



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KUSUMA NEGARA

**PENGARUH *TANGIBLE RESOURCE, KNOWLEDGE
MANAGEMENT*, KOMPETENSI SDM DAN PARTNER SDM
TERHADAP EVALUASI KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK.**

TESIS

**ASTRID KOMALA DEWI
611510009**

**PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
2017**



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KUSUMA NEGARA

**PENGARUH *TANGIBLE RESOURCE, KNOWLEDGE
MANAGEMENT*, KOMPETENSI SDM DAN PARTNER SDM
TERHADAP EVALUASI KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK.**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

**ASTRID KOMALA DEWI
6115100009**

**PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
2017**



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KUSUMA NEGARA

**EFFECT OF TANGIBLE RESOURCE, KNOWLEDGE
MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES COMPETENCE AND
PARTNER TO EVALUATE THE PERFORMANCE OF
EMPLOYEES IN PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)
TBK.**

THESIS

**Submitted as a partial fulfillment of the requirement for Magister
Management degree**

**ASTRID KOMALA DEWI
611510009**

**MAGISTER PROGRAM
SPECIALIST PROGRAM OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
JAKARTA
2017**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Astrid Komala Dewi

NPM : 6115100009

TandaTangan :

Tanggal : Maret, 2017

STATEMENT OF ORIGINALITY

I here by declare this thesis is the result of my own individual work, and all the sources quoted or referred have been stated correctly.

Name : Astrid Komala Dewi

Student ID Number : 6115100009

Signature :

Date :

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Astrid Komala Dewi
NPM : 6115100009
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh *Tangible Resource, Knowledge Management*,
Kompetensi SDM dan Partner SDM Terhadap Evaluasi
Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia
(Persero) Tbk.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Master Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara.

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

Pembimbing I

Pembimbing II

(H. DR. Ir. Andri Arfan, MMT.)

(Sari Maemunah, S.E., M.M.)

Ketua Program Studi MM / MSDM

(Prof. D.R. Yogi)

STATEMENT OF LEGITIMATION

This thesis is submitted by

Name : Astrid Komala Dewi
StudentID : 6115100009
StudyProgram : Magister Management
Title : Effect of Tangible Resource, Knowledge Management, Human Resources Competence and Partner to Evaluate the Performance of Employees in PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Has been successfully defended in front of the Board of Examiner sand accepted as part of the necessary requirement to obtain the Degree of Master of Management in Magister Management Program, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara.

Stated in : Jakarta

Date :

Advisor I

Advisor II

(H. DR. Ir. Andri Arfan, MMT.)

(Sari Maemunah, S.E., M.M.)

Head of the Study Program MM / HRM

(Prof. D.R. Yogi)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, atas berkat dan rahmat- Nya saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen, kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Atas terselesaikannya tesis ini, saya ucapkan terimakasih atas bantuan yang diberikan selama proses penyusunan laporan ini kepada pihak-pihak sebagai berikut:

- a. Dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran, dorongan dan motivasi untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
- b. Kedua orang tua saya dan kakak-kakak saya atas doa, dukungan, pengertian serta kesabaran yang diberikan selama penyusunan tesis ini.
- c. Segenap dosen yang telah membantu saya selama masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
- d. Semua pihak yang telah membantu saya dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT melancarkan jalan untuk selanjutnya. Dan semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta,

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademika Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Astrid Komala Dewi
NPM : 6115100009
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pasca Sarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara **Hak Bebas Royalti Non eksklusif** (*Non-ExclusiveRoyalty FreeRight*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Pengaruh *Tangible Resource, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM Terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.*

Bersama dengan perangkat lainnya. Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*) merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Tanggal : 2017

Yang menyatakan,

(Astrid Komala Dewi)

ABSTRAK

Nama : Astrid Komala Dewi
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Pengaruh *Tangible Resource, Knowledge Management*, Kompetensi SDM dan Partner SDM Terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Perbankan merupakan sektor industri jasa yang memberikan pelayanan dalam bentuk simpanan (dana pihak ketiga), kredit, dan jasa-jasa perbankan lainnya. Sistem penilaian kinerja pada BNI belum mempertimbangkan faktor-faktor kepegawaian padahal kinerja karyawan berkaitan erat dengan *tangible resources, knowledge management*, kompetensi SDM dan partner SDM dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan/sasaran perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif asosiatif, dengan teknik pengumpulan data primer dari perusahaan dengan cara pembagian kuesioner, wawancara, dan observasi untuk melihat hubungan antara keempat variable yaitu *tangible resources, knowledge management*, kompetensi SDM dan partner SDM terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian pada masing-masing faktor diketahui akar permasalahan, dampak, serta tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, terdapat beberapa tindakan preventif maupun korektif yang belum diterapkan atau diimplementasikan ke dalam sistem manajemen SDM yang ada.

Kata kunci:

Evaluasi kinerja, *Tangible Resource, Knowledge Management*, Kompetensi SDM dan Partner SDM

ABSTRACT

Name : Astrid Komala Dewi
Study Program : Magister Management
Tittle : Effect of Tangible Resource, Knowledge Management, Human Resources Competence and Partner to Evaluate the Performance of Employees in PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Banking is an industry sector that provide services in the form of deposits (deposits), credit and other banking services. Performance appraisal system in the bank has not yet consider the factors of personnel when the employee's performance is closely related to tangible resources, knowledge management, human resource competencies and HR partner in carrying out the work activities to achieve the goals / objectives of the company.

This research uses descriptive method Associative, with primary data collection techniques from the company by means of the distribution of questionnaires, interviews, and observation to see the relationship between the four variables that is tangible resources, knowledge management, human resource competencies and HR partner on employee performance.

Based on the results of research on each factor known root causes, impacts and appropriate measures to improve employee performance. However, there are some preventive and corrective measures are not implemented or implemented into the existing HR management system.

Key Words :

Performance evaluation, *Tangible Resource, Knowledge Management*, Human Resources Competence and Partner

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
STATEMENT OF ORIGINALITY	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
STATEMENT OF LEGITIMATION	v
KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Batasan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
2. KAJIAN TEORI	10
2.1 <i>State of The Art</i> dan <i>Novelty</i>	10
2.2 Kinerja Karyawan	23
2.3 <i>Tangible Resources</i>	26
2.4 <i>Knowledge Management</i>	29
2.5 Kompetensi SDM	31
2.6 Partner SDM	34
2.7 Kerangka Pemikiran	37
2.8 Hipotesa	38
3. METODOLOGI PENELITIAN	40
3.1 Obyek Penelitian	40
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	40
3.3 Operasionalisasi Variabel	40
3.4 Metode Penarikan Sampel	50
3.5 Metode Pengumpulan Sampel	51
3.6 Metode Analisa Data	51

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	29
4.1 Profil Responden	60
4.2 Pelaksanaan Uji Coba	64
4.3 Perhitungan Validitas dan Reliabilitas	65
4.4 Analisis Deskripsi Variabel.....	74
4.5 Analisis Korelasi	87
4.6 Analisis Data dan Uji Hipotesis	90
4.7 Pembahasan Hasil Analisa	114
5. KESIMPULAN DAN SARAN	117
5.1 Kesimpulan	117
5.2 Implikasi Manajerial	120
5.3 Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	27
Gambar 4.1 Kerangka Pemikiran	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Prinsip 46 BNI	6
Tabel 2.1. Meta Analisis	11
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian	47
Tabel 4.1 Profil Responde Berdasarkan Usia	61
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	63
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	64
Tabel 4.5 Hasil uji Validitas Tangible Resources Evaluasi Kinerja Karyawan	64
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Knowledge Manajement	68
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kompetensi SDM	69
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Partner SDM	70
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Evaluasi Kinerja Karyawan PT.BNI	71
Tabel 4.10 Tabel Uji Reliabilitas	73
Tabel 4.11 Penjelasan Responden Atas Tangible Resources	74
Tabel 4.12 Penjelasan Responden Atas Knowledge Management	77
Tabel 4.13 Penjelasan Responden Atas Kompetensi SDM	80
Tabel 4.14 Penjelasan Responden Atas Partner SDM	83
Tabel 4.15 Penjelasan Responden Atas Evaluasi Kinerja Karyawan	85
Tabel 4.16 Interpretasi Indeks Korelasi	88
Tabel 4.17 Signifikansi Korelasi	88
Tabel 4.18 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X1 dengan Variabel Y	91
Tabel 4.19 Tabel Nilai T-tabel	92
Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Uji T Statistic pengaruh Tangible Resources terhadap Evaluasi Kinerja Berdasarkan Harga Koefisien T dan Signifikansi T	93
Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Signifikasi Koefisien Korelasi Pengaruh Tangible Resources Terhadap Evaluasi Kinerja	93
Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X2 dengan Variabel Y	94
Tabel 4.23 Tabel Nilai T-tabel	96
Tabel 4.24 Hasil Perhitungan Uji T Statistic Pengaruh Knowledge Management Terhadap Evaluasi Kinerja Berdasarkan Harga Koefisien T dan Signifikansi T	96
Tabel 4.25 Rekapitulasi Hasil Signifikasi Koefisien Korelasi Pengaruh Knowledge Management Terhadap Evaluasi Kinerja	97
Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X3 dengan Variabel Y	98
Tabel 4.27 Tabel Nilai T-tabel	100

Tabel 4.28 Hasil Perhitungan Uji T Statistic Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Berdasarkan Nilai Koefisien T Dan Signifikansi T	100
Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Signifikasi Koefisien Korelasi Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Evaluasi Kinerja	100
Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X3 dengan Variabel Y	101
Tabel 4.31 Tabel Nilai T-tabel	103
Tabel 4.32 Hasil Perhitungan Uji T Statistic Pengaruh Partner SDM Terhadap Kinerja Berdasarkan Nilai Koefisien T Dan Signifikansi T	103
Tabel 4.33 Rekapitulasi Hasil Signifikasi Koefisien Korelasi Pengaruh Partner SDM Terhadap Evaluasi Kinerja	104
Tabel 4.34 Tabel Normalitas	104
Tabel 4.35 Hasil Uji Multikolinearitas	105
Tabel 4.36 Hasil Uji Heterokedastisitas	107
Tabel 4.37 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X1, X2, X3, dan X4 dengan Variabel Y	108
Tabel 4.38 Tabel Distribusi Nilai F Tabel	111
Tabel 4.39 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Signifikansi Koefisien Regresi Pengaruh Variabel X1, X2, X3, X4 dengan Variabel Y	112
Tabel 4.40 Hasil Perhitungan Uji F-Statistic Pengaruh Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM terhadap Kinerja berdasarkan Harga Koefisien F dan Signifikansi F	112
Tabel 4.31 Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Pengaruh Variabel X1, X2, X3, X4 Secara Bersama-sama terhadap Variabel Y	113
Tabel 4.32 Rekapitulasi Hasil Penelitian Pengaruh Variabel X1, X2, X3, X4, terhadap Variabel Y	114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Survey dan Deskripsi Variabel	126
Lampiran 2 Hasil Analisis Statistik dengan Program SPSS	136

BAB 1

PENDAHULUAN

2.1 Latar Belakang

Didirikan pada tanggal 5 Juli 1946, PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk atau BNI menjadi bank pertama milik negara yang lahir setelah kemerdekaan Indonesia. Lahir pada masa perjuangan kemerdekaan Republik Indonesia, BNI sempat berfungsi sebagai bank sentral dan bank umum sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2/1946, sebelum akhirnya beroperasi sebagai bank komersial sejak tahun 1955. Uang Republik Indonesia atau ORI sebagai alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia pada tanggal 30 Oktober 1946 dicetak dan diedarkan oleh Bank Negara Indonesia.

Menyusul penunjukan De Javasche Bank yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai bank sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peran BNI sebagai bank sentral. BNI lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan dan diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa pada tahun 1950 dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Kantor cabang BNI pertama di luar negeri dibuka di Singapura pada tahun 1955.

Peranan BNI untuk mendukung perekonomian Indonesia semakin strategis dengan munculnya inisiatif untuk melayani seluruh lapisan masyarakat

dari Sabang sampai Merauke pada tahun 1960-an dengan memperkenalkan berbagai layanan perbankan seperti Bank Terapung, Bank Keliling, Bank Bocah dan Bank Sarinah. Tujuan utama dari pembentukan Bank Terapung adalah untuk melayani masyarakat yang tinggal di kepulauan seperti di Kepulauan Riau atau daerah yang sulit dijangkau dengan transportasi darat seperti Kalimantan. BNI juga meluncurkan Bank Keliling, yaitu jasa layanan perbankan di mobil keliling sebagai upaya proaktif untuk mendorong masyarakat menabung.

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat evaluasi kinerja. Evaluasi Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan.(Rivai&Basri,2014). Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau evaluasi kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2014)

Schuler dan Jackson dalam bukunya yang berjudul Manajemen sumber daya manusia edisi keenam, jilid kedua pada tahun 2015 menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada dua puluh macam tujuan informasi evaluasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3. Pemeliharaan sistem.
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

Efektifitas dari penilaian evaluasi kinerja diatas yang dikategorikan dari tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler & Jackson ,2015), yaitu

1. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
2. Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.

3. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi.
4. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

Sesuai dengan UU No.17 Tahun 1968 sebagai bank umum dengan nama Bank Negara Indonesia 1946, BNI bertugas memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi nasional. Segmentasi nasabah juga telah dibidik BNI sejak awal dengan dirintisnya bank yang melayani khusus nasabah wanita yaitu Bank Sarinah di mana seluruh petugas bank adalah perempuan dan Bank Bocah yang memberikan edukasi kepada anak-anak agar memiliki kebiasaan menabung sejak dini. Pelayanan Bank Bocah dilakukan juga oleh anak-anak. Bahkan sejak 1963, BNI telah merintis layanan perbankan di perguruan tinggi saat membuka Kantor Kas Pembantu di Universitas Sumatera Utara (USU) di Medan. Saat ini BNI telah memiliki kantor layanan hampir di seluruh perguruan tinggi negeri maupun swasta terkemuka di Indonesia.

Dalam masa perjalanannya, BNI telah mereposisi identitas korporatnya untuk menyesuaikan dengan pasar keuangan yang dinamis. Identitas pertama sejak BNI berdiri berupa lingkaran warna merah dengan tulisan BNI 1946 berwarna emas melambangkan persatuan, keberanian, dan patriotisme yang memang merefleksikan semangat BNI sebagai bank perjuangan. Pada tahun 1988, identitas korporat berubah menjadi logo layar kapal & gelombang untuk merepresentasikan posisi BNI sebagai Bank Pemerintah Indonesia yang siap memasuki pasar keuangan dunia dengan memiliki kantor cabang di luar negeri.

Gelombang mencerminkan gerak maju BNI yang dinamis sebagai bank komersial Negara yang berorientasi pada pasar.

Setelah krisis keuangan melanda Asia tahun 1998 yang mengguncang kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional, BNI melakukan program restrukturisasi termasuk diantaranya melakukan rebranding untuk membangun & memperkuat reputasi BNI. Identitas baru ini dengan menempatkan angka '46' di depan kata 'BNI'. Kata 'BNI' berwarna tosca yang mencerminkan kekuatan, keunikan, dan kekokohan. Sementara angka '46' dalam kotak orange diletakkan secara diagonal untuk menggambarkan BNI baru yang modern.

BNI kembali mencatat sejarah dengan menjual saham perdananya kepada masyarakat melalui Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) pada tahun 1996. Dalam sejarah perbankan nasional, BNI menjadi bank negara pertama yang go-public.

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, BNI memiliki arah pengembangan perusahaan yang dituangkan dalam visi dan misi yaitu :

Visi :

Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja

Misi :

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai kebanggaan

untuk berkarya dan berprestasi.

4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

Setiap Nilai Budaya Kerja BNI memiliki Perilaku Utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh Insan BNI, 6 (enam) Perilaku Utama Insan BNI adalah :

Tabel 1.1. Prinsip 46 BNI

4 NILAI BUDAYA KERJA BNI	6 NILAI PERILAKU UTAMA INSAN BNI
Professionalisme <i>(Professionalism)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
Integritas <i>(Integrity)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jujur, Tulus dan Ikhlas • Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
Orientasi Pelanggan <i>(Customer Orientation)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
Perbaikan Tiada Henti <i>(Continuous Improvement)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Senantiasa Melakukan Penyempurnaan • Kreatif dan Inovatif

BNI selalu percaya bahwa pegawai merupakan salah satu aset paling berharga bagi organisasi dan perusahaan manapun. Keberlanjutan tidak akan mungkin dicapai tanpa andil dari pegawai. BNI pun berusaha menciptakan kondisi dan pengalaman bekerja terbaik untuk seluruh pegawai. BNI menginginkan setiap pegawai merasa bangga menjadi bagian dari keluarga BNI serta dapat berkarya

dan menorehkan prestasi bersama. Tentunya, tanpa dedikasi dan kerja keras seluruh pegawai, BNI tidak akan mungkin tumbuh dengan baik dan mencapai keberlanjutan.

2.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Bercermin pada latar belakang masalah diatas sehingga penulis mempertimbangkan kompleksnya permasalahan dan keterbatasan waktu serta tenaga, penulis tidak mungkin meneliti semua factor yang berpengaruh terhadap evaluasi kinerja karyawan. Dalam hal ini penulis hanya membahas factor yang dianggap penting dalam peningkatan evaluasi kinerja karyawan. Secara rinci aspek yang akan diteliti adalah tangible resource, knowledge management, kompetensi SDM dan Partner SDM sebagai vaeiable independent (X) yang terdiri dari (a) *tangible resource* (X1), (b) *knowledge manajement* (X2), (c) Kompetensi SDM dan (d) partner SDM dengan evaluasi kinerja karyawan sebagai variable dependent (Y). Obyek penelitian dilakukan pada karyawan di BNI. Adapun variable yang diangkat sebagai berikut :

1. Apakah *Tangible resource* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI ?
2. Apakah *Knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI
3. Apakah kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI ?
4. Apakah partner SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI ?
5. Apakah *tangible resource*, *knowledge manajement*, kompetensi SDM dan partner SDM secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI ?

2.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh nyata *tangible resource* terhadap evaluasi kinerja karyawan di BNI
2. Apakah ada pengaruh nyata *knowledge manajement* terhadap evaluasi kinerja karyawan di BNI
3. Apakah ada pengaruh nyata Kompetensi SDM terhadap evaluasi kinerja karyawan di BNI
4. Apakah ada pengaruh nyata Partner SDM terhadap evaluasi kinerja karyawan di BNI
5. Apakah ada pengaruh nyata *tangible resource, knowledge management, kompetensi SDM dan partner SDM* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI

2.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah :

1. Proses yang diteliti adalah penilaian kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh *tangible resources, knowledge management, kompetensi SDM dan partner SDM*.
2. Kinerja karyawan yang dievaluasi ada pada BNI Divisi Pengelolaan Jaringan.
3. Penilaian menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif.

2.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah :

1. Hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat sebagai tambahan ilmu pengetahuan pada bidang ilmu manajemen SDM bagi dunia pendidikan khusus bidang manajemen SDM.
2. Pengetahuan terhadap pengembangan Sistem Manajemen SDM (HRM) yang akan menjadi bekal bagi penulis untuk didunia kerja nanti dan dunia perbankan sebagai Master Manajemen.
3. Dilakukannya penelitian ini dapat mengembangkan kerangka berpikir yang ilmiah bagi penulis.
4. Hasil penelitian dapat bermanfaat bagi BNI dalam penerapan sistem manajemen SDM.

BAB 2

KAJIAN TEORI

Pada bab ini akan disajikan tinjauan pustaka sebagai bahan penunjang yang terkait dengan penelitian mengenai Pengaruh *Tangible Resource, Knowledge Management*, Kompetensi SDM dan Partner SDM Terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Landasan konsep yang akan dikaji merupakan konsep-konsep yang menjadi rujukan dan standar acuan peneliti dalam mengembangkan penelitian. Dalam hal ini dibagi menjadi 7 bagian yaitu :

- 1) *State of The Art* dan *Novelty*
- 2) Kinerja Karyawan
- 3) *Tangible Resources*
- 4) *Knowledge Management*
- 5) Kompetensi SDM
- 6) Partner SDM
- 7) Hipotesa

2.1 *State of The Art* dan *Novelty*

2.2.1 *State of The Art*

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai 21 penelitian yang bersumber dari jurnal, skripsi, tesis, dan penelitian terkait evaluasi kinerja karyawan. Berikut adalah tabel meta analisa dari penelitian-penelitian sebelumnya :

Tabel 2.1 Meta Analisis

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
1	<i>Human Resources Key Performance Indicators</i>	Gabčanová Iveta (2012, Czech Republic)	KPI harus berkorelasi dengan target, visi dan misi perusahaan.	Mengidentifikasi kemungkinan menggunakan Metode Balaced Scorecard dalam manajemen SDM	Survey (kuesioner)	Deskriptif kuantitatif	KPI yang tersedia mencakup semua aspek yang mungkin (internal dan eksternal) untuk menentukan strategi SDM dengan tujuan untuk mencapai pendekatan organisasi yang lebih tinggi.
2	<i>Prototyping A Hospital Human Resource Information System</i>	Ruqaiia Jwad Kadhim, Bourair Sadik Mohamad Taqi, Bala Musa Shuaibu (2012, Malaysia)	Kemajuan teknologi berdampak pada proses manajemen sumber daya manusia.	Mengetahui dampak teknologi informasi terhadap manajemen SDM dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan aplikasi baru.	Survey (kuesioner)	Unified Modeling Language (UML)	Fungsi perekrutan SDM meliputi proses analisa pekerjaan, pembukaan lowongan, rekrutmen, seleksi calon, dan pengakhiran hubungan kerja.
3	<i>The Impact Of Human Resources Management on Healthcare Quality</i>	Hassan Mohamed Elarabi, Fuadah Johari (2014, Malaysia)	Pengelolaan sumber daya manusia di institusi kesehatan adalah penting untuk mengaktifkan pemberian layanan medis yang efisien dan efektif dan untuk mencapai kepuasan pasien.	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak pelatihan manajemen sumber daya manusia pada kualitas layanan kesehatan dan mencapai kepuasan pasien.	Survey (kuesioner)	Deskriptif kuantitatif	HRM berkontribusi positif dalam pengelolaan tenaga medis.

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
4.	<i>Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate</i>	Abdulkadir Danlami Sani (2012, Nigeria)	Apakah efektivitas praktek HRM strategis pada kinerja organisasi bergantung pada iklim tempat kerja organisasi	Studi ini mengkaji dampak dari praktek HRM strategis pada kinerja organisasi perusahaan asuransi	Survey (kuesioner)	Analisis regresi dan korelasi serta statistik deskriptif	Keselarasan HRM strategis, pelatihan manajemen lini, sistem perencanaan karir dan definisi pekerjaan adalah praktik HR strategis yang mempengaruhi kinerja organisasi
5.	<i>Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness</i>	Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin (2011, Malaysia)	Perusahaan manufaktur Malaysia berusaha untuk mengubah model bisnis mereka dari padat karya ke pengetahuan intensif, yang bertujuan untuk manambah nilai tambah kegiatan yang lebih tinggi seperti.	Menguji hubungan langsung antara praktek HRM (penilaian kinerja, manajemen karir, pelatihan, sistem reward, dan rekrutmen) dan inovasi organisasi (inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi administrasi)	Survey (kuesioner)	Analisis regresi dan korelasi serta statistik deskriptif	Temuan menunjukkan bahwa pelatihan berhubungan positif dengan tiga dimensi inovasi organisasi (inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi administrasi)

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
6	<i>Impact Of Human Resource Management Practices On Employee Job Satisfaction: A Study Of Malaysian Hotels</i>	Leyla Farahbod, Soureh Arzi (2014, Malaysia)	Kepuasan kerja karyawan dapat dianggap sebagai salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi	Apakah HRM memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga meningkatkan kinerja organisasi.	Survey (kuesioner)	Analisis Regresi Berganda, uji korelasi	Semua praktek HRM memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, kecuali pelatihan kerja.
7.	<i>Influences of Individual, Organizational and Environmental Factors on Technological Innovation in Taiwan's Logistics Industry</i>	Chieh-Yu Lin (2005, Taiwan)	Individu, organisasi, dan lingkungan berpengaruh terhadap inovasi teknologi	Untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi teknologi di Taiwan "s industri logistik	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Metode analisis faktor	Faktor individu, organisasi dan lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi teknologi untuk industri logistik
8.	<i>The Relationship Between Rewards and Employee Performance</i>	Payam Gohari, Akram Ahmadloo, Majid Bakhtiari Boroujeni, Seyed Jafar Hosseinipour (2013, Malaysia)	Perusahaan pariwisata Malaysia, telah ada upaya untuk menguji peran jenis hadiah yang mempengaruhi kinerja karyawan.	Untuk mempelajari pengaruh reward terhadap kinerja karyawan	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Teknik Regresi Berganda Backward, uji korelasi	Semua jenis reward (termasuk jenis intrinsik dan ekstrinsik) memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja karyawan berdasarkan uji korelasi

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
9.	<i>Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature</i>	Korkaew Jankingthong and Suthinee Rurkkhum (2012, Thailand)		Untuk mempelajari literatur dan teori yang ada untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada SEM.	Studi literatur	Regression analysis	Keadilan organisasi, keterlibatan kerja, dan motivasi pelayanan publik (PSM) memiliki efek langsung terhadap kinerja pekerjaan
10.	<i>Employee Engagement: The Key to Improving Performance</i>	Solomon Markos (2010, India)	Keterlibatan karyawan merupakan kerangka besar yang menyentuh hampir semua bagian dari aspek manajemen SDM.	Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja, komitmen karyawan dan perilaku warga organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Deskriptif kuantitatif	Kepuasan kerja, komitmen karyawan dan perilaku warga organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11.	Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Andree Wijaya, Suhaji (2011, Semarang- Indonesia)	Bagaimana membuat karyawan mereka bekerja secara efisien	Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja karyawan kantor PNPM Mandiri Perdesaan Provinsi Jawa Tengah.	Survey (kuesioner)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kemampuan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
12.	Analisis Kinerja Pegawai di Puskesmas Jongaya Makassar	Ummi Masitahsari (2015, Makassar-Indonesia)	Reformasi dibidang kesehatan dilaksanakan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan dan menjadikannya lebih efisien, efektif serta dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.	Untuk mengetahui analisis kinerja pegawai di Puskesmas Jongaya Makassar	kuesioner, observasi, telaah dokumentasi	Deskriptif kuantitatif	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik dari segi kemampuan kerja, motivasi kerja dan kesempatan/peluang kerja.
13.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	Sindi Larasati (2014, Bandung-Indonesia)	Sumber daya manusia (SDM) penting bagi perusahaan karena memiliki peran sebagai potensi penggerak seluruh aktivitas perusahaan.	Untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan terhadap kinerja karyawan Witel Bekasi	Deskriptif dan kausal	Analisis deskriptif, regresi linier berganda, uji hipotesis secara simultan (uji F), uji hipotesis parsial (uji t), dan koefisien determinasi	Motivasi Kerja (X) yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi (X1), Kebutuhan Afiliasi (X2) dan Kebutuhan Kekuasaan (X3) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
14.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur	H.Teman Koesmono (2005, Surabaya - Indonesia)	Bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai	Untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	SEM (Structural Equation Modeling) program Analysis of Moment Structure (AMOS) disertai dengan uji kesesuaian model (Goodness of Fit) .	Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat diterima.
15.	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara	Diana Sulianti K. L. Tobing (2009, Jember - Indonesia)	Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi	Untuk menguji hubungan antara organizational commitment, job satisfaction, dan job performance	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Structural Equation Modeling (SEM)	Komitmen efektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan
16.	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Windy Aprilia Murty, Gunasti Hudiwinarsih (2012, Surabaya - Indonesia)	Pengaruh lingkungan bisnis yang begitu kuat, mendorong perusahaan untuk melakukan pembenahan diri agar dapat bersaing dan mempertahankan hidup	Untuk mengetahui apakah kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Regresi linier berganda	Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
17.	Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process	Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto (2006, Surabaya - Indonesia)	Selama ini pemberian insentif di Sub Dinas tersebut tidak didasarkan atas kinerja karyawan tetapi atas dasar kebersamaan/ gotong royong.	Merancang sistem penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	AHP (Analytical Hierarchy Process)	Penilaian prestasi kinerja sebaiknya menggunakan kriteria penilaian yang mencerminkan kondisi kerja dan diberikan bobot yang tepat agar mampu untuk memotivasi produktivitas karyawan
18.	Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel	Natalia Kosasih, Sri Budiani (2007, Surabaya - Indonesia)	Knowledge management dapat memberikan kontribusi yang baik bagi sumber daya manusia khususnya pada dunia hospitality	Mengukur pengaruh dari knowledge management terhadap kinerja karyawan	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Penelitian penjelasan (explanatory research) dengan metode kuantitatif	Knowledge management secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara personal knowledge terhadap job procedure, dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah technology
19.	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)	Marliana Budhiningtias Winanti (2011, Bandung - Indonesia)	Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya.	Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Descriptive dan explanatory survey	Kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja

No.	Judul	Penulis (Tahun, Negara)	Permasalahan	Tujuan	Metode		Hasil/kesimpulan
					Penelitian	Analisis	
20.	Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Bey Arifin (2005)	Karyawan sebagai asset perusahaan harus dipelihara dan dikembangkan, karena karyawan memiliki emosi, keinginan, tuntutan, kebutuhan dan keterbatasan	Untuk menganalisis pengaruh kepuasan komunikasi organisasional terhadap kinerja	Survey (kuesioner), tinjauan literatur	Regresi berganda	Semua variable kepuasan komunikasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
21.	Pengaruh Tangible Resource Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Air Minum dalam Kemasan (AMDK) di Wilayah Sidoarjo, Surabaya & Pasuruan	Purwo handoko (2009, Surabaya - Indonesia)	Perusahaan membutuhkan suatu sumberdaya penting yang seharusnya dapat menjadi komponen pendukung sekaligus sebagai kekuatan bahkan sebagai keunggulan bersaing.	Untuk menganalisis pengaruh tangible resource terhadap kinerja perusahaan AMDK di Sidoarjo	Kuesioner, observasi, telaah dokumentasi	PLS (Parsial Least Square). statistik deskriptif dan korelasi sederhana	Semakin besar skala usaha semakin kuat portofolio sumberdaya berwujud yang dimiliki perusahaan dan semakin besar skala usaha perusahaan juga semakin kuat kinerja perusahaan.

Dari berbagai penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk sebuah perusahaan harus mengembangkan sistem penilaian kinerja karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sistem dokumentasi yang sesuai dengan bisnis proses perusahaan. Menurut Dessler (2015) penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Handoko (2015) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diketahui bahwa akar masalah dari rendahnya kinerja karyawan adalah sistem manajemen SDM dan kompetensi.

Menurut Stoner et al. (2015) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Bernadin 2015 dalam Sudarmanto (2015) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja antara lain: (1) Kualitas pekerjaan (*quality*) merupakan nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri. (2) Kuantitas pekerjaan (*quantity*) merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana. (3) Ketepatan waktu

(*timeliness*) merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan. (4) Efektifitas biaya (*cost-effectiveness*) merupakan terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi. (5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*) merupakan dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan. (6) Kemampuan diri (*Interpersonal Impact*) merupakan terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Tangible resources diadopsi dari Barney, (2015). *Physical resources* adalah sumber daya fisik yang nampak dan dapat dijumlahkan yang digunakan untuk aktivitas perusahaan. Collin dan Montgomery (2015) mengkategorikan dalam 3 (tiga) kelompok besar sumber daya, yaitu; (1) *tangible assets*, (2) *intangible assets*, dan (3) *organisational capabilities*. Berdasarkan tiga kelompok besar tersebut, Dollinger (2015), mengelompokkan menjadi 6 (enam) indikator pengukuran sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan; (1) sumber daya fisik, (2) reputasi, (3) keorganisasian, (4) keuangan, (5) intelektual/manusia, dan (6) teknologi.

Knowledge management menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Jenis

penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2014). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). *Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2014). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

Kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks* (Spencer, 2015). Kompeten adalah berasal dari kata *competence* yang berarti mampu. Pengertian kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000 : 2014 ialah *demon strated ability to apply knowledge and skill* yang artinya pengetahuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian. Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi. (Nurmianto, 2013; Nurmianto dan Terbit Satrio, 2013; Nurmianto dan Wijaya, 2013).

Rekan kerja sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dan kinerja organisasi yang melibatkan tim (lebih dari satu orang). Berdasarkan penelitian Steers (2014), Mathieu dan Zajac (2014), serta Dunham, Grube, dan Castaneda (2014) ditemukan bahwa: (1) karakteristik personal yang terdiri dari usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan; (2) karakteristik pekerjaan yang terdiri dari tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; serta (3) pengalaman kerja, yang antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi, dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Ada dua faktor besar yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu faktor pribadi dan faktor lingkungan. Indikator kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap komunikasi, kepuasan terhadap kondisi kerja, dan kepuasan terhadap pimpinan.

2.2.2 *Novelty*

Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya. Didalam penelitian ini dianalisa hubungan antara kinerja karyawan dengan *tangible resources*, *knowledge management*, kompetensi SDM dan partner SDM pada Bank BNI. Pada akhir dari penelitian ini, akan diperoleh hasil analisa pengaruh *tangible resources*, *knowledge management*, kompetensi SDM dan partner SDM terhadap kinerja karyawan, dimana hasil analisa tersebut dapat menjadi dasar dari pengembangan sistem manajemen SDM.

2.2 Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2014:339), kinerja adalah kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2014:378) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Selain itu Mathis dan Jackson (2014:113) menjelaskan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya.

Adapun menurut Robbins, S.P. (2015:187) kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif.

Menurut Porter-Lawler dalam Mulyadi (2015:336) kinerja personel ditentukan oleh tiga faktor yaitu bakat dan kemampuan, persepsi tentang peran, usaha. Dimana kinerja tinggi dihasilkan oleh personel yang memiliki bakat dan kemampuan serta memiliki peran yang jelas dalam organisasi. Namun bakat dan kemampuan serta peran saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, personel harus dimotivasi untuk berusaha.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu dilakukan proses penilaian kinerja. Mathis dan Jackson (2015:382) mendefinisikan penilaian

kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut Robbins, S.P. (2013: 260), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: atasan langsung, rekan sekerja, evaluasi diri, bawahan langsung, pendekatan menyeluruh: 360⁰.

Kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan langsung (Kalbers & Fogarty, 2016). Suyadi (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja juga digambarkan sebagai catatan hasil yang diperoleh atas aktivitas atau fungsi pekerjaan yang telah ditetapkan selama suatu periode waktu tertentu (Bernardin & Russel 2012).

Menurut Jackson & Schuler (2014) *"performance should be hindered by role ambiguity and role conflict because with them the individual faces either a lack of knowledge about the most effective behaviors to engage in or an almost impossible situation for doing everything expected. Therefore, regardless of the amount of effort expended behaviors are most likely to be inefficient, misdirected, or insufficient."* Berdasarkan pandangan tersebut, dapat diperkirakan bahwa **kinerja** seharusnya berhubungan negatif dengan ketidakjelasan peran dan konflik peran karena ketidakjelasan peran dan konflik peran berhubungan negatif dengan

effort-to-performance dan *performance-to-reward expectancies* (Jackson & Schuler 2014).

Penelitian terdahulu menemukan bahwa konflik peran (*role conflict*) mempunyai dampak negatif terhadap perilaku karyawan seperti **penurunan kinerja** secara keseluruhan (Wolfe & Snoke, 2015 dalam Arfan Ikhsan & Muhammad Ishak, 2015; Viator 2015), **rendahnya kepuasan kerja** (Fisher & Gitelson 2015; Jackson & Schuler 2015; Gregson, Wendell & Aono 2015; Fogarty 2015; Lui, Yue Ngo, & Ngar Tsang 2015). Penelitian terdahulu menemukan bahwa ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) secara signifikan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja (Senatra 2015; Kemery, Mossholder, Bedeian 2015; Gregson, Wendell & Aono 2015; Abraham 2015; Fogarty 2015; Fisher 2015), dan **menurunnya kinerja** (Rebele & Michaels 2015; Gregson, Wendell & Aono 2015; Fisher 2015).

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 2014, p. 3).

Menurut Bernardin dan Russel (2014, p. 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

a. *Quality*

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam

melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

b. Quantity

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

c. Timeliness

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

d. Cost effectiveness

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

e. Need for supervision

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

f. Interpersonal impact

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

2.3 Tangible Resources

Perkembangan dunia usaha menuntut setiap perusahaan saling bersaing untuk tetap mempertahankan eksistensinya di era globalisasi. Persaingan dalam dunia usaha yang tidak terkendali seringkali membawa konsekuensi negatif bagi lingkungan dunia usaha. Perusahaan membutuhkan suatu sumberdaya penting

yang seharusnya dapat menjadi komponen pendukung sekaligus sebagai kekuatan bahkan sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan untuk menghadapi persaingan dunia usaha. Penrose (2014) menyatakan bahwa perusahaan bukan sekedar unit administratif, melainkan kumpulan sumber daya produktif yang pemanfaatan tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dari sumberdaya produktif yang digunakan.

Peneliti yang membuktikan pernyataan Peneliti yang membuktikan pernyataan Penrose adalah Birger Wernerfelt (2014). Dalam *Resourced Based View of the Firm* ia menemukan teori strategi berbasis sumber daya. Asumsi yang digunakan dalam teori tersebut adalah bahwa semua perusahaan menginginkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk menghasilkan imbal hasil di atas rata-rata (*economic rents*).

Barney (2014) dalam penelitiannya berpendapat bahwa bila sumber daya perusahaan yang dimiliki semua perusahaan homogen, strategi yang digunakannya sama sehingga tidak ada keunggulan bersaing. Hal itu berarti bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat terwujud jika terdapat perbedaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, sehingga seharusnya strategi yang dibangun, dirumuskan, dan diimplementasikan berdasarkan sumber daya yang dimiliki akan berbeda-beda pula. Peneliti lain, misalnya Peteraf (2013), Fahy dan Smithee (2013), dan Finney dkk (2013), membuktikan bahwa sumber daya yang heterogen mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang berbeda-beda dan keuntungan yang diperolehpun beragam. Beberapa pernyataan tersebut dapat berarti bahwa setiap perusahaan tidak mungkin mengoperasikan sumber daya

yang sama karena sekalipun sumber dayanya terbatas mereka mempunyai skala prioritas yang berbeda dalam mengalokasikan dan menilai penting tidaknya menghasilkan suatu kinerja.

Berdasarkan beberapa rujukan diketahui sumber daya yang mampu mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan mempunyai karakteristik berikut : (1) mempunyai nilai, (2) langka, (3) tidak mudah ditiru, dan (4) tidak tergantikan (Barney, 2015); (1) tahan lama, (2) transparan, (3) tranferable, dan (4) dapat direplikasi (Grant, 2015); (1) tidak dapat ditiru, (2) tahan lama, (3) appropriable, (4) tidak tergantikan, dan (5) superior (Collin dan Montegomerry, 2015); (1) kompelementer, (2) langka, (3) low tradability, (4) tidak dapat ditiru, (5) limited substitutable, dan (6) tahan lama (Amit dan Shoemaker, 2015); (1) superior dan (2) spesifik (Day dan Wensley dalam Hoffman (2015)). Dapat disimpulkan bahwa karakteristik sumberdaya perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing adalah: (1) tidak mudah ditiru, (2) tidak mudah digantikan, (3) langka, (4) tahan lama, dan (5) superior.

Collin dan Montgomery (2015) mengategorikan dalam 3 (tiga) kelompok besar sumber daya, yaitu; (1) tangible assets, (2) intangible assets, dan (3) organisational capabilities. Berdasarkan tiga kelompok besar tersebut, Dollinger (2015), mengelompokkan menjadi 6 (enam) indikator pengukuran sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan; (1) sumber daya fisik, (2) reputasi, (3) keorganisasian, (4) keuangan, (5) intelektual/manusia, dan (6) teknologi.

2.4 Knowledge Management

Knowledge management menjadi *guidance* tentang pengelolaan intangible assets yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai intangible assets perusahaan.

Jenis penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu:

a. Tacit Knowledge

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2014). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu.

Menurut Bahm (2015, p. 199) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman.

Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.

b. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2014). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada.

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta sharing *knowledge* secara *online*. Intranet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet.

2.5 Kompetensi SDM

Menurut Ivancevich M. John dkk (2015:85) kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas mental atau fisik. Robbins, S.P. (2015:46) mendefinisikan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dimana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu: Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan Tes IQ. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan. Arfida BR (2013:37) menyatakan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.

Kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks* (Spencer, 2013). Kompeten adalah berasal dari kata *competence* yang berarti mampu. Pengertian kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000 : 2015 ialah *demonstrated ability to apply knowledge and skill* yang artinya pengetahuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian. Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam

organisasi. (Nurmianto, 2012; Nurmianto dan Terbit Satrio, 2012; Nurmianto dan Wijaya, 2013)

Adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompok perilaku yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diverifikasi; yang secara *reliable* dan logis dapat dikelompokkan bersama; serta sudah diidentifikasi sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan. Jenis-jenis kompetensi ada 3 yaitu : Kompetensi organisasi, Kompetensi pekerjaan atau teknis dan Kompetensi individual. Karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi ada lima yaitu : Motif, *Traits*, Konsep diri, Pengetahuan dan *Skill*.

Spencer tahun 2014 mengembangkan kamus kompetensi yang berasal dari 20 model kompetensi pekerjaan hasil penelitian yang telah ada. Hasil model kompetensi yang dihasilkan dengan metode *Behavioral Event Interview* tersebut dikelompokkan. Setiap kelompok terdiri dua hingga lima kompetensi. Setiap kompetensi memiliki definisi naratif dan ditambah dengan beberapa indikator perilaku. Indikator-indikator tersebut dikelompokkan dalam dimensi-dimensi. Dalam setiap dimensi indikator diperingkatkan mulai terendah hingga tertinggi sehingga membentuk skala.

Spencer (2014:9) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu : (1) Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang

dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. Marshall (2013:40) juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan sumber kepuasan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. (2) Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi. Hal ini dipertegas oleh Marshall (2013:40) yang mengatakan bahwa watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang dan mencerminkan kecenderungan yang dimilikinya. (3) Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya. Marshall (2013:40) juga mengungkapkan bahwa konsep diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri dan hal mencerminkan identitas dirinya. Disamping itu, Kreitner and Kinicki (2015:137) bahwa konsep diri adalah persepsi diri seseorang sebagai makhluk fisik, sosial dan spiritual. (4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu. (5) Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental. Dale (2014:29) mengatakan bahwa keterampilan adalah aspek perilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

AHP (*Analytical Hierarchy Process*) adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan mengenai pembobotan yang masukannya dapat berupa kuantitatif maupun kualitatif (Brodjonegoro, 2012). Model ini dapat membantu kerangka berpikir manusia karena memasukkan persepsi manusia sebagai masukan kualitatif. Persepsi manusia yang dimasukan disini adalah persepsi dari para ahli (*expert*), yaitu orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah, atau mempunyai kepentingan terhadap masalah tersebut. Pada dasarnya AHP adalah metode memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam komponen-komponennya, mengatur komponen-komponen tersebut dalam suatu hierarki, memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif, dan akhirnya menghasilkan suatu sintesa yang menetapkan urutan dan nilai prioritas dari komponen-komponen tersebut. Metode ini dikembangkan pada tahun 70-an oleh TL. Saaty (Saaty, 2013).

2.6 Partner SDM

Menurut Tenner dan Detoro (2013:183) *Team works is a group of individuals working together to reach a common goal*. Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau satu tujuan kerja yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan kerjasama dari seluruh anggotanya (Wayne, 2014)

Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk **tim-tim tertentu** dalam suatu perusahaan adalah (Tjiptono dan Diana, 2015:165-166) :

1. Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
2. Konsep sinergi ($1+1>2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
3. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
4. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Kerja organisasi tidak akan terlaksana jika **para anggota** organisasi tidak bekerja sama secara selaras, karena itu sangat dibutuhkan kerjasama dalam organisasi (Anthony et.al, 2015: 40-41).

Teori yang melandasi hubungan antara **kerjasama tim** dan kinerja manajer adalah teori Keseimbangan (*Balance Theory*) dari formasi kelompok. Teori ini menyatakan bahwa orang-orang tertarik satu sama lain pada dasar sikap-sikap yang serupa terhadap objek dan tujuan-tujuan yang relevan secara umum. Suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki keterampilan, pribadi yang baik serta mendapat dukungan dari manajemen dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Teori keseimbangan menyatakan kerjasama tim berhubungan langsung dengan kinerja manajer (Newcom, 2015 dalam Luthans, 2014: 247). Individual X akan berinteraksi dan membentuk hubungan/ kelompok dengan individual Y karena sikap-sikap dan nilai-nilai umum (Z). Sekali hubungan ini terbentuk, para partisipan berusaha keras untuk menjaga keseimbangan simetris

antara daya tarik dan sikap-sikap umum. Jika keseimbangan ini tidak bisa dipertahankan, hubungan ini dibubarkan. Baik keakraban maupun interaksi memerankan peran dalam teori keseimbangan.

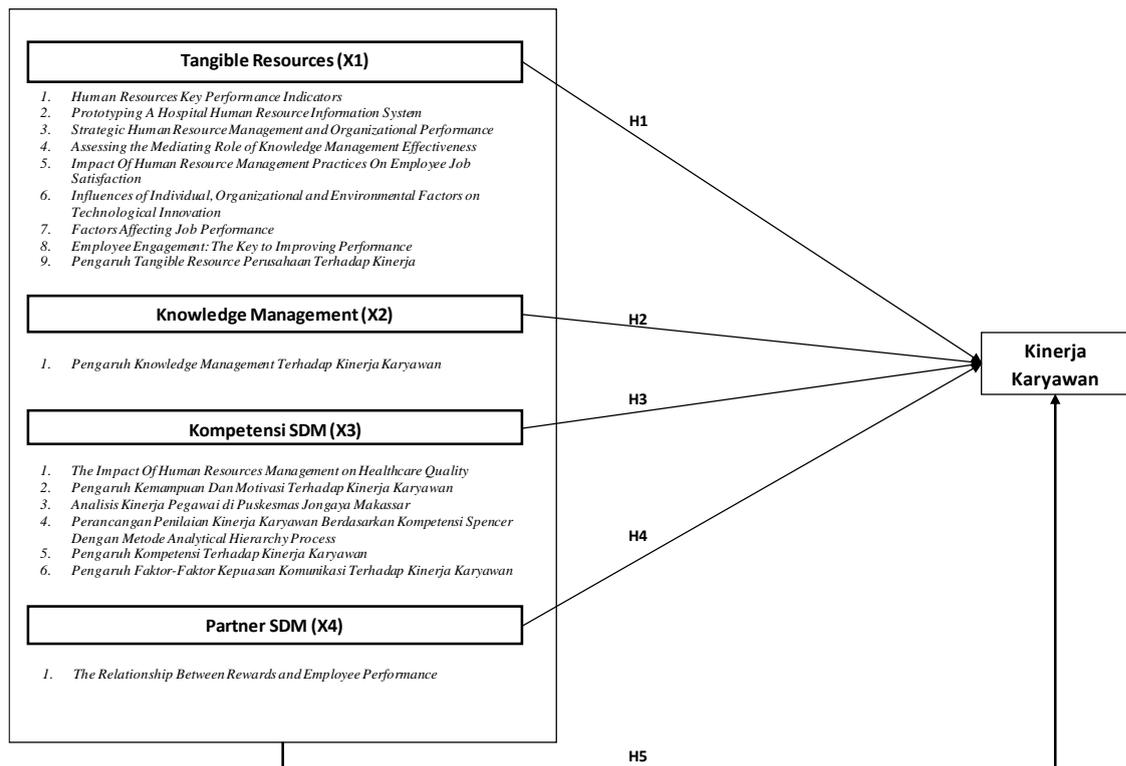
Kepuasan pada rekan kerja (tim) merupakan salah satu faktor dalam kepuasan kerja dan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins, 2015). Karakteristik kepuasan kerja menurut Robbins & Luthans meliputi: (1) kepuasan pada pekerjaan, (2) kepuasan pada penghargaan yang layak, (3) kepuasan pada kondisi kerja, (4) kepuasan pada rekan kerja, (5) kepuasan pada sikap atasan.

Kahn & Wolfe (2015) telah mempelajari tekanan-tekanan peran terhadap orang-orang yang menduduki posisi tertentu dalam hirarki manajemen. Tekanan peran tersebut termasuk sejumlah harapan tentang pekerjaan yang harus diselesaikannya, dimana seseorang dihadapkan pada tuntutan-tuntutan pekerjaan yang tidak dapat mereka penuhi dalam waktu yang terbatas. Hasilnya menunjukkan bahwa tekanan peran dapat menyebabkan individu merasakan ketegangan dalam pekerjaan, lebih sedikit kepuasan kerja, dan rendahnya kepercayaan pada organisasi. Sejalan dengan Wolfe & Kahn, pendapat Collins & Killough (2015) bahwa waktu kerja yang panjang dan keterbatasan waktu untuk menyelesaikan deadlines merupakan salah satu sumber stress pada profesi akuntan publik. Penelitian terdahulu menemukan bahwa Kelebihan peran (*role overload*) ditemukan berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja (Fogarty 2015).

2.7 Kerangka Pemikiran

Untuk memudahkan pemahaman mengenai model penelitian ini, maka disusunlah kerangka pemikiran seperti bisa dilihat pada gambar 3.1.

Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran



Keterangan :

H1 : Pengaruh *tangible resource* terhadap kinerja karyawan

H2 : Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan

H3 : Pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan

H4 : Pengaruh partner SDM terhadap kinerja karyawan

H5 : Pengaruh *tangible resource, knowledge management, kompetensi SDM dan partner SDM* terhadap kinerja karyawan

2.8 Hipotesa

Hipotesa adalah suatu jawaban dari masalah yang sifatnya sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Hipotesa menyatakan hubungan apa yang kita cari atau kita pelajari. Hipotesa adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi.

Kinerja karyawan dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan lingkup tugas dan tanggung jawab sesuai dengan fungsinya. Hasil penilaian meliputi kualitas pekerjaan, jumlah (kuantitas) yang dapat diselesaikan dan waktu penyelesaian. *Tangible resources* adalah dalam hal pemenuhan sumber daya fisik yang nampak dan dapat dijumlahkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Knowledge management* adalah dalam hal knowledge personal (tacit) yang dimiliki masing-masing karyawan dan *explicit knowledge* yang bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi dalam bentuk tulisan atau pernyataan. Kompetensi adalah dalam hal kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahliannya. Sedangkan partner SDM terkait dengan hubungan antar rekan kerja (atasan, bawahan dan rekan sejawat) yang berada dalam tim/organisasi perusahaan. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, maka evaluasi pengaruh tangible resources, knowledge management, kompetensi SDM dan partner SDM penting dilakukan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dibahas pada bab sebelum serta kerangka pemikiran yang disusun berdasarkan studi literature yang didapat hipotesa penelitian sebagai berikut **“Dengan adanya evaluasi terhadap *tangible resources, knowledge management, kompetensi SDM dan partner SDM dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan perusahaan harus mengerti dan menerapkan sistem manajemen SDM untuk peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan*”.** ;

Hipotesa penelitian ini sebagai berikut

- H1 : *Tangible resource* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H2 : *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3 : Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H4 : Partner SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H5 : *Tangible resource, knowledge management, kompetensi SDM dan partner SDM* secara Bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini adalah studi empirik yang didukung sampel data mengenai faktor-faktor yang terkait dengan variabel penelitian, yaitu pengaruh *tangible resources* (X_1), *knowledge management* (X_2), kompetensi SDM (X_3) dan partner SDM (X_4) terhadap kinerja karyawan BNI (Y) yang bertugas pada BNI Divisi Pengelolaan Jaringan. Penelitian ini memfokuskan pada hubungan kausal antar variabel, yaitu diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian mengenai Pengaruh *Tangible Resource* (X_1), *Knowledge Management* (X_2), Kompetensi SDM (X_3) dan Partner SDM (X_4) terhadap Kinerja Karyawan BNI (Y) dilakukan di BNI Divisi Pengelolaan Jaringan. Penelitian ini dilakukan dari bulan Januari 2017 sampai dengan bulan Maret 2017 dan akan dilakukan penelitian lebih lanjut bulan April 2017 sd. Mei 2017.

3.3 Operasionalisasi Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari : *Tangible Resource* (X_1), *Knowledge Management* (X_2), Kompetensi SDM (X_3) dan Partner SDM (X_4) terhadap Kinerja Karyawan BNI (Y) sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Berikut diuraikan mengenai aspek-aspek dari masing-masing variabel.

3.5.1 Dimensi Kinerja Karyawan

Bernadin 2015 dalam Sudarmanto (2015:12) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja antara lain: (1) Kualitas pekerjaan (*quality*) merupakan nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri. (2) Kuantitas pekerjaan (*quantity*) merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana. (3) Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan. (4) Efektifitas biaya (*cost-effectiveness*) merupakan terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi. (5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*) merupakan dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan. (6) Kemampuan diri (*Interpersonal Impact*) merupakan terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

3.5.2 Dimensi *Tangible Resource*

Dollinger (2015), mengelompokkan menjadi 6 (enam) indikator pengukuran sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan; (1) sumber daya fisik, (2) reputasi, (3) keorganisasian, (4) keuangan, (5) intelektual/manusia, dan (6) teknologi.

3.5.3 Dimensi *Knowledge Management*

Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2012), yang diukur dengan 3 variabel yaitu (1) *personal knowledge*, (2) *job procedure*.

3.5.4 Dimensi Kompetensi SDM

Menurut Spencer (2015:34) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu : (a). kompetensi intelektual, (b). kompetensi emosional, dan (c). kompetensi sosial. Nampaknya Spencer telah melihat komponen kompetensi dari aspek dimensi manusia dan hubungan antarpersonal, tetapi belum menghasilkan komponen kompetensi spiritual. Uraian dari masing-masing kompetensi secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Nahapiet & Ghoshal, 2014: 245). Robbins & Judge (2014: 42) juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (Spencer & Spencer,2013:35) sebagai berikut :

- a. Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- b. Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
- c. Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi dari kreatifitas ini memiliki empat sifat atau ciri, yaitu (a). peka terhadap masalah, (b). kaya akan gagasan/alternatif pemecahan, (c). mampu menghasilkan ide asli, dan (d). memiliki sikap fleksibilitas (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).
- d. Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).

- e. Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
- f. Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- g. Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
- h. Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- i. Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumpamaan.

2. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 2013:37) sebagai berikut:

- a. Sensitivitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan

orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.

- b. Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- c. Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- d. Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- e. Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.
- f. Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 2014:39) sebagai berikut :

- a. Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan , pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.

- b. Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
- c. Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.
- d. Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- e. Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- g. Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

4. Kompetensi Spiritual

Menurut Zohar & Marshall (2015:15) ada sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu:

- a. Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif
- b. Tingkat kesadaran diri yang tinggi

- c. Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan
- d. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit
- e. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai
- f. Keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu
- g. Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik
- h. Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa
- i. Memiliki kemudahan untuk melawan konvensi

3.5.5 Dimensi Partner SDM

Berdasarkan penelitian Steers (2015), Mathieu dan Zajac (2015), serta Dunham, Grube, dan Castaneda (2014) ditemukan bahwa: (1) karakteristik personal yang terdiri dari usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan; (2) karakteristik pekerjaan yang terdiri dari tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; serta (3) pengalaman kerja, yang antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi, dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	1) Kualitas pekerjaan (quality)	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prosedur - Kualitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar minimal - Kualitas kerja sesuai dengan perencanaan 	Skala Likert
	2) Kuantitas pekerjaan (quantity)	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pekerjaan yang dikerjakan - Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai rencana. 	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	3) Ketepatan waktu (timeliness)	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pekerjaan yang selesai tepat waktu - Kecepatan penyelesaian pekerjaan 	
	4) Efektifitas biaya (cost-effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya operasional dibanding pendapatan operasional (BOPO) - Earning per employee (EPE) - Cost to income ratioa (CIR) 	
	5) Kebutuhan akan pengawasan (need for supervision)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa pengawasan. - Tingkat ketergantungan terhadap supervisi 	
	6) Kemampuan diri (Interpersonal Impact)	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan meingkatkan harga diri - Keinginan yang baik - Kerja sama / kerja dalam tim 	
Tangible Resources (X1)	1) Sumber daya fisik,	<ul style="list-style-type: none"> - Ketersediaan ruang kerja (bangunan dan layout) yang memadai - Ketersediaan ruang dan sarana pendukung - Ketersediaan meja kerja dan furniture yang memadai - Ketersediaan ATK yang memadai sesuai kebutuhan - Ketersediaan sarana komunikasi yang memadai - Ketersediaan fasilitas multimedia yang memadai. - Ketersediaan kendaraan operasional dan kendaraan dinas 	Skala Likert
	2) Reputasi,	<ul style="list-style-type: none"> - Kapasitas perusahaan mendapatkan pinjaman - Kecakapan perusahaan mengelola dana - Monitoring dan evaluasi anggaran 	
	3) Keorganisasian,	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi - Pola tatakelola organisasi - Pola perencanaan - Pola pelaksanaan - Pola pengawasan 	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	4) Keuangan,	<ul style="list-style-type: none"> - Prosentase laba dari harta - Prosentase laba dari penjualan - Tingkat perputaran piutang - Jumlah harta yang dimiliki perusahaan - Penjualan produk baru 	
	5) Intelektual/manusia,	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah sumber daya manusia sesuai kebutuhan - Sistem perekrutan (human resource recruiting system), - Sistem evaluasi SDM (human resource evaluation system), - Pengembangan SDM (human resource development system) - Sistem pengupahan SDM (human resource compensation system) 	
	6) Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Pemahaman tentang internet/intranet - Ketersediaan perangkat otomasi (komputer, dll.) - Ketersediaan fasilitas internet/intranet - Frekuensi penggunaan internet/intranet - Pemanfaatan IT untuk <i>daily activity</i> 	
Knowledge Management (X2)	1) Tacit Knowledge (Personal knowledge),	<ul style="list-style-type: none"> - Pengalaman kerja - Lama waktu kerja - Background pendidikan - Sharing best-practice 	Skala Likert
	2) Explicit Knowledge (Job procedure),	<ul style="list-style-type: none"> - SOP (standar operating procedure) internal - Ketentuan eksternal 	
Kompetensi SDM (X3)	1) Kompetensi intelektual,	<ul style="list-style-type: none"> - Berprestasi - Kepastian kerja,. - Inisiatif, - Penguasaan informasi, - Berpikir analitik, - Berpikir konseptual, - Keahlian praktikal,. - Kemampuan linguistik, - Kemampuan naratif, 	Skala Likert

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	2) Kompetensi emosional,	<ul style="list-style-type: none"> - Sensitifitas atau saling pengertian,. - Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal - Pengendalian diri,. - Percaya diri. - Kemampuan beradaptasi,. - Komitmen pada organisasi. 	
	3) Kompetensi sosial	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh dan dampak, - Kesadaran berorganisasi, - Membangun hubungan kerja, - Mengembangkan orang lain, - Mengarahkan bawahan, - Kerja tim, - Kepemimpinan kelompok, 	
Partner SDM (X4)	1) Karakteristik personal	<ul style="list-style-type: none"> - Usia, - Lama kerja, - Jenis kelamin, - Tingkat pendidikan 	Skala Likert
	2) Karakteristik pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tantangan pekerjaan, - Konflik peran, - Ambiguitas peran 	
	3) Pengalaman kerja,	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan, - Keterandalan - Organisasi, - Rekan kerja 	

Masing-masing tabel tersebut dapat mempermudah pengelompokan dan perhitungan data, baik secara kelompok maupun per indikator. Dengan demikian peneliti dapat melakukan operasionalisasi variabel untuk dijadikan dasar dalam pembuatan pernyataan dalam kuesioner.

3.4 Metode Penarikan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan BNI Divisi Pengelolaan Jaringan. Penelitian ini mengambil semua populasinya untuk diteliti (sensus).

Populasi dibagi menjadi beberapa kelompok kepegawaian yaitu unsur pemimpin, penyelia dan staf pelaksana.

3.5 Metode Pengumpulan Sampel

Pengumpulan data yang lengkap yang berhubungan dengan penelitian ini dilakukan dengan survei. Data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini digunakan kombinasi teknik pengumpulan data yang terdiri dari :

- 3.6.1 Wawancara, dilakukan dengan pimpinan BNI dan karyawan.
- 3.6.2 Kuesioner, digunakan untuk pengumpulan data dari para karyawan.
- 3.6.3 Observasi, dilakukan terhadap sumber data sesuai dengan unit observasi / analisis yang telah disebutkan.
- 3.6.4 Dokumentasi, dilakukan dengan menelaah dan mengkaji catatan/laporan dan dokumen-dokumen lain dari berbagai organisasi yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti, yang dalam hal ini adalah kompetensi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

3.6 Metode Analisa Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif-kuantitatif. Metode deskriptif atau disebut dengan survey normatif atau studi kasus dimana kedudukan dari fenomena atau faktor dan melihat hubungan antara satu faktor dengan faktor yang lain (metode *survey explanatory*).

Pengertian dari metode deskriptif menurut Sugiyono (2015:21), adalah: “Metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”.

Sedangkan pengertian kuantitatif menurut Sugiyono (2015:13), adalah: “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pengertian diatas, maka penelitian yang dilakukan adalah dengan metode deskriptif kuantitatif yaitu suatu bentuk penelitian yang berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifatsifat dari obyek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat didalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori dan literaturliteratur yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang cukup jelas atas masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dengan menggunakan kuesioner tertutup yang telah diberi skor, dimana data tersebut nantinya akan dihitung secara statistik.

Menurut Paul.D. Leedy and Jeanne.E. Ormrod (2015:145-187), penelitian eksplanatori atau eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua

atau lebih gejala atau variabel. Penelitian ini bertitik pada pertanyaan dasar “mengapa”. Orang sering tidak puas hanya sekadar mengetahui apa yang terjadi, bagaimana terjadinya, tetapi juga ingin mengetahui mengapa terjadi. Kita ingin menjelaskan sebab terjadinya suatu peristiwa. Untuk itu, perlu diidentifikasi berbagai variabel di luar masalah untuk mengkonfirmasi sebab terjadinya suatu masalah. Oleh karena itu, penelitian penjelasan ini juga disebut sebagai penelitian konfirmatori (*Confirmatory research*) dan makin dikenal sebagai penelitian korelasional (*Correlational research*).

Melalui penelitian eksplanatori ini dapat diketahui bagaimana korelasi antara dua atau lebih variabel baik pola, arah, sifat, bentuk, maupun kekuatan hubungannya. Penelitian korelasional ini dimulai dengan pertanyaan implisit atau eksplisit: “Adakah hubungan antara X dan Y?” Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini hanya dapat diperoleh melalui penelitian penjelasan atau korelasional. Berikut ini adalah contoh penelitian korelasional: “Adakah hubungan antara motivasi kerja dan tingkat kemangkiran pegawai?”, “Adakah hubungan antara motivasi kerja dan tingkat kemangkiran pegawai?”

3.6.1 Uji Kualitas Data

Suatu Instrumen dikatakan valid jika Instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkan. Sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang, konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang.

Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Uji validitas dimaksud untuk melihat konsisten variabel independen dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur, dengan demikian diharapkan kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya. Tipe validitas yang dipergunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasinya menunjukkan signifikan (lebih kecil dari $\alpha = 5\%$) maka instrumen yang digunakan adalah valid (Ghozali, 2013).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode internal consistency. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien Cronbach's alpha. Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Nunnaly dalam Ghozali, 2013).

3.6.2 Pengujian Asumsi Klasik

Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam analisis regresi berganda untuk memenuhi kriteria BLUE (*Best*

Linier Unbiased Estimate) seperti disarankan oleh Gujarati (2013). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

3.6.3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen. Hair et. Al (2015) mengemukakan cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas, yaitu dengan melihat besarnya nilai toleransi value atau Variance Inflation Faktor (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinearitas, sebaliknya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10.

3.6.4 Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas merupakan fenomena dimana pada nilai variabel independen tertentu yang dipilih atau ditetapkan masing-masing kesalahan (e_1) mempunyai nilai varian yang sama, yaitu sebesar σ^2 . Untuk itu, bila model regresi tidak memenuhi asumsi tersebut, sudah dapat dipastikan terjadi heteroskedastisitas yang mengakibatkan nilai-nilai estimator koefisien regresi tidak efisien meskipun estimator tersebut tidak bias dan konsisten (Gujarati, 2013). Pengujian ada tidaknya gejala heteroskedastisitas rneakai uji Park dengan langkah sebagai berikut :

- 1) Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residu sebagai variabel baru.

- 2) Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk log natural
- 3) Transformasikan semua variabel bebas kedalam bentuk logaritma natural
- 4) Melakukan regresi logaritma residual kuadrat sebagai dependen variabelnya terhadap logaritma variabel bebas.
- 5) Melakukan identifikasi terhadap, nilai t dengan kriteria sebagai berikut :
 - Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai prob. Sig. $< 0,05$ maka asumsi homokedastisitas ditolak atau data terkena Heteroskedastisitas
 - Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai prob. Sig. $> 0,05$ maka asumsi homokedastisitas diterima atau data bebas Heteroskedastisitas.

3.6.5 Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (time series) atau ruang (cross section) (Gujarati, 2013). Konsekuensi adanya autokorelasi adalah selang keyakinan menjadi lebar serta variasi dan standard error ditaksir terlalu rendah, dan akibat selanjutnya adalah bahwa pengujian dengan menggunakan uji t dan F tidak lagi sah. Jika diterapkan akan memberikan kesimpulan yang menyesatkan secara serius mengenai arti statistik dari koefisien regresi yang ditaksir. Pengujian ada atau tidaknya autokorelasi dalam persamaan regresi ini adalah dengan melihat keadaan nilai Durbin Watson (DW test) dari hasil perhitungan dan dibandingkan dengan DW tabel dengan kriteria sebagai berikut (Gujarati, 2013) :

- $DW < dl$ = ada autokorealsi positif
- $dl < DW < du$ = tanpa kesimpulan (ragu-ragu)

- $du < DW < 4 - du$ = bebas Autokorelasi
- $4-du < DW < 4-dl$ = tanpa kesimpulan (ragu-ragu)
- $DW > 4 - dl$ = ada autokorelasi negatif

3.6.6 Analisis Regresi Berganda

Setelah asumsi-asumsi klasik dapat dipenuhi maka tahap selanjutnya adalah menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan Analisis regresi berganda dengan variabel moderating dengan uji interaksi. Uji interaksi atau sering disebut juga dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independent) (Ghozali, 2013). Regresi dengan interaksi umumnya menimbulkan terjadinya multikolinieritas, oleh karena itu untuk mengurangi problem multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan transformasi dengan centering procedure menggunakan nilai deviasi rata-rata variabel (Jacard et al., 2014; Lau et al. 2015 dalam Hartmann and Moers, 2015). Variabel independen dalam penelitian ini mencakup tangible resources (X1), knowledge management (X2), kompetensi SDM (X3), partner SDM (X4) dan moderate (X1*X2*X3*X4). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja (Y). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * e$$

Dimana :

Y = variabel dependen (kinerja karyawan)

a = konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = koefisien regresi

X_1 = Tangible resources (X1),

X_2 = Knowledge management

X_3 = Kompetensi SDM

X_4 = Partner SDM

$X_1 * X_2 * X_3 * X_4$ = Moderate (Interaksi X_1, X_2, X_3 dan X_4)

e = kesalahan prediksi (error term)

3.6.7 Uji t

Untuk menguji apakah variabel tangible resources (X_1), knowledge management (X_2), kompetensi SDM (X_3) dan partner SDM (X_4) terhadap Kinerja karyawan (Y) secara individual (parsial) maka digunakan uji t. Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ adalah :

- $H_0: b_i = 0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).
- $H_a: b_i < 0$ atau $H_a: b_i > 0$, berarti variabel independen berpengaruh negatif atau positif terhadap variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai t hitung $<$ nilai t tabel atau nilai signifikansi $t > 0,05$ maka H_0 diterima
- Jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel atau nilai signifikansi $t < 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a

3.6.8 Uji F

Untuk menguji apakah tangible resources (X_1), knowledge management (X_2), kompetensi SDM (X_3) dan partner SDM (X_4) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y), maka digunakan uji F.

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = jumlah data

Dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika nilai F hitung < F tabel atau nilai Signifikansi $F > 0,05$, maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen (X_1, X_2 , moderating variabel) terhadap Kinerja karyawan (Y).
- Jika nilai F hitung > F tabel atau nilai Signifikansi $F < 0,05$, maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen (X_1, X_2 , moderating variabel) terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).

3.6.9 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

4.1.1 Profil Responden berdasarkan usia

Pada hasil penelitian profil responden berdasarkan usia, ditemukan usia < 30 tahun sebanyak 12 orang (17,39%), usia 31-35 tahun sebanyak 23 orang (33,33%), usia 36-40 tahun sebanyak 14 orang (20,29%) dan usia 41-45 tahun sebanyak 6 orang (8,70%) dan karyawan BNI > 45 tahun sebanyak 14 orang (20,29%) .hal ini menunjukkan bahwa pada usia >45 tahun saat dimana seorang karyawan BNI mulai menanjak karirnya dan mencerminkan optimisme yang tinggi ,pada table 4.1 juga dapat dilihat bahwa usia produktif dan usia dewasa lebih banyak karena diharapkan pada usia ini karyawan lebih bertanggung jawab dan lebih produktif dalam menjalankan tugasnya.

Tabel 4.1 Profil Responde Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	<30	12	17.39%
2	31-35	23	33.33%
3	36-40	14	20.29%
4	41-45	6	8.70%
5	>45	14	20.29%
Jumlah		69	100.00%

4.1.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Profil responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 berdasarkan jenis kelamin ,responden perempuan sebanyak 14 orang atau 20,29% sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 55 orang atau 79,71% berarti mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 55 orang atau 79,71% dari total responden.

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	Pria	55	79.71%
2	Wanita	14	20.29%
Jumlah		69	100.00%

4.1.3 Profil Responden Berdasarkan tingkat pendidikan

Pada segi tingkat pendidikan dapat di deskripsikan profil responden berdasarkan tingkat pendidikan yaitu responden tamatan D3/D4 sebanyak 5 orang atau 7,25% yang terdiri dari perempuan 4 orang dan 1 orang laki-laki sedangkan untuk responden tamatan S1 merupakan tingkat pendidikan yang paling sedikit dimiliki oleh responden yaitu 53 orang atau 76,81% yang terdiri dari 10 orang perempuan dan 43 orang laki-laki. Sedangkan responden tamatan S2 berjumlah 11 orang.

Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	D3/D4	5	7.25%
2	S1	53	76.81%
3	S2	11	15.94%
Jumlah		69	100.00%

4.1.4 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pada profil responden berdasarkan masa kerja responden yang memiliki masa kerja terendah 1-5 tahun ada 15 orang atau 21,74% dan yang memiliki masa kerja tertinggi yaitu >20 tahun sebanyak 15 orang atau 21,74% responden yang memiliki jumlah yang banyak terdapat pada masa kerja 6-10 tahun yaitu sebanyak masing-masing 19 orang atau 27,54%. Responden yang memiliki masa kerja 16-20 tahun sebanyak 4 orang (5,80%) dan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 16 orang (23,19%). Hal ini menunjukkan bahwa pada masa kerja diatas 5 tahun seorang

karyawan BNI sudah dapat menentukan dan mengambil sikap dalam pelaksanaan tugas kerjanya. Profil responden sesuai dengan masa kerja dan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	> 20 tahun	15	21.74%
2	11-15 tahun	16	23.19%
3	1-5 tahun	15	21.74%
4	16-20 tahun	4	5.80%
5	6-10 tahun	19	27.54%
Jumlah		69	100.00%

4.1.5 Profil Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan

Pada profil responden berdasarkan jenjang jabatan responden yang memiliki jenjang jabatan AMGR berjumlah 31 orang atau 44,93%. Responden yang memiliki jenjang jabatan Asisten berjumlah 6 orang atau 8,70%, sedangkan APV berjumlah 8 orang atau 11,59%. Responden yang memiliki jenjang jabatan MGR berjumlah 17 orang atau 24,64% sedangkan VP/EVP berjumlah 7 orang atau 10,14%. Profil responden sesuai dengan jenjang jabatan dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini

Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	AMGR	31	44.93%
2	Asisten	6	8.70%
3	AVP	8	11.59%
4	MGR	17	24.64%
5	VP/EVP	7	10.14%
Jumlah		69	100.00%

4.2 Pelaksanaan Uji coba

Tujuan uji coba berhubungan dengan pengelolaan tujuan lain adalah diperolehnya informasi mengenai kualitas instrument yang digunakan yaitu informasi mengenai sudah dan belumnya instrument yang bersangkutan memenuhi syarat. Reliabilitas dan validitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai kepada data siap untuk dianalisa. Sebelum kuesioner dibagikan kepada responden maka perlu diuji dulu ke sahihannya dengan alat uji validitas. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Hasil penelitian yang reliable bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Dengan menggunakan instrument yang valid dan reliable dalam pengumpulan data maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliable. Data yang berdistribusi normal menandakan bahwa jawaban responden mempunyai pendapat

yang beraturan sehingga dapat dinyatakan kebenarannya. Uji validitas dilakukan pada BNI Divisi Pengelolaan Jaringan, pada bulan Januari 2017 sebanyak 69 orang. Dengan asumsi yang menjadi responden adalah karyawan BNI yang tidak menjadi sampel dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan dalam menentukan responden dalam uji validitas ini adalah dengan cara bola salju (*snowballsampling*) artinya, peneliti menentukan responden yang mula-mula jumlahnya sedikit, kemudian responden ini disuruh memilih responden lain untuk dijadikan responden pada penelitian ini, begitu seterusnya sampai jumlah responden mencapai 69 orang kemudian hasil dari uji coba dilakukan analisis dengan korelasi product moment melalui alat bantu software SPSS.

4.3 Perhitungan validitas dan reliabilitas

4.3.1 Perhitungan Validitas Item Pertanyaan

Tujuan uji coba berhubungan dengan pengelolaan tujuan lain adalah diperolehnya informasi mengenai kualitas instrument yang digunakan yaitu informasi mengenai sudah dan belumnya instrument yang bersangkutan memenuhi syarat. Reliabilitas dan validitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai kepada data siap untuk dianalisa. Sebelum kuesioner dibagikan kepada responden maka perlu di uji dulu keshahihannya dengan alat uji validitas.

Berdasarkan uji validitas pada variable tangible resources (X_1) sebanyak 30 item pertanyaan yang menghasilkan 13 item pertanyaan yang gugur yaitu nomor 1,2,3,9,10,11,14,20,21,22,28,29,30 sehingga dari 30 item yang dinyatakan valid

sebanyak 17 item pertanyaan (Apabila r hitung lebih besar dari r tabel 0,235 maka dinyatakan valid,dan sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r table 0,235 maka dinyatakan tidak valid).Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Hasil uji Validitas Tangible resources evaluasi kinerja karyawan PT.BNI.

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
x101	0.070	0.235	Drop
x102	0.180	0.235	Drop
x103	0.155	0.235	Drop
x104	.378**	0.235	valid
x105	.240*	0.235	valid
x106	.446**	0.235	valid
x107	0.237	0.235	valid
x108	.379**	0.235	valid
x109	0.209	0.235	Drop
x110	0.208	0.235	Drop
x111	0.093	0.235	Drop
x112	0.236	0.235	valid
x113	.300*	0.235	valid
x114	0.222	0.235	Drop
x115	.417**	0.235	valid
x116	.450**	0.235	valid
x117	.343**	0.235	valid

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
x118	.326**	0.235	valid
x119	.295*	0.235	valid
x120	0.086	0.235	Drop
x121	0.087	0.235	Drop
x122	0.087	0.235	Drop
x123	.441**	0.235	valid
x124	.284*	0.235	valid
x125	.322**	0.235	valid
x126	.338**	0.235	valid
x127	.345**	0.235	valid
x128	0.093	0.235	Drop
x129	0.131	0.235	Drop
x130	0.073	0.235	Drop
TANGIBLERESOURCES	1.000	0.235	valid

Keterangan : N = 69

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Berdasarkan uji validitas pada variable knowledge manajemen (X_2) sebanyak 23 item pertanyaan menghasilkan 1 item pertanyaan yang gugur yaitu nomor 10 sehingga dari 23 item pertanyaan yang dinyatakan valid sebanyak 22 item pertanyaan (Apabila r hitung lebih besar dari r tabel 0,235 maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r table 0,235 maka dinyatakan tidak valid). Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Knowledge Manajement

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
x201	.287*	0.235	valid
x202	.272*	0.235	valid
x203	.352**	0.235	valid
x204	.352**	0.235	valid
x205	.352**	0.235	valid
x206	.287*	0.235	valid
x207	.320**	0.235	valid
x208	.341**	0.235	valid
x209	.291*	0.235	valid
x210	.165	0.235	Drop
x211	.264*	0.235	valid
x212	.352**	0.235	valid
x213	.321**	0.235	valid
x214	.352**	0.235	valid
x215	.352**	0.235	valid
x216	.352**	0.235	valid
x217	.342**	0.235	valid
x218	.352**	0.235	valid
x219	.352**	0.235	valid
x220	.352**	0.235	valid
x221	.287*	0.235	valid
x222	.352**	0.235	valid
x223	.352**	0.235	valid
KNOWLEDGE MANAJEMENT	1	0.235	valid

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan uji validitas pada variable kompetensi SDM (X_3) sebanyak 23 item pertanyaan menghasilkan 9 item pertanyaan yang gugur yaitu nomor 1,3,4,10,14,15,16,19,22 sehingga dari 23 item pertanyaan yang dinyatakan valid sebanyak 14 item pertanyaan (Apabila r hitung lebih besar dari r tabel 0,235 maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r table 0,235 maka dinyatakan tidak valid). Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kompetensi SDM

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
x301	0.190	0.235	Drop
x302	.272*	0.235	valid
x303	0.233	0.235	Drop
x304	(0.150)	0.235	Drop
x305	.320**	0.235	valid
x306	.324**	0.235	valid
x307	.320**	0.235	valid
x308	.369**	0.235	valid
x309	.348**	0.235	valid
x310	0.221	0.235	Drop
x311	.310**	0.235	valid
x312	.352**	0.235	valid
x313	.321**	0.235	valid
x314	0.215	0.235	Drop
x315	(0.073)	0.235	Drop
x316	0.194	0.235	Drop

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
x317	.354**	0.235	valid
x318	.372**	0.235	valid
x319	0.200	0.235	Drop
x320	.244*	0.235	valid
x321	.287*	0.235	valid
x322	0.132	0.235	Drop
x323	.364**	0.235	valid
KOMPETENSI SDM	1.000	0.235	valid

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan uji validitas pada variable Partner SDM (X_4) sebanyak 11 item pertanyaan menghasilkan 3 item pertanyaan yang gugur yaitu nomor 4,7,8 sehingga dari 11 item pertanyaan yang dinyatakan valid sebanyak 8 item pertanyaan (Apabila r hitung lebih besar dari r tabel 0,235 maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r table 0,235 maka dinyatakan tidak valid). Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Partner SDM

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
x401	.296*	0.235	valid
x402	.280*	0.235	valid
x403	.358**	0.235	valid
x404	.058	0.235	Drop

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
x405	.352**	0.235	valid
x406	.457**	0.235	valid
x407	.192	0.235	Drop
x408	-.058	0.235	Drop
x409	.486**	0.235	valid
x410	.373**	0.235	valid
x411	.364**	0.235	valid
PARTNERSDM	1	0.235	valid

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Berdasarkan uji validitas pada variable Evaluasi kinerja karyawan PT. BNI (PERSERO) TBK. (Y) sebanyak 23 item pertanyaan menghasilkan 9 item pertanyaan yang gugur yaitu nomor 1,3,4,10,14,15,16,19,22 sehingga yang dinyatakan valid sebanyak 14 item pertanyaan (Apabila r hitung lebih besar dari r tabel 0,235 maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r table 0,235 maka dinyatakan tidak valid). Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Evaluasi Kinerja Karyawan PT.BNI

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
y101	.190	0.235	Drop
y102	.272*	0.235	valid
y103	.233	0.235	Drop
y104	-.150	0.235	Drop

No. Butir Instrumen	R-hitung	R-tabel	Hasil / Keterangan
y105	.320**	0.235	valid
y106	.324**	0.235	valid
y107	.320**	0.235	valid
y108	.369**	0.235	valid
y109	.348**	0.235	valid
y110	.221	0.235	Drop
y111	.310**	0.235	valid
y112	.352**	0.235	valid
y113	.321**	0.235	valid
y114	.215	0.235	Drop
y115	-.073	0.235	Drop
y116	.194	0.235	Drop
y117	.354**	0.235	valid
y118	.372**	0.235	valid
y119	.200	0.235	Drop
y120	.244*	0.235	valid
y121	.287*	0.235	valid
y122	.132	0.235	Drop
y123	.364**	0.235	valid
EVALUASIKINERJA	1	0.235	valid

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

4.3.2 Perhitungan Reliabilitas

Jika alat ukur sudah dinyatakan valid maka selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut di uji. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Uji Reliabilitas dilakukan dengan internal consistency atau derajat ketetapan jawaban responden dengan teknik belah dua (*split half*). Butir-butir

instrument dibelah menjadi dua kelompok yaitu kelompok instrument ganjil dan genap. Selanjutnya, skor total kelompok ganjil dikorelasikan dengan skor total kelompok genap. Berikut tabel hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variable:

Tabel 4.10 Tabel Uji Reliabilitas

Item-Total Statistics

VARIABLE	Scale Mean if	Scale Variance	Corrected Item-	Cronbach's Alpha
	Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	if Item Deleted
TANGIBLERESOURCES	292.97	387.193	-.057	.876
KNOWLEDGEMANAJEMENT	329.26	224.198	.826	.479
KOMPETENSISDM	329.26	224.198	.826	.479
PARTNERSDM	371.47	392.999	.148	.744
EVALUASIKINERJA	329.26	224.198	.826	.479

Pada data Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai alpha untuk tangible resources sebesar 876, knowledge manajemen sebesar 479, kompetensi SDM sebesar 479, partner SDM sebesar 744 dan evaluasi kinerja karyawan BNI sebesar 479 dengan jumlah item pertanyaan masing-masing 30,23,23,11 dan 23. Dengan nilai alpha sebesar itu kuesioner dinyatakan bersifat *reliable* dan hasilnya dapat dianalisis tanpa ragu.

4.4 Analisis Deskripsi Variabel

4.4.1 Penjelasan Responden Atas Tangible Resources

Tangible Resources adalah sumberdaya fisik yang Nampak dan dapat dijumlahkan dan digunakan untuk aktivitas perusahaan. Seberapa besar efek atau pengaruh tangible resources terhadap evaluasi kinerja karyawan BNI dapat dilihat dari tanggapan responden terhadap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk masing-masing indicator sebagaimana dijelaskan secara rinci pada tabel berikut ini.

Tabel 4.11 Penjelasan Responden Atas Tangible Resources

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ketersediaan ruang kerja yang memadai	0	0%	1	1%	8	12%	22	32%	38	55%
Ketersediaan ruang dan sarana pendukung	0	0%	2	3%	6	9%	39	57%	22	32%
Ketersediaan meja kerja dan furniture yang memadai	0	0%	4	6%	9	13%	39	57%	17	25%
Ketersediaan alat tulis kantor yang memadai sesuai kebutuhan	0	0%	8	12%	12	17%	31	45%	18	26%
Ketersediaan sarana komunikasi yang memadai	1	1%	9	13%	14	20%	26	38%	19	28%
Ketersediaan fasilitas multimedia yang memadai	1	1%	12	17%	11	16%	23	33%	22	32%
Ketersediaan kendaraan operasional dan kendaraan dinas	1	1%	12	17%	15	22%	18	26%	23	33%
Kapasitas perusahaan mendapatkan pinjaman	0	0%	8	12%	15	22%	21	30%	25	36%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kecakapan perusahaan mengelola dana	0	0%	10	14%	14	20%	18	26%	27	39%
Perusahaan memonitoring dan evaluasi anggaran	0	0%	9	13%	20	29%	25	36%	15	22%
Perusahaan memiliki struktur organisasi	0	0%	8	12%	19	28%	23	33%	19	28%
Perusahaan memiliki pola dan tata kelola organisasi	1	1%	5	7%	16	23%	27	39%	20	29%
Perusahaan memiliki pola perencanaan yang terstruktur	1	1%	8	12%	14	20%	25	36%	21	30%
Perusahaan memiliki pola pelaksanaan yang sesuai tujuan	0	0%	7	10%	13	19%	19	28%	30	43%
Perusahaan memiliki pola pengawasan terhadap seluruh karyawan	0	0%	11	16%	18	26%	16	23%	24	35%
Prosentase laba dari harta	0	0%	7	10%	13	19%	16	23%	33	48%
Prosentase laba dari penjualan	2	3%	7	10%	17	25%	16	23%	27	39%
Perusahaan memiliki tingkat perputaran piutang	0	0%	2	3%	7	10%	20	29%	40	58%
Jumlah harta yang dimiliki perusahaan sedikit	0	0%	1	1%	13	19%	24	35%	31	45%
Penjualan produk baru perusahaan	2	3%	4	6%	24	35%	22	32%	17	25%
Jumlah sumber daya manusia sesuai kebutuhan	0	0%	2	3%	24	35%	20	29%	23	33%
System perekrutan (human resource recruiting system) sesuai dengan standar kebutuhan perusahaan	2	3%	2	3%	32	46%	20	29%	13	19%
System evaluasi SDM (human resources evaluation system) sesuai dengan standart perusahaan	1	1%	3	4%	11	16%	16	23%	38	55%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan mengembangkan SDM (Human resources development system)	1	1%	2	3%	10	14%	20	29%	36	52%
Perusahaan memiliki system pengupahan SDM (human resources compensation system)	0	0%	3	4%	9	13%	19	28%	38	55%
Karyawan harus memiliki pemahaman tentang internet dan intranet	0	0%	2	3%	6	9%	19	28%	42	61%
Perusahaan memiliki ketersediaan perangkat otomasi (computer,dll)	0	0%	2	3%	8	12%	20	29%	39	57%
Perusahaan memiliki ketersediaan fasilitas internet/intranet	1	1%	2	3%	21	30%	21	30%	24	35%
Perusahaan memiliki frekuensi penggunaan internet/intranet	0	0%	2	3%	18	26%	25	36%	24	35%
Perusahaan memanfaatkan IT untuk daily activity	0	0%	1	1%	16	23%	23	33%	29	42%
TOTAL	14	0,7%	15	7,5%	433	20,9%	673	32,5%	794	38,4%

Berdasarkan tabel diatas bahwa distribusi frekuensi variabel tangible resources (X_1) Frekuensi yang tertinggi adalah jawaban sangat setuju (5) dengan rata-rata frekuensi 794 dengan prosentase 38,4% kemudian jawaban setuju (4) dengan rata-rata frekuensi 673 dengan prosentase 32,5% berikutnya ragu-ragu (3) dengan rata-rata frekuensi 433 dengan prosentase 20,9% berikutnya dengan jawaban sangat tidak setuju (5) dengan rata-rata frekuensi 14 dengan prosentase 0,7%.

4.4.2 Penjelasan Responden Atas knowledge Manajement

Knowledge Manajement menjadi guidance tentang pengelolaan intangible assets yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari product/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai intangible assets perusahaan. Hasil penelitian ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12 Penjelasan Responden Atas Knowledge Manajement

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan melihat dan menilai seorang karyawan dari pengalaman kerja	1	1%	19	28%	10	14%	22	32%	17	25%
Perusahaan melihat dan menilai seorang karyawan berdasarkan lama waktu kerja	0	0%	11	16%	14	20%	30	43%	14	20%
Perusahaan melihat background pendidikan seorang karyawan	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan melihat pengetahuan seorang karyawan dengan cara sharing best practice	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan memiliki SOP (Standart operating procedure)	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan memiliki ketentuan eksternal	1	1%	19	28%	10	14%	22	32%	17	25%
Penerapan explicit knowledge sangat mudah dipahami oleh karyawan	3	4%	17	25%	12	17%	21	30%	16	23%
Setiap perusahaan harus memiliki JOB PROSEDURE	0	0%	14	20%	11	16%	26	38%	18	26%
SOP dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja	2	3%	17	25%	13	19%	20	29%	17	25%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Karyawan harus mampu menambah wawasan tentang peningkatan evaluasi kinerja dengan penerapan knowledge manajemen	1	1%	18	26%	19	28%	18	26%	13	19%
Knowledge manajemen sangat berpengaruh terhadap peningkatan evaluasi kinerja	4	6%	16	23%	13	19%	21	30%	15	22%
Setiap karyawan memiliki pengalaman kerja yang berbeda-beda	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Tacit knowledge bersifat personal dan sulit dikomunikasikan	2	3%	11	16%	17	25%	22	32%	17	25%
Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan harus memfasilitasi dan meningkatkan pengetahuan manajemen para karyawannya	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Setiap karyawan harus mengembangkan dan menambah pengetahuan dengan cara mengikuti seminar dan diklat	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Tujuan organisasi akan di capai maksimal jika seluruh karyawan mengembangkan dan menambah ilmu manajemen	0	0%	13	19%	5	7%	22	32%	29	42%
Pencapaian target kinerja dapat dikatakan berhasil apabila ada kerja sama yang baik antara atasan dan bawahannya	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Evaluasi kinerja dapat tercapai maksimal jika seluruh karyawan bisa bekerja sesuai SOP (Standart operasional procedure)	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Evaluasi kinerja dapat tercapai jika para karyawan menaati dan mematuhi JOB	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
procedure										
Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing terhadap kinerjanya	1	1%	7	10%	12	17%	25	36%	24	35%
Perusahaan harus mampu melakukan evaluasi kinerja karyawannya agar bisa bersaing dengan perusahaan yang lainnya	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Setiap karyawan harus mampu membuat planning perusahaan untuk mencapai target dan peningkatan evaluasi kinerja	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
TOTAL	87	5.5%	354	22.3%	244	15.4%	477	30.1%	425	26.8%

Berdasarkan tabel diatas bahwa distribusi frekuensi variabel Knowledge Manajement (X_2) Frekuensi yang tertinggi adalah jawaban setuju (4) dengan rata-rata frekuensi 477 dengan prosentase 30,1% kemudian jawaban sangat setuju (5) dengan rata-rata frekuensi 425 dengan prosentase 26,8% berikutnya tidak setuju (2) dengan rata-rata frekuensi 354 dengan prosentase 22,3% berikutnya dengan jawaban ragu-ragu (3) dengan rata-rata frekuensi 244 dengan prosentase 15,4% dan jawaban sangat tidak setuju (1) dengan rata-rata frekuensi 87 dengan prosentase 5,5% .

4.4.3 Penjelasan Responden Atas Kompetensi SDM

Pengertian kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000 : 2015 ialah *demonstrated ability to apply knowledge and skill* yang artinya pengetahuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian. Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi. (Nurmianto, 2012; Nurmianto dan Terbit Satrio, 2012; Nurmianto dan Wijaya, 2013).

Tabel 4.13 Penjelasan Responden Atas Kompetensi SDM

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan melihat prestasi evaluasi kinerja karyawan	1	1%	7	10%	11	16%	30	43%	20	29%
Perusahaan memiliki kepastian kerja	0	0%	11	16%	14	20%	30	43%	14	20%
Seorang karyawan memiliki inisiatif yang positif	0	0%	16	23%	9	13%	26	38%	18	26%
Seorang karyawan memiliki penguasaan informasi	3	4%	22	32%	14	20%	18	26%	12	17%
Seorang karyawan bisa berpikir analitik	1	1%	17	25%	11	16%	23	33%	17	25%
Seorang karyawan bisa berpikir konseptual	1	1%	21	30%	10	14%	22	32%	15	22%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Seorang karyawan bisa memiliki keahlian praktikal	3	4%	17	25%	12	17%	21	30%	16	23%
Seorang karyawan memiliki kemampuan linguistik	0	0%	14	20%	12	17%	25	36%	18	26%
Seorang karyawan memiliki kemampuan naratif	2	3%	17	25%	14	20%	20	29%	16	23%
Seorang karyawan memiliki sensitifitas atau saling pengertian	1	1%	19	28%	19	28%	17	25%	13	19%
Seorang karyawan memiliki kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal	4	6%	20	29%	14	20%	20	29%	11	16%
Seorang karyawan memiliki pengendalian diri	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Seorang karyawan memiliki percaya diri	2	3%	11	16%	17	25%	22	32%	17	25%
Seorang karyawan memiliki kemampuan adaptasi	2	3%	9	13%	10	14%	28	41%	20	29%
Seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi	0	0%	8	12%	12	17%	22	32%	27	39%
Perusahaan memiliki pengaruh yang besar dan dampak yang besar bagi kemajuan suatu organisasi	0	0%	20	29%	11	16%	23	33%	15	22%
Seorang karyawan memiliki kesadaran dalam berorganisasi	0	0%	15	22%	5	7%	21	30%	28	41%
Seorang karyawan membangun hubungan kerja	0	0%	23	33%	10	14%	18	26%	18	26%
Perusahaan mengembangkan orang lain untuk memajukan perusahaannya	1	1%	8	12%	11	16%	36	52%	13	19%
Atasan mengarahkan bawahannya	0	0%	4	6%	11	16%	34	49%	20	29%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Seorang karyawan bisa bekerja dengan tim	1	1%	7	10%	12	17%	25	36%	24	35%
Atasan bisa memimpin kelompoknya	0	0%	4	6%	10	14%	32	46%	23	33%
Seorang Karyawan perlu bisa untuk berkomunikasi dengan baik dan mampu berargumentasi	1	1%	6	9%	12	17%	29	42%	21	30%
TOTAL	29	1.8%	312	19.7%	270	17.0%	561	35.3%	415	26.1%

Berdasarkan tabel diatas bahwa distribusi frekuensi variabel Kompetensi SDM (X_3) Frekuensi yang tertinggi adalah jawaban setuju (4) dengan rata-rata frekuensi 561 dengan prosentase 35,3% kemudian jawaban sangat setuju (5) dengan rata-rata frekuensi 415 dengan prosentase 26,1% berikutnya tidak setuju (2) dengan rata-rata frekuensi 312 dengan prosentase 19,7% berikutnya dengan jawaban ragu-ragu (3) dengan rata-rata frekuensi 270 dengan prosentase 17,0% dan jawaban sangat tidak setuju (1) dengan rata-rata frekuensi 29 dengan prosentase 1,8% .

4.4.4 Penjelasan Responden Atas Partner SDM

Rekan kerja sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dan kinerja organisasi yang melibatkan tim (lebih dari satu orang). Berdasarkan penelitian Steers (2015), Mathieu dan Zajac (2014), serta Dunham, Grube, dan Castaneda (2014) ditemukan bahwa: (1) karakteristik personal yang terdiri dari usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan; (2) karakteristik pekerjaan yang

terdiri dari tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; serta (3) pengalaman kerja, yang antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi, dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Ada dua faktor besar yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu faktor pribadi dan faktor lingkungan. Indikator kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap komunikasi, kepuasan terhadap kondisi kerja, dan kepuasan terhadap pimpinan.

Tabel 4.14 Penjelasan Responden Atas Partner SDM

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan melihat usia seorang karyawan dalam kinerjanya	1	1%	6	9%	11	16%	36	52%	15	22%
Perusahaan melihat lama kerja karyawannya	0	0%	4	6%	16	23%	28	41%	21	30%
Perusahaan melihat jenis kelamin karyawannya dalam menentukan keputusan organisasi	3	4%	16	23%	19	28%	19	28%	12	17%
Perusahaan melihat tingkat pendidikan seorang dalam mengambil keputusan organisasi	0	0%	7	10%	17	25%	27	39%	18	26%
Perusahaan menilai evaluasi kinerja karyawan berdasarkan tantangan pekerjaan	3	4%	11	16%	14	20%	20	29%	21	30%
Perusahaan menilai evaluasi kinerja dari konflik peran karyawan	2	3%	11	16%	9	13%	30	43%	17	25%
Perusahaan melihat ambiguitas peran karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	4	6%	11	16%	18	26%	24	35%	12	17%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan menilai evaluasi kinerja berdasarkan gaya kepemimpinan	0	0%	5	7%	14	20%	31	45%	19	28%
Seorang karyawan memiliki sikap keterandalan pekerjaan antara satu dengan yang lainnya	2	3%	5	7%	9	13%	32	46%	21	30%
Perusahaan memiliki tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi perusahaan	2	3%	6	9%	11	16%	25	36%	25	36%
Seorang karyawan bisa memajukan perusahaan dan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja	1	1%	3	4%	6	9%	41	59%	18	26%
TOTAL	18	2.4%	85	11.2%	144	19.0%	313	41.2%	199	26.2%

Berdasarkan tabel diatas bahwa distribusi frekuensi variabel Partner SDM (X_4) Frekuensi yang tertinggi adalah jawaban setuju (4) dengan rata-rata frekuensi 313 dengan prosentase 41,2% kemudian jawaban sangat setuju (5) dengan rata-rata frekuensi 199 dengan prosentase 26,2% berikutnya ragu-ragu (3) dengan rata-rata frekuensi 144 dengan prosentase 19,0% berikutnya dengan jawaban tidak setuju (2) dengan rata-rata frekuensi 85 dengan prosentase 11,2% dan jawaban sangat tidak setuju (1) dengan rata-rata frekuensi 18 dengan prosentase 2,4% .

4.4.5 Penjelasan Responden Atas Evaluasi Kinerja Karyawan PT.BNI

Kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan langsung (Kalbers & Fogarty, 2015). Suyadi (2015) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja

yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja juga digambarkan sebagai catatan hasil yang diperoleh atas aktivitas atau fungsi pekerjaan yang telah ditetapkan selama suatu periode waktu tertentu (Bernardin & Russel 2015).

Tabel 4.15 Penjelasan Responden Atas Evaluasi Kinerja Karyawan PT.BNI

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Proses pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan procedure	0	0%	2	3%	15	22%	30	43%	22	32%
Kualitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar minimal	0	0%	11	16%	14	20%	30	43%	14	20%
Kualitas kerja sesuai dengan perencanaan	0	0%	4	6%	7	10%	30	43%	28	41%
Jumlah pekerjaan yang dikerjakan dalam jumlah banyak	0	0%	4	6%	24	35%	23	33%	18	26%
Jumlah pekerjaan yang di selesaikan sesuai dengan rencana	1	1%	16	23%	12	17%	23	33%	17	25%
Jumlah pekerjaan yang selesai tepat waktu	0	0%	0	0%	14	20%	33	48%	22	32%
Kecepatan penyelesaian pekerjaan lebih awal selesai dari pada waktu yang ditentukan	0	0%	1	1%	14	20%	31	45%	23	33%
Peningkatan biaya operasional dibanding pendapatan operasional (BOPO)	0	0%	11	16%	11	16%	25	36%	22	32%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Earning per employee EPE	0	0%	2	3%	14	20%	28	41%	25	36%
Peningkatan cost to income ratio (CIR)	0	0%	0	0%	18	26%	26	38%	25	36%
Pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa pengawasan	3	4%	18	26%	13	19%	21	30%	14	20%
Seorang karyawan memiliki tingkat ketergantungan pada supervisi	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Seorang karyawan memiliki kemampuan untuk meningkatkan harga diri	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Seorang karyawan memiliki keinginan yang baik	1	1%	6	9%	10	14%	31	45%	21	30%
Seorang karyawan ingin bekerja sana atau kerja dalam tim	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Seorang karyawan perlu dukungan organisasi di dalam perusahaan	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan	0	0%	2	3%	5	7%	26	38%	36	52%
Bakat dan kemampuan seorang karyawan tidak cukup untuk menghasilkan nilai kinerja yang tinggi	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Penilaian kinerja sebagai proses evaluasi kinerja karyawan	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Atasan langsung mengevaluasi kerja para karyawannya	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Hasil kinerja yang baik dapat dicapai dalam suatu organisasi	1	1%	5	7%	11	16%	25	36%	27	39%
Target dan tujuan organisasi sangat berpengaruh terhadap evaluasi kinerja	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Motivasi sangat penting dalam peningkatan evaluasi kinerja	1	1%	6	9%	9	13%	29	42%	24	35%
TOTAL	29	1.8%	312	19.7%	270	17.0%	561	35.3%	415	26.1%

Berdasarkan tabel diatas bahwa distribusi frekuensi variabel Evaluasi Kinerja Karyawan (Y) Frekuensi yang tertinggi adalah jawaban setuju (4) dengan rata-rata frekuensi 561 dengan prosentase 35,5% kemudian jawaban sangat setuju (5) dengan rata-rata frekuensi 415 dengan prosentase 26,1% berikutnya tidak setuju (2) dengan rata-rata frekuensi 312 dengan prosentase 19,7% berikutnya dengan jawaban ragu-ragu (3) dengan rata-rata frekuensi 270 dengan prosentase 17,0% dan jawaban sangat tidak setuju (1) dengan rata-rata frekuensi 29 dengan prosentase 1,8% .

4.5 Analisis Korelasi

1. Arti Angka Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi ialah pengukuran statistic kovarian atau asosiasi antara dua variabel. Besarnya koefisien korelasi berkisar antara + 1 s/d - 1. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (strength) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Jika koefisien korelasi positif maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya jika nilai variabel X tinggi maka nilai variabel Y akan tinggi pula. Sebaliknya jika koefisien korelasi negative maka kedua variabel

mempunyai hubungan terbalik. Artinya jika nilai variabel X tinggi maka nilai variabel Y akan rendah dan sebaliknya. Untuk memudahkan melakukan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel maka kriteria sebagai berikut (Ridwan:2015)

Tabel 4.17

Interpretasi Indeks Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,800-1,000	Sangat Kuat
0,600-0,799	Kuat
0,400-0,599	Cukup Kuat
0,200-0,399	Lemah
0,000-0,199	Sangat Lemah

Tabel 4.16

Correlations

VARIABLE		TANGIBLE RESOURCES	KNOWLEDGE MANAJEMENT	KOMPETENSI SDM	PARTNER SDM	EVALUASI KINERJA
TANGIBLE RESOURCES	Pearson Correlation	1	-.037	-.092	.196	-.040
	Sig. (2-tailed)		.763	.457	.109	.748
	N	69	69	69	69	69
KNOWLEDGE MANAJEMENT	Pearson Correlation	-.037	1	.509**	.047	.492**
	Sig. (2-tailed)	.763		.000	.699	.000
	N	69	69	69	69	69
KOMPETENSI SDM	Pearson Correlation	-.092	.509**	1	.079	.564**
	Sig. (2-tailed)	.457	.000		.519	.000
	N	69	69	69	69	69

Correlations

VARIABLE	TANGIBLE RESOURCES	KNOWLEDGE MANAJEMENT	KOMPETENSI SDM	PARTNER SDM	EVALUASI KINERJA
Pearson Correlation	.196	.047	.079	1	.250*
PARTNER SDM Sig. (2-tailed)	.109	.699	.519		.038
N	69	69	69	69	69
Pearson Correlation	-.040	.492**	.564**	.250*	1
EVALUASI KINERJA Sig. (2-tailed)	.748	.000	.000	.038	
N	69	69	69	69	69

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan data analisis dan tabel yang di dapat maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Nilai Signifikansi

- Nilai signifikansi Tangible Resource terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,748 ($> 0,05$) maka **tidak berkorelasi**.
- Nilai signifikansi Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,000 ($< 0,05$) maka **berkorelasi positif**.
- Nilai signifikansi Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,000 ($< 0,05$) maka **berkorelasi positif**.
- Nilai signifikansi Partner SDM terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,038 ($< 0,05$) maka **berkorelasi positif**.

b. Derajat Hubungan

- Nilai Pearson Correlation Tangible Resource terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,040 (0,00 sd. 0,20) maka **tidak ada korelasi**.

- Nilai Pearson Correlation Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,492 (0,41 sd. 0,60) maka **korelasi sedang**.
- Nilai Pearson Correlation Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,564 (0,41 sd. 0,60) maka **korelasi sedang**.
- Nilai Pearson Correlation Partner SDM terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,250 (0,21 sd. 0,40) maka **korelasi lemah**.

4.6 Analisis Data dan Uji Hipotesis

4.6.1 Analisis pengaruh Tangible Resources karyawan Terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk melihat apakah ada hubungan linear antara Tangible resources terhadap evaluasi kinerja Maka kita dapat melakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut:

a. Persamaan Garis Regresi

Dalam analisis regresi juga terdapat sub bagian yang menunjukkan besarnya koefisien β untuk masing-masing variabel independen yang akan digunakan untuk membuat persamaan garis regresi yang dihasilkan dari analisis. Besarnya koefisien β dapat dilihat pada tabel coefficients.

**Tabel 4.16 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi
Variabel X₁ dengan Variabel Y**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	98.362	16.764		5.867	.000
TANGIBLERESOURCES	-.045	.139	-.040	-.323	.748

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

Dari tabel coefficients didapat persamaan regresi :

$$\hat{Y} = 98,362 - 0,045X_1$$

Dimana :

Y = Kinerja

X₁ = Tangible Resources

Konstanta sebesar 98,362 menyatakan bahwa jika tidak ada tangible resources maka kinerja adalah sebesar 98,362. Koefisien regresi X₁ sebesar -0,045 menyatakan bahwa setiap penambahan pengaruh Tangible Resources menurunkan atau mengurangi kinerja sebesar 0,045.

Pembuktian Hipotesis :

H₀ : Tidak Terdapat pengaruh Tangible Resources terhadap Evaluasi Kinerja

H₁ : Terdapat Pengaruh Tangible Resources terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk pengujian hipotesis digunakan Uji T Statistik. Uji T Statistik menggunakan hasil dari tabel Coefficients :

1) Menggunakan Harga koefisien t :

- Jika statistik t hitung < statistic t tabel, maka H0 diterima
- Jika statistic t hitung > statistic t tabel, maka H0 ditolak

2). Menggunakan signifikansi t

- Jika signifikansi t hitung > alpha, maka H0 diterima
- Jika signifikansi t hitung < alpha, maka H0 ditolak

DISTRIBUSI NILAI t_{tabel}

d.f	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$t_{0,005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652

Dalam pengujian T statistik besarnya angka t dihitung dengan ketentuan signifikansi 0,05, jumlah responden 69, derajat kebebasan (DK) =69-1-1=67 maka diperoleh angka **t tabel** sebagai berikut :

$$t \text{ tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 69-1-1) = t(0,025; 67) = 1,998$$

Tabel 4.17 Hasil Perhitungan Uji T Statistic pengaruh Tangible resources terhadap evaluasi kinerja berdasarkan harga koefisien t dan signifikansi t

Variabel Bebas	Signifikansi	Alpha	Harga Koefisien	
			Hitung	Tabel
Tangible Resources	0,748	0,05	-0,323	1,998

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa **tidak terdapat pengaruh** Tangible Resources terhadap kinerja karena **t-hitung (-0,323) < dari t-tabel (1,998), dan signifikansi sebesar 0,748 > Alpha 0,05** maka **H0 diterima dan H1 ditolak**.

b. Koefisien Determinasi

Tabel 4.18 Rekapitulasi Hasil Signifikasi Koefisien Korelasi Pengaruh Tangible Resources Terhadap Evaluasi Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.040 ^a	.002	-.014	8.196

a. Predictors: (Constant), TANGIBLERESOURCES

b. Dependent Variable : Kinerja

Angka R (koefisien korelasi) adalah 0,040. Hal ini berarti korelasi Tangible Resources dengan Kinerja **sangat lemah**. Pada tabel model summary, angka R Square (koefisien determinasi) adalah 0,002. Hal ini

berarti 0,02% tangible resources menentukan variabel kinerja, sedangkan sisanya (100%-0,02%=99,98%) ditentukan oleh variabel lain.

4.6.2 Analisis pengaruh Knowledge Management Karyawan terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk melihat apakah ada hubungan linear antara Knowledge Management terhadap evaluasi kinerja Maka kita dapat melakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut:

a. Persamaan Garis Regresi

Dalam analisis regresi juga terdapat sub bagian yang menunjukkan besarnya koefisien β untuk masing-masing variabel independen yang akan digunakan untuk membuat persamaan garis regresi yang dihasilkan dari analisis. Besarnya koefisien β dapat dilihat pada tabel coefficients.

Tabel 4.19 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X2 dengan Variabel Y

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.928	3.958		18.930	.000
	KNOWLEDGE MANAJEMENT	.222	.048	.492	4.623	.000

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

Dari tabel coefficients didapat persamaan regresi :

$$\hat{Y} = 74.928 + 0,222X_2$$

Dimana :

$Y = \text{Kinerja}$

$X_2 = \text{Knowledge Management}$

Konstanta sebesar 74,928 menyatakan bahwa jika tidak ada Knowledge Management maka kinerja adalah sebesar 74,928. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,222 menyatakan bahwa setiap penambahan pengaruh Knowledge Management meningkatkan atau menambah kinerja sebesar 0,222.

Pembuktian Hipotesis :

H_0 : Tidak Terdapat pengaruh Knowledge Management terhadap Evaluasi Kinerja

H_1 : Terdapat Pengaruh Knowledge Management terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk pengujian hipotesis digunakan Uji T Statistik. Uji T Statistik menggunakan hasil dari tabel Coefficients :

2) Menggunakan Harga koefisien t :

- Jika statistik t hitung < statistic t tabel, maka H_0 diterima
- Jika statistic t hitung > statistic t tabel, maka H_0 ditolak

2). Menggunakan signifikansi t

- Jika signifikansi t hitung > alpha, maka H_0 diterima

- Jika signifikansi t hitung $<$ α , maka H_0 ditolak

DISTRIBUSI NILAI t_{tabel}

d.f	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$t_{0,005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652

Dalam pengujian T statistik besarnya angka t dihitung dengan ketentuan signifikansi 0,05, jumlah responden 69, derajat kebebasan (DK) = $69-1-1=67$ maka diperoleh angka t tabel sebagai berikut :

$$t \text{ tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 69-1-1) = t(0,025; 67) = 1,998$$

Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Uji T Statistic pengaruh Knowledge Management terhadap evaluasi kinerja berdasarkan harga koefisien t dan signifikansi t

Variabel Bebas	Signifikansi	Alpha	Harga Koefisien	
			Hitung	Tabel
Knowledge Management	0,000	0,05	4,623	1,998

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa **terdapat pengaruh** Knowledge Management terhadap kinerja karena **t -hitung (4,623) $>$ dari t -tabel (1,998), dan signifikansi sebesar $0,000 <$ Alpha $0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.**

b. Koefisien Determinasi

Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Signifikasi Koefisien Korelasi Pengaruh Knowledge Management Terhadap Evaluasi Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.231	7.200

a. Predictors: (Constant), KNOWLEDGEMANAJEMENT

b. Dependent Variable : Kinerja

Angka R (koefisien korelasi) adalah 0,492. Hal ini berarti korelasi Knowledge Management dengan Kinerja **cukup kuat**. Pada tabel model summary, angka R Square (koefisien determinasi) adalah 0,242. Hal ini berarti 24,2% Knowledge Management menentukan variabel Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya ($100\% - 24,2\% = 75,80\%$) ditentukan oleh variabel lain.

4.6.3 Analisis pengaruh Kompetensi SDM Karyawan terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk melihat apakah ada hubungan linear antara Kompetensi SDM terhadap evaluasi kinerja Maka kita dapat melakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut:

a. Persamaan Garis Regresi

Dalam analisis regresi juga terdapat sub bagian yang menunjukkan besarnya koefisien β untuk masing-masing variabel independen yang akan

digunakan untuk membuat persamaan garis regresi yang dihasilkan dari analisis. Besarnya koefisien β dapat dilihat pada tabel coefficients.

Tabel 4.19 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi
Variabel X3 dengan Variabel Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.529	10.983		2.871	.005
	KOMPETENSI SDM	.731	.131	.564	5.593	.000

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

Dari tabel coefficients didapat persamaan regresi :

$$\hat{Y} = 31,529 + 0,731X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja

X₂ = Kompetensi SDM

Konstanta sebesar 31,529 menyatakan bahwa jika tidak ada Kompetensi SDM maka kinerja adalah sebesar 31,529. Koefisien regresi X₃ sebesar 0,731 menyatakan bahwa setiap penambahan pengaruh Kompetensi SDM meningkatkan atau menambah kinerja sebesar 0,731.

Pembuktian Hipotesis :

H₀ : Tidak Terdapat pengaruh Kompetensi SDM terhadap Evaluasi Kinerja

H1 : Terdapat Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk pengujian hipotesis digunakan Uji T Statistik. Uji T Statistik menggunakan hasil dari tabel Coefficients :

1) Menggunakan Harga koefisien t :

- Jika statistik t hitung < statistic t tabel, maka H0 diterima
- Jika statistic t hitung > statistic t tabel, maka H0 ditolak

2). Menggunakan signifikansi t

- Jika signifikansi t hitung > alpha, maka H0 diterima
- Jika signifikansi t hitung < alpha, maka H0 ditolak

DISTRIBUSI NILAI t_{tabel}

d.f	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$t_{0,005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652

Dalam pengujian T statistik besarnya angka t dihitung dengan ketentuan signifikansi 0,05, jumlah responden 69, derajat kebebasan (DK) =69-1-1=67 maka diperoleh angka **t tabel** sebagai berikut :

$$t \text{ tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 69-1-1) = t(0,025; 67) = 1,998$$

Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Uji T Statistic pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja berdasarkan Nilai Koefisien t dan Signifikansi t

Variabel Bebas	Signifikansi	Alpha	Harga Koefisien	
			Hitung	Tabel
Kompetensi SDM	0,000	0,05	5,593	1,998

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa **terdapat pengaruh** Kompetensi SDM terhadap kinerja karena **t-hitung (5,593) > dari t-tabel (1,998)**, dan **signifikasi sebesar 0,000 < Alpha 0,05** maka **H0 ditolak dan H1 diterima**.

b. Koefisien Determinasi

Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Signifikasi Koefisien Korelasi Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Evaluasi Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.308	6.828

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSISDM

Angka R (koefisien korelasi) adalah 0,564. Hal ini berarti korelasi Kompetensi SDM dengan Kinerja **cukup kuat**. Pada tabel model summary, angka R Square (koefisien determinasi) adalah 0,318. Hal ini berarti 31,80% Kompetensi SDM menentukan variabel Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya (100%-31,80%=68,20%) ditentukan oleh variabel lain.

4.6.4 Analisis pengaruh Partner SDM Karyawan terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk melihat apakah ada hubungan linear antara Partner SDM terhadap evaluasi kinerja Maka kita dapat melakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut:

a. Persamaan Garis Regresi

Dalam analisis regresi juga terdapat sub bagian yang menunjukkan besarnya koefisien β untuk masing-masing variabel independen yang akan digunakan untuk membuat persamaan garis regresi yang dihasilkan dari analisis. Besarnya koefisien β dapat dilihat pada tabel coefficients.

Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X3 dengan Variabel Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.534	12.443		5.347	.000
	PARTNERSDM	.632	.299	.250	2.116	.038

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

Dari tabel coefficients didapat persamaan regresi :

$$\hat{Y} = 66,534 + 0,632X_4$$

Dimana :

$Y = \text{Kinerja}$

$X_2 = \text{Partner SDM}$

Konstanta sebesar 66,534 menyatakan bahwa jika tidak ada Partner SDM maka kinerja adalah sebesar 66,534. Koefisien regresi X_3 sebesar 0,632 menyatakan bahwa setiap penambahan pengaruh Partner SDM meningkatkan atau menambah kinerja sebesar 0,632.

Pembuktian Hipotesis :

H_0 : Tidak Terdapat pengaruh Partner SDM terhadap Evaluasi Kinerja

H_1 : Terdapat Pengaruh Partner SDM terhadap Evaluasi Kinerja

Untuk pengujian hipotesis digunakan Uji T Statistik. Uji T Statistik menggunakan hasil dari tabel Coefficients :

1) Menggunakan Harga koefisien t :

- Jika statistik t hitung < statistic t tabel, maka H_0 diterima
- Jika statistic t hitung > statistic t tabel, maka H_0 ditolak

2). Menggunakan signifikansi t

- Jika signifikansi t hitung > alpha, maka H_0 diterima
- Jika signifikansi t hitung < alpha, maka H_0 ditolak

DISTRIBUSI NILAI t_{tabel}

d.f	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$t_{0,005}$	d.f	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$t_{0,005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652

Dalam pengujian T statistik besarnya angka t dihitung dengan ketentuan signifikansi 0,05, jumlah responden 69, derajat kebebasan (DK) =69-1-1=67 maka diperoleh angka **t tabel** sebagai berikut :

$$t \text{ tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 69-1-1) = t(0,025; 67) = 1,998$$

Tabel 4.23 Hasil Perhitungan Uji T Statistic pengaruh Partner SDM terhadap Kinerja berdasarkan Nilai Koefisien t dan Signifikansi t

Variabel Bebas	Signifikansi	Alpha	Harga Koefisien	
			Hitung	Tabel
Partner SDM	0,038	0,05	2,116	1,998

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa **terdapat pengaruh** Partner SDM terhadap kinerja karena **t-hitung (2,116) > dari t-tabel (1,998)**, dan signifikansi sebesar **0,038 < Alpha 0,05** maka **H0 ditolak dan H1 diterima.**

b. Koefisien Determinasi

Tabel 4.24 Rekapitulasi Hasil Signifikansi Koefisien Korelasi Pengaruh Partner SDM Terhadap Evaluasi Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250 ^a	.063	.049	8.006

a. Predictors: (Constant), PARTNERSDM

Angka R (koefisien korelasi) adalah 0,250. Hal ini berarti korelasi Partner SDM dengan Kinerja **lemah**. Pada tabel model summary, angka R Square (koefisien determinasi) adalah 0,063. Hal ini berarti 6,30% Partner SDM menentukan variabel Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya (100%-6,30%=93,70%) ditentukan oleh variabel lain.

4.6.5 Analisis Pengaruh Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM terhadap Evaluasi Kinerja

1. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TANGIBLERESOURCES	.084	68	.200 [*]	.986	68	.648
KNOWLEDGEMANAJEMENT	.090	68	.200 [*]	.966	68	.061
KOMPETENSISDM	.090	68	.200 [*]	.966	68	.061
PARTNERSDM	.079	68	.200 [*]	.979	68	.315
EVALUASIKINERJA	.090	68	.200 [*]	.966	68	.061

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Hasil uji normalitas diperoleh kesimpulan bahwa seluruh data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik, yaitu adanya hubungan linier antar variabel. Kriteria pengujiannya yaitu :

- Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.
- Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.26 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Std. Coef.	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	21.806	18.755		1.163	.249		
1 TANGIBLERESOURCES	-.035	.112	-.031	-.311	.757	.950	1.053
KNOWLEDGEMANAJEMENT	.115	.050	.258	2.305	.024	.737	1.356
KOMPETENSISDM	.539	.144	.423	3.742	.000	.726	1.377
PARTNERSDM	.501	.246	.201	2.035	.046	.952	1.050

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai VIF < 10 untuk semua variabel sehingga data penelitian ini tidak ada hubungan linier antara variabel independent.

c. Uji Heterokedastistas

Kriteria pengujian Heterokedastistas :

- Jika Sig. > 0,05 maka tidak terjadi heterokedastistas.
- Jika Sig. < 0,05 maka terjadi heterokedastistas.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa untuk variabel X1, X3, dan X4 nilai Sig. > 0,05 maka dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastistas yang berarti bahwa penyebaran data dari waktu ke waktu selalu konsisten. Pada X2 nilai Sig. < 0,05 sehingga terjadi heterokedastistas namun tidak menyebabkan estimasi koefisien regresi menjadi bias (model regresi masih dapat digunakan dengan baik).

Tabel 4.27 Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Std. Coef.	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	14.734	10.468		1.407	.164		
1 TANGIBLERESOURCES	.008	.062	.015	.124	.902	.950	1.053
KNOWLEDGEMANAJEMENT	-.069	.028	-.335	-2.472	.016	.737	1.356
KOMPETENSISDM	-.041	.080	-.070	-.509	.613	.726	1.377
PARTNERSDM	-.042	.137	-.036	-.304	.762	.952	1.050

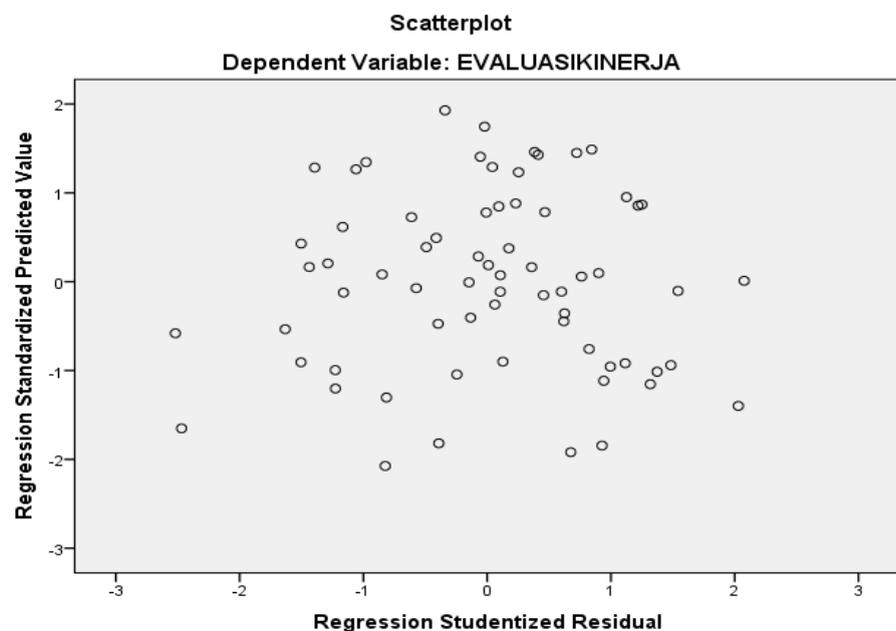
a. Dependent Variable: RES2

Kriteria pengujian Heterokedastistas :

- Jika Sig. > 0,05 maka tidak terjadi heterokedastistas.

- Jika Sig. < 0,05 maka terjadi heterokedastistas.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa untuk variabel X1, X3, dan X4 nilai Sig. > 0,05 maka dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastistas yang berarti bahwa penyebaran data dari waktu ke waktu selalu konsisten. Pada X2 nilai Sig. < 0,05 sehingga terjadi heterokedastistas namun tidak menyebabkan estimasi koefisien regresi menjadi bias (model regresi masih dapat digunakan dengan baik).



2. Analisis Model Regresi Linier Berganda

a. Persamaan Garis Regresi

Dalam analisis regresi juga terdapat sub bagian yang menunjukkan besarnya koefisien β untuk masing-masing variabel independen yang akan digunakan untuk membuat persamaan garis regresi yang

dihasilkan dari analisis. Besarnya koefisien β dapat dilihat pada tabel coefficients.

Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel X1, X2, X3, dan X4 dengan Variabel Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	21.806	18.755		1.163	.249
1 TANGIBLERESOURCES	-.035	.112	-.031	-.311	.757
KNOWLEDGEMANAJEMENT	.115	.050	.258	2.305	.024
KOMPETENSISDM	.539	.144	.423	3.742	.000
PARTNERSDM	.501	.246	.201	2.035	.046

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

Dari tabel coefficients didapat persamaan regresi :

$$Y = 21,806 - 0,035X1 + 0,115X2 + 0,539X3 + 0,501X4$$

Dimana :

Y = Kinerja

X1 = Tangible Resources

X2 = Knowledge Management

X3 = Kompetensi SDM

X4 = Partner SDM

Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Harga koefisien konstanta = 21,806. Hal ini berarti bahwa, apabila nilai X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 sama dengan nol (0), maka tingkat atau besarnya variabel dependen Y (kinerja) akan sebesar 21,806.
- Harga koefisien $b_1 = -0,035$ berarti bahwa apabila nilai X_1 (tangible resources) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y (Kinerja) akan turun sebesar 0,035.
- Harga koefisien $b_2 = 0,115$ berarti bahwa apabila nilai X_2 (knowledge management) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y (Kinerja) akan naik sebesar 0,115.
- Harga koefisien $b_3 = 0,539$ berarti bahwa apabila nilai X_3 (kompetensi SDM) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y (Kinerja) akan naik sebesar 0,539.

- Harga koefisien $b_4=0,501$ berarti bahwa apabila nilai X_4 (partner SDM) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y (Kinerja) akan naik sebesar 0,501.

b. Uji Hipotesis

Pada penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis terhadap 4 (empat) variabel bebas (*independent variable*) apakah mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y) secara bersama-sama. Langkah-langkahnya sebagai berikut :

Pembuktian Hipotesis :

H0 : Tidak Terdapat pengaruh Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM terhadap Evaluasi Kinerja.

H1 : Terdapat pengaruh Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM terhadap Evaluasi Kinerja.

Uji F-Statistik :

Untuk pengujian analisis secara simultan menggunakan tabel ANOVA , dengan 2 cara yaitu :

1) Menggunakan harga koefisien F

- Jika statistik F hitung < statistic F tabel, maka H0 diterima
- Jika statistik F hitung > statistik F tabel, maka H0 ditolak

2) Menggunakan harga signifikansi F

- Jika signifikansi F hitung > Alpha, maka H0 diterima
- Jika signifikansi F hitung < Alpha, maka H0 ditolak

$$F \text{ tabel} = F(k;n-k) = F(4;69-4) = t(4;65) = 2,53$$

DISTRIBUTION TABEL NILAI $F_{0,05}$
DEGREES OF FREEDOM FOR NOMINATOR

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,69	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,34	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,13	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,60	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45	2,38	2,31	2,23	2,19	2,15	2,10	2,06	2,01	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,31	2,23	2,16	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,28	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24	2,16	2,09	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51
50	4,08	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,20	2,13	2,07	2,02	1,95	1,87	1,78	1,74	1,69	1,63	1,56	1,50	1,41
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,47	1,39
100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,30	2,19	2,10	2,03	1,97	1,92	1,85	1,80	1,68	1,63	1,57	1,51	1,46	1,40	1,28
120	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,18	2,09	2,02	1,96	1,91	1,83	1,75	1,66	1,61	1,55	1,50	1,43	1,35	1,22

Dalam pengujian F Statistik, besarnya angka F dihitung dengan ketentuan :

- Derajat kebebasan (DK) = jumlah variabel – 1 = 5-1=4;
- Denominator : jumlah kasus – 4 = 67-4=63

Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Signifikansi Koefisien Regresi Pengaruh Variabel X₁, X₂, X₃, X₄ dengan Variabel Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1849.275	4	462.319	11.239	.000 ^b
	Residual	2591.592	63	41.136		
	Total	4440.868	67			

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

b. Predictors: (Constant), PARTNERSDM, KNOWLEDGEMANAJEMENT, TANGIBLERESOURCES, KOMPETENSISDM

Berdasarkan tabel ANOVA maka didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 4.30 Hasil Perhitungan Uji F-Statistik Pengaruh Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM terhadap Kinerja berdasarkan Harga Koefisien F dan Signifikansi F

Variabel Bebas	Signifikansi	Alpha	Harga Koefisien F	
			Hitung	Tabel
Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM	0,000	0,05	11,239	2,53 (alpha = 5%)

dan Partner SDM				
-----------------	--	--	--	--

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa **terdapat pengaruh** Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM secara bersama-sama terhadap kinerja karena $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ dan $\text{Signifikansi} < \text{Alpha}$.

c. Uji Keberartian Koefisien Determinasi

Tabel 4.31 Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Pengaruh Variabel X_1, X_2, X_3, X_4 Secara Bersama-sama terhadap Variabel Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 ^a	.416	.379	6.414

a. Predictors: (Constant), PARTNERSDM, KNOWLEDGEMANAJEMENT, TANGIBLERESOURCES, KOMPETENSISDM

Angka R (koefisien korelasi) adalah 0,645. Hal ini berarti korelasi Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM dengan Kinerja tergolong **KUAT**. Pada tabel model summary, angka R Square (koefisien determinasi) adalah 0,416. Hal ini berarti 41,6% Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM menentukan variabel Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya ($100\% - 41,6\% = 59,40\%$) ditentukan oleh variabel lain.

4.7 Pembahasan Hasil Analisa

Tabel 4.32 Rekapitulasi Hasil Penelitaian Pengaruh Variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , terhadap Variabel Y

No.	Variabel Independent	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	Konstanta	Keterangan Korelasi
1	Tangible Resources (X_1)	0,040	0,002	98,362	Tidak berkorelasi
2	Knowledge Management (X_2)	0,492	0,242	74,928	Berkorelasi positif derajat sedang
3	Kompetensi SDM (X_3)	0,564	0,318	31,529	Berkorelasi positif derajat sedang
4	Partner SDM (X_4)	0,250	0,063	66,534	Berkorelasi positif derajat sedang
5	Tangible Resources, Knowledge Management, Kompetensi SDM dan Partner SDM	0,645	0,416	21,806	Berkorelasi positif derajat KUAT

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh informasi hubungan antara variable Tangible Resources (X_1), Knowledge Management (X_2), Kompetensi SDM (X_3) dan Partner SDM (X_4) terhadap Evaluasi Kinerja (Y) sebagai berikut :

1. Secara parsial Tangible Resources (X_1) tidak berkorelasi terhadap Evaluasi Kinerja (Y). Hal ini dikarenakan BNI telah memiliki tangible resources (sumber daya fisik, peralatan penunjang, fasilitas kerja, dll.) yang telah terstandarisasi. Standarisasi minimal ini membuat pegawai

berpendapat bahwa tangible resource tidak menjadi bagian yang mempengaruhi kinerja.

2. Secara parsial Knowledge Management (X_2) berkorelasi positif dengan derajat sedang terhadap Evaluasi Kinerja (Y). Hal ini dikarenakan Job Procedure (Fungsi Pokok) dan Standar Operating Procedure (SOP) menjadi acuan kerja yang selalu dipedomani dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari. Seluruh aktivitas dalam perbankan dan manajemen perbankan tidak dapat terlepas dari fungsi pokok dan SOP karena selalu diawasi baik oleh pihak internal (Divisi Kepatuhan) dan eksternal (Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan).
3. Secara parsial Kompetensi SDM (X_3) berkorelasi positif dengan derajat sedang terhadap Evaluasi Kinerja (Y). Hal ini dikarenakan pengetahuan dan skill di bidang perbankan sangat diperlukan dalam aktivitas bisnis dan operasional. Kompetensi menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan SDM oleh Divisi Human Capital (HCT) sehingga secara teratur dan berkesinambungan pegawai dilatih sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pelatihan/pengembangan dilakukan baik secara on line maupun klasikal.
4. Secara parsial Partner SDM (X_4) berkorelasi positif dengan derajat rendah terhadap Evaluasi Kinerja (Y). Hal ini dikarenakan seluruh aktivitas bisnis dan operasional saling berkaitan antara satu unit/PIC dan unit/PIC lainnya baik dalam tingkat organisasi terkecil (setingkat

Bagian/Penyeliaan) sampai dengan level manajemen BNI (Direksi dan Komisaris).

5. Secara bersama-sama Tangible Resources (X_1), Knowledge Management (X_2), Kompetensi SDM (X_3) dan Partner SDM (X_4) berkorelasi positif dengan derajat **kuat** terhadap Evaluasi Kinerja (Y). Hal ini dikarenakan adanya hubungan yang saling melengkapi antar variabel independent (X_1 , X_2 , X_3 dan X_4) sehingga meningkatkan pengaruh positif terhadap evaluasi kinerja (Y).

BAB V

KESIMPULAN,IMPLIKASI,DAN SARAN

Dalam bab ini disajikan kesimpulan,implikasi,dan saran yang diambil berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

5.1 Kesimpulan

6. Berdasarkan hasil analisis data secara parsial untuk masing-masing variable, diperoleh kesimpulan hubungan antar variabel sebagai berikut:
 - a. Terdapat hubungan yang **negative dan tidak signifikan** antara Tangible Resources terhadap Evaluasi Kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan besar koefisien korelasi 0,04 atau sebesar 0,4% hubungan yang terjadi antara tangible resources dengan evaluasi kinerja karyawan. Sedangkan R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,002 menerangkan bahwa 0,02% variansi variable evaluasi kinerja karyawan dijelaskan atau ditentukan oleh variable tangible reources dengan memiliki persamaan regresi $\hat{Y} = 98,362 - 0,045X_1$. Persamaan ini memiliki arti setiap kenaikan satu unit tangible resources akan menurunkan 0,045 unit evaluasi kinerja karyawan dengan konstanta 98,362. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tangible resources semakin rendah pula evaluasi kinerja karyawannya.
 - b. Terdapat hubungan yang **positif dan signifikan** antara Knowledge manajemen terhadap Evaluasi Kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan besar koefisien korelasi 0,492 atau sebesar 49,2% hubungan yang terjadi

antara Knowledge Management dengan evaluasi kinerja karyawan. Sedangkan R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,242 menerangkan bahwa 24,2% variansi variable evaluasi kinerja karyawan dijelaskan atau ditentukan oleh variable Knowledge management dengan memiliki persamaan regresi $\hat{Y} = 74,928 + 0,222 X_2$. Persamaan ini memiliki arti setiap kenaikan satu unit Knowledge Management akan meningkatkan 0,222 unit evaluasi kinerja karyawan dengan konstanta 74,928. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tangible resources semakin tinggi pula evaluasi kinerja karyawannya.

- c. Terdapat hubungan yang **positif dan signifikan** antara Kompetensi SDM terhadap Evaluasi Kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan besar koefisien korelasi 0,564 atau sebesar 56,4% hubungan yang terjadi antara Kompetensi SDM dengan evaluasi kinerja karyawan. Sedangkan R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,318 menerangkan bahwa 31,80% variansi variable evaluasi kinerja karyawan dijelaskan atau ditentukan oleh variable Kompetensi SDM dengan memiliki persamaan regresi $\hat{Y} = 31,529 + 0,222 X_3$. Persamaan ini memiliki arti setiap kenaikan satu unit Kompetensi SDM akan meningkatkan 0,222 unit evaluasi kinerja karyawan dengan konstanta 31,529. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Kompetensi SDM semakin tinggi pula evaluasi kinerja karyawannya.
- d. Terdapat hubungan yang **positif dan signifikan** antara Partner SDM terhadap Evaluasi Kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan besar

koefisien korelasi 0,250 atau sebesar 25,00% hubungan yang terjadi antara Partner SDM dengan evaluasi kinerja karyawan. Sedangkan R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,063 menerangkan bahwa 6,30% variansi variable evaluasi kinerja karyawan dijelaskan atau ditentukan oleh variable Partner SDM dengan memiliki persamaan regresi $\hat{Y} = 66,534 + 0,632X_4$. Persamaan ini memiliki arti setiap kenaikan satu unit Partner SDM akan meningkatkan 0,632 unit evaluasi kinerja karyawan dengan konstanta 66,534. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Partner SDM semakin tinggi pula evaluasi kinerja karyawannya.

7. Walaupun secara parsial Tangible Resources tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja namun secara bersama-sama Tangible Resources, Knowledge Manajement, Kompetensi SDM dan Partner SDM berpengaruh **sangat signifikan (*High significant*)** terhadap evaluasi kinerja karyawan BNI Divisi Pengelolaan Jaringan.
8. Variabel Kompetensi SDM merupakan faktor yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap evaluasi kinerja karyawan hal ini disebabkan karena pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang kerjanya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik sesuai dengan target-target yang diberikan sehingga evaluasi kinerja yang diterapkan kepada karyawan semakin meningkat hasilnya ke arah yang lebih baik.

5.2 Implikasi Manajerial

Evaluasi kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh Knowledge Manajement, Kompetensi SDM dan Partner SDM. Walaupun Tangible Resources tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja namun secara bersama-sama Tangible Resources, Knowledge Manajement, Kompetensi SDM dan Partner SDM berpengaruh **sangat signifikan** (*High significant*) terhadap evaluasi kinerja.

Tangible Resources adalah sumber daya fisik yang Nampak dan dapat dijumlahkan yang digunakan untuk aktifitas perusahaan. Dollinger (1999) mengelompokkan menjadi 6 (Enam) indikator pengukuran sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan : (1) Sumber daya fisik, (2) reputasi, (3) Keorganisasian, (4) Keuangan, (5) Intelektual atau Manusia, dan (6) Teknologi. Dari ke enam Indikator ini yang sangat penting untuk diterapkan diperusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan evaluasi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas.

Knowledge Manajement menjadi guidance tentang pengelolaan intangible assets yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai dari produk atau jasa atau solusi yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Knowledge Manajement bagi karyawan sangat penting karena disini bisa menerapkan antara skill dan kemampuan praktek lapangan. Karyawan harus bisa mengembangkan skill dan kemampuan dalam berargumentasi sehingga menimbulkan ide-ide untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi SDM Karyawan harus bisa mengembangkan pengetahuan dan keahlian dalam berargumentasi sehingga menimbulkan ide-ide untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan dan kewenangan dalam menjalankan tugas karyawan secara professional.

Partner SDM sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dan kinerja organisasi yang melibatkan tim lebih dari satu orang. Karyawan harus mampu bekerja dengan tim karena rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Ada dua factor besar yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu factor pribadi dan factor lingkungan. Indikator kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap komunikasi, kepuasan terhadap kondisi kerja, dan kepuasan terhadap pimpinan.

5.3 Saran

Sesuai dengan apa yang diperoleh dari hasil penelitian ini peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk mempertahankan dan meningkatkan evaluasi kinerja karyawan hendaknya para pimpinan perusahaan BNI secara berkesinambungan memperhatikan **Kompetensi SDM** senantiasa menerapkan pelatihan-pelatihan para seluruh karyawan agar bisa meningkatkan skill dan pengetahuan bisa berupa seminar, pelatihan-pelatihan setiap bulan, selalu mengawasi dan memonitoring kinerja karyawan untuk meningkatkan evaluasi kinerja karyawan.

2. Untuk mempertahankan dan meningkatkan evaluasi kinerja karyawan. Pimpinan BNI menjadi pengendali organisasi diharapkan mampu menjaga kestabilan dan meningkatkan evaluasi kinerja karyawan pada saat proses berlangsungnya aktivitas bekerja dengan menciptakan **partner SDM** yang bisa bekerja sama dalam tim untuk mencapai organisasi.
3. Untuk mempertahankan dan meningkatkan evaluasi kinerja karyawan hendaknya para pemimpin perusahaan BNI menerapkan **Knowledge Manajement** kepada seluruh karyawannya agar dalam menjalankan tugas harus berdasarkan job procedure atau standart operasional procedure.
4. Untuk mempertahankan dan meningkatkan evaluasi kinerja karyawan di BNI hendaknya perusahaan memperhatikan dan menerapkan indicator yang ada di **Tangible Resources** yang meliputi 6 (enam) indicator pengukuran sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan : (1) Sumber daya fisik,(2) reputasi,(3) Keorganisasian,(4) Keuangan,(5) Intelektual atau Manusia, dan (6) Teknologi. Dari ke enam Indicator ini yang sangat penting untuk diterapkan diperusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan evaluasi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas.
5. Dalam penelitian ini peneliti hanya melihat hubungan masing-masing variabel bebas dengan evaluasi kinerja karyawan dan juga hubungan secara bersama-sama dengan evaluasi kinerja karyawan. Untuk kedepannya bagi penelitian selanjutnya di lihat pula hubungan antar variabel-variabel terikat.

DAFTAR PUSTAKA

- Gabcanouava iveta, 2012, *Human Resources Key Performance Indicators*, Thomas Bata University.
- Ruqaia Jwad Kadhim, Bourair Sadik Mohamad Taqi, & Balamusa Shuaibu, 2012, *Prototyping A Hospital Human Resource Information System*, University Sains Islam Malaysia.
- Hassan Mohamed Elarabi & Fuadah Johari, 2014, *The Impact Of Human Resources Management on Healthcare Quality*, University Sains Islam Malaysia.
- Abdulkadir Danlami Sami, 2012, *Strategic Human Resources Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry The Impact Of Organizational Climate*, Ibrahim Badamasi Babangida University.
- Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasrudin, 2011, *Human Resource Management Practices And Organizational Innovation: Assessing The Mediating Role Of Knowledge Management Effectiveness*, University Sains Malaysia.
- Leyla Farahbod, Soureh Arzi, 2014, *Impact Of Human Resource Management Practices On Employee Job Satisfaction : A Study Of Malaysian Hotels*, Limkokwing University Malaysia.
- Chieh-Yu Lin, 2005, *Influences Of Individual Organizational And Environmental Factors On Technological Innovation In Taiwan's Logistics*, Chang Jung Christian University Taiwan.

- Payam Gohari, Akram Ahmadloo, Majid Bakhtiari Boroujeni, Seyed Jafar Hosseinipour, 2013, *The Relationship Between Rewards And Employee Performance*, UTM Malaysia.
- Korkaew Jankingthong and Suthinee Rurkkhum, 2012, *Factors Affecting job Performance; A Review of literature*, Prince of Songkla University Thailand.
- Solomon Markos, 2010, *Employee Engagement The Key To Improving Performance*
- Andree Wijaya, Suhaji, 2011, Pengaruh Kemampuan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, STIE Widya Manggala Semarang.
- Dr. T. Hani Handoko, M.B.A., 2014, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, Universitas Hasanuddin Makassar.
- Sindi Larasati, 2014, Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi), Universitas Telkom Bandung
- Arfida BR, 2003, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT, Ghalia Indonesia.
- Arikunto, S 2002, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Christanto, A, 2011, Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja pada SMA Kristen Terang Bangsa Semarang, Skripsi, Manajemen, STIE Widya Manggala, Semarang.

- Gana, Ali Baba, 2011, The Effect of Motivation on Workers Performance (A case Study of Maiduguriflour Mill Ltd. Borno State, Nigeria). Continental J. Social Sciences, Willolud Journal 4 (2), ISSN: 2141-4265, p. 8-13.
- Ghozali, L., (2001). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu SP, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dkk,2002, Metodologi Penelitian Bisnis, BPFE, Yogyakarta.
- Ivancevich M,John dkk ,2007, Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 1,Edisi Ketujuh, Jakarta: Erlangga.
- Kurniandha, A, 2011, Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT,JAPFA Comfeed Indonesia, Tbk Unit Grobogan), Skripsi, Manajemen, STIE Widya Manggala, Semarang.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, Human Resource Management, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta, Salemba Empat.
- Mulyadi, 2007, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Jakarta, Salemba Empat.
- Musafir, 2007, Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Gorontalo, Jurnal Ikhsan Gorontalo, Nomor 3, Volume 2. Hal 1104.

LAMPIRAN 1

HASIL SURVEY DAN DESKRIPSI VARIABEL

Tabel Penjelasan Responden Atas Tangible Resources

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ketersediaan ruang kerja yang memadai	0	0%	1	1%	8	12%	22	32%	38	55%
Ketersediaan ruang dan sarana pendukung	0	0%	2	3%	6	9%	39	57%	22	32%
Ketersediaan meja kerja dan furniture yang memadai	0	0%	4	6%	9	13%	39	57%	17	25%
Ketersediaan alat tulis kantor yang memadai sesuai kebutuhan	0	0%	8	12%	12	17%	31	45%	18	26%
Ketersediaan sarana komunikasi yang memadai	1	1%	9	13%	14	20%	26	38%	19	28%
Ketersediaan fasilitas multimedia yang memadai	1	1%	12	17%	11	16%	23	33%	22	32%
Ketersediaan kendaraan operasional dan kendaraan dinas	1	1%	12	17%	15	22%	18	26%	23	33%
Kapasitas perusahaan mendapatkan pinjaman	0	0%	8	12%	15	22%	21	30%	25	36%
Kecakapan perusahaan mengelola dana	0	0%	10	14%	14	20%	18	26%	27	39%
Perusahaan memonitoring dan evaluasi anggaran	0	0%	9	13%	20	29%	25	36%	15	22%
Perusahaan memiliki struktur organisasi	0	0%	8	12%	19	28%	23	33%	19	28%
Perusahaan memiliki pola dan tata kelola organisasi	1	1%	5	7%	16	23%	27	39%	20	29%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan memiliki pola perencanaan yang terstruktur	1	1%	8	12%	14	20%	25	36%	21	30%
Perusahaan memiliki pola pelaksanaan yang sesuai tujuan	0	0%	7	10%	13	19%	19	28%	30	43%
Perusahaan memiliki pola pengawasan terhadap seluruh karyawan	0	0%	11	16%	18	26%	16	23%	24	35%
Prosentase laba dari harta	0	0%	7	10%	13	19%	16	23%	33	48%
Prosentase laba dari penjualan	2	3%	7	10%	17	25%	16	23%	27	39%
Perusahaan memiliki tingkat perputaran piutang	0	0%	2	3%	7	10%	20	29%	40	58%
Jumlah harta yang dimiliki perusahaan sedikit	0	0%	1	1%	13	19%	24	35%	31	45%
Penjualan produk baru perusahaan	2	3%	4	6%	24	35%	22	32%	17	25%
Jumlah sumber daya manusia sesuai kebutuhan	0	0%	2	3%	24	35%	20	29%	23	33%
System perekrutan (human resource recruiting system) sesuai dengan standar kebutuhan perusahaan	2	3%	2	3%	32	46%	20	29%	13	19%
System evaluasi SDM (human resources evaluation system) sesuai dengan standart perusahaan	1	1%	3	4%	11	16%	16	23%	38	55%
Perusahaan mengembangkan SDM (Human resources development system)	1	1%	2	3%	10	14%	20	29%	36	52%
Perusahaan memiliki system pengupahan SDM (human resources compensation system)	0	0%	3	4%	9	13%	19	28%	38	55%
Karyawan harus memiliki pemahaman tentang internet dan intranet	0	0%	2	3%	6	9%	19	28%	42	61%
Perusahaan memiliki ketersediaan	0	0%	2	3%	8	12%	20	29%	39	57%

Pernyataan	Kategori										
	STS		TS		RR		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
perangkat otomasi (computer,dll)											
Perusahaan memiliki ketersediaan fasilitas internet/intranet	1	1%	2	3%	21	30%	21	30%	24	35%	
Perusahaan memiliki frekuensi penggunaan internet/intranet	0	0%	2	3%	18	26%	25	36%	24	35%	
Perusahaan memanfaatkan IT untuk daily activity	0	0%	1	1%	16	23%	23	33%	29	42%	
TOTAL	14	0.7 %	15	7.5 %	433	20.9%	673	32.5 %	794	38,4 %	

TabelPenjelasan Responden Atas Knowledge Manajement

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan melihat dan menilai seorang karyawan dari pengalaman kerja	1	1%	19	28%	10	14%	22	32%	17	25%
Perusahaan melihat dan menilai seorang karyawan berdasarkan lama waktu kerja	0	0%	11	16%	14	20%	30	43%	14	20%
Perusahaan melihat background pendidikan seorang karyawan	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan melihat pengetahuan seorang karyawan dengan cara sharing best practice	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan memiliki SOP (Standart operating procedure)	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan memiliki ketentuan eksternal	1	1%	19	28%	10	14%	22	32%	17	25%
Penerapan explicit knowledge sangat mudah dipahami oleh karyawan	3	4%	17	25%	12	17%	21	30%	16	23%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Setiap perusahaan harus memiliki JOB PROSEDURE	0	0%	14	20%	11	16%	26	38%	18	26%
SOP dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja	2	3%	17	25%	13	19%	20	29%	17	25%
Karyawan harus mampu menambah wawasan tentang peningkatan evaluasi kinerja dengan penerapan knowledge manajemen	1	1%	18	26%	19	28%	18	26%	13	19%
Knowledge manajemen sangat berpengaruh terhadap peningkatan evaluasi kinerja	4	6%	16	23%	13	19%	21	30%	15	22%
Setiap karyawan memiliki pengalaman kerja yang berbeda-beda	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Tacit knowledge bersifat personal dan sulit dikomunikasikan	2	3%	11	16%	17	25%	22	32%	17	25%
Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Perusahaan harus memfasilitasi dan meningkatkan pengetahuan manajemen para karyawannya	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Setiap karyawan harus mengembangkan dan menambah pengetahuan dengan cara mengikuti seminar dan diklat	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Tujuan organisasi akan di capai maksimal jika seluruh karyawan mengembangkan dan menambah ilmu manajemen	0	0%	13	19%	5	7%	22	32%	29	42%
Pencapaian target kinerja dapat dikatakan berhasil apabila ada kerja sama yang baik antara atasan dan bawahannya	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Evaluasi kinerja dapat tercapai maksimal jika seluruh karyawan bisa bekerja sesuai SOP (Standart operasional procedure)	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Evaluasi kinerja dapat tercapai jika para karyawan menaati dan mematuhi JOB procedure	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing terhadap kinerjanya	1	1%	7	10%	12	17%	25	36%	24	35%
Perusahaan harus mampu melakukan evaluasi kinerja karyawannya agar bisa bersaing dengan perusahaan yang lainnya	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Setiap karyawan harus mampu membuat planning perusahaan untuk mencapai target dan peningkatan evaluasi kinerja	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
TOTAL	87	5.5%	354	22.3%	244	15.4%	477	30.1%	425	26.8%

Tabel Penjelasan Responden Atas Kompetensi SDM

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan melihat prestasi evaluasi kinerja karyawan	1	1%	7	10%	11	16%	30	43%	20	29%
Perusahaan memiliki kepastian kerja	0	0%	11	16%	14	20%	30	43%	14	20%
Seorang karyawan memiliki inisiatif yang positif	0	0%	16	23%	9	13%	26	38%	18	26%
Seorang karyawan memiliki penguasaan informasi	3	4%	22	32%	14	20%	18	26%	12	17%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Seorang karyawan bisa berpikir analitik	1	1%	17	25%	11	16%	23	33%	17	25%
Seorang karyawan bisa berpikir konseptual	1	1%	21	30%	10	14%	22	32%	15	22%
Seorang karyawan bisa memiliki keahlian praktikal	3	4%	17	25%	12	17%	21	30%	16	23%
Seorang karyawan memiliki kemampuan linguistik	0	0%	14	20%	12	17%	25	36%	18	26%
Seorang karyawan memiliki kemampuan naratif	2	3%	17	25%	14	20%	20	29%	16	23%
Seorang karyawan memiliki sensitifitas atau saling pengertian	1	1%	19	28%	19	28%	17	25%	13	19%
Seorang karyawan memiliki kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal	4	6%	20	29%	14	20%	20	29%	11	16%
Seorang karyawan memiliki pengendalian diri	6	9%	16	23%	9	13%	19	28%	19	28%
Seorang karyawan memiliki percaya diri	2	3%	11	16%	17	25%	22	32%	17	25%
Seorang karyawan memiliki kemampuan adaptasi	2	3%	9	13%	10	14%	28	41%	20	29%
Seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi	0	0%	8	12%	12	17%	22	32%	27	39%
Perusahaan memiliki pengaruh yang besar dan dampak yang besar bagi kemajuan suatu organisasi	0	0%	20	29%	11	16%	23	33%	15	22%
Seorang karyawan memiliki kesadaran dalam berorganisasi	0	0%	15	22%	5	7%	21	30%	28	41%
Seorang karyawan membangun hubungan kerja	0	0%	23	33%	10	14%	18	26%	18	26%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan mengembangkan orang lain untuk memajukan perusahaannya	1	1%	8	12%	11	16%	36	52%	13	19%
Atasan mengarahkan bawahannya	0	0%	4	6%	11	16%	34	49%	20	29%
Seorang karyawan bisa bekerja dengan tim	1	1%	7	10%	12	17%	25	36%	24	35%
Atasan bisa memimpin kelompoknya	0	0%	4	6%	10	14%	32	46%	23	33%
Seorang Karyawan perlu bisa untuk berkomunikasi dengan baik dan mampu berargumentasi	1	1%	6	9%	12	17%	29	42%	21	30%
TOTAL	29	1.8%	312	19.7%	270	17.0%	561	35.3%	415	26.1%

Tabel Penjelasan Responden Atas Partner SDM

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan melihat usia seorang karyawan dalam kinerjanya	1	1%	6	9%	11	16%	36	52%	15	22%
Perusahaan melihat lama kerja karyawannya	0	0%	4	6%	16	23%	28	41%	21	30%
Perusahaan melihat jenis kelamin karyawannya dalam menentukan keputusan organisasi	3	4%	16	23%	19	28%	19	28%	12	17%
Perusahaan melihat tingkat pendidikan seorang dalam mengambil keputusan organisasi	0	0%	7	10%	17	25%	27	39%	18	26%
Perusahaan menilai evaluasi kinerja karyawan berdasarkan tantangan	3	4%	11	16%	14	20%	20	29%	21	30%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
pekerjaan										
Perusahaan menilai evaluasi kinerja dari konflik peran karyawan	2	3%	11	16%	9	13%	30	43%	17	25%
Perusahaan melihat ambiguitas peran karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	4	6%	11	16%	18	26%	24	35%	12	17%
Perusahaan menilai evaluasi kinerja berdasarkan gaya kepemimpinan	0	0%	5	7%	14	20%	31	45%	19	28%
Seorang karyawan memiliki sikap keterandalan pekerjaan antara satu dengan yang lainnya	2	3%	5	7%	9	13%	32	46%	21	30%
Perusahaan memiliki tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi perusahaan	2	3%	6	9%	11	16%	25	36%	25	36%
Seorang karyawan bisa memajukan perusahaan dan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja	1	1%	3	4%	6	9%	41	59%	18	26%
TOTAL	18	2.4%	85	11.2%	144	19.0%	313	41.2%	199	26.2%

Tabel Penjelasan Responden Atas Evaluasi Kinerja Karyawan PT.BNI

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Proses pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan procedure	0	0%	2	3%	15	22%	30	43%	22	32%
Kualitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar minimal	0	0%	11	16%	14	20%	30	43%	14	20%
Kualitas kerja sesuai dengan perencanaan	0	0%	4	6%	7	10%	30	43%	28	41%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Jumlah pekerjaan yang dikerjakan dalam jumlah banyak	0	0%	4	6%	24	35%	23	33%	18	26%
Jumlah pekerjaan yang di selesaikan sesuai dengan rencana	1	1%	16	23%	12	17%	23	33%	17	25%
Jumlah pekerjaan yang selesai tepat waktu	0	0%	0	0%	14	20%	33	48%	22	32%
Kecepatan penyelesaian pekerjaan lebih awal selesai dari pada waktu yang ditentukan	0	0%	1	1%	14	20%	31	45%	23	33%
Peningkatan biaya operasional dibanding pendapatan operasional (BOPO)	0	0%	11	16%	11	16%	25	36%	22	32%
Earning per employee EPE	0	0%	2	3%	14	20%	28	41%	25	36%
Peningkatan cost to income ratio (CIR)	0	0%	0	0%	18	26%	26	38%	25	36%
Pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa pengawasan	3	4%	18	26%	13	19%	21	30%	14	20%
Seorang karyawan memiliki tingkat ketergantungan pada supervisi	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Seorang karyawan memiliki kemampuan untuk meningkatkan harga diri	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Seorang karyawan memiliki keinginan yang baik	1	1%	6	9%	10	14%	31	45%	21	30%
Seorang karyawan ingin bekerja sana atau kerja dalam tim	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Seorang karyawan perlu dukungan organisasi di dalam perusahaan	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan	0	0%	2	3%	5	7%	26	38%	36	52%

Pernyataan	Kategori									
	STS		TS		RR		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bakat dan kemampuan seorang karyawan tidak cukup untuk menghasilkan nilai kinerja yang tinggi	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Penilaian kinerja sebagai proses evaluasi kinerja karyawan	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Atasan langsung mengevaluasi kerja para karyawannya	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Hasil kinerja yang baik dapat dicapai dalam suatu organisasi	1	1%	5	7%	11	16%	25	36%	27	39%
Target dan tujuan organisasi sangat berpengaruh terhadap evaluasi kinerja	0	0%	1	1%	11	16%	31	45%	26	38%
Motivasi sangat penting dalam peningkatan evaluasi kinerja	1	1%	6	9%	9	13%	29	42%	24	35%
TOTAL	29	1.8%	312	19.7%	270	17.0%	561	35.3%	415	26.1%

LAMPIRAN 2

HASIL ANALISIS STATISTIK DENGAN PROGRAM SPSS

1. Uji Korelasi

Correlations						
VARIABLE		TANGIBLE RESOURCES	KNOWLEDGE MANAJEMENT	KOMPETENSI SDM	PARTNER SDM	EVALUASI KINERJA
TANGIBLE RESOURCES	Pearson Correlation	1	-.037	-.092	.196	-.040
	Sig. (2-tailed)		.763	.457	.109	.748
	N	69	69	69	69	69
KNOWLEDGE MANAJEMENT	Pearson Correlation	-.037	1	.509**	.047	.492**
	Sig. (2-tailed)	.763		.000	.699	.000
	N	69	69	69	69	69
KOMPETENSI SDM	Pearson Correlation	-.092	.509**	1	.079	.564**
	Sig. (2-tailed)	.457	.000		.519	.000
	N	69	69	69	69	69
PARTNER SDM	Pearson Correlation	.196	.047	.079	1	.250*
	Sig. (2-tailed)	.109	.699	.519		.038
	N	69	69	69	69	69
EVALUASI KINERJA	Pearson Correlation	-.040	.492**	.564**	.250*	1
	Sig. (2-tailed)	.748	.000	.000	.038	
	N	69	69	69	69	69

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

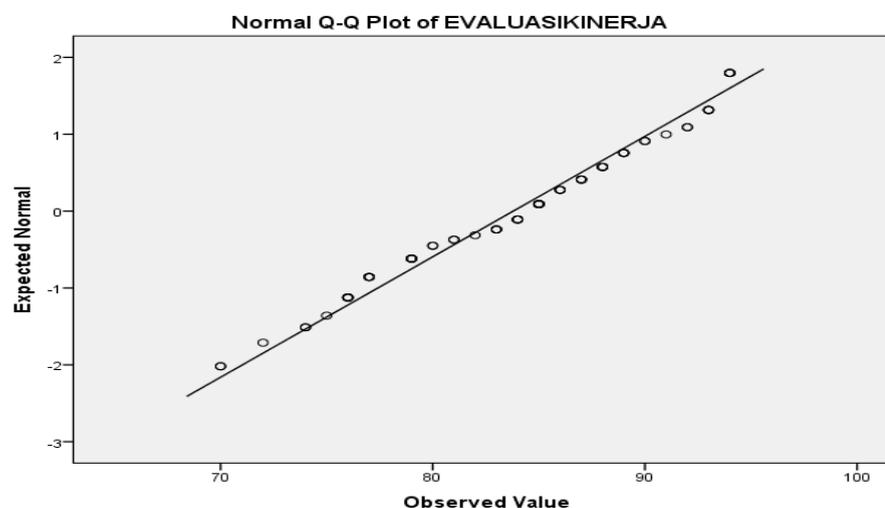
2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TANGIBLERESOURCES	.084	68	.200*	.986	68	.648
KNOWLEDGEMANAJEMENT	.090	68	.200*	.966	68	.061
KOMPETENSISDM	.090	68	.200*	.966	68	.061
PARTNERSDM	.079	68	.200*	.979	68	.315
EVALUASIKINERJA	.090	68	.200*	.966	68	.061

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

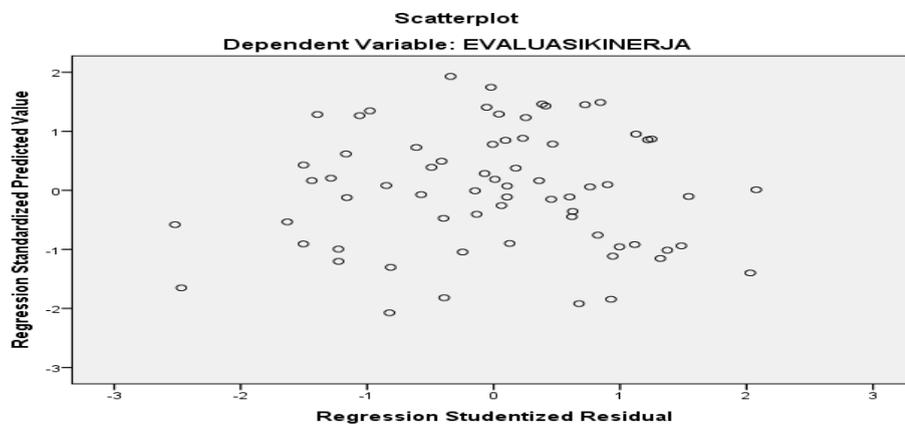


b. Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Coef.	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	21.806	18.755		1.163	.249		
TANGIBLERESOURCES	-.035	.112	-.031	-.311	.757	.950	1.053
KNOWLEDGEMANAJEMENT	.115	.050	.258	2.305	.024	.737	1.356
KOMPETENSISDM	.539	.144	.423	3.742	.000	.726	1.377
PARTNERSDM	.501	.246	.201	2.035	.046	.952	1.050

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

c. Uji Heterokedastisitas



3. Uji Koefisien Korelasi dan Regresi

a. Pengaruh Tangible Resources terhadap Evaluasi Kinerja

- Persamaan Garis Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	98.362	16.764		5.867	.000
	TANGIBLERESOURCES	-.045	.139	-.040	-.323	.748

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

- Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.040 ^a	.002	-.014	8.196

c. Predictors: (Constant), TANGIBLERESOURCES

d. Dependent Variable : Kinerja

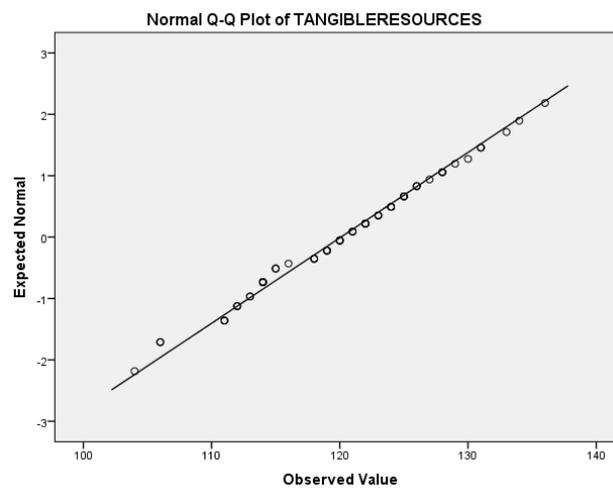
- Signifikansi Koefisien Regresi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.011	1	7.011	.104	.748 ^b
	Residual	4433.857	66	67.180		
	Total	4440.868	67			

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

b. Predictors: (Constant), TANGIBLERESOURCES

- Grafik Scatter



b. Pengaruh Knowledge Managemen terhadap Evaluasi Kinerja

- Persamaan Garis Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.928	3.958		18.930	.000
	KNOWLEDGE MANAJEMENT	.222	.048	.492	4.623	.000

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

- Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.231	7.200

c. Predictors: (Constant), KNOWLEDGEMANAJEMENT

d. Dependent Variable : Kinerja

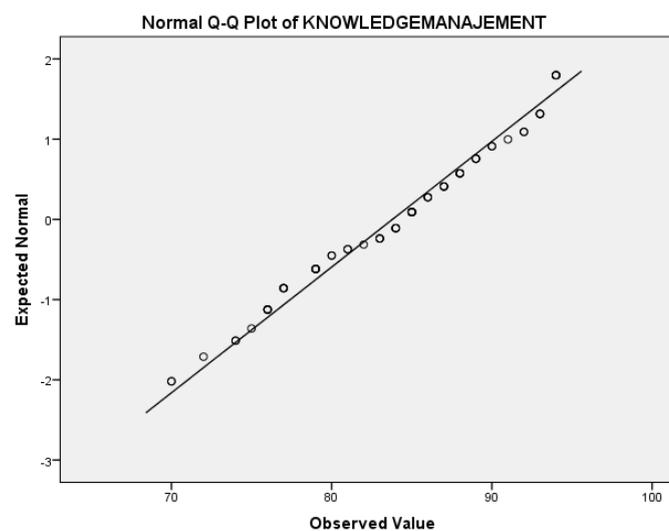
- Signifikansi Koefisien Regresi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1108.032	1	1108.032	21.371	.000 ^b
	Residual	3473.708	67	51.846		
	Total	4581.739	68			

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

b. Predictors: (Constant), KNOWLEDGEMANAJEMENT

- Grafik Scatter



c. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Evaluasi Kinerja

- Persamaan Garis Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.529	10.983		2.871	.005
	KOMPETENSI SDM	.731	.131	.564	5.593	.000

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

- Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.308	6.828

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSISDM

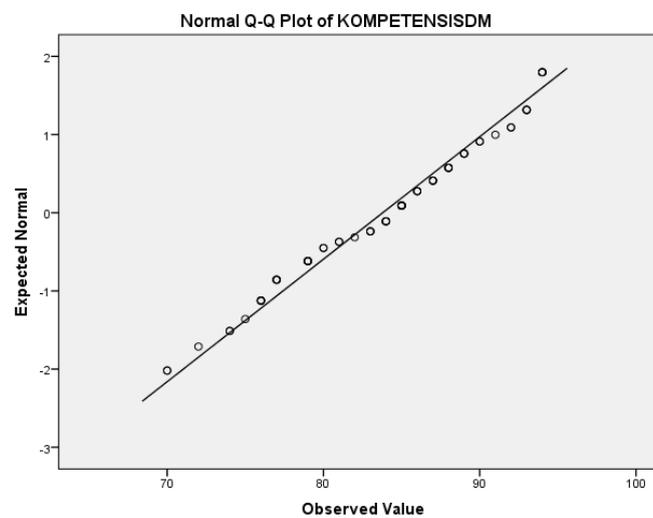
- Signifikansi Koefisien Regresi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1458.270	1	1458.270	31.281	.000 ^b
	Residual	3123.469	67	46.619		
	Total	4581.739	68			

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSISDM

- Grafik Scatter



d. Pengaruh Partner terhadap Evaluasi Kinerja

- Persamaan Garis Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.534	12.443		5.347	.000
	PARTNERSDM	.632	.299	.250	2.116	.038

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

- Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250 ^a	.063	.049	8.006

a. Predictors: (Constant), PARTNERSDM

- Signifikansi Koefisien Regresi

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	286.971	1	286.971	4.477
	Residual	4294.768	67	64.101	.038 ^b
	Total	4581.739	68		

a. Dependent Variable: EVALUASIKINERJA

b. Predictors: (Constant), PARTNERSDM

- Grafik Scatter

