

**ANALISIS MODEL PRAKTEK *KNOWLEDGE MANAGEMENT* UNTUK  
MENINGKATKAN KEMAMPUAN INOVASI KARYAWAN  
Studi: di Kantor bank bjb  
(PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk)**

**Hermawan Sri Meidiyanto, SE  
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

***ABSTRACT***

*Today is the era of knowledge-based economy where the company's core strength lies in human capital. The increasing competition between companies rised a knowledge-intensive industrial concept which demanding availability of knowledge workers in large number to support the progress of a company. This knowledge-intensive human capital will give value added and increased productivity far more significant than materials factors like land and capital only. Based on the description, this study aimed to find out what are the factors that influence the management of knowledge that support the emergence of innovations.*

*To answer the research objectives, developed a research model that involves four variables which include human capital research, mastery of ICT, knowledge management, and innovation. The datas on these variables obtained through an interviews with 140 respondents of bjb bank employees. The data obtained will be analyzed by using analysis of Structural Equation Modeling (SEM)*

*The test result about influence between variables using SEM proved that statistically, the successful implementation of knowledge management is influenced by human capital and ICT mastery while the successful implementation of employee innovation is determined by knowledge management, human capital, and ICT mastery*

***Keywords : human capital, ICT mastery, knowledge management, innovation***

**PENDAHULUAN**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dewasa ini antara lain ditandai perubahan perilaku dalam pencarian informasi (*information seeking*) yang berdampak bagi lembaga-lembaga yang bergerak dalam bidang jasa informasi dan perpustakaan. Kemajuan teknologi informasi menjanjikan kemudahan dalam

*knowledge management* terutama bagi lembaga dalam bidang pengelolaan informasi secara elektronik termasuk Perbankan.

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang

mereka bayar untuk simpanan deposito. (Prishardoyo, Trimarwanto, dan Shodiqin, 2011)

Transformasi dalam sebuah perusahaan merupakan suatu keniscayaan untuk membangun eksistensi agar tetap *survive*. Hal ini dilakukan sebagai strategi untuk dapat terus berinovasi dan memberikan kepuasan kepada nasabah. Perubahan atau transformasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya pada tataran pergantian komisaris ataupun direksi, namun ada juga perusahaan yang merubah logo/brand perusahaan mereka untuk ikut dalam era transformasi dan teknologi yang terus melaju pesat. Salah satu dari perusahaan yang merubah brand mereka dengan melakukan transformasi besar-besaran adalah Bank Jabar Banten dengan mengganti logo dan *call name*-nya menjadi Bank BJB terhitung sejak tanggal 2 Agustus 2010 (*GO SPIRIT*, edisi November 2011).

Hal ini semakin menguatkan dugaan bahwa pergantian sebuah logo atau *call name* pada bank bjb merupakan suatu strategi untuk ekspansi *market share*. bank, karena apabila bank bjb tetap menggunakan nama Bank Jabar Banten maka proses ekspansi kemungkinan akan terkendala dengan faktor demografi, ini terbukti dengan apa yang dialami oleh Bank Pembangunan Daerah (BPD) lainnya semisal bank DKI, Bank Jateng dan BPD lainnya yang susah untuk ekspansi keluar wilayah demografinya (Taryono, Budi, 2011).

Perubahan yang dilakukan oleh Bank Jabar banten merupakan sebuah fenomena yang terjadi saat ini dimana tidak hanya bank bjb saja yang

melakukan perubahan tersebut, ada beberapa perusahaan yang sudah melakukan transformasi perubahan logo dan *call name* perusahaannya, diantaranya PT. Indosat, PT. Telkom, Bank BNI dan Kereta Api. Perubahan tersebut merupakan sebuah langkah strategis agar perusahaan dapat terus *existing*, perubahan pada logo, *call name* dan pengembangan perusahaan dapat kita analisis dengan menggunakan *Ansoff Matriks*. Indikasi dari adanya transformasi dalam perubahan tersebut antara lain : faktor lingkungan usaha yang tidak lagi kondusif, budaya organisasi yang tidak lagi relevan, kondisi social politik yang terus berubah, dan tingkat persaingan perbankan yang semakin tajam. Hal ini yang menjadi pemicu sebuah perusahaan melakukan sebuah transformasi dalam bentuk *rebranding* guna mencapai *income* maksimal (Taryono, Budi, 2011).

Sejalan dengan transformasi internal yang dilakukan oleh Bank BJB, tentu banyak hal yang dipersyaratkan untuk dapat menjadi bank nasional yang profesional. Mulai dari persyaratan modal, keunggulan SDM, infrastruktur teknologi informasi, jaringan, dan pemasaran (*GO SPIRIT*, edisi November 2011).

Perlu diketahui bahwa perusahaan merupakan kolaborasi antara *aset tangible* dan *intangibile* dalam mencapai tujuan. *Aset tangible* perusahaan dapat berupa *land, labour, dan capital*. *Aset tangible* ini mudah dikembangkan dengan meningkatkan kuantitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sedangkan *aset intangible* perusahaan terintegrasi melalui

*labour* yaitu dalam proses regenerasi melalui *knowledge management*.

Dewasa ini adalah era *knowledge based economy* dimana kekuatan inti suatu perusahaan terletak pada *human capital*. Persaingan antar perusahaan yang semakin kompetitif memunculkan konsep industri yang padat pengetahuan dengan menuntut ketersediaan *knowledge worker* dalam jumlah besar untuk mendukung kemajuan suatu perusahaan. *Human capital* yang sarat akan pengetahuan ini memberikan nilai tambah dan meningkatkan produktivitas yang jauh lebih signifikan dari pada faktor material seperti lahan dan modal semata (Hermana, Budi, 2010).

Saat ini kesadaran terhadap pentingnya sumber daya pengetahuan (*knowledge*) sebagai modal intelektual perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing semakin tinggi. Pengetahuan memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Semakin unggul pengetahuan dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, akan semakin tinggi daya saing perusahaan. Sedemikian pentingnya peran pengetahuan, Nonaka dan Takeuchi (1995) mengutarakan bahwa hanya perusahaan yang dapat memproduksi pengetahuan baru secara berkelanjutan saja yang mampu mencapai posisi lebih baik untuk memiliki *competitive advantage*. (Higa *et al*, 1997).

Keunggulan kompetitif hanya akan bisa dicapai apabila sumber pengetahuan individu yang menjadi dasar kekuatan dikelola dan dipelihara. Sebagaimana diutarakan

juga oleh Morling dan Yakhlef (1999) bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola aset pengetahuan. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. Di sinilah pentingnya perilaku para karyawan melakukan *knowledge sharing*. Bollinger dan Smith (2001) berpendapat bahwa perilaku manusia merupakan kunci kesuksesan atau kegagalan sebuah strategi manajemen pengetahuan. Bagaimanapun pengetahuan terletak pada individu dan diciptakan oleh individu (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Pengetahuan akan memberi peran terhadap *absorptive capacity* apabila terjadi aktivitas saling bertukar pengetahuan di antara para karyawannya. (Higa *et al*, 1997).

Di dalam organisasi, *knowledge* merupakan aset dan kebanyakan perusahaan tidak mengelola *knowledge* yang dimiliki dengan baik terutama *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan proses bisnis sehingga banyak perusahaan yang akhirnya tergantung pada karyawan. Apabila karyawan tersebut pindah maka *knowledge* yang ada pada karyawan tersebut juga pindah tanpa ada yang tertinggal pada perusahaan tersebut. Selain itu, *knowledge* juga merupakan potensi yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi kompetisi yang semakin tajam dan mempunyai peranan dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan inovasi. Alasan itulah yang menyebabkan perusahaan perlu untuk mengelola *knowledge* yang dimilikinya agar dapat

digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Yudhianto dan Kartawijaya, 2008).

Lemahnya kesadaran akan pentingnya pengelolaan pengetahuan dan banyaknya faktor-faktor lain yang menyebabkan tidak dikelolanya pengetahuan dengan baik, maka kebutuhan bahwa pengetahuan harus dikelola dengan baik dan benar adalah sangat penting sehingga lembaga mampu: (a) mengetahui kekuatan dan kelemahan serta kompetensi masing-masing karyawan agar dapat di tempatkan pada jabatan yang sesuai, (b) memanfaatkan kembali pengetahuan yang sudah ada (ditemukan) sehingga tidak perlu mengulang proses kegagalan, (c) mempercepat proses penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada, (d) menjaga pergerakan organisasi tetap stabil meskipun terjadi arus keluar-masuk karyawan yang pada akhirnya (e) tidak menimbulkan kerugian tetapi justru sebaliknya yaitu meningkatkan produktifitas dan keuntungan.

Bank BJB menargetkan untuk menjadikan tahun 2012 sebagai tahun peningkatan mutu kualitas, kompetensi sumber daya manusia, dan kemampuan pegawai untuk tampil unggul dan bersaing dan pada 2013 Bank BJB menjadi bank yang unggul dalam hal pelayanan serta menjadi bank yang termasuk 10 bank terbesar di Indonesia dimana kesetaraan dengan bank-bank besar lainnya menjadi suatu keharusan. Pencapaian target tersebut dilakukan melalui transformasi Bank BJB yang awalnya merupakan bank pembangunan daerah yang hanya melayani *captive market* menjadi

bank nasional yang profesional. Sehingga diperlukan modal SDM yang berkualitas dan kualitas informasi dan teknologi yang mendukung implementasi *Knowledge Management* untuk mendorong karyawan menghasilkan dan mengembangkan inovasi agar proses transformasi Bank BJB tersebut dapat berhasil.

Sejalan dengan transformasi internal yang dilakukan oleh Bank BJB tersebut, tentu banyak hal yang dipersyaratkan untuk dapat menjadi bank nasional yang profesional. Mulai dari persyaratan modal, keunggulan SDM, infrastruktur teknologi informasi, jaringan, dan pemasaran dimana kekuatan inti suatu perusahaan terletak pada *human capital*. Persaingan antar perusahaan yang semakin kompetitif memunculkan konsep industri yang padat pengetahuan dengan menuntut ketersediaan *knowledge worker* dalam jumlah besar untuk mendukung kemajuan suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas masalah permasalahan penelitian yang dirumuskan adalah “Faktor apa sajakah yang berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) yang mendukung munculnya inovasi?”

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **Pengaruh *Human Capital* terhadap *Knowledge Management***

Bollinger *et al* (2001) menyatakan bahwa agar *Knowledge Management* dapat menjadi sebuah asset strategis bagi sebuah perusahaan maka terdapat hal-hal

yang perlu diperhatikan dalam implementasi *knowledge management*, yaitu bahwa dalam implementasi *knowledge management* diperlukan aset intelektual.

Memperkuat pernyataan dari Bollinger *et al* (2001) adalah pernyataan dari Bontis (1998) dan Bontis *et al* (2000) yang juga menyatakan bahwa *human capital* menggambarkan kekayaan pengetahuan individu yang dimiliki oleh organisasi yang mendukung *implementasi knowledge*. Roos *et al* (1997) berargumen bahwa karyawan menggerakkan *intellectual capital* melalui kompetensi yang dimiliki, perilaku, dan *intellectual agility*.

Menurut Edwinston dan Malone (1997), "*human capital is the individual knowledge, experience, capability, skill, creativity, innovativeness*". Pengertian tersebut mengandung arti bahwa *knowledge* meliputi pengetahuan mengenai tes akademik yang diperoleh melalui pendidikan, *skill* adalah kemampuan untuk bekerja/memenuhi kemampuan praktikal.

Bontis *et al.* (2000) menyatakan bahwa secara umum, para peneliti mengidentifikasi tiga konstruk utama dari *intellectual capital*, yaitu: *human capital (HC)*, *structural capital (SC)*, dan *customer capital (CC)*. Menurut Bontis *et al.* (2000), secara sederhana *Human Capital* merepresentasikan *individual knowledge stock* suatu organisasi yang direpresentasikan oleh karyawannya. HC merupakan kombinasi dari *genetic inheritance; education; experience, and attitude* tentang kehidupan dan bisnis.

Tofler (1980) telah membagi era ekonomi menjadi tiga gelombang,

yaitu ekonomi pertanian (8000 Th SM – abad 18) yang disebut juga era manual, ekonomi industri (pertengahan abad 18 – abad 20) yang juga dikenal dengan era mesin industri, dan *information economy* atau ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge economy*). Dalam perspektif tersebut, paradigma manusia sebagai sumberdaya (kapital) perusahaan berubah secara berturut-turut sebagai berikut: manusia sebagai otot (energi fisik), manusia sebagai keterampilan menggunakan mesin, dan manusia sebagai kualitas pikiran (*knowledge content*) (Hidayat dan Crestofel, 2006). Daya tahan dan kemajuan diperoleh perusahaan justru ketika perusahaan melaksanakan aktivitasnya dengan meletakkan manusia sebagai *knowledge content*.

*Knowledge Management* atau lazim disingkat dengan KM dalam penerapannya tidak terlepas dari aspek *Human Capital*, disamping dari *Organizational Capital*. Untuk memahami hal ini lebih lanjut perlu dipahami runtutan terminologi sebagai berikut :

Sebuah aktivitas dan keberhasilan memerlukan *Capital*.

*Capital* terdiri dari *Organizational Capital* dan *Intellectual Capital*.

*Intellectual Capital* meliputi : *Organizational Intelligence*, *Organizational Relationship*, *Intellectual property* dan *Human Capital*.

*Human Capital* meliputi : *Knowledge Capital*, *Emotional Capital*, *Employee Relationships and Networks*, *Employee Engagement and Commitment*, *Ethical Capital* dan *Workforce Diversity*.

Jadi *Knowledge Management* meliputi seluruh hal diatas dengan *main-objective* sebagai basis pengambilan keputusan strategis perusahaan. Bagaimana dampak *Human Capital* terhadap KM? Atau dengan perkataan lain disebut dengan "*The Human Capital Imperative.*" Berikut ini dicuplik pendapat dari beberapa pihak, sebagai berikut :

*Watson Wyatt Worldwide : The primary reason for organizational profitability is the effective management of Human Capital.*

*Gachman.I & Luss, R. Building the Business Case for HR in Today's Climate. Strategic HR Review,1. (4), pp26-29 : Effective, integrated human capital management can result in a 47% increase in market value.*

*Harvard Business School Press. Boston : Top 10 enjoyed a 391% ROI in management of their human capital.*

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana mengelola *Human Capital*. *Knowledge Management* sendiri sesungguhnya adalah bagaimana mengelola aspek *knowledge* sebagai inti dari *human capital*. Sebagaimana diuraikan diatas *human capital* adalah bagian penting dari *intellectual capital* yang dimiliki oleh organisasi disamping *organizational capital*.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Human Capital* berpengaruh positif terhadap *knowledge management*

### **Pengaruh Penguasaan Teknologi, Informasi dan Komunikasi terhadap *Knowledge Management***

Menurut Koina dalam Siregar (2005) manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang mempromosikan suatu pendekatan terintegrasi terhadap pengidentifikasian, pengelolaan dan pendistribusian semua asset informasi suatu organisasi. Sedangkan Laudon (2002) manajemen pengetahuan berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut. Teknologi informasi memainkan peranan penting dalam manajemen pengetahuan sebagai pemungkin proses bisnis yang bertujuan yang bertujuan untuk menciptakan, menyimpan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan.

Hitt dan Brynjoltsson (1995), Dewan dan Min (1997) dalam Devaraj dan Kohli (2003). Penelitian yang dilakukan oleh Nengah, (2005) juga menemukan bahwa teknologi informasi memberikan kontribusi nilai yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja proses bisnis dan dinamika bersaing. Kebanyakan penelitian yang sekarang lebih melihat pada kemampuan perusahaan dalam mengatur dan mengelola sumber daya yang dimilikinya dimana kemampuan tersebut dapat menjadi mediator antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan seperti fenomena *knowledge management* yang mengindikasikan bahwa *knowledge management*

*capability* dapat menjadi perantara antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan (Barua & Mukhopadhyay 2000; Sambamurthy *et al*, 2003)

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah meningkatkan produktivitas penemuan pengetahuan (mempermudah proses pengelolaan pengetahuan) serta mempercepat proses implementasinya, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menginstitutionalkan dan mendistribusikan pengetahuan yang berasal dari individu-individu anggota perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya.

Dengan demikian, manajemen pengetahuan lebih merupakan metodologi yang diterapkan ke praktek bisnis daripada teknologi atau produk. Akan tetapi, teknologi informasi dan komunikasi penting bagi keberhasilan setiap sistem manajemen pengetahuan karena memungkinkan manajemen pengetahuan menyediakan arsitektur perusahaan (*enterprise architecture*) di mana pengetahuan dibangun (Sugiana, Ahmad 2008)

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Penguasaan teknologi informasi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap *knowledge management*

### **Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi**

Menyadari akan persaingan yang semakin berat maka diperlukan perubahan paradigma perusahaan dari yang semula mengandalkan pada *resource based* menjadi *knowledge*

*based* yang bertumpu pada pengembangan *metadatabase*, *data mining*, *data warehouse*, dsb. *Knowledge management* diyakini merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya perusahaan yang tersembunyi atau *tacit knowledge*. Upaya lain yang perlu dilakukan adalah pengembangan SDM dan berbagai pengetahuan atau *knowledge sharing* di kalangan karyawan menjadi sangat penting guna meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan inovasi.

Di dalam perusahaan, *knowledge* merupakan aset dan kebanyakan perusahaan tidak dapat mengelola *knowledge* yang dimiliki dengan baik terutama *knowledge* yang dimiliki karyawan dalam menjalankan proses bisnis sehingga banyak perusahaan yang akhirnya tergantung pada karyawan. Apabila karyawan tersebut pindah maka *knowledge* yang ada pada karyawan tersebut juga pindah tanpa ada yang tertinggal pada perusahaan tersebut. Selain itu, *knowledge* juga merupakan potensi yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi kompetisi yang semakin tajam dan mempunyai peranan dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan inovasi. Alasan tersebut yang menyebabkan perusahaan perlu untuk mengelola segala *knowledge* yang dimilikinya.

Perhatian terhadap manajemen pengetahuan tersebut semakin meningkat pada lingkungan bisnis global sekarang ini karena dengan manajemen pengetahuan memandang modal intelektual bisa dikelola dan

memberikan kerangka kerja untuk membantu perusahaan dalam pemanfaatan sumber daya strategis yang bernilai tersebut. Dan menurut Darroch (2005), perusahaan yang lebih inovatif adalah perusahaan yang mampu mengakuisisi, menyebarkan, dan tanggap terhadap pengetahuan.

Darroch (2005) memandang bahwa inovasi merupakan sebuah keluaran dari organisasi yang memanfaatkan sumber daya input berupa pengetahuan, informasi, dan pengalaman yang dimiliki – diantaranya sebagian besar oleh karyawannya. Muara akhirnya adalah peningkatan kinerja keuangan.

Menurut Dana *et al* (2005), pengetahuan itu sendiri adalah integrasi dari informasi, gagasan, pengalaman, intuisi, ketrampilan, dan pelajaran berharga yang menciptakan nilai tambah untuk perusahaan. Sedangkan inovasi adalah proses dimana pengetahuan tersebut ditransformasikan ke dalam produk dan atau jasa yang baru atau dimodifikasi secara signifikan sehingga meningkatkan keunggulan bersaing dari perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap inovasi

### **Pengaruh *Human Capital* terhadap Inovasi**

*Human capital* penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari *brainstorming* melalui riset laboratorium, impian manajemen, *process reengineering*, dan perbaikan atau pengembangan

ketrampilan pekerja. Selain itu, *human capital* memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen (Mayo, 2000 dalam Rachmawati *et al*, 2004).

Menurut Totanan (2004) sebuah perusahaan akan memiliki kinerja yang berbeda pada pengelolaan orang yang berbeda, artinya manusia yang berbeda dalam mengelola asset yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *tangible aset* yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan.

Menurut Steward *et al* (1998) dalam Sawarjuwonop dan Kadir (2003) mengatakan bahwa *human capital* merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual, sumber dari *innovation dan improvement*, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Berbagai ukuran inovasi tersebut menunjukkan bahwa kekayaan intelektual, *goodwill*, dan



kegiatan penelitian dan pengembangan merupakan salah satu ukuran inovasi yang perlu mendapatkan perhatian para manager perusahaan. Ukuran-ukuran tersebut *berhubungan* erat dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) oleh sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan harus memandang bahwa sumber daya manusia yang menguasai IPTEK merupakan aset perusahaan.

Marianne dan Mile (2004) menunjukkan bahwa implikasi utama dari penelitiannya adalah *para* manager harus lebih memberikan perhatian pada praktek-praktek manajemen sumber daya manusia ketika sedang mengembangkan strategi inovasi produk dan inovasi proses. Hal ini menunjukkan juga bahwa SDM tetap merupakan sumber daya atau pelaku utama dalam menghasilkan inovasi.

Menurut Cuganesan (2005), modal SDM atau kompetensi karyawan berkaitan dengan *ketrampilan*, pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman dan karakteristik nilai dari tenaga kerja organisasi. Jadi berbicara mengenai inovasi tidak terlepas dari pengetahuan itu sendiri sebagai salah satu sumber daya utama yang minimal harus dimiliki oleh SDM. Menurut Ruggles dan May (1997), inovasi adalah 90% pembelajaran dan dipicu oleh pengetahuan serta proses inovasi secara keseluruhan merupakan rangkaian siklus pembelajaran.

Bontis (1999) *dalam* publikasinya menyampaikan argumen bahwa *human capital* merupakan hal yang penting karena merupakan

sumber dari inovasi dan strategi pembaharuan.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H4* : *Human capital* berpengaruh positif terhadap inovasi

### **Pengaruh Penguasaan Teknologi, Informasi dan Komunikasi terhadap Inovasi**

Pengaruh teknologi informasi dalam penerapan sistem informasi yang terintegrasi dan dunia bisnis tidak dapat dipisahkan dan saling ketergantungan yang erat. Keberadaan sistem informasi yang terintegrasi sangat dibutuhkan dalam mendukung agar kegiatan operasional menjadi efisiensi dan efektif, dan dapat memberikan informasi yang akurat, uptodate untuk pengambilan keputusan strategis yang inovasi dan kreatif bagi manajemen, yang akhirnya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2011).

Brynjolfsson dan Hitt (2000) menjelaskan bahwa pada awal tahun 1990-an, para analis perusahaan sudah mulai menemukan bukti bahwa komputer memiliki pengaruh yang mendasar terhadap tingkat produktifitas perusahaan. Hal tersebut sesuai juga dengan hasil penelitian Li and Shao (2000) yang menyatakan bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh positif terhadap efisiensi perusahaan yaitu dalam proses produksinya. Sedangkan Stolarick (1997) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif antara produktifitas

dengan pembelian teknologi informasi.

Menurut Chen dan Zhu (2004), anggaran teknologi informasi tidak secara efisien dimanfaatkan; masih diperlukan analisis lebih lanjut terhadap tipe IT, praktek manajemen, dan variabel lainnya untuk menjelaskan perbedaan kinerja. Hasil penelitian Jones dan Kochtanek (2004) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi mendorong peningkatan berbagai ukuran perbaikan kinerja, termasuk efisiensi waktu dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Sedangkan Gera dan Gu (2004) menyimpulkan berdasarkan hasil analisis regresi bahwa praktek-praktek inovasi organisasi bersama dengan TIK berhubungan erat dengan kinerja perusahaan yaitu melalui perbaikan produktifitas dan laju inovasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Penguasaan teknologi informasi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap inovasi

## METODE PENELITIAN

### Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif yaitu data berupa angka-angka yang merupakan hasil observasi atau pengukuran pada variabel *human capital*, penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, *knowledge management*, dan inovasi.

### Sumber Data

Sumber data sangat penting dalam penelitian. Menurut Arikunto

(2002), yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Adapun sumber data penelitian ini menurut Husein Umar (2005) dibagi menjadi :

1. Data Primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh menggunakan kuesioner.
2. Data Sekunder yaitu merupakan data yang tidak didapat dari sumber pertama. Dalam penelitian ini yang termasuk data sekunder adalah data mengenai gambