

AL-DA'AWAH

Membangun Profesionalisme Manajemen Dakwah

Vol. 3, No. 2, Juli - Desember 2017

MITRA BESTARI

Achmad Tohirin (*Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*)
Alimatul Qibtiyah (*UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta*)
Heru Kurnianto Tjahjono (*Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*)
Imas Maesaroh (*UIN Sunan Ampel, Surabaya*)
Mohammad Nuh (*Universitas Branyajaya, Malang*)
Okrisal Eka Putra (*UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta*)

PEMIMPIN REDAKSI

Andy Dermawan

SEKRETARIS REDAKSI

Bayu Mitra A. Kusuma

DEWAN REDAKSI

M. Rosyid Ridla; Aris Risdiana; Munif Solikhlan
Achmad Muhammad; Nurmahni

ADMINISTRASI DAN DISTRIBUSI

Tejawati

ALAMAT REDAKSI

Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Kampus Timur
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta 55281, Telp. (0274) 515856
<http://ejournal.uin-suka.ac.id/JMD>

Jurnal MD Terindeks oleh



Jurnal MD menerima tulisan mengenai hasil pemikiran dan hasil penelitian di bidang kajian Manajemen, Manajemen Dakwah dan Studi Islam. Naskah harus asli (belum pernah dipublikasikan) dan ditulis menggunakan bahasa Indonesia dengan menggunakan kaidah penulisan karya ilmiah; efektif, efisien, akademis dan dapat dipertanggungjawabkan. Naskah diketik dengan huruf Times New Roman, ukuran 12 pts, dengan spasi 1,5 spasi, dicetak pada kertas kuarto (A4) sepanjang maksimum 25 halaman (include Daftar Pustaka), dan diserahkan dalam bentuk print-out sebanyak 3 eksemplar beserta filenya. Berkas (file) dibuat dengan Microsoft Word (ekstensi RTF)

PENGANTAR EDITOR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya sehingga Jurnal Manajemen Dakwah (Jurnal MD) Volume 3 Nomor 2 Tahun 2017 ini dapat diterbitkan. Sejak edisi sebelumnya Jurnal MD telah mengalami beberapa perubahan baik pada struktur tim editor, layout, serta kelengkapan tampilan dengan tujuan peningkatan kualitas jurnal. Pada edisi ini, Jurnal MD tersusun dari tujuh manuskrip hasil penelitian lapangan dan literer dari para penulis yang berasal dari beberapa perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri. Sebagai Jurnal yang mengkaji tentang manajemen dakwah (kombinasi ilmu dakwah dan manajemen), maka konten dari Jurnal MD edisi ini akan dimulai dari ilmu dakwah yang bersifat doktrinal.

Pada manuskrip yang pertama, Sawyer M. French dari The George Washington University mengemukakan bahwa dalam konteks budaya dan politik Amerika, dakwah yang terlalu vulgar akan menjadi kontraproduktif sehingga memerlukan analisis sosial budaya yang sesuai dan adaptif. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian manuskrip kedua dari Cintami Fatmawati dari IAIN Pekalongan yang menjelaskan bahwa seorang pendakwah harus memiliki kepribadian yang baik dan gaya yang adaptif sehingga dapat memacu kesadaran mad'u untuk mencapai tujuan dakwah yang optimal. Setelah membahas dakwah yang bersifat doktrinal, maka selanjutnya jurnal ini beralih membahas dakwah yang lebih menekankan pada transformasi sosial umat.

Manuskrip ketiga karya Retnayu Prasetyanti dari STIA Lembaga Administrasi Negara Jakarta dan Dodi Faedlulloh dari Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta menjelaskan bahwa jabatan telah menjadi komoditas yang selalu diperebutkan oleh manusia meski esensinya adalah amanah untuk melayani rakyat atau umat. Oleh karena itu manajemen pelayanan publik harus didasarkan pada semangat ketulusan dan religiusitas. Dakwah transformatif tidak hanya pada tataran birokrasi, tapi juga mencakup di sektor ekonomi. Manuskrip keempat karya Netta Agusti dari IAIN Imam Bonjol Padang mengemukakan bahwa asuransi syariah (takaful) mampu menetralkan pertentangan konsep yang ada pada asuransi konvensional dimana risiko ditanggung oleh seluruh peserta asuransi dan hal ini menjadi ciri khas asuransi syariah.

Dakwah transformatif di berbagai lini kehidupan tersebut tentu tidak akan berjalan mulus tanpa disertai sumber daya manusia yang berkualitas dan motivasi kerja yang tinggi. Hal tersebut senada dengan manuskrip kelima dalam jurnal ini karya Andhika Wahyudiono dari Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi yang menyatakan bahwa di Kecamatan Wongsorejo Banyuwangi, sumber daya manusia dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap dinamika kinerja baik secara parsial maupun simultan. Hal senada juga menjadi temuan utama manuskrip keenam karya Mukhamad Taufiq Setiawan dari Universitas Brawijaya Malang yang mengemukakan bahwa *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kebijakan dalam pemberian kompensasi di Hotel Zam Zam Kota Batu.

Kajian-kajian pada manuskrip pertama sampai keenam adalah suatu ikhtiar dalam upaya menganalisa problem-problem manajemen dakwah kontemporer. Salah satu tujuan akademisnya adalah sebagai landasan dalam pengembangan kurikulum manajemen dakwah. Sebagaimana manuskrip terakhir dalam jurnal ini yang ditulis oleh M. Rosyid Ridla, Bayu Mitra A. Kusuma, dan Munif Solikhan dari UIN Sunan Kalijaga yang mengemukakan bahwa untuk menghasilkan alumni yang berkompeten, salah satu strategi yang perlu dikedepankan adalah *mainstreaming* jurnal ilmiah karena saat ini menjadi poin yang sangat vital dalam menjaga kredibilitas institusi.

Pada penyajian tujuh manuskrip tersebut, redaksi menyadari bahwa masih terdapat berbagai ketidaksempurnaan ataupun kesalahan, sehingga saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan jurnal ini ke depannya. Akhirnya redaksi mengucapkan banyak terima kasih atas sumbangan hasil penelitian dari semua pihak yang turut berpartisipasi dalam penerbitan edisi ini. Redaksi juga mengapresiasi kepercayaan yang telah diberikan kepada Jurnal MD sebagai media publikasi ilmiah yang didedikasikan untuk pengembangan profesionalisme keilmuan manajemen dakwah. Selamat membaca.

Yogyakarta, Desember 2017

Atas Nama Tim Redaksi

Bayu Mitra A. Kusuma

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
REFLECTIONS ON AN AMERICAN'S JOURNEY TO ISLAM: A SOCIO CULTURAL ANALYSIS OF DA'WAH METHODOLOGY <i>Sawyer M. French</i>	 125-140
THE INFLUENCE OF DA'I PERSONALITY AND DA'WAH BIL-HAL TOWARDS SPIRITUAL MOTIVATION OF MAD'U <i>Cintami Farmawati</i>	 141-160
ISLAMIC PERSPECTIVE ON THE STREET LEVEL BUREAUCRATICS DILEMMA: DISCRETION VERSUS ORRUPTION IN PUBLIC SERVICE MANAGEMENT <i>Retnayu Prasetyanti, Dodi Faedlulloh</i>	 161-180
SHARING OF RISK PADA ASURANSI SYARIAH (TAKAFUL): PEMAHAMAN KONSEP DAN MEKANISME KERJA <i>Netta Agusti</i>	 181-197
ISLAM, SUMBER DAYA MANUSIA, DAN MOTIVASI KERJA: DINAMIKA KINERJA PERANGKAT DESA SE-KECAMATAN WONGSOREJO BANYUWANGI <i>Andhika Wahyudiono</i>	 199-211
PENERAPAN TACIT KNOWLEDGE DAN EXPLICIT KNOWLEDGE: PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEBIJAKAN KOMPENSASI (Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Kota Batu) <i>Mukhamad Taufiq Setiawan</i>	 213-224

MAINSTREAMING JURNAL ILMIAH SEBAGAI
PLATFORM PENGEMBANGAN KURIKULUM
MANAJEMEN DAKWAH (Studi di Prodi Manajemen
Dakwah UIN Sunan Kalijaga)

M. Rosyid Ridla, Bayu Mitra A. Kusuma, Munif Solikhan 225-241

PENERAPAN *TACIT KNOWLEDGE* DAN *EXPLICIT KNOWLEDGE*: PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEBIJAKAN KOMPENSASI (Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Kota Batu)*

Mukhamad Taufiq Setiawan

Magister Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: mtaufiqsetiawan@gmail.com

Abstract

The aim of this research is to analyze and explain the influence of tacit knowledge on the employee performance, the influence of explicit knowledge on the employee performance, the influence of tacit knowledge on the compensation policy, the influence of explicit knowledge on the compensation policy, and the influence of employee performance on the compensation policy. The research is conducted in Hotel Zam Zam, located in Batu Tourism City, East Java. The population of the research is 50 employees of Hotel Zam Zam. This research uses saturated sampling or population sampling, with the whole population of 50 people as the sample. Questionnaires were used to obtain the data. The research results show that: First, tacit knowledge significantly influences employee performance; second, explicit knowledge significantly influences employee performance; third, tacit knowledge significantly influences compensation policy; fourth, explicit knowledge significantly influences compensation policy; and the last, employee performance significantly influences compensation policy.

Keywords: Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Performance, Compensation Policy

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh tacit knowledge terhadap kinerja karyawan, pengaruh explicit knowledge terhadap kinerja karyawan, pengaruh tacit knowledge terhadap kebijakan

* Versi awal dari manuskrip ini adalah tesis yang disusun untuk meraih gelar strata dua di Program Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang dengan dosen pembimbing Taher Alhabsji dan Arik Prasetya.

kompensasi, pengaruh explicit knowledge terhadap kebijakan kompensasi, dan pengaruh kinerja karyawan terhadap kebijakan kompensasi. Lokasi penelitian bertempat di Hotel Zam Zam yang terletak di Kota Wisata Batu, Jawa Timur. Populasi penelitian sebanyak 50 orang karyawan Hotel Zam Zam yang dipilih dengan menggunakan penarikan sampel jenuh atau sampel populasi dimana pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pertama, tacit knowledge berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kedua, explicit knowledge berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; ketiga, tacit knowledge berpengaruh tidak signifikan terhadap kebijakan kompensasi; keempat, explicit knowledge berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi; dan terakhir, kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi.

Kata Kunci: *Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Kebijakan Kompensasi*

LATAR BELAKANG

Manajemen pengetahuan atau *knowledge management* merupakan sebuah sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan.¹ Sistem tersebut menjadi penting karena upaya pengembangan perusahaan akan baik ketika pengetahuan karyawan dalam perusahaan itu baik pula. Dalam Al-Qur'an, pengetahuan menempati posisi yang sangat strategis. Buktinya wahyu yang pertama kali turun bukanlah mewajibkan kepada manusia untuk shalat, puasa, zakat dan haji, melainkan untuk membaca untuk meningkatkan pengetahuan, sebagaimana yang tertera dalam QS. al-Alaq ayat 1-5 yang artinya "Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan; Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah; Bacalah, dan Tuhanmulah yang maha mulia; yang mengajar (manusia) dengan pena; Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya". Hal ini bisa dipahami apabila dihubungkan dengan kacaunya kondisi sosio politik masyarakat zaman itu yang terkungkung oleh keterbelakangan dimana kemudian Nabi Muhammad hadir untuk merubah paradigma hidup dengan ilmu pengetahuan.

¹ J. H. Tjakraatmadja dan D. C. Lantu, *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: SBM ITB, 2006).

Dalam konteks perusahaan, hal yang esensial dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar (*learning environment*) yang kondusif sehingga para karyawan termotivasi untuk terus belajar, mau memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan oleh organisasi, dan menumbuh kembangkan pengetahuan atas organisasi. Peranan *knowledge management* dapat pula dilihat dalam kaitannya dengan penggunaan pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pasar, serta terus meningkatkan kinerja dan kompetensi karyawan. Prinsip seperti itulah yang menjadi landasan dalam sistem kerja di Hotel Zam Zam yang terletak di Kota Wisata Batu Jawa Timur.

Sebenarnya Hotel Zam Zam merupakan hotel yang dapat dikatakan relatif masih baru. Akan tetapi Hotel Zam Zam sudah mulai menunjukkan progres bahwa hotel ini tidak bisa dipandang remeh oleh para kompetitornya. Yang menarik adalah walaupun baru dua tahun berdiri, namun sumber daya manusia di Hotel Zam Zam ini diisi oleh orang-orang berpengalaman yang dulunya pernah bekerja di hotel-hotel terkemuka di berbagai penjuru Indonesia. Karena itu bila ditinjau dari segi pelayanan dan fasilitas maka Hotel Zam Zam ini tidaklah seperti hotel baru, bahkan seperti hotel yang sudah berdiri selama puluhan tahun. Fasilitas tersebut seperti kamar yang mewah, restoran, kolam renang, pusat olah raga, perpustakaan dan masih banyak lagi fasilitas penunjang lainnya. Hal tersebut tak lepas dari implementasi *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* pada pengelolaan Hotel Zam Zam.

Penerapan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* dipandang sangat membantu dalam mengelola pengetahuan karyawan dalam melayani tamu sehingga kinerja karyawan bisa terjaga dengan. Karyawan diarahkan bagaimana menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang selama ini dia dapatkan untuk digunakan dalam rangka memperbaiki kinerjanya sehingga secara langsung juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Kinerja tersebutlah yang kemudian menjadi dasar ukuran dalam pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi di Hotel Zam Zam dibedakan menjadi dua, yaitu bonus dan insentif berdasarkan waktu pencairannya. Insentif diberikan secara rutin sebulan sekali sedangkan bonus diberikan secara *annual* atau setahun sekali. Insentif dan bonus

itu diberikan di luar gaji pokok yang pemberiannya didasarkan pada pengalaman dan kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut selaras dengan firman Allah dalam Qur'an Surat An Nahl ayat 97 yang artinya, "Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan".

Meski Hotel Zam Zam menunjukkan perkembangan yang baik, namun mereka tidak lantas cepat berpuas diri dan larut dalam zona nyaman. Mereka terus berupaya mengembangkan Hotel Zam Zam salah satunya dengan membangun jaringan. Untuk memperkuat jaringan, para manajer Hotel Zam Zam tergabung dalam komunitas-komunitas manajer hotel baik di tingkat regional Malang Raya maupun di tingkat nasional. Pertemuan-pertemuan dalam komunitas ini penting untuk pertukaran pengalaman dan kabar-kabar terbaru terkait kebijakan pemerintah, situasi terkini dan informasi-informasi lain yang dibutuhkan. Dari pemaparan di atas maka terlihat dengan jelas kelebihan yang dimiliki oleh Hotel Zam Zam jika dibandingkan dengan hotel lain khususnya di Kota Batu. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka penulis berketetapan meneliti lebih mendalam terkait dengan bagaimana pengaruh penerapan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kebijakan kompensasi dari perusahaan terutama yang berkaitan dengan pemberian insentif kepada karyawan.

PENGETAHUAN, KINERJA KARYAWAN, DAN KEBIJAKAN KOMPENSASI

Tacit knowledge merupakan pengetahuan individu yang dimiliki diri seseorang dan diperoleh secara tidak langsung dari pengalaman-pengalaman yang dimiliki individu tersebut, akan tetapi pengetahuan tersebut sulit untuk dikomunikasikan kepada orang lain.² Indikator dari variabel *tacit knowledge* adalah pengetahuan individu atau pengalaman

² Carrillo Ericksson, "Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barrier", *Project Management Journal Vol. 4 No. 4*, (2004), hlm. 345-401.

yang diperoleh karyawan berdasarkan pada training yang diikuti serta waktu kerja. Penelitian ini menitik beratkan bagaimana karyawan mendapatkan pengalaman kerja, mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh, serta bagaimana men-*sharing*-kan pengalaman tersebut kepada rekan-rekan kerjanya.

Adapun *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah dikodifikasi atau dieksplisitkan. Jadi biasanya telah direpresentasikan dalam suatu bentuk yang tertulis dan terstruktur sehingga pengetahuan jenis ini jelas lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer kepihak lain. Nonaka dan Takeuchi berpendapat bahwa “*explicit knowledge (documented, computer) readily accessible, as documented into formal knowledge resources that are often well organized*”.³ Atau dengan kata lain *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik. Indikator dari variabel ini adalah sebagai berikut: (1) *Job procedure*, merupakan tanggung jawab yang bersifat formal atau perintah dalam melakukan hal-hal tertentu. Salah satu bentuk konkret *explicit knowledge* dari *job procedure* ialah *standart operation procedure (SOP)*; (2) *Technology*, merupakan elemen yang terdapat pada *explicit knowledge* yang dikenal sebagai media yang mempermudah dalam menyebarkan *knowledge*. Baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* dipandang memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mangkunegara, istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).⁴ Artinya kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator variabel kinerja karyawan adalah kuantitas atau jumlah yang harus diselesaikan, kualitas atau mutu yang dihasilkan, dan ketepatan waktu kerja atau sesuai tidaknya dengan waktu

³ I. Nonaka dan H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, (New York: Oxford University Press, 2005).

⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 67.

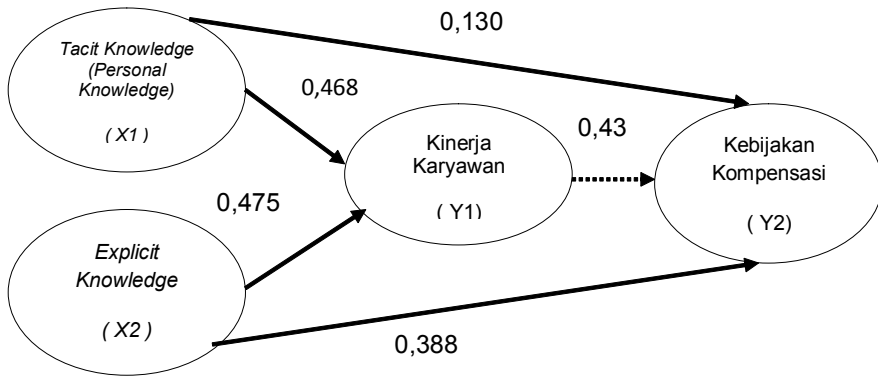
yang direncanakan. Tingkat kinerja karyawan selanjutnya menjadi dasar acuan untuk menentukan kebijakan kompensasi.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan. Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.⁵ Indikator variabel kompensasi adalah sebagai berikut: (1) Kompensasi finansial, merupakan bentuk kompensasi berupa uang atau yang bernilai uang yang diberikan perusahaan untuk karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan. Meliputi bayaran pokok (gaji, upah), bayaran prestasi (bonus, premi), insentif, dan tunjangan-tunjangan, serta bayaran di luar jam kerja (upah lembur, cuti tahunan, cuti lainnya), program proteksi (asuransi tenaga kerja). Penelitian ini mengkhususkan kompensasi yang berkaitan dengan kinerja yaitu insentif/bonus, pemberian insentif/bonus diberikan ketika kinerja meningkat; (2) Kompensasi non finansial, yaitu bentuk kompensasi yang tidak berupa uang yang diberikan perusahaan untuk karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan. Meliputi pekerjaan dengan tanggung jawab yang besar dan berpengaruh seperti sarana kantor yang baik.

PENGARUH TACIT KNOWLEDGE DAN EXPLICIT KNOWLEDGE

Berdasarkan analisis jalur model pertama hubungan langsung antara X_1 terhadap Y_2 adalah sebesar 0,241, hubungan langsung antara X_2 terhadap Y_2 adalah sebesar 0,388, hubungan langsung antara Y_1 terhadap Y_2 adalah sebesar 0,432. Nilai beta tersebut mengandung nilai signifikansi dibawah α (0,05) yaitu masing-masing 0,241, 0,001, 0,002 Jadi untuk X_1 terhadap Y_2 tidak signifikan, untuk X_2 terhadap Y_2 dan Y_1 terhadap Y_2 signifikan. Hal tersebut sebagaimana digambarkan pada gambar di bawah ini:

⁵ Wayne R. Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 4.



Gambar 1. Hasil Analisis Inferensial

Terkait pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Tacit Knowledge* (X₁) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y₁) dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi *tacit knowledge* yang dikelola perusahaan maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang semakin baik atau tinggi pula. Di sisi lain secara langsung *tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 0,468 atau 46,8%. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang sudah dilakukan Suri (2016) pada karyawan PT. Indo Acidatama Kebakramat. Variabel *tacit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi < p-value 0,05 yaitu sebesar 0,014.⁶ Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dengan adanya *tacit knowledge* yang maksimal akan menjadikan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan dari perusahaan dapat terselesaikan dengan baik pula.

Kemudian pada pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan, Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *explicit knowledge* (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y₁) dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti

⁶ D. K. Suri, "Pengaruh Kompetensi dan Tacit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan", *Skripsi*, (Surakarta: FEB Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016).

bahwa semakin baik/tinggi *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang semakin baik atau tinggi pula. Di sisi lain secara langsung *explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 0,475 atau 47,5%. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang sudah dilakukan Irawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Jawa Tengah dan DIY yang menunjukkan bahwa variabel *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.⁷ Jadi semakin baik *personal knowledge*, *job procedure*, *technology*, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut memberi kontribusi sebesar 49,4%. Sementara sisanya sebesar 50,6% dijelaskan oleh variabel lain.

Mengenai pengaruh *tacit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *tacit knowledge* (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap kebijakan kompensasi (Y_2) dengan nilai signifikansi 0,241 yang jelas lebih besar dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi *tacit knowledge* yang dikelola perusahaan maka belum tentu akan menimbulkan perbaikan bagi penerapan kebijakan kompensasi di Hotel Zam Zam. Di sisi lain secara langsung *tacit knowledge* berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,130 atau 13%. Hasil ini dipengaruhi keadaan di Hotel Zam Zam sendiri yang memang penerapan kebijakan pemberian insentif dan bonus masih belum membedakan dengan jelas bagaimana seorang karyawan yang sudah berpengalaman dan sudah lama bekerja diberikan insentif dan bonus yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang baru. Hasil temuan dalam penelitian belum sepenuhnya sesuai dengan teori yang disampaikan Rivai yang menyebutkan bahwa salah satu faktor dalam penentuan pemberian kompensasi adalah faktor internal pribadi karyawan yang di dalamnya ada item pendidikan dan pengalaman.⁸ Secara teori karyawan yang memiliki pengalaman dan pendidikan yang lebih baik akan mendapatkan kompensasi yang lebih

⁷ A. C. Irawan, "Implementasi Knowledge Management dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan", *Skripsi*, (Semarang: FEB Universitas Diponegoro, 2016).

⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2008).

tinggi. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud dari penghargaan perusahaan pada profesionalitas karyawan.

Sedangkan pengaruh *explicit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi, Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *explicit knowledge* (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kebijakan kompensasi (Y_2) dengan nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan maka akan menimbulkan kebijakan kompensasi yang baik bagi karyawan. Di sisi lain secara langsung *explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,388 atau 38,8%. Hasil temuan dalam penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Tobing yang menyebutkan bahwa salah satu manfaat dari penerapan knowledge management yang di dalamnya juga terdapat pengelolaan *explicit knowledge* adalah meningkatkan mutu dalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan disini juga berkaitan pengambilan keputusan terkait kebijakan kompensasi.⁹ Penulis berpendapat bahwa ketika *Job Procedure* sudah terdokumentasi dengan jelas, sistem *reward* nya akan jelas memudahkan perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi.

