

Pemicu Kinerja Karyawan Perbankan Melalui Penguatan *Knowledge Management* Dan Budaya Kerja

Gendut Sukarno¹⁾

Kustini²⁾

¹⁾²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN "Veteran" Jawa Timur

¹⁾sukarnogendut@yahoo.co.id

²⁾kustini259@yahoo.co.id

Abstrak

Penerapan *knowledge management* di berbagai perusahaan sepertinya sudah menjadi suatu kebutuhan mendasar pada era globalisasi saat ini. Kemampuan organisasi untuk mengelola *knowledge* yang ada merupakan kekuatan yang diperlukan untuk dapat tetap bertahan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji konsep *knowledge management* dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan perbankan. Diharapkan kajian ini dapat bermanfaat bagi pengambil kebijakan terkait dengan bidang *human resource* didunia perbankan. Pupulasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BJ di Surabaya, adapaun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank BJ sebanyak 47 responden sebagai sampel. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan hasil pengujian menemukan hasil bahwa, *knowledge management* mampu memberikan kontribusi yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ, sedangkan budaya kerja belum mampu memberikan kontribusi yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ.

Kata kunci : *knowledge management*, budaya kerja.

I. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Awan hitam nampaknya akan terus menaungi industri perbankan dalam negeri hingga akhir tahun. Usai pertumbuhan kredit diprediksi tidak akan mencapai dua digit tahun ini, isu efisiensi yang berujung pada pemangkasan pegawai perbankan juga harus menerpa industri perbankan yang saat ini merupakan bidang usaha sebagai penompang dalam akselerasi pertumbuhan industri. Sejumlah bank diketahui berencana melakukan efisiensi dalam menghadapi kompetisi yang kiat sengit. Aksi efisiensi itu pun membuat Serikat Pekerja di beberapa perbankan merancang aksi unjuk rasa melakukan unjuk rasa atau demonstrasi.

Dunia kerja perbankan sedang mengalami pergeseran besar-besaran. Teknologi mengubah cara bekerja, berkomunikasi, berhubungan, dan terutama, cara menjalani hidup. Fenomena yang terjadi, orang dapat bekerja bahkan sebelum dan setelah jam kerja sesungguhnya. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sudah berbeda. Evolusi terinterkoneksi telah membuat urusan menangani manusia dan tenaga kerja menjadi tantangan besar dalam dunia bisnis. Dengan lebih dari 64% CEO di Asia Pasifik mengkhawatirkan tersedianya sumber daya manusia (tenaga kerja) dengan kemampuan kunci, dan 63% lainnya merasa mereka akan menghadapi kekurangan kemampuan internal dalam 3 sampai 5 tahun mendatang, hal ini berarti bagian sumber daya manusia (SDM) perusahaan memiliki tugas yang berat.

Pada era di mana tenaga kerja sudah memasuki dunia digital, maka *Digital Human Resource* (DHR) adalah cara bagian sumber daya manusia untuk bertahan dan bertransformasi untuk perusahaan. Tidak seperti yang dianggap kebanyakan orang, DHR bukan hanya melakukan otomatisasi proses ataupun digitalisasi.

Terkait dengan perubahan era jaman di atas, kemajuan dunia perbankan tidak dapat dilepaskan dari kekayaan intelektual sumberdaya yang dimiliki. Pertumbuhan ekonomi kini tidak bisa lagi bertumpu pada faktor produksi berupa modal uang dan tanah, akan tetapi telah terjadi pergeseran dimana *human capital* menjadi faktor produksi kunci untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan senjata bagi sebuah negara untuk memenangkan kompetisi global (*competitive advantage of nation*).

Sumberdaya yang dimiliki dunia perbankan tidak hanya modal yang berwujud saja (*tangible asset*), namun juga modal tdiak berwujud (*intangible asset*). Modal yang tidak berwujud tersebut sering dinamakan Modal Intelektual atau *Intellectual Capital*. Sumber daya dimaksud harus dipelihara dan dikembangkan, melalui pengembangan dan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*). Mengelola aset intelektual dan aset pengetahuan (*knowledge*) perusahaan secara lebih efektif, serta mengeksploitasinya untuk meraih dan mempertahankan pangsa pasar, merupakan salah satu upaya dalam menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemen adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. *Knowledge management* menjadi bidang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Untuk itu dibutuhkan manajemen pengetahuan (*Knowledge management*) yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi.

Menyimak uraian di atas, akhir-akhir ini banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas organisasi serta keunggulan kompetitif organisasi. Organisasi-organisasi mulai menerapkan manajemen pengetahuan sebagaimana halnya memperoleh pengetahuan, menyimpan pengetahuan, menerapkan pengetahuan, dan mendistribusikan pengetahuan. Terkait dengan pendistribusian pengetahuan ke sesama karyawan/ rekan kerja mempunyai prosentase yang cukup besar sekali, hal tersebut dilakukan sebagai upaya pengembangan pengetahuan dari karyawan ke karyawan lainnya. Kebiasaan mendistribusikan pengetahuan ini sangat tergantung juga dari budaya kerja yang ada dalam perusahaan tersebut. Budaya kerja yang kuat terutama terkait dengan budaya berbagi pengetahuan akan mempunyai dampak terhadap akselerasi kinerja karyawan. Dalam era *disruption* yaitu lingkungan yang sangat cepat berubah, pengetahuan akan mengalami keusangan oleh sebab itu perlu terus menerus diperbaharui melalui proses pembelajaran dan *knowledge sharing*.

Menurut Triguno (1997) budaya kerja adalah segala falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam suatu kelompok organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Yang sering menjadi problem management adalah bagaimana menciptakan budaya kuat atau dengan kata lain bagaimana mengubah budaya lemah menjadi budaya kuat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk tercapainya tujuan dari perusahaan atau organisasi. Budaya yang kuat sangat berpengaruh dalam meningkatkan

konsistensi seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain, budaya menjadi faktor penting meningkatkan kinerja atau *performance* karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis akan mengkaji Pemicu Kinerja Karyawan Perbankan melalui *Knowledge Management* dan Budaya Kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Mengacu dari latar belakang di atas maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- Apakah *Knowledge Management* mempunyai kontribusi yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ?.
- Apakah Budaya Kerja mempunyai kontribusi yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk mengkaji dan menganalisis kontribusi *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ.
- Untuk mengkaji dan menganalisis kontribusi Budaya Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ.

II. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kerangka Hubungan Variabel

2.1.1.1. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik dalam era pengetahuan saat ini, maka perusahaan membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang dapat memperlakukan pengetahuan milik semua karyawan sebagai aset perusahaan. *Knowledge management* sendiri diterapkan oleh perusahaan untuk menjadi solusi dalam penyelesaian masalah mereka, dengan hasil akhir mencapai tujuan dan visi yang diharapkannya, yang diukur dari tiga komponen yaitu (Honeycutt, 2002) dalam Yusliana (2013), dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Komponen-komponen utama di dalam *knowledge management* tersebut membantu organisasi mencapai tujuan dan visinya. Hal tersebut berhubungan dengan kinerja karyawan yang mana karyawan adalah penggerak utama sebuah perusahaan, sehingga ketika kinerja karyawan baik maka kinerja organisasi pun juga baik dan begitu sebaliknya, di dalam kinerja pun terdapat pengetahuan sebagai kemampuan yang dipenuhi. Maka dari itu, perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sendiri, diukur melalui 6 kriteria penilaian karyawan, yaitu: *quality*, *quantity*, *timeliness*, *Cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

2.1.1.2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Terkait dengan dengan budaya kerja merupakan awal terbentuknya budaya perusahaan. Dalam hal ini budaya merupakan suatu ciri khas atau pembeda perusahaan yang

satu dengan perusahaan yang lain dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. organisasi. Budaya kerja sering kali digunakan dalam melihat keunggulan dan gaya pimpinan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional suatu perusahaan. Budaya sendiri merupakan suatu nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam bertingkah laku para karyawan dalam berorganisasi di lingkungan kerja sehari-hari. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan suatu budaya perusahaan yang baik juga dan mencerminkan bahwa budaya tersebut telah memiliki akar yang kuat dimana telah mampu dijiwai serta di aktualisasikan dalam kegiatan sehari-hari. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

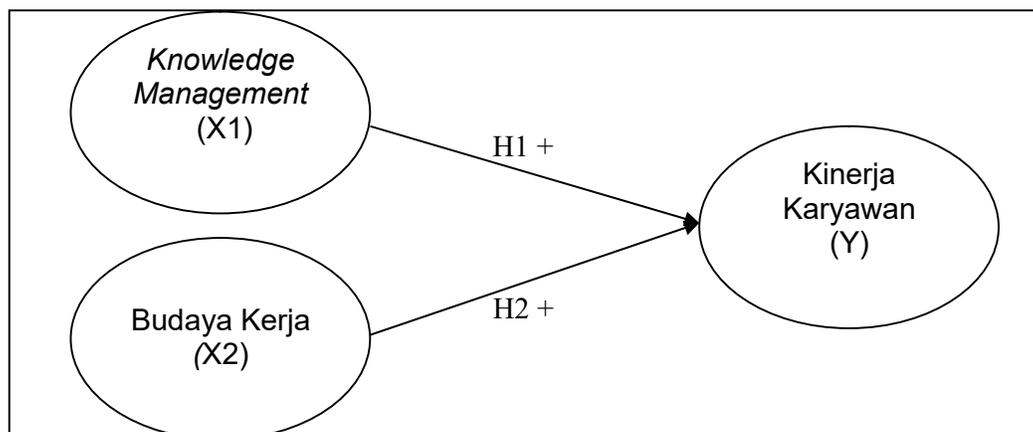
Penerapan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut juga akan berdampak pada semakin menempatkan anggota perusahaan atau karyawan pada posisi mitra perusahaan tidak hanya sekedar faktor produksi yang siap dieksploitasi semaksimal mungkin dengan kata lain karyawan akan mendapatkan penghargaan yang lebih baik dari perusahaan.

Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan-karyawan dalam organisasi mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama-sama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga para karyawan merasa memperoleh dorongan kerja semakin kuat (John P Kotter dan James L. Heskett (1992). (Robinson, 2000).

2.1.2. Kerangka Konseptual

Berdasarkan dasar teori yang dilakukan pada bagian awal, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian. Model penelitian ini nantinya diharapkan akan dapat menjadi panduan bagi pemecahan masalah yang diajukan pada tulisan ini. Model pada penelitian yang merupakan kerangka konseptual ini menggambarkan pengaruh antara *knowledge management* dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Kerangka konseptual ini dapat dilihat pada gambar 1.1. berikut ini.



Gambar 1.1. Kerangka Konseptual

III. Metode Penelitian

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.1.1. Knowledge Management

Knowledge management merupakan variabel *Independent*, atau sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent* bahkan variabel bebas. Variabel *Independent* adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent* (terikat). Kategori yang termasuk *knowledge management* adalah :

- a) Personal knowledge, (Carrillo et al., 2004) menyebutkan bahwa *personal knowledge* adalah pengetahuan yang diperoleh karyawan berupa pengalaman
- b) *Job procedure*, (Carrillo et al., 2004) menyebutkan bahwa *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh karyawan
- c) *Technology*, (Carrillo et al., 2004) menyebutkan bahwa *Technology* adalah media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan.

3.1.2. Budaya Kerja

Budaya Kerja merupakan derajat kekuatan suatu budaya pada instansi Perbankan, baik yang bersifat eksplisit (yang ditanamkan oleh manajemen) dalam bentuk peraturan perusahaan atau aturan-aturan kerja maupun yang bersifat implisit, yang terefleksikan dalam perilaku atau tindakan manajemen, pimpinan maupun karyawan sendiri yang dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan, (Prasetyo, 2011) : Budaya eksplisit : Kebijakan Perusahaan, Keyakinan pada peraturan, Ketaatan pada peraturan, Keterbukaan terhadap pekerjaan. Budaya implisit : Keinginan Untuk Maju, Bekerja secara teliti, Percaya diri sendiri, Semangat kerjasama antar rekan kerja, Hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan

3.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator impirik pada penelitiannya berupa:

1. *Quality*, 2. *Quantity*, 3. *Timeliness*, 4. *Cost effectiveness*, 5. *Need for supervision*, 6. *Interpersonal Impact*.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BJ. di Surabaya. Adapun sampel dalam penelitian ini ada karyawan PT. Bank BJ. Sebanyak 47 karyawan sebagai responden.

3.3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah *Partial Least Square (PLS)*, menurut Wold merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. PLS sebagai teknik analisis data mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya : data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama). Selain itu ukuran sampel tidak harus besar. Walaupun PLS digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. Kelebihan lain, PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam *Structural Equation Model (SEM)* karena akan terjadi *unidentified model*.

