatakan sangat setuju, 66,67% menyatakan setuju, 2.78% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.22

Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	14	70	38,89%
Setuju	4	20	80	55,56%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	156	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya, yakni sebanyak 38.89% menyatakan sangat setuju, 55.56% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.23

Selama ini pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	10	50	27,78%
Setuju	4	23	92	63,89%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	150	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya, yakni sebanyak 27.78% menyatakan sangat setuju, 63.89% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.24

Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	12	60	33,33%
Setuju	4	22	88	61,11%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	154	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya, yakni sebanyak 33.33% menyatakan sangat setuju, 61.11% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.25

Selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	12	60	33,33%
Setuju	4	23	92	63,89%
Ragu-ragu	3	1	3	2,78%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	155	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya, yakni sebanyak 33.33% menyatakan sangat setuju, 63.89% menyatakan setuju, 2.78% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

5.2.1.4 Tanggapan Pegawai Terhadap Kompetensi Pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis

Tanggapan pegawai terhadap Kompetensi pegawai pada PT. POS Indonesia Cab. Ciamis tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban pegawai melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari daftar pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Kuesioner tersebut juga telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel. Kuesioner tersebut diberikan kepada 36 orang Pegawai dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan struktural minimal koordinator bagian di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Hasil kuisisioner ini kemudian diklasifikasikan untuk menentukan berada pada tingkat mana kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. Menurut Sugiyono (2003:214), klasifikasi setiap indikator dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator kompetensi pegawai: $36 \times 5 = 180$

Nilai terendah setiap indikator kompetensi pegawai: $36 \times 1 = 36$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned} NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\ &= \frac{180 - 36}{5} = 28,8 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator kompetensi pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 5.26
Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Kompetensi Pegawai

Nilai		Klasifikasi Penilaian
36	64,7	Tidak Baik
64,8	93,5	Kurang Baik
93,6	122,3	Cukup Baik
122,4	151,1	Baik
151,2	180	Sangat Baik

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada 36 orang pada pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis diperoleh hasil pernyataan dan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.27
Rekapitulasi Kompetensi Pegawai

No	Uraian	Skor yang ditargetkan					Skor yang dicapai	Kriteria
1	2	3					4	5
1	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja	5	x	36	=	180	163	Sangat Baik
2	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya	5	x	36	=	180	157	Sangat Baik
3	Selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja	5	x	36	=	180	148	Baik
4	Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkreaitifitas dalam melaksanakan tugasnya	5	x	36	=	180	151	Baik
5	Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya	5	x	36	=	180	156	Sangat Baik
6	Selama ini pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya	5	x	36	=	180	150	Baik
7	Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya.	5	x	36	=	180	154	Sangat Baik
8	Selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya.	5	x	36	=	180	155	Sangat Baik
	Total Skor	1.440					1.234	

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 163. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya termasuk dalam klasifikasi Sangat baik dengan total skor sebesar 157. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja termasuk dalam klasifikasi Sangat baik dengan total skor sebesar 148. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkeaktifitas dalam melaksanakan tugasnya termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 151. Artinya, secara keseluruhan konsumen PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkeaktifitas dalam melaksanakan tugasnya.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 150. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 154. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar

155. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dari keseluruhan jawaban pegawai mengenai kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban pegawai sebagai berikut:

$$\text{Nilai tertinggi secara keseluruhan} : 36 \times 5 \times 8 = 1.440$$

$$\text{Nilai terendah secara keseluruhan} : 36 \times 1 \times 8 = 288$$

Jumlah Kriteria pernyataan : 5

$$\text{NJI} = \frac{1.440 - 288}{5} = 230,4$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.28
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Kompetensi Pegawai
Secara Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
288 - 517	Tidak Baik
518 - 748	Kurang Baik
749 - 978	Cukup Baik
979 - 1.209	Baik
1.210 - 1.440	Sangat Baik

Dari perhitungan di atas tanggapan pegawai mengenai kompetensi pegawai adalah sebesar 1.234 hal ini termasuk dalam kategori sangat baik. Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis sudah sangat baik. Dari beberapa kriteria yang diajukan, ternyata yang memiliki skor yang paling tinggi yaitu pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya

dalam bekerja dengan jumlah skor sebesar 163. Sedangkan jumlah skor terkecil adalah yaitu pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja dengan jumlah skor 148. Dari hal tersebut dapat disarankan kepada PT POS Indonesia Cab. Ciamis untuk mengadakan program-program pelatihan keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja sehingga kompetensi pegawai lebih meningkat.

5.2.1.5 Deskriptif Jawaban Responden Mengenai Variabel Kinerja Pegawai

Bagian ini akan menguraikan bagaimana gambaran mengenai Kinerja Pegawai di PT.POS Cabang Ciamis. Gambaran mengenai hal tersebut dapat dilihat dari tanggapan responden sebagai berikut :

Tabel 5.29
Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	11	55	30,56%
Setuju	4	20	80	55,56%
Ragu-ragu	3	3	9	8,33%
Tidak Setuju	2	2	4	5,56%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	148	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna, yakni sebanyak 30.56% menyatakan sangat setuju, 55.56% menyatakan setuju, 8.33% menyatakan ragu-ragu, 5.56% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.30
Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	11	55	30,56%
Setuju	4	22	88	61,11%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	151	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output, yakni sebanyak 30.56% menyatakan sangat setuju, 61.11% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00,00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.31
Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	52,78%
Setuju	4	14	56	38,89%
Ragu-ragu	3	2	6	5,56%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	159	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan, yakni sebanyak 52.78% menyatakan sangat setuju, 38.89% menyatakan setuju, 5.56% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Sangat Baik.

Tabel 5.32
Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	15	75	41,67%
Setuju	4	17	68	47,22%
Ragu-ragu	3	3	9	8,33%
Tidak Setuju	2	1	2	2,78%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	154	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif, yakni sebanyak 41.67% menyatakan sangat setuju, 47.22% menyatakan setuju, 8.33% menyatakan ragu-ragu, 2.78% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju .

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.33
Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	16	80	44,44%
Setuju	4	20	80	55,56%
Ragu-ragu	3	0	0	0,00%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	160	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai, yakni sebanyak 44.44% menyatakan sangat setuju, 55.56% menyatakan setuju, 00.00% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Baik.

Tabel 5.34
Dalam menyelesaikan tugas selama ini antar pegawai saling bekerjasama

Pendapat	Score	Frekuensi	Total Score	Presentase
Sangat Setuju	5	20	100	55,56%
Setuju	4	16	64	44,44%
Ragu-ragu	3	0	0	0,00%
Tidak Setuju	2	0	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00%
Jumlah		36	164	100,00%

Berdasarkan tabel diatas, dapat digambarkan pernyataan responden tentang : Dalam menyelesaikan tugas selama ini antar pegawai saling bekerjasama, yakni sebanyak 55.56% menyatakan sangat setuju, 44.44% menyatakan setuju, 00.00% menyatakan ragu-ragu, 00.00% menyatakan tidak setuju, 00.00% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa pernyataan responden mengenai pendapat tersebut termasuk kategori Sangat Baik.

5.2.1.6 Tanggapan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis

Tanggapan pegawai terhadap Kinerja pegawai pada PT. POS Indonesia Cab. Ciamis tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban pegawai melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari daftar pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Kuesioner tersebut juga telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel. Kuesioner tersebut diberikan kepada 36 orang Pegawai dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan struktural minimal koordinator bagian di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Hasil kuisioner ini kemudian diklasifikasikan untuk menentukan berada pada tingkat mana kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. Menurut Sugiyono (2003:214), klasifikasi setiap indikator dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator kinerja pegawai : $36 \times 5 = 180$

Nilai terendah setiap indikator kinerja pegawai : $36 \times 1 = 36$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned} NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\ &= \frac{180 - 36}{5} = 28,8 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 5.35
Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Kinerja Pegawai

Nilai		Klasifikasi Penilaian
36	64,7	Tidak Baik
64,8	93,5	Kurang Baik
93,6	122,3	Cukup Baik
122,4	151,1	Baik
151,2	180	Sangat Baik

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada 36 orang pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis diperoleh hasil pernyataan dan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.36
Rekapitulasi Kinerja Pegawai

No	Uraian	Skor yang ditargetkan					Skor yang dicapai	Kriteria
1	2	3					4	5
1	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
2	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output.	5	x	36	=	180	152	Sangat Baik
3	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
4	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif	5	x	36	=	180	157	Sangat Baik
5	Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai	5	x	36	=	180	154	Sangat Baik
6	Dalam menyelesaikan tugas selama ini antar pegawai saling bekerjasama	5	x	36	=	180	153	Sangat Baik
	Total Skor	1.080					932	

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 158. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output termasuk dalam klasifikasi Sangat baik dengan total skor sebesar 152.

Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan termasuk dalam klasifikasi Sangat baik dengan total skor sebesar 158. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan.

Pernyataan mengenai Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 157. Artinya, secara keseluruhan konsumen PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif.

Pernyataan mengenai Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 154. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai.

Pernyataan mengenai Dalam menyelesaikan tugas selama ini antar pegawai saling bekerjasama termasuk dalam klasifikasi sangat baik dengan total skor sebesar 153. Artinya, secara keseluruhan pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis menyatakan bahwa dalam menyelesaikan tugas selama ini antar pegawai saling bekerjasama.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dari keseluruhan jawaban pegawai mengenai kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban pegawai sebagai berikut:

Nilai tertinggi secara keseluruhan : $36 \times 5 \times 6 = 1.080$

Nilai terendah secara keseluruhan : $36 \times 1 \times 6 = 216$

Jumlah Kriteria pernyataan : 5

$$NJI = \frac{1.080 - 216}{5} = 172,8$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.37
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Kinerja Pegawai
Secara Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
216 - 388	Tidak Baik
389 – 561	Kurang Baik
562 – 733	Cukup Baik
734 – 906	Baik
907 – 1.080	Sangat Baik

Dari perhitungan di atas terhadap tanggapan pegawai mengenai kinerja pegawai adalah sebesar 932, hal ini termasuk dalam kategori sangat baik. Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis sudah sangat baik. Dari beberapa kriteria yang diajukan, ternyata yang memiliki skor yang paling tinggi yaitu selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna dan selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan, dengan jumlah skor sebesar 158. Sedangkan jumlah skor terkecil adalah Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output dengan jumlah skor 152. Dari hal tersebut dapat disarankan kepada PT POS Indonesia Cab. Ciamis agar setiap pegawai memiliki target output yang jelas sehingga kinerja pegawai lebih meningkat.

5.2.1.7 Statistik Deskriptif Skor Rata-Rata Variabel

Berikut adalah hasil perhitungan mean/rata-rata variabel-variabel penelitian.

Tabel 5.38
Hasil Perhitungan Rata-rata

Variabel	N	Mean
<i>Knowledge Management</i> (X)	36	4.29
Kompetensi Pegawai (Y)	36	4.28
Kinerja Pegawai (Z)	36	4.33

Sumber : dioalah dari hasil perhitungan excel 2010

Jika data pada tabel di atas diperbandingkan dengan kriteria penafsiran kondisi variabel di bawah ini, maka akan di ketahui kondisi setiap variabel yang di teliti.

Tabel 5.39
Kriteria Penafsiran kondisi variabel penelitian

Variabel	Penafsiran
4,21 – 5,00	Sangat Baik
3,41 – 4,20	Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
1,81 – 2,60	Kurang Baik
1,00 – 1,80	Tidak Baik

Tabel 5.40
Kriteria Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata	Kriteria
<i>Knowledge Management</i> (X)	4.29	Sangat Baik
Kompetensi Pegawai (Y)	4.28	Sangat Baik
Kinerja Pegawai (Z)	4.33	Sangat Baik

Data di atas, jika diuraikan secara detail untuk masing-masing variabel, maka di peroleh hasil sebagai berikut : Skor rata-rata variabel *Knowledge Management* (X) adalah **4.29**, termasuk dalam kategori Sangat Baik. Skor rata-rata untuk variabel Kompetensi Pegawai (Y) adalah **4.28**, termasuk pada kategori Sangat baik. Skor rata-rata untuk variabel Kinerja Pegawai (Z) adalah **4.33**, termasuk pada kategori Sangat baik. Dari semua skor rata-rata variabel, Kinerja Pegawai (Z) merupakan variabel yang memiliki nilai yang paling tinggi.

5.2.2 Analisis Verifikatif

5.2.2.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (Square Multiple Corelation) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap perubahan variabel dependen.

Tabel 5.41
Koefisien Determinasi X terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 ^a	.426	.409	2.40705

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel Knowledge Management (X) terhadap Kompetensi Pegawai (Y) sebesar 0.426 atau 42.6%. Sedangkan sisanya 57.4% (100%-42.6%) merupakan variabel lain yang berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai namun tidak diteliti.

Sedangkan koefisien determinasi Kompetensi Pegawai (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah :

Tabel 5.42
Koefisien Determinasi Y terhadap Z

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.719	.711	1.51002

a. Predictors: (Constant), Kompetensi_Pegawai

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel Kompetensi Pegawai (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0.719 atau 71.9%. Sedangkan sisanya 28.09% (100% - 71.9%) merupakan variabel lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai namun tidak diteliti.

5.2.2.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198.483	2	99.241	42.248	.000 ^a
	Residual	77.517	33	2.349		
	Total	276.000	35			

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management, Kompetensi_Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Uji ANOVA atau F tes di atas dapat diperoleh nilai F hitung 42.248 dengan probabilitas 0.000. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka model ini dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai atau dapat dikatakan Knowledge Management dan Kompetensi Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

5.2.2.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.230	1	146.230	25.239	.000 ^a
	Residual	196.992	34	5.794		
	Total	343.222	35			

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management

b. Dependent Variable: Kompetensi_Pegawai

Uji ANOVA atau F tes di atas dapat diperoleh nilai F hitung 25.239 dengan probabilitas 0.000. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka model ini dapat digunakan untuk memprediksi Kompetensi Pegawai.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198.475	1	198.475	87.045	.000 ^a
	Residual	77.525	34	2.280		

Total	276.000	35			
-------	---------	----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), Kompetensi_Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Uji ANOVA atau F tes di atas dapat diperoleh nilai F hitung 87.045 dengan probabilitas 0.000. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka model ini dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai.

5.3. PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas tentang bagaimana *Knowledge Management*(X) berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai (Y) dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai(Z) di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa Kompetensi Pegawai(Y) dapat di pengaruhi oleh *Knowledge Management*(X) yang berdampak pada Kinerja Pegawai(Z) dan dapat menyumbangkan data yang dapat digunakan sebagai informasi pengembangan dan peningkatan terutama perbaikan pada Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.

5.3.1 *Knowledge Management* di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis

Dari data Tabel 5.31, bahwa variabel *Knowledge Management* dari 10 item pernyataan dan 36 responden memiliki rata-rata 4.29 berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah dilaksanakan dengan sangat baik sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh Kantor Pusat.

5.3.2 Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis

Dari data Tabel 5.31, bahwa variabel **Kompetensi Pegawai** dari 8 item pernyataan dan 36 responden memiliki rata-rata 4.28 berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa **Kompetensi Pegawai** di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah sesuai dengan standar kompetensi yang disaratkan oleh. PT. POS Indonesia Cabang Ciamis atau Kantor POS Indonesia Pusat.

5.3.3 Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis

Dari data Tabel 5.31, bahwa variabel **Kompetensi Pegawai** dari 6 item pernyataan dan 36 responden memiliki rata-rata 4.33 berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa **Kinerja Pegawai** di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah sesuai dengan standar kinerja yang disaratkan oleh PT. POS Indonesia Cabang Ciamis atau Kantor POS Indonesia Pusat.

5.3.4 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kompetensi Pegawai

Tabel 5.43
Korelasi *Knowledge Management* (X) dengan Kompetensi Pegawai (Y)

		Knowledge_Management	Kompetensi_Pegawai
Knowledge_Management	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
Kompetensi_Pegawai	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil analisis korelasi di atas diketahui bahwa pengaruh variabel *Knowledge Management*(X) terhadap Kompetensi Pegawai(Y) diperoleh koefisien korelasi(r) sebesar 0.653 dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0.426 atau sebesar 42.6% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kompetensi Pegawai ditentukan oleh bagaimana melaksanakan *Knowledge Management*(X) yaitu sebesar 42.6% sedangkan sisanya 57.4% (100% - 42.6%) ditentukan oleh faktor lain di luar *Knowledge Management*.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak dapat dilihat sebagai berikut :

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.266	5.193		1.592	.121
	Knowledge_Management	.606	.121	.653	5.024	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi_Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.000 ini menunjukkan bahwa *Knowledge_Management* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pegawai (Y), karena tingkat signifikannya < 0,05.

5.3.5 Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 5.44
Korelasi *Knowledge Management* (X) dengan Kinerja Pegawai (Y)

		Kinerja_Pegawai	Knowledge_Management
Kinerja_Pegawai	Pearson Correlation	1	.549**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	36	36
Knowledge_Management	Pearson Correlation	.549**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil analisis korelasi di atas diketahui bahwa pengaruh variabel *Knowledge Management*(X) terhadap Kinerja Pegawai(Z) diperoleh koefisien korelasi(r) sebesar 0.549 dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0.302 atau sebesar 30.2% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kinerja Pegawai ditentukan oleh *Knowledge Management* yaitu sebesar 30.2% sedangkan sisanya 69.9% (100% - 30.2%) ditentukan oleh faktor lain di luar *Knowledge Management*.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak dapat dilihat sebagai berikut :

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.366	5.136		1.239	.224
	Knowledge_Management	.458	.119	.549	3.834	.001

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.001 ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z), karena tingkat signifikannya < 0,05.

5.3.6 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 5.45
Korelasi Kompetensi Pegawai (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z)

		Kompetensi_Pegawai	Kinerja_Pegawai
Kompetensi_Pegawai	Pearson Correlation	1	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
Kinerja_Pegawai	Pearson Correlation	.848**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil analisis korelasi di atas diketahui bahwa pengaruh variabel Kompetensi Pegawai(Y) terhadap Kinerja Pegawai(Z) diperoleh koefisien korelasi(r) sebesar 0.848 dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0.719 atau sebesar 71.9% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kinerja Pegawai ditentukan oleh tingkat Kompetensi Pegawai (Y) yaitu sebesar 71.9% sedangkan sisanya 28.1% (100% - 71.9%) ditentukan oleh faktor lain di luar Kompetensi Pegawai.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak dapat dilihat sebagai berikut :

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.066	2.805		-.024	.981
	Kompetensi_Pegawai	.760	.082	.848	9.330	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.000 ini menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z), karena tingkat signifikannya < 0,05.

5.3.7 Pengaruh Knowledge Management, dan Kompetensi Pegawai secara bersama terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil perhitungan korelasi variabel Knowledge Management(X) dan Kompetensi Pegawai(Y) terhadap Kinerja Pegawai(Z) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.46
R Square Knowledge Management (X) dan Kompetensi Pegawai (Y)
Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.719	.702	1.53265

a. Predictors: (Constant), Kompetensi_Pegawai, Knowledge_Management

Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa pengaruh variabel *Knowledge Management*(X) dan Kompetensi Pegawai(Y) secara bersama terhadap Kinerja Pegawai(Z) diperoleh sebesar 0.719 atau sebesar 71.9% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kinerja Pegawai ditentukan oleh *Knowledge Management* dan Kompetensi Pegawai (Y) secara bersama yaitu sebesar 71.9% sedangkan sisanya 28.1% (100% - 71.9%) ditentukan oleh faktor lain di luar *Knowledge Management* dan Kompetensi Pegawai.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak dapat dilihat tabel ANOVA sebagai berikut :

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198.483	2	99.241	42.248	.000 ^a
	Residual	77.517	33	2.349		
	Total	276.000	35			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi_Pegawai, Knowledge_Management

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.000 ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dan Kompetensi Pegawai (Y) secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z), karena tingkat signifikannya $< 0,05$.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian, dikemukakan kesimpulan yang berkaitan dengan pengaruh *knowledge management* terhadap kompetensi pegawai dan dampaknya pada kinerja pegawai guna menjawab masalah-masalah yang telah dirumuskan sebagai berikut :

- 1) *Knowledge Management* di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis dikategorikan Sangat Baik dengan rata-rata sebesar 4.29. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai *Knowledge management* di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah dilaksanakan dengan sangat baik.
- 2) Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis dikategorikan Sangat Baik dengan rata-rata sebesar 4.28. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah berada pada tingkat Sangat Baik.
- 3) Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis dikategorikan Sangat Baik. Dengan rata-rata sebesar 4.33, Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah Sangat Baik.
- 4) Terdapat pengaruh yang signifikan *Knowledge Management* terhadap Kompetensi Pegawai sebesar 42.6% Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut telah teruji kebenarannya, sehingga *Knowledge Management* yang dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan akan dapat meningkatkan Kompetensi Pegawai PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.
- 5) Terdapat pengaruh yang signifikan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 30.2% Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut telah teruji kebenarannya, sehingga *Knowledge Management* yang dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.
- 6) Terdapat pengaruh yang signifikan *Kompetesi Pegawai* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 71.9% Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut telah teruji kebenarannya, sehingga Kompetensi Pegawai yang baik dan sesuai dengan standar

yang telah ditentukan akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.

- 7) Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sebesar 71.9%. Hal ini membuktikan bahwa terdapat kesesuaian pengelolaan pengetahuan yang baik akan meningkatkan Kompetensi Pegawai dan berdampak meningkatnya kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian di atas, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

- a) *Knowledge Management* di kategorikan Sangat baik, namun menurut hasil survey dari semua item pernyataan frekuensi responden rata-rata berada pada kategori baik ini artinya masih bisa ditingkatkan pada ketegori sangat baik. Item pernyataan Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan merupakan item yang memiliki frekuensi paling banyak pada kategori sangat baik ini berarti item-iem lainnya masih dapat tingkatkan yakni pada : perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai, proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai, menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan, perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan, menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan, pegawai saling berbagi pengetahuan, perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja, perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu, perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.
- b) Kompetensi Pegawai di kategorikan Sangat baik, namun menurut hasil survey dari semua item pernyataan frekuensi responden rata-rata berada pada kategori baik ini artinya masih bisa ditingkatkan pada ketegori sangat baik. Item pernyataan pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja merupakan item yang memiliki frekuensi paling banyak pada kategori sangat baik ini berarti item-iem lainnya masih dapat tingkatkan yakni pada :

pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya, pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja, pegawai memiliki keterampilan berkefektifitas dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya.

- c) Kinerja Pegawai di kategorikan Sangat baik, namun menurut hasil survey dari semua item pernyataan frekuensi responden rata-rata berada pada kategori baik ini artinya masih bisa ditingkatkan pada ketegori sangat baik. Item pernyataan Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan dan pernyataan dalam menyelesaikan tugas selama ini antara pegawai saling bekerjasama merupakan item yang memiliki frekuensi paling banyak pada kategori sangat baik ini berarti item-iem lainnya masih dapat tingkatkan yakni pada : pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna, pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output, pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif, Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007) "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan" Penerbit PT. Rosdakarya Bandung.
- Albers, James A. (2009). "A Practical Approach To Implementing Knowledge Management." *Journal of Knowledge Management Practice* dapat diunduh dari www.tlinc.com
- Chong, Siong Choy and Choi Young Suk. May 2005. "Critical factors in the successful implementation of knowledge management." *Journal of Knowledge Management Practices* dapat diunduh dari www.tlinc.com
- Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann
- English, Michael J. and William H. Baker. 2006. *Winning the Knowledge Transfer Race*. New York: TheMcGraw-Hill Companies, Inc.
- Faustino C. Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Gujarati, D. (2003). *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-
- Grant, Robert.M. 1996. "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal* Vol. 17. 109–122.
- Ghozali, I. dan Cahyono (2001), "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi" *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Husein Umar (2001) *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Idrus, Syech dkk (1999), "Konflik dan Stress Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian terhadap Karyawan Teknik Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Malang", *Wacana Jurnal Penelitian*
- Kismono, Gugup (1999), "Perubahan Lingkungan Transformasi Organisasional Dan Reposisi Peran Fungsi Sumberdaya Manusia", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No. 2, 62-76.
- Mardiana Tri dan Muafi (2001), "Studi Empiris Pengaruh Stressor Terhadap Kinerja", *Jurnal Strategi dan Bisnis*, No. 6, Vol.1.
- Probst, Gilbert, Steffen Raub and Kai Romhardt. 2000. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*.
- Ratnawati, Vince (2001), "Pengaruh Kultur Organisasi Dan Pelatihan Professional Terhadap Hubungan Personalitas Individu dengan Kreativitas Studi Pada Kantor Akuntan Publik", *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Tiwana, Amrit. 2002. *The knowledge management toolkit: orchestrating it, strategy, and knowledge platforms* 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Turban, E., Ephraim McLean and James Wetherbe. 2004. *Information Technology for Management:*

Lampiran 1. Draf Artikel Ilmiah

KNOWLEDGE MANAGEMENT PENGARUHNYA TERHADAP KOMPETENSI PEGAWAI SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI DI PT.POS INDONESIA CAB.CIAMIS

Oleh :

NANA DARNA, S.E., M.M. (NIDN : 0421067605)
MUKHTAR ABDUL KADER, SE., M.M. (NIDN : 0407067305)

RINGKASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. serta mengetahui besaran pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kompetensi Pegawai, besaran pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai, besaran pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai, besaran pengaruh secara bersama *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.

Target dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran manakah pengaruh yang paling signifikan *Knowledge Management* terhadap Kompetensi Pegawai atau *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai atau Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai atau secara bersama *Knowledge Management* melalui Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis, sehingga dapat dijadikan referensi penerapan *Knowledge Management* dimasa yang akan datang, sehingga diharapkan akan lebih maksimal.

Metode analisis yang digunakan adalah metode regresi linear sederhana dan berganda (*multi linear regression*). Analisis regresi, untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). Untuk melihat hubungan antara variabel yang dipergunakan rumus regresi berganda Umar (2005:307). $Y_1 = a + bX$, $Y_2 = a + bX$, $Y_2 = a + bY_1$.

Hasil penelitian diperoleh pengaruh masing-masing variabel dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara parsial adalah *Knowledge Management* (X) : 30.2%, *Kompetensi Pegawai* : 71.9%. dan secara simultan sebesar 71.9%, variabel lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai tapi tidak diteliti sebesar 28.1%.

Keyword : *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai, Kinerja Pegawai, Pos Indonesia Cab. Ciamis.

BAB I PENDAHULUAN

1.6. Latar Belakang

PT. Pos Indonesia dituntut agar dapat meningkatkan kualitas diri baik kinerjanya maupun pelayanannya sebagai sebuah organisasi publik. Hal tersebut perlu dilakukan karena seperti yang tertuang pada semboyan PT. Pos Indonesia yaitu “**Terus Bergerak Maju (Move On)**” yang merupakan wujud nyata bahwa pelayanan yang diberikannya itu berorientasi pada pelanggan (*Customers*). Selain itu juga sesuai dengan salah satu unsur dari Catur Sukses Sapta Pedoman PT. Pos Indonesia yaitu pada unsur sasaran pokok yang meliputi sasaran terhadap kepuasan pelanggan, komitmen pada pelayanan umum, dan hasil terbaik. Dengan demikian disini kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa pos harus diprioritaskan.

PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis terus berupaya membuat inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Baik berkaitan dengan kompensasi, sarana dan prasarana, disiplin kerja, lingkungan kerja, budaya kerja. Namun demikian dengan perkembangan pengetahuan, bisnis dan tingkat persaingan Bisnis yang semakin tinggi PT POS Indonesia Cab. Ciamis. Perlu meningkatkan lagi kinerja pegawainya yang saat ini di rasakan stagnan atau biasa – biasa saja. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi (*Motivation*), Keith Davis (1964:484), Merumuskan bahwa Human Performance = Ability + Motivation, Ability = Knowledge + Skill, Motivation = Attitude + Situation. Dari rumus itulah POS Indonesia Ciamis mencoba Salah satu kegiatan yang bisa dilaksanakan saat ini adalah kegiatan manajemen pengetahuan yang berkaitan dengan *Ability*=Kemampuan yakni untuk meningkatkan kualitas hasil

kerja (efektivitas) dan meningkatkan efisiensi kerja.

Pada saat ini alasan utama penerapan manajemen pengetahuan adalah untuk (1) Memastikan ketersediaan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan, (2) Meningkatkan kemampuan menghasilkan solusi, (3) Menghasilkan inovasi, (4) Meningkatkan kemampuan untuk mengikuti trend (adaptif). Menurut studi yang dilakukan oleh Chong (2005) dan Wong (2005) pendekatan yang terstruktur merupakan salah satu faktor kunci sukses penerapan manajemen pengetahuan. Melalui pendekatan ini, perusahaan melakukan asesmen atau audit terhadap kualitas proses-proses manajemen pengetahuan di internal perusahaannya. Pendekatan yang terstruktur memberikan kejelasan bagi anggota perusahaan mengenai apa yang akan dicapai, bagaimana cara mencapainya dan – terutama - kejelasan peran masing-masing pada upaya penerapan manajemen pengetahuan. Jadi dalam pendekatan yang terstruktur terkandung aspek keterlibatan (*employee involvement*) dan pemberdayaan (*employee empowerment*) karyawan.

Dalam menghadapi tuntutan masyarakat akan peningkatan pelayanan baik kualitas maupun kuantitasnya dan untuk tetap survive maka setiap kantor di usahakan untuk tidak berbuat salah yang menyebabkan keterlambatan pengiriman pos, karena pengguna jasa tidak akan menerima alasan keterlambatan karena alasan kantor. Untuk itu dalam membentuk suatu pelayanan secara utuh dan berkualitas, maka dibutuhkan kinerja yang baik. Namun demikian, dalam pelaksana dan perkembangannya banyak masyarakat yang mempertanyakan Kinerja PT. Pos Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pertanyaan tersebut

timbul karena adanya keterlambatan pengiriman surat dan paket, kerusakan dan kehilangan barang kiriman, ongkos pengiriman yang mahal, serta sikap pegawai yang terlalu kaku, serta penolakan paket karena pembungkusan paket kiriman tidak sesuai dengan syarat yang ditentukan. Hal ini tentu saja merupakan satu fenomena kurangnya kompetensi pegawai PT. Pos Indonesia Cab. Ciamis atas tuntutan pelanggan. Berdasarkan fenomena-fenomena dan uraian di atas, dapat diketahui bahwa PT Pos. Indonesia masih perlu memperbaiki kinerjanya secara menyeluruh baik produktivitas maupun kualitas pelayanan.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam terhadap kinerja pelayanan publik pada PT. Pos Indonesia di Kabupaten Ciamis dengan Judul : **Knowledge Management Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Kinerja Pegawai Di PT. Pos Indonesia Cab.Ciamis.**

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.4. Knowledge Management

Pengetahuan merupakan data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi dari sumber yang kompeten. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte, 2008). Maimunah *et al* (2008:80-90) berpandangan bahwa *Knowledge Management* merupakan aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan

mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten. *Knowledge Management* dapat dilihat sebagai sebuah pendekatan yang menyeluruh dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memfokuskan pada pengetahuan (Bornemann *et al*, 2003).

Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002), yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Turban *et al.* (2004) yang mengatakan bahwa “pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan.” Albert Einstein, memberikan kutipannya yang sederhana namun efektif, “*knowledge is experience, everything else is information.*”

Banyak dipersepsikan bahwa manajemen pengetahuan dapat digantikan oleh keberadaan teknologi informasi, atau bahkan teknologi informasi itu adalah manajemen pengetahuan Dalkir (2005). Seperti disampaikan oleh McDermott (1999), “*knowledge involves thinking with information.*” Jadi dengan teknologi informasi saja – atau sistem informasi –

tidak serta merta pengetahuan dapat dikelola dengan baik. Seperti studi terkini dari Gholipour et al. (2010) dan Revilla et al. (2010) teknologi informasi adalah pemungkin (*enabler*) dalam manajemen pengetahuan. Yaitu yang membuat proses-proses dalam manajemen pengetahuan.

Dapat di garis bawahi tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil-tidaknya manajemen pengetahuan. Pertama, penerapannya tidak hanya menghasilkan **pengetahuan baru** tetapi juga mendaur-ulang pengetahuan yang sudah ada. Kedua, teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi. Ketiga, sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, **banyak pengetahuan penting yang harus ditemukan** lewat upaya-upaya khusus, padahal pengetahuan itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

2.5. Kompetensi

Kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Crunkilton dalam Sutrisno (2011:204) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi.

Gordon dalam Sutrisno (2011:204) menjelaskan beberapa aspek

yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

7. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
8. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalam kognitif, dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
9. Kemampuan/ketrampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
10. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
11. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
12. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2011:206) terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives*, adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak orang yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pemimpin seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinannya sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

5. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seseorang *programer* komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

2.6. Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trinaningsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005) dalam (Trinaningsih, 2007). Menurut Gibson *et al.* (1996) dalam Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Bonner dan Sprinkle (2002) dalam Nadhiroh (2010) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum

melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modul siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Soedjono (2005) dalam Mariam (2009) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Mengetahui apakah kinerja seseorang tersebut baik dan telah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan bertanggung jawabnya maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja. Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk

menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya (A.A Prabu Mangkunegara, 2000 : 69).

BAB III METODE PENELITIAN

3.3. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah (*rasional, empiris dan sistematis*) untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, metode yang peneliti gunakan adalah metode kuantitatif deskriptif dan asosiatif. Metode Kuantitatif menurut Sugiono (2013) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah di tetapkan.

3.4. Lokasi Penelitian

Yang menjadi Objek Penelitian ini adalah PT. POS Indonesia Cabang Ciamis yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 8 Ciamis. Depan alun alun kota Ciamis.

3.3. Tahapan-tahapan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian penulis membagi kedalam enam tahapan, yaitu:

1. Pengurusan izin dan survey pendahuluan
2. Persiapan sarana dan prasarana penelitian
3. Studi Kepustakaan
4. Pengumpulan data
5. Analisis data
6. Pembuatan laporan dan seminar hasil

3.8. Peubah yang Diamati atau diukur

Adapun peubah yang diamati dalam penelitian ini adalah Knowledge Manajemen, kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.

3.9. Disain dan Model Penelitian

Desain atau model penelitian merupakan tipe penelitian yang akan digunakan (*Road Map*) yang disesuaikan dengan permasalahan dalam penelitian. Adapun yang dimaksud dengan desain penelitian menurut Fred N Kerlinger dalam A.Gima Sugiama (2008) adalah :

.... rencana dan struktur penyelidikan yang disusun untuk menjawab pertanyaan penelitian, rencana penelitian adalah gambaran menyeluruh program penelitian. Hal ini mencakup garis besar dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan penelaah, sejak merumuskan hipotesis dan implementasinya secara operasional hingga menganalisis data. Sedangkan struktur adalah kerangka kerja organisasi, dan relasi antara variabel yang dipelajari.

3.10. Rancangan Penelitian

Untuk lebih terarah peneliti membuat rancangan penelitian dengan menggunakan pendekatan data kuantitatif dan observasi ilmiah, yang dimaksud dengan data kuantitatif Menurut Sugiyono (2012:13): "Data kuantitatif merupakan suatu karakteristik dari suatu variabel yang nilai-nilainya dinyatakan dalam bentuk *numerical*." Sedangkan observasi ilmiah menurut Cooper dan Schindler (2003) dalam A.Gima Sugiama (2008) terdiri dari :

1. Observasi tersebut dirancang untuk menjawab pertanyaan penelitian
2. Dirancang dan dilaksanakan secara sistematis

3. Merekam secara sistematis seluruh hal yang berhubungan dengan kejadian, keadaan, dan apapun yang dianggap baru (aneh) berkaitan dengan proporsi penelitian
4. Menggunakan kendali-kendali yang tepat
5. Melakukan perhitungan, prediksi yang valid dan reliabel, serta didasari kejadian yang diamati.

Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan kuisioner yang dikembangkan dari indikator Knowledge Management.

3.11. Teknik Pengumpulan Data

3.7.1. Teknik Pengumpulan Data *Field Research*

Penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu peneliti langsung ke PT. POS Indonesia Cabang Ciamis untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian dengan cara :

1. Observasi
Observasi yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan penulis dengan melakukan pengamatan, baik secara berhadapan langsung maupun secara tidak langsung.
2. Wawancara
Wawancara yaitu salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, Instrumen yang digunakan dapat berupa pedoman wawancara maupun '*checklist*'.
3. Kuesioner
Kuesioner yaitu suatu cara pengumpulan data dengan memberikan data atau menyebarkan daftar kepada *responden*, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut.

3.7.2. Teknik Pengumpulan Data *Library Research*

Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan membaca beberapa buku literatur-literatur, mengumpulkan dokumen, arsip, maupun catatan penting organisasi yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian ini dan selanjutnya diolah kembali.

3.7.3. Menentukan Populasi dan sampel

7. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2007:90) adalah : “Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai PT POS Indonesia Cabang Ciamis yang berjumlah 30 orang.

8. Sampel

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2007:91) adalah : “Bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” pada kasus ini peneliti tidak mengambil sampel karena jumlah pegawai telah memenuhi keseluruhan data penelitian. Sehingga teknik sampeling yang digunakan adalah teknik sampeling Probability “*Proportionate Stratified Random Sampling*” yakni populasi yang mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

3.7.4. Instrument Penelitian

Instrument disusun dengan memberikan definisi operasionalnya dan selanjutnya ditentukan indikator-indikator yang akan diukur. Dimana

pada kasus ini peneliti menetapkan instrumen Knowledge Management, Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.

3.7.5. Pengukuran Alat Instrument

Pengisian kuesioner diukur dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri atas sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, tidak baik. Kelima penilaian tersebut diberi bobot sebagai berikut :

Rentang Skor Analisis Data Skala *Likert*

No.	Pernyataan	Skor
1.	Setuju / selalu / sangat positif / sangat baik	5
2.	Setuju / sering / positif / baik	4
3.	Ragu-ragu / kadang-kadang / negatif / tidak baik	3
4.	Tidak setuju / hampir tidak pernah / sangat negatif / sangat tidak baik	2
5.	Sangat tidak setuju / tidak pernah	1

Sumber : Sugiono (2013:134)

3.7.6. Uji Validitas dan Uji Realibilitas Instrument Penelitian

c. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur / instrumen (Riduwan, 2007 : 109-110). Uji validitas adalah pengukuran sejauh mana suatu instrumen dapat digunakan untuk mengukur data sehingga didapatkan data yang valid/sahih. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Jadi instrumen yang valid merupakan syarat mutlak

untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* (PPM), yaitu :

$$r_{hitung} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{hitung} : koefisien korelasi
 - X_i : jumlah skor item
 - Y_i : jumlah skor total (seluruh item)
 - n : jumlah responden
- Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat artinya instrument tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

d. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas adalah pengukuran ketepatan atau keakuratan suatu instrumen. Menurut Sugiyono (2007: 173), instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah teknik belah dua dari Spearman Brown (*Split Half*), yaitu :

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

- r_i = reliabilitas seluruh instrumen
- r_b = korelasi product moment antara belahan pertama dan kedua

Untuk mengetahui koefisien korelasinya signifikan atau tidak

digunakan distribusi (tabel r) untuk $\alpha = 0,05$ atau $\alpha = 0,01$ dengan derajat kebebasan ($dk = n - 2$). Kemudian membuat keputusan membandingkan r_i dengan r_{tabel} . Adapun kaidah keputusan :
 Jika $r_i > r_{tabel}$ berarti reliabel, dan
 Jika $r_i < r_{tabel}$ berarti tidak reliabel.

3.8. Teknik Analisis Data

3.8.1. Analisis Regresi Linear Sederhana/Regresi Tunggal

Regresi sederhana digunakan untuk mengetahui hubungan fungsional satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

$$Y_1 = a + bX, Y_2 = a + bX, Y_2 = a + bY_1$$

Keterangan :

- Y_1 : Kompetensi Pegawai
- Y_2 : Kinerja Pegawai
- X : Knowledge Management
- a : Nilai Konstanta
- b : Koefisien Regresi

3.8.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam teknik analisis ini peneliti ingin mengetahui besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y) secara bersama-sama. Untuk melihat hubungan antara variabel, dipergunakan rumus regresi berganda Umar (2005:307). Pada kasus ini besarnya Y_2 di peroleh dari :

$$Y_2 = a + bX + bY_1 + e$$

Keterangan :

- X : Knowledge Management
- Y_1 : Kompetensi Pegawai
- Y_2 : Kinerja Pegawai
- a : Nilai Konstanta
- b : Koefisien Regresi
- e : *Error*

Untuk mengetahui Koefisien korelasi itu signifikan atau tidak, maka di konsultasikan pada tabel r, apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka

terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y dapat di ketahui melalui besarnya koefisien determinasi dapat dilihat pada $R Square(r^2)$ dan dinyatakan dalam persentase.

IV HASIL YANG DI CAPAI

4.1 Uji Kualitas Data

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis menggunakan instrument penelitian yang terdiri dari variabel Knowledge Management (X) sebanyak 10 item pernyataan, Kompetensi Pegawai (Y) sebanyak 8 item pernyataan, Kinerja Pegawai (Z) sebanyak 6 item pernyataan.

Uji kualitas data dilakukan terhadap 36 responden sebagai uji coba, selanjutnya dengan menggunakan teknik *Guttman Split-half* nampak bahwa reliabilitas masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel sesuai dengan yang direkomendasikan oleh Ronny Kountur (2008:86) yaitu kuesioner dikatakan reliabel apabila memperoleh nilai reliabel di atas 0,6 atau 60%. Semakin tinggi tingkat reliabilitasnya semakin konsisten kuesioner tersebut.

5.5.1 Uji Validitas

Validitas suatu kuisioner atau data dapat dikatakan valid apabila dapat mengukur yang seharusnya diukur. Pengujian tingkat validitas tiap item dipergunakan analisis item, artinya mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Menurut Sugiyono (2005: h.46), item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Persyaratan minimum agar dapat

dianggap valid apabila $r \geq 0,3$ sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,3 maka item dalam instrument tersebut tidak valid. Adapun hasil dari validitas Knowledge Management, Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1
Hasil Analisis Item Instrumen
Knowledge Management (X)

No. Item	TK. Validitas	Keterangan
Item_X_1	0,472	Valid
Item_X_2	0,365	Valid
Item_X_3	0,530	Valid
Item_X_4	0,550	Valid
Item_X_5	0,771	Valid
Item_X_6	0,715	Valid
Item_X_7	0,521	Valid
Item_X_8	0,490	Valid
Item_X_9	0,513	Valid
Item_X_10	0,405	Valid

Hasil uji validitas untuk *Knowledge Management* lebih besar dari 0,3 maka dapat dikatakan bahwa seluruh item variabel penelitian memiliki katagori valid.

Berikutnya adalah hasil uji validitas untuk variabel Kompetensi Pegawai (Y). Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.2
Hasil Analisis Item Instrumen
Kompetensi Pegawai (Y)

No. Item	TK. Validitas	Keterangan
Item_Y_1	0,319	Valid
Item_Y_2	0,714	Valid
Item_Y_3	0,806	Valid
Item_Y_4	0,775	Valid
Item_Y_5	0,743	Valid
Item_Y_6	0,632	Valid
Item_Y_7	0,568	Valid
Item_Y_8	0,555	Valid

Untuk hasil uji validitas variabel Y (Kompetensi Pegawai) lebih besar

dari 0,3 maka dapat dikatakan bahwa seluruh item variabel penelitian memiliki katagori valid.

Berikutnya adalah menghitung uji validitas untuk variabel Kinerja Pegawai (Z). Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.3
Hasil Analisis Item Instrumen
Kinerja Pegawai (Z)

No. Item	TK. Validitas	Keterangan
Item_Z_1	0,817	Valid
Item_Z_2	0,791	Valid
Item_Z_3	0,792	Valid
Item_Z_4	0,769	Valid
Item_Z_5	0,464	Valid
Item_Z_6	0,505	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel Kinerja Pegawai (Z) lebih besar dari 0,3 maka dapat dikatakan bahwa seluruh item variabel penelitian memiliki katagori valid.

5.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi merupakan pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur terpercaya (reliabel). Reliabilitas disebut juga sebagai kepercayaan, keterendahan, keajegan, konsistensi, kestabilan dan sebagainya. Pengujian reliabilitas teknik *split half* dengan koefisien internal Spearman Brown bahwa instrumen pengukuran adalah reliabel sesuai dengan yang direkomendasikan oleh Sugiyono (2004: 178) yang menyatakan bahwa batas minimum reliabilitas yang dapat diterima adalah koefisien positif. Suatu kontruk dikatakan reliabel jika diatas 0.70, Sedangkan Kategori koefisien reliabilitas (Guilford, 1956: 145) adalah sebagai berikut:

- 0,80 < r11 1,00 reliabilitas sangat tinggi

- 0,60 < r11 0,80 reliabilitas tinggi
- 0,40 < r11 0,60 reliabilitas sedang
- 0,20 < r11 0,40 reliabilitas rendah.
- -1,00 r11 0,20 reliabilitas sangat rendah (tidak reliable).

Reliabilitas untuk kuesioner masing-masing variabel disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.4
Hasil Pengukuran Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien reliabilitas (Alpha Cronbach)	Kriteria
Knowledge Management	0.734	Reliabilitas Tinggi
Kompetensi Pegawai	0.802	Reliabilitas Sangat Tinggi
Kinerja Pegawai	0.796	Reliabilitas Tinggi

Sumber: Hasil uji reliabiliti Cronbach's Alpha

Dari data di atas terlihat bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data berada di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan penulis sudah reliabel.

5.2 Knowledge Management PT. POS Indonesia Cab. Ciamis

Tanggapan pegawai terhadap Knowledge Management pada PT. POS Indonesia Cab. Ciamis tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban pegawai melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari daftar pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan knowledge management di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Kuesioner tersebut juga telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel. Kuesioner tersebut diberikan kepada 36 orang Pegawai dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan struktural minimal koordinator bagian di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Hasil kuisioner

ini kemudian diklasifikasikan untuk menentukan berada pada tingkat mana knowledge manajemen di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. Menurut Sugiyono (2003:214), klasifikasi setiap indikator variabel X (knowledge manaement) dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator knowledge management : $36 \times 5 = 180$

Nilai terendah setiap indikator knowledge management : $36 \times 1 = 36$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{180 - 36}{5} = 28,8
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator knowledge management adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15

Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Knowledge Management

Nilai	Klasifikasi Penilaian
36	64,7 Tidak Baik
64,8	93,5 Kurang Baik
93,6	122,3 Cukup Baik
122,4	151,1 Baik
151,2	180 Sangat Baik

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 36 orang pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis diperoleh hasil pernyataan dandapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.16
Rekapitulasi Knowledge Management

No	Uraian	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai	Kriteria
1	2	3	4	5

1	Selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
2	Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai.	5	x	36	=	180	152	Sangat Baik
3	Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
4	Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.	5	x	36	=	180	157	Sangat Baik
5	Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.	5	x	36	=	180	154	Sangat Baik
6	Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan	5	x	36	=	180	153	Sangat Baik

	n yang ada pada perusahaan.							
7	Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan.	5	x	36	=	180	155	Sangat Baik
8	Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
9	Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.	5	x	36	=	180	151	Baik
10	Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.	5	x	36	=	180	148	Baik
	Total Skor	1800					1.544	

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dari keseluruhan jawaban pegawai mengenai knowledge management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban pegawai sebagai berikut:
 Nilai tertinggi secara keseluruhan :
 $36 \times 5 \times 10 = 1.800$
 Nilai terendah secara keseluruhan :
 $36 \times 1 \times 10 = 360$
 Jumlah Kriteria pernyataan : 5

$$NJI = \frac{1.800 - 360}{5} = 288$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator knowledge management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.17
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Knowledge Management Secara Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
360 - 647	Tidak Baik
648 - 935	Kurang Baik
936 - 1.223	Cukup Baik
1.224 - 1.511	Baik
1.512 - 1.800	Sangat Baik

Dari perhitungan di atas terhadap tanggapan pegawai mengenai knowledge management adalah sebesar 1.544 hal ini termasuk dalam kategori sangat baik. Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa knowledge management di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis sudah sangat baik. Dari beberapa kriteria yang diajukan, ternyata yang memiliki skor yang paling tinggi yaitu mengenai perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai, perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan, Selama ini perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja dengan jumlah skor sebesar 158. Sedangkan jumlah skor terkecil adalah yaitu mengenai perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu dengan jumlah skor 148. Dari hal tersebut dapat disarankan kepada PT POS Indonesia Cab. Ciamis untuk mengadakan program-program penyempurnaan pengetahuan dari pengetahuan dan

pengalaman masa lalu sehingga knowledge management lebih meningkat.

5.3 Kompetensi Pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis

Tanggapan pegawai terhadap Kompetensi pegawai pada PT. POS Indonesia Cab. Ciamis tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban pegawai melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari daftar pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Kuesioner tersebut juga telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel. Kuesioner tersebut diberikan kepada 36 orang Pegawai dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan struktural minimal koordinator bagian di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Hasil kuisisioner ini kemudian diklasifikasikan untuk menentukan berada pada tingkat mana kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. Menurut Sugiyono (2003:214), klasifikasi setiap indikator dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator kompetensi pegawai: $36 \times 5 = 180$

Nilai terendah setiap indikator kompetensi pegawai: $36 \times 1 = 36$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{180 - 36}{5} = 28,8
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator kompetensi pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 5.26
Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Kompetensi Pegawai

Nilai	Klasifikasi
-------	-------------

Penilaian		
36	64,7	Tidak Baik
64,8	93,5	Kurang Baik
93,6	122,3	Cukup Baik
122,4	151,1	Baik
151,2	180	Sangat Baik

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 36 orang pada pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis diperoleh hasil pernyataan dan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.27
Rekapitulasi Kompetensi Pegawai

No	Uraian	Skor yang ditargetkan				Skor yang dicapai	Kriteria	
1	2	3				4	5	
1	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja	5	x	36	=	180	163	Sangat Baik
2	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya	5	x	36	=	180	157	Sangat Baik
3	Selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja	5	x	36	=	180	148	Baik
4	Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkreaitifitas dalam melaksanakan tugasnya	5	x	36	=	180	151	Baik

5	Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya	5	x	36	=	180	156	Sangat Baik	
6	Selama ini pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya	5	x	36	=	180	150	Baik	
7	Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya.	5	x	36	=	180	154	Sangat Baik	
8	Selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya.	5	x	36	=	180	155	Sangat Baik	
Total Skor		1.440					1.234		

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dari keseluruhan jawaban pegawai mengenai kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban pegawai sebagai berikut:

Nilai tertinggi secara keseluruhan :

$$36 \times 5 \times 8 = 1.440$$

Nilai terendah secara keseluruhan :

$$36 \times 1 \times 8 = 288$$

Jumlah Kriteria pernyataan : 5

$$NJI = \frac{1.440 - 288}{5} = 230,4$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.28
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Kompetensi Pegawai Secara Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
288 - 517	Tidak Baik
518 - 748	Kurang Baik
749 - 978	Cukup Baik
979 - 1.209	Baik
1.210 - 1.440	Sangat Baik

Dari perhitungan di atas tanggapan pegawai mengenai kompetensi pegawai adalah sebesar 1.234 hal ini termasuk dalam kategori sangat baik. Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa kompetensi pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis sudah sangat baik. Dari beberapa kriteria yang diajukan, ternyata yang memiliki skor yang paling tinggi yaitu pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja dengan jumlah skor sebesar 163. Sedangkan jumlah skor terkecil adalah yaitu pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja dengan jumlah skor 148. Dari hal tersebut dapat disarankan kepada PT POS Indonesia Cab. Ciamis untuk mengadakan program-program pelatihan keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja sehingga kompetensi pegawai lebih meningkat.

5.4. Tanggapan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cab. Ciamis

Tanggapan pegawai terhadap Kinerja pegawai pada PT. POS Indonesia Cab. Ciamis tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban pegawai melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari daftar

pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Kuesioner tersebut juga telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel. Kuesioner tersebut diberikan kepada 36 orang Pegawai dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan struktural minimal koordinator bagian di PT. POS Indonesia Cab Ciamis. Hasil kuisisioner ini kemudian diklasifikasikan untuk menentukan berada pada tingkat mana kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis. Menurut Sugiyono (2003:214), klasifikasi setiap indikator dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator kinerja pegawai : $36 \times 5 = 180$

Nilai terendah setiap indikator kinerja pegawai : $36 \times 1 = 36$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{180 - 36}{5} = 28,8
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 5.35

Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Kinerja Pegawai

Nilai	Klasifikasi Penilaian	
36	64,7	Tidak Baik
64,8	93,5	Kurang Baik
93,6	122,3	Cukup Baik
122,4	151,1	Baik
151,2	180	Sangat Baik

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 36 orang pegawai

PT. POS Indonesia Cab. Ciamis diperoleh hasil pernyataan dan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.36
Rekapitulasi Kinerja Pegawai

No	Uraian	Skor yang ditargetkan					Skor yang dicapai	Kriteria
1	2	3					4	5
1	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna.	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
2	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output.	5	x	36	=	180	152	Sangat Baik
3	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan	5	x	36	=	180	158	Sangat Baik
4	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif	5	x	36	=	180	157	Sangat Baik
5	Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai	5	x	36	=	180	154	Sangat Baik
6	Dalam menyelesaikan tugas selama ini antar	5	x	36	=	180	153	Sangat Baik

pegawai saling bekerjasama							
Total Skor	1.080			932			

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dari keseluruhan jawaban pegawai mengenai kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban pegawai sebagai berikut:

Nilai tertinggi secara keseluruhan :

$$36 \times 5 \times 6 = 1.080$$

Nilai terendah secara keseluruhan :

$$36 \times 1 \times 6 = 216$$

Jumlah Kriteria pernyataan : 5

$$NJI = \frac{1.080 - 216}{5} = 172,8$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.37

Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Kinerja Pegawai Secara Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
216 - 388	Tidak Baik
389 – 561	Kurang Baik
562 – 733	Cukup Baik
734 – 906	Baik
907 – 1.080	Sangat Baik

Dari perhitungan di atas terhadap tanggapan pegawai mengenai kinerja pegawai adalah sebesar 932, hal ini termasuk dalam kategori sangat baik. Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cab. Ciamis sudah sangat baik. Dari beberapa kriteria yang diajukan, ternyata yang memiliki skor

yang paling tinggi yaitu selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna dan selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan, dengan jumlah skor sebesar 158. Sedangkan jumlah skor terkecil adalah Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output dengan jumlah skor 152. Dari hal tersebut dapat disarankan kepada PT POS Indonesia Cab. Ciamis agar setiap pegawai memiliki target output yang jelas sehingga kinerja pegawai lebih meningkat.

5.5 Statistik Deskriptif Skor Rata-Rata Variabel

Berikut adalah hasil perhitungan mean/rata-rata variabel-variabel penelitian.

Tabel 5.38

Hasil Perhitungan Rata-rata

Variabel	N	Mean
<i>Knowledge Management (X)</i>	36	4.29
Kompetensi Pegawai (Y)	36	4.28
Kinerja Pegawai (Z)	36	4.33

Sumber : dioalah dari hasil perhitungan excel 2010

Jika data pada tabel di atas diperbandingkan dengan kriteria penafsiran kondisi variabel di bawah ini, maka akan di ketahui kondisi setiap variabel yang di teliti.

Tabel 5.39

Kriteria Penafsiran kondisi variabel penelitian

Variabel	Penafsiran
4,21 – 5,00	Sangat Baik
3,41 – 4,20	Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
1,81 – 2,60	Kurang Baik
1,00 – 1,80	Tidak Baik

Tabel 5.40
Kriteria Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata	Kriteria
<i>Knowledge Management</i> (X)	4.29	Sangat Baik
Kompetensi Pegawai (Y)	4.28	Sangat Baik
Kinerja Pegawai (Z)	4.33	Sangat Baik

Data di atas, jika diuraikan secara detail untuk masing-masing variabel, maka di peroleh hasil sebagai berikut : Skor rata-rata variabel *Knowledge Management* (X) adalah **4.29**, termasuk dalam kategori Sangat Baik. Skor rata-rata untuk variabel Kompetensi Pegawai (Y) adalah **4.28**, termasuk pada kategori Sangat baik. Skor rata-rata untuk variabel Kinerja Pegawai (Z) adalah **4.33**, termasuk pada kategori Sangat baik. Dari semua skor rata-rata variabel, Kinerja Pegawai (Z) merupakan variabel yang memiliki nilai yang paling tinggi.

5.6 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (Square Multiple Corelation) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap perubahan variabel dependen.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa kontribusi variabel *Knowledge Management* (X) terhadap Kompetensi Pegawai (Y) sebesar 0.426 atau 42.6% Sedangkan sisanya 57.4% (100%-42.6%) merupakan variabel lain yang berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai namun tidak diteliti.

Sedangkan koefisien determinasi Kompetensi Pegawai (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah : sebesar 0.719 atau 71.9 %. Sedangkan sisanya 28.09% (100% - 71.9%) merupakan

variabel lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai namun tidak diteliti.

5.7 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji ANOVA atau F tes dapat diperoleh nilai F hitung 42.248 dengan probabilitas 0.000. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka model ini dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai atau dapat dikatakan *Knowledge Management* dan Kompetensi Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

5.8 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji ANOVA atau F tes diperoleh nilai F hitung 25.239 dengan probabilitas 0.000. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka model ini dapat digunakan untuk memprediksi Kompetensi Pegawai.

Uji ANOVA atau F tes diperoleh nilai F hitung 87.045 dengan probabilitas 0.000. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka model ini dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai.

V PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas tentang bagaimana *Knowledge Management*(X) berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai (Y) dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai(Z) di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa Kompetesi Pegawai(Y) dapat di pengaruhi oleh *Knowledge Management*(X) yang berdampak pada Kinerja Pegawai(Z) dan dapat menyumbangkan data yang dapat digunakan sebagai informasi pengembangan dan peningkatan terutama perbaikan pada Kinerja

Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.

5.3.1 Knowledge Management di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis

Dari data Tabel 5.31, bahwa variabel **Knowledge Management** dari 10 item pernyataan dan 36 responden memiliki rata-rata 4.29 berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa **Knowledge Management** di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah dilaksanakan dengan sangat baik sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh Kantor Pusat.

5.3.2 Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis

Dari data Tabel 5.31, bahwa variabel **Kompetensi Pegawai** dari 8 item pernyataan dan 36 responden memiliki rata-rata 4.28 berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa **Kompetensi Pegawai** di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah sesuai dengan standar kompetensi yang disarutkan oleh. PT. POS Indonesia Cabang Ciamis atau Kantor POS Indonesia Pusat.

5.3.3 Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis

Dari data Tabel 5.31, bahwa variabel **Kompetensi Pegawai** dari 6 item pernyataan dan 36 responden memiliki rata-rata 4.33 berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa **Kinerja Pegawai** di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah sesuai dengan standar kinerja yang disarutkan oleh. PT. POS Indonesia Cabang Ciamis atau Kantor POS Indonesia Pusat.

5.3.4 Pengaruh Knowledge Management terhadap Kompetensi Pegawai

Dari hasil analisis korelasi di diketahui bahwa pengaruh variabel **Knowledge Management(X)** terhadap Kompetensi Pegawai(Y) diperoleh koefisien korelasi(r) sebesar 0.653 dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0.426 atau sebesar 42.6% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kompetensi Pegawai ditentukan oleh bagaimana melaksanakan Knowledge Management(X) yaitu sebesar 42.6% sedangkan sisanya 57.4% (100% - 42.6%) ditentukan oleh faktor lain di luar **Knowledge Management**.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak dapat Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.000 ini menunjukkan bahwa **Knowledge Management (X)** berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pegawai (Y), karena tingkat signifikannya $< 0,05$.

5.3.5 Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis korelasi diketahui bahwa pengaruh variabel **Knowledge Management(X)** terhadap Kinerja Pegawai(Z) diperoleh koefisien korelasi(r) sebesar 0.549 dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0.302 atau sebesar 30.2% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kinerja Pegawai ditentukan oleh **Knowledge Management** yaitu sebesar 30.2% sedangkan sisanya 69.9% (100% - 30.2%) ditentukan oleh faktor lain di luar **Knowledge Management**.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak dapat dilihat berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.001 ini menunjukkan bahwa **Knowledge Management (X)** berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Pegawai (Z), karena tingkat signifikannya $< 0,05$.

5.3.6 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis korelasi diketahui bahwa pengaruh variabel Kompetensi Pegawai(Y) terhadap Kinerja Pegawai(Z) diperoleh koefisien korelasi(r) sebesar 0.848 dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0.719 atau sebesar 71.9% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kinerja Pegawai ditentukan oleh tingkat Kompetensi Pegawai (Y) yaitu sebesar 71.9% sedangkan sisanya 28.1% (100% - 71.9%) ditentukan oleh faktor lain di luar Kompetensi Pegawai.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak dapat dilihat berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.000 ini menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z), karena tingkat signifikannya $< 0,05$.

5.3.7 Pengaruh Knowledge Management, dan Kompetensi Pegawai secara bersama terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil perhitungan korelasi variabel Knowledge Management(X) dan Kompetensi Pegawai(Y) terhadap Kinerja Pegawai(Z) dapat dilihat pada hasil analisis di atas diketahui bahwa pengaruh variabel *Knowledge Management*(X) dan Kompetensi Pegawai(Y) secara bersama terhadap Kinerja Pegawai(Z) diperoleh sebesar 0.719 atau sebesar 71.9% (dibulatkan). Nilai tersebut mengandung makna bahwa Kinerja Pegawai ditentukan oleh *Knowledge Management* dan Kompetensi Pegawai (Y) secara bersama yaitu sebesar 71.9% sedangkan sisanya 28.1% (100% - 71.9%)

ditentukan oleh faktor lain di luar *Knowledge Management* dan Kompetensi Pegawai.

Selanjutnya pengaruhnya signifikan atau tidak berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS taraf signifikansinya (Sig) adalah 0.000 ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dan Kompetensi Pegawai (Y) secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z), karena tingkat signifikannya $< 0,05$.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian, dikemukakan kesimpulan yang berkaitan dengan pengaruh *knowledge management* terhadap kompetensi pegawai dan dampaknya pada kinerja pegawai guna menjawab masalah-masalah yang telah dirumuskan sebagai berikut :

- 8) *Knowledge Management* di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis dikategorikan Sangat Baik dengan rata-rata sebesar 4.29. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai *Knowledge management* di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah dilaksanakan dengan sangat baik.
- 9) Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis dikategorikan Sangat Baik dengan rata-rata sebesar 4.28. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai Kompetensi Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah berada pada tingkat Sangat Baik.
- 10) Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis dikategorikan Sangat Baik. Dengan rata-rata sebesar 4.33, Hal ini

menunjukkan bahwa responden menilai Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sudah Sangat Baik.

- 11) Terdapat pengaruh yang signifikan *Knowledge Management* terhadap Kompetensi Pegawai sebesar 42.6% Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut telah teruji kebenarannya, sehingga *Knowledge Management* yang dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan akan dapat meningkatkan Kompetensi Pegawai PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.
- 12) Terdapat pengaruh yang signifikan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 30.2% Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut telah teruji kebenarannya, sehingga *Knowledge Management* yang dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.
- 13) Terdapat pengaruh yang signifikan *Kompetesi Pegawai* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 71.9% Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut telah teruji kebenarannya, sehingga Kompetensi Pegawai yang baik dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.
- 14) Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *Knowledge Management*, Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis sebesar 71.9%. Hal ini membuktikan bahwa terdapat kesesuaian pengelolaan pengetahuan yang baik akan meningkatkan

Kompetensi Pegawai dan berdampak meningkatnya kinerja pegawai di PT. POS Indonesia Cabang Ciamis.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian di atas, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

- e) *Knowledge Management* di kategorikan Sangat baik, namun menurut hasil survey dari semua item pernyataan frekuensi responden rata-rata berada pada kategori baik ini artinya masih bisa ditingkatkan pada ketegori sangat baik. Item pernyataan Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan merupakan item yang memiliki frekuensi paling banyak pada kategori sangat baik ini berarti item-item lainnya masih dapat tingkatkan yakni pada : perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai, proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai, menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan, perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan, menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan, pegawai saling berbagi pengetahuan, perusahaan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja, perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu, perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.

- f) Kompetensi Pegawai di kategorikan Sangat baik, namun menurut hasil survey dari semua item pernyataan frekuensi responden rata-rata berada pada kategori baik ini artinya masih bisa ditingkatkan pada kategori sangat baik. Item pernyataan pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja merupakan item yang memiliki frekuensi paling banyak pada kategori sangat baik ini berarti item-item lainnya masih dapat ditingkatkan yakni pada : pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya, pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja, pegawai memiliki keterampilan berkefektifitas dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya.
- g) Kinerja Pegawai di kategorikan Sangat baik, namun menurut hasil survey dari semua item pernyataan frekuensi responden rata-rata berada pada kategori baik ini artinya masih bisa ditingkatkan pada kategori sangat baik. Item pernyataan Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan dan pernyataan dalam menyelesaikan tugas selama ini antara pegawai saling bekerjasama merupakan item yang memiliki frekuensi paling banyak pada kategori sangat baik ini berarti item-item lainnya masih dapat ditingkatkan yakni pada : pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna, pegawai

menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output, pegawai menyelesaikan setiap tugasnya secara efektif, Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007) "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan" Penerbit PT. Rosdakarya Bandung.
- Albers, James A. (2009). "A Practical Approach To Implementing Knowledge Management." *Journal of Knowledge Management Practice* dapat diunduh dari www.tlinc.com
- Chong, Siong Choy and Choi Young Suk. May 2005. "Critical factors in the successful implementation of knowledge management." *Journal of Knowledge Management Practices* dapat diunduh dari www.tlinc.com
- Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann
- English, Michael J. and William H. Baker. 2006. *Winning the Knowledge Transfer Race*. New York: TheMcGraw-Hill Companies, Inc.
- Faustino C. Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta Gujarati, D. (2003). *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-

- Grant, Robert.M. 1996. "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal* Vol. 17. 109–122.
- Ghozali, I. dan Cahyono (2001), "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi" *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Husein Umar (2001) *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Idrus, Syech dkk (1999), "Konflik dan Stress Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian terhadap Karyawan Teknik Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Malang)", *Wacana Jurnal Penelitian*
- Kismono, Gugup (1999), "Perubahan Lingkungan Transformasi Organisasional Dan Reposisi Peran Fungsi Sumberdaya Manusia", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No. 2, 62-76.
- Mardiana Tri dan Muafi (2001), "Studi Empiris Pengaruh Stressor Terhadap Kinerja", *Jurnal Strategi dan Bisnis*, No. 6, Vol.1.
- Probst, Gilbert, Steffen Raub and Kai Romhardt. 2000. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*.
- Ratnawati, Vince (2001)," Pengaruh Kultur Organisasi Dan Pelatihan Professional Terhadap Hubungan Personalitas Individu dengan Kreativitas Studi Pada Kantor Akuntan Publik", *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Tiwana, Amrit. 2002. *The knowledge management toolkit: orchestrating it, strategy, and knowledge platforms* 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Turban, E., Ephraim McLean and James Wetherbe. 2004. *Information Technology for Management:*

Lampiran 2. Kuesioner

1. Variabel Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
				SS	St	R G	TS	ST S
				5	4	3	2	1
1	Perolehan pengetahuan	Pengembangan aset Intelektual	Selama ini perusahaan mengembangkan aset intelektual dari seluruh pegawai.					
2		Proses pemahaman pegawai	Selama ini terjadi proses pemahaman pengetahuan oleh pegawai.					
3		Perekaman data	Selama ini perusahaan merekam setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.					
4		Penyimpanan data pada data based	Selama ini perusahaan menyimpan setiap data untuk menjadi informasi sebagai pengetahuan di perusahaan.					
5	Berbagi Pengetahuan	Penyebaran Pengetahuan	Selama ini perusahaan menyebarkan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.					
6		Penyediaan pengetahuan	Selama ini perusahaan menyediakan pengetahuan untuk berbagai kalangan yang ada pada perusahaan.					
7		Sharing pengetahuan	Selama ini pegawai saling berbagi pengetahuan.					
8	Memanfaatkan Pengetahuan	Penggunaan pengetahuan	Selama ini perusahaan menggunakan					

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
				SS	St	R G	TS	ST S
				5	4	3	2	1
			pengetahuan di dalam organisasi untuk membuat aturan kerja					
9		Pengembangan pengetahuan	Selama ini perusahaan mengembangkan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu .					
10		Penyempurnaan pengetahuan	Selama ini perusahaan menyempurnakan pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan masa lalu.					

2. Variabel Kompetensi Pegawai

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
				SS	St	R G	TS	ST S
				5	4	3	2	1
1	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	Pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawab	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang wewenang dan tanggungjawabnya dalam bekerja					
2		Pengetahuan teknis kerja	Selama ini pegawai memiliki pengetahuan tentang uraian tugas pekerjaannya					
3	Keterampilan (<i>Skill</i>)	Keterampilan inovasi	Selama ini pegawai memiliki keterampilan memecahkan masalah di tempat kerja					
4		Keterampilan kreasi	Selama ini pegawai memiliki keterampilan berkreatifitas dalam melaksanakan					

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
				SS	St	R G	TS	ST S
				5	4	3	2	1
			tugasnya					
5		Keterampilan teknis	Selama ini pegawai memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya					
6		Keterampilan sosial	Selama ini pegawai memiliki keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya					
7	Kemampuan (abilities)	Kemampuan intelektual	Selama ini pegawai memiliki kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugasnya					
8		Kemampuan fisik	Selama ini pegawai memiliki kemampuan fisik dalam melaksanakan tugasnya					

3. Varibel Kinerja Pegawai

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
				SS	St	R G	TS	ST S
				5	4	3	2	1
1	Hasil	Kualitas (Quality)	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya mendekati sempurna.					
2		Kuantitas (Quantity)	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai target output.					
3		Ketepatan waktu (Timelines)	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan					
4	Perngukuran	Efektivitas	Selama ini pegawai menyelesaikan setiap					

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
				SS	St	R G	TS	ST S
				5	4	3	2	1
			tugasnya secara efektif					
5	Hubungan antar pegawai	Saling menghargai	Dalam beraktivitas selama ini antar pegawai saling menghargai					
6		Bekerja sama	Dalam menyelesaikan tugas selama ini antar pegawai saling bekerjasama					

Lampiran 3. Log Book

No	Tanggal Pelaksanaan	Isi Catatan	Jumlah Dana Terpakai (Rp)	Prosentase (%)
1	20-Apr-15	Survey pendahuluan oleh ketua dan anggota 1	200.000	1,72
2	25-Apr-15	Pembuatan proposal 4 eksemplar (print jilid, foto copy dan penjiilidan)	260.000	3,97
3	Jumat, 17 April 2015	Pembelian printer 1 unit	2.030.000	21,47
4	Minggu, 12 April 2015	Pembelian 4 buah buku penunjang	476.000	25,57
5	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Kertas A4 80 gram 3 rim	120.000	26,60
6	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Refil tinta printer hitam 2 Paket	200.000	28,33
7	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Refil tinta printer warna 2 Paket	300.000	30,91
8	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Map kertas 1 Pak	35.000	31,22
9	Jumat, 17 April 2015	Pembelian CD 1 Box	65.000	31,78
10	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Pena 1 Box	21.000	31,96
11	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Pensil 1 Box	40.000	32,30
12	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Amplop sedang 1 Kotak	12.000	32,41
13	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Spidol 1 Box	65.000	32,97
14	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Steples besar 1 Buah	45.000	33,35
15	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Isi steples 1 Kotak	11.800	33,46
16	Rabu, 15 April 2015	Pembelian Kalkulator Sharp EL-531W 1 Unit	275.000	35,83
17	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Flashdisk Kingston 16 Gb 2 Unit	300.000	38,41
18	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Card rider 1 Unit	65.000	38,97
19	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Catridge 1 Set	350.000	41,99
20	Jumat, 17 April 2015	Pembelian Modem Cyrus MF 190 1 Unit	350.000	45,01
21	Kamis, 07 Mei 2015	Persiapan sarana dan prasarana oleh ketua dan anggota	200.000	46,73
22	Rabu, 13 Mei 2015	Wawancara dan Penyebaran Kuisisioner Oleh Ketua dan anggota	200.000	48,46
23	Selasa, 11 Agustus 2015	Pengambilan kuesioner dan data penunjang lain oleh anggota	200.000	50,18
24	Kamis, 18 Agustus 2016	Pembayaran honor ketua tahap 1	576.000	55,14
25	Kamis, 18 Agustus 2016	Pembayaran honor anggota 1 tahap 1	403.200	58,62
26	Kamis, 25 Agustus 2016	Pembuatan laporan penelitian 70%	450.000	62,50
27	Senin, 29 Agustus 2016	Anggaran Publikasi Jurnal	900.000	70,26
	Sabtu, 08 Oktober 2016	Makalah Seminar	150.000	71,55
	Sabtu, 08 Oktober 2016	Pembuatan Laporan Penelitian 100%	320.800	74,32
	Selasa, 11 Oktober 2016	Biaya Pelaksanaan Seminar	2.000.000	91,56
	Selasa, 11 Oktober 2016	Pemberian Honor Ketua & Anggota tahap 2	979.200	100,00
Jumlah			Rp 11.600.000	100,00%

Lampiran 4. Laporan Penggunaan Anggaran

**LAPORAN PENGGUNAAN ANGGARAN
PENELITIAN DOSEN PEMULA**

1. Honor				
Honor	Honor/Jam (Rp)	Waktu jam/minggu	Minggu	Honor (Rp)
Ketua	1.000	24	48	1.152.000
Anggota 1	700	24	48	806.400
SUB TOTAL (Rp)				1.958.400
2. Peralatan Penunjang				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Harga Peralatan Penunjang (Rp)
Printer Epson L210 Color Multifunction	Print proposal, scan dokumen, laporan	1 unit	2.030.000	2.030.000
Buku	Literatur penunjang	4 Buah	119.000	476.000
Kalkulator Sharp EL-531W	Menghitung justifikasi anggaran	1 unit	275.000	275.000
Flashdisk Kingston 16 Gb	Simpan data, transfer data	2 unit	150.000	300.000
Card rider	Transfer data dari <i>mobile phone</i>	1 unit	65.000	65.000
Catridge	Isi tinta printer	1 set	350.000	350.000
Modem Cyrus MF 190	Koneksi internet	1 unit	350.000	350.000
SUB TOTAL (Rp)				3.846.000
3. Bahan Habis Pakai				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya bahan (Rp)
Kertas A4 80 gram	Pembuatan proposal, laporan	3 rim	40.000	120.000
Refil tinta printer hitam	Print proposal, dokumen, laporan	2 paket	100.000	200.000
Refil tinta printer warna	Print cover, foto lokasi penelitian	2 paket	150.000	300.000
Map kertas	Penyimpan fisik data, dokumen	1 pak	35.000	35.000
CD	Copy data, proposal, dokumen, laporan	1 box	65.000	65.000
Pena	Alat pencatatan	1 Box	21.000	21.000
Pensil	Alat pencatatan	1 Box	40.000	40.000
Amplop sedang	Surat menyurat	1 kotak	12.000	12.000
Spidol	Alat pencatatan, pengkodean	1 box	65.000	65.000
Steples besar	Bendel dokumen	1 buah	45.000	45.000
Isi steples	Bendel dokumen	1 kotak	11.800	11.800
SUB TOTAL (Rp)				914.800

4. Perjalanan				
Material	Justifikasi Perjalanan	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya perjalanan
Perjalanan ke kota lokasi	Survey pendahuluan	2 orang	100.000	200.000
Perjalanan ke kota lokasi	Persiapan sarana dan prasarana	2 orang	100.000	200.000
Perjalanan ke kota lokasi	Wawancara + Penyebaran Kuisisioner	2 orang	100.000	200.000
Perjalanan ke kota lokasi	Pengambilan data	2 orang	100.000	200.000
SUB TOTAL (Rp)				800.000
5. Lain-lain				
Kegiatan	Justifikasi	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya lain-lain
Pembuatan proposal	Print, copy, penjilidan	4 eks	65.000	260.000
Publikasi	Publikasi jurnal	1 paket	800.000	900.000
Pembuatan laporan	Print, copy, penjilidan	6 eks	75.000	450.000
Makalah Seminar	Print, copy, penjilidan	28 eks	7.500	150.000
Pembuatan Laporan Penelitian 100%	Print, copy, penjilidan	4 Eks	80.200	320.800
Biaya Pelaksanaan Seminar	Akomoadasi			2.000.000
SUB TOTAL (Rp)				4.080.800
TOTAL ANGGARAN YANG DIPERLUKAN (Rp)				11.600.000