Adapun pada pengaruh kinerja karyawan terhadap kebijakan kompensasi, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kinerja karyawan (Y_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kebijakan kompensasi (Y_2) dengan nilai signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi kinerja karyawan maka akan menimbulkan kebijakan kompensasi yang baik atau tinggi bagi karyawan. Di sisi lain secara langsung kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,432 atau 43,2%. Hasil temuan dalam penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Handoko yang menyebutkan bahwa salah satu manfaat dari dilakukannya penilaian kinerja karyawan adalah untuk penyesuaian kompensasi, dalam hal ini yang menjadi konsentrasi dari penelitian ini adalah penyesuaian kompensasi yang diberikan dalam

⁹ Paul L. Tobing, *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007).

bentuk insentif dan bonus.¹⁰ Kinerja karyawan perlu dievaluasi, karena dengan evaluasi kinerja manajemen bisa memberikan penilaian secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Yang perlu menjadi catatan adalah, penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. *Pertama*, penelitian ini bukan merupakan penelitian eksperimen yang bersifat jangka panjang, dimana penelitian ini dilakukan pada jangka waktu yang singkat, sehingga tidak mampu menggambarkan dinamika yang terus berkembang dari objek yang diteliti. *Kedua*, tidak semua responden mengerti dan memahami dengan baik bahasa yang digunakan dalam angket. Hal tersebut diduga karena tingkat pendidikan karyawan yang sebagian besar berpendidikan SMA atau SMK sederajat, sehingga kemungkinan terjadinya bias persepsi dalam pengisian angket dapat saja terjadi. *Ketiga*, hasil penelitian terkait variabel *tacit knowledge* yang berpengaruh tidak signifikan terhadap kebijakan kompensasi kemungkinan masih bisa berbeda jika penelitiannya dilakukan di tempat lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang dilakukan, selanjutnya dapat ditarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut: *Pertama*, Terdapat pengaruh signifikan dari *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan akan berdampak terhadap kinerja karyawan. *Kedua*, terdapat pengaruh signifikan dari *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan akan berdampak terhadap kinerja karyawan. *Ketiga*, terdapat pengaruh tidak signifikan

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. (Yogyakarta: BPFE, 1987).

dari *tacit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi Hotel Zam Zam. Hal ini bisa diindikasikan bahwa karyawan belum merasakan perbedaan yang signifikan dalam hal pemberian bonus atau pemberian insentif antara karyawan yang sudah berpengalaman dibanding karyawan yang pengalamannya masih rendah. *Keempat*, terdapat pengaruh signifikan dari *explicit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi di Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan akan berdampak terhadap kebijakan kompensasi. *Kelima*, terdapat pengaruh signifikan dari kinerja karyawan terhadap kebijakan kompensasi di Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya kinerja karyawan akan berdampak terhadap kebijakan kompensasi. Semakin tinggi kinerja karyawan akan mendorong semakin baiknya kinerja perusahaan secara umum yang berakibat penghasilan perusahaan meningkat, yang pengaruhnya adalah kebijakan kompensasi dalam hal ini adalah pemberian bonus dan pemberian insentif akan semakin baik juga.

Adapun saran yang penulis rekomendasikan adalah Hotel Zam Zam perlu meningkatkan perhatian pada bagaimana mengelola *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sehingga apa yang menjadi keunggulan pengalaman dari beberapa orang karyawan bisa menjadi pengetahuan keseluruhan karyawan, sehingga kenaikan kinerja karyawan bisa menyeluruh dan secara signifikan berpengaruh dengan pelayanan kepada customer. Hotel Zam Zam juga diharapkan memperhatikan kebijakan kompensasi yang dijalankan baik kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Pemberian bonus dan insentif karyawan yang lebih berpengalaman dan aktif patut untuk lebih diperhatikan karena bisa menjadi motivasi dari karyawan untuk senantiasa belajar dan menambah pengalaman.

DAFTAR PUSTAKA

- A. C. Irawan, "Implementasi Knowledge Management dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan", *Skripsi*, Semarang: FEB Universitas Diponegoro, 2016.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, Bandung: Refika Aditama, 2010.

- Carrillo Ericksson, "Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barrier", *Project Management Journal Vol. 4 No. 4*, 2004.
- D. K. Suri, "Pengaruh Kompetensi dan Tacit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan", *Skripsi*, Surakarta: FEB Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016.
- I. Nonaka dan H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press, 2005.
- J. H. Tjakraatmadja dan D. C. Lantu, *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*, Bandung: SBM ITB, 2006.
- Paul L. Tobing, *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE, 1987.
- Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2008.
- Wayne R. Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2008.