IV. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outner Model)

Tabel 1.1.
Uji Validitas Indikator Reflektf

Variabel /Dimensi	Indikator	Loading Factor	AVE
<i>Knowledge Management (X1)</i>			0,580542
<i>Personal Knowledge (X1.1)</i>	X1.1.1	0,844332	0,530368
	X1.1.2	0,604437	
	X1.1.3	0,655591	
	X1.1.4	0,498601	
	X1.1.5	0,628647	
<i>Job Procedure (X1.2)</i>	X1.2.1	0,816533	0,675764
	X1.2.2	0,798216	
	X1.2.3	0,815248	
	X1.2.4	0,857061	
<i>Technology (X1.3)</i>	X1.3.1	0,810248	0,697398
	X1.3.2	0,895029	
	X1.3.3	0,818334	
	X1.3.4	0,813845	
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0,836618	0,551710
	X2.2	0,707878	
	X2.3	0,701281	
	X2.4	0,826969	
	X2.5	0,603963	
	X2.6	0,550176	
	X2.7	0,652494	
	X2.8	0,651613	
	X2.9	0,413381	

Kinerja Karyawan (Y)	Y1	-0,012016	0,506635
	Y2	0,580028	
	Y3	0,771958	
	Y4	0,417743	
	Y5	0,762821	
	Y6	-0,866552	

Sumber : Output analisis smartPLS

Uji validitas indikator reflektif dapat dikatakan valid apabila nilai *loading factor* $\geq 0,5$. Uji validitas variabel laten pada indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *Average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk (variabel). Disyaratkan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$. Model hubungan dimensi dengan indikator pada variabel *knowledge management* adalah bentuk reflektif, begitu juga hubungan indikator dengan variabel pada variabel budaya kerja dan kinerja karyawan adalah reflektif, maka cara menilai model pengukurannya adalah dengan melihat nilai factor loading pada tabel outer loading. Hasil output smartPLS analisis validitas indikator reflektif adalah sebagai berikut.

Berdasarkan table 1.1, menunjukkan nilai *factor loading* indikator seluruh variabel *Knowledge Management* lebih besar dari 0,50, hal tersebut menjadi pengukur/indikator variabel *Knowledge Management* kecuali indikator *Personal Knowledge* X1.1.4. Demikian juga seluruh indikator variabel budaya kerja lebih besar dari 0,50, sehingga indikator tersebut menjadi pengukur/indikator variabel budaya kerja, kecuali indikator budaya kerja X2.9. Demikian juga kinerja karyawan semua nilai factor loadingnya lebih besar dari 0,50, sehingga indikator yang dikonstruksi dapat dikatakan tepat menjadi pengukur/indikator variabel kinerja karyawan, kecuali indikator Y1 dan Y4.

Adapun hasil pengujian nilai AVE untuk seluruh dimensi dan indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,5, sehingga dimensi/variabel tersebut dapat dikatakan valid. Dari ketiga dimensi tersebut yang paling valid adalah dimensi *technology* dengan nilai AVE 0,697398.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada pembentukan variabel laten dari varians indikatornya yaitu lebih besar dari 0,50, sehingga dapat dikatakan valid. Secara keseluruhan hasil estimasi telah memenuhi *Convergen validity* dan validitas baik.

Tabel 1.2.
Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Variabel/Dimensi	Composite Reliability	Kriteria	Ket.
Knowledge Management (X1)	0,881034	$>0,70$	Reliabel
Personal Knowledge (X1.1)	0,785715	$>0,70$	Reliabel
Job Procedure (X1.2)	0,892830	$>0,70$	Reliabel
<i>Technology</i> (X1.3)	0,901983	$>0,70$	Reliabel
Budaya Kerja (X2)	0,877462	$>0,70$	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,734518	$>0,70$	Reliabel

Sumber: Output analisis smartPLS, Lampiran 3

Pada pengujian reliabilitas berbeda dengan uji validitas, bila uji validitas ada untuk indikator dan variabel laten, sementara itu uji reliabilitas hanya ada untuk variabel laten saja. Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan ketelitian data dari kuesioner yang digunakan.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini, statistik ujinya menggunakan *composite reliability*. Kriteria pengambilan keputusannya yaitu dapat dikatakan reliabel apabila variabel mempunyai nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Hasil output analisis PLS sebagai berikut.

Berdasarkan hasil table 4.11, dapat disimpulkan bahwa konstruk dimensi *Personal Knowledge*, *Job Procedure* dan *Technology* serta variabel *Knowledge Management*, variabel Budaya Kerja dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7, sehingga dimensi/variabel tersebut dapat dikatakan reliabel. Artinya, dengan nilai *composite reliability* diatas 0,70 maka indikator pada dimensi *Personal Knowledge*, *Job Procedure* dan *Technology* serta variabel Budaya Kerja dan Kinerja Karyawan disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya.

4.1.2. Pengukuran Inner Model

Tabel 1.3.
Nilai R-square

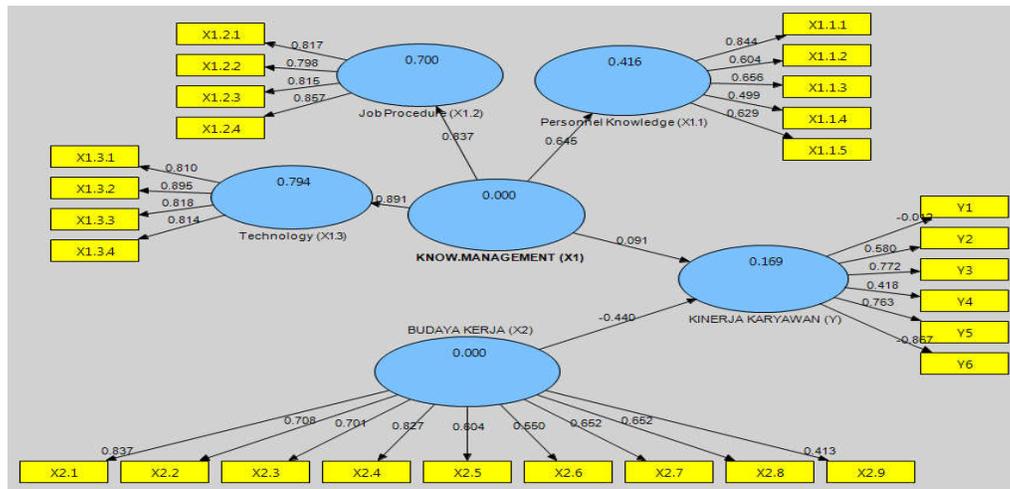
Variabel/Dimensi	R Square
Knowledge Management (X1)	
Budaya Kerja (X2)	
Kinerja Karyawan (Y)	0,169213

Sumber: Output analisis smartPLS, Lampiran 3

Penentuan nilai koefisien determinasi total ditunjukkan dengan nilai *Q-Square predictive relevance* (Q^2) = $1 - (1 - R^2) = 1 - (1 - 0,1692) = 0,1692$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena / masalah Kinerja Karyawan sebesar 16,92 %. Sedangkan sisanya (83,08%) dijelaskan oleh variabel lain (selain *Knowledge Management* dan Budaya Kerja, seperti kepemimpinan, kualitas pelayanan, suku bunga, variasi produk, kompensasi dan lain-lain) yang belum masuk ke dalam model dan error.

Selain itu, berkaitan dengan *Knowledge Management*, karyawan telah bekerja sesuai dengan aturan kerja perusahaan atau Standar Operasional Perusahaan (SOP) dan Buku Pedoman Pelaksana (BPP) dengan baik yang ada di Bank BJ, sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berkaitan dengan Budaya Kerja, indikator-indikator yang ada pada budaya kerja yaitu kebijakan perusahaan, keyakinan pada peraturan, ketaatan pada peraturan, keterbukaan terhadap pekerjaan, keinginan untuk maju, bekerja secara teliti, percaya diri sendiri, semangat kerjasama antar rekan kerja, hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan tidak mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Model hubungan variabel dengan indikator yang dikonstruksi pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil *calculate* model struktural berikut.



Gambar 1.2 Model Struktural Output SmartPLS

Sumber: Output analisis smartPLS, Lampiran 3

Berdasarkan gambar 1.2., maka dapat diklasifikasikan bahwa pengaruh hubungan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen (kinerja karyawan) sebagai pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada *path coefficient parameter* pada table berikut :

Tabel 1.4.
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

Variabel	Koefisien Path (O)	Standard Error	T Statistics	Kriteria	Keputusan
Knowledge Management (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,091327	0,037619	2,427682	>1,645	Berpengaruh Signifikan
Budaya Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	-0,440402	0,572910	0,768710	<1,645	Berpengaruh Non Signifikan

Sumber: Output analisis smartPLS, Lampiran 3

Berdasarkan table 1.4. diatas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

1. *Knowledge management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ.
2. Budaya kerja berpengaruh non signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ.
3. Variabel yang dominan mempengaruhi langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ yaitu variabel *knowledge management*.

5. Pembahasan

5.1. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan Bank BJ

Berdasarkan hasil olah data ditemukan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ. Kekuatan *knowledge management* tersebut diperkuat oleh kekuatan dari masing-masing dimensi Knowledge management :

personal knowledge, *job procedure*, dan *technology* seluruhnya memenuhi kriteria baik dilihat dari *loading factor* maupun *Composite Reliability*. Demikian juga jika dilihat dari indikator dari ke 3 dimensi di atas, sebagian besar mempunyai indikator yang memenuhi kriteria. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *knowledge management* yang ada pada PT. Bank BJ sangat kokoh, baik kekokohan dalam hal *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Natalia et al (2011) yang menjelaskan *personal knowledge*, *job procedur* dan *technology* dalam penelitiannya berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Nirwana Bojonegoro. Hal senada juga diperkuat oleh pendapat Malhotra, Y. (2000), bahwa *knowledge management (personal knowledge, job procedure dan technology)* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan persepsi responden dapat dijelaskan bahwa indikator dari dimensi *personal knowledge* yang memiliki frekuensi dominan yaitu faktor pengalaman yang diperoleh memperkaya pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa saat ini responden lebih memperhatikan pengalaman yang diperoleh memperkaya pengetahuan yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai tolak ukur *knowledge management*. Indikator dari dimensi *job procedure* yang memiliki frekuensi dominan yaitu SOP sebagai alat komunikasi bagi manajemen dengan karyawannya dan SOP sebagai alat untuk melaksanakan pelatihan bagi karyawan lama maupun karyawan baru. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat ini responden lebih memperhatikan SOP dapat membantu karyawan dalam berkomunikasi dengan atasan serta dapat dijadikan acuan oleh atasan dalam memberikan pelatihan terhadap karyawan.

Indikator dari dimensi *technology* yang memiliki frekuensi dominan yaitu pada *technology* membantu proses kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa pada saat ini responden lebih memperhatikan *technology* yang baik sangat membantu proses kerja karyawan dan mengingat persepsi responden yang dominan terhadap variabel kinerja karyawan yaitu pada *technology* dapat meningkatkan efisiensi kerja baik dari segi waktu dan biaya.

Hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *knowledge management* dengan pengalaman yang dimiliki, pemahaman *Standart Operation Procedur* serta *technology* yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

5.2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BJ.

Berdasarkan hasil olah data ditemukan bahwa budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ. Fenomena di atas disebabkan indikator-indikator yang ada pada budaya kerja baik ditinjau dari *loading factor* maupun AVE sebagian besar mempunyai nilai disekitaran 0.50 hingga 0.60. Fenomena demikian mengindikasikan kekuatan budaya kerja yang tidak terlalu kuat atau cenderung lemah. Karyawan Bank BJ menganggap bahwa budaya kerja sudah seharusnya ada, wajib dan karyawan juga menganggap bahwa budaya kerja merupakan hal yang sudah lumrah dan seharusnya ada di dalam perusahaan. Karyawan telah bekerja sesuai dengan aturan kerja perusahaan atau Standar Operasional Perusahaan (SOP) dan Buku Pedoman Pelaksana (BPP) dengan baik yang ada di PT. Bank BJ, sehingga budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja sudah terbentuk saat masa pendidikan awal masuk Bank BJ, saat pendidikan kesamaptaan, adanya pendidikan SDP (*Development Program*), MDP (*Manager Development Program*) dan EDP (*Executive Development Program*) bagi penyelia hingga pemimpin cabang. Temuan ini sesuai dengan yang dilakukan John P Kotter dan James L. Heskett (1992) dalam bukunya *Budaya Korporat dan Kinerja* menyatakan meski telah

diyakini secara luas bahwa budaya yang kuat menciptakan kinerja yang unggul namun pengalaman di 200 perusahaan yang diteliti tidak mendukung teori ini. Hal yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti, 2009, bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang.

6. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Knowledge management* mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ.
2. Budaya kerja tidak mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJ.

Daftar Referensi

- Triguno. 1997. *Budaya Kerja*. Jakarta : Penerbit PT. Golden T. Press
- Honeycutt, J. (2005). *Knowledge management strategies; Strategi manajemen pengetahuan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kotter, John P. & James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture dan Performance* Free Press, New York, NY.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., Anumba, C. (2004). Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers. *Project Management Journal*, 35, (1), p. 46.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management for [e-] business performance information strategy. *The Executive Journal*, 16, (4), pp. 5-16.
- Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti, 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Divre IV Di Semarang), *TEMA* Vol 6 Edisi 1, Maret 2009 hal 67 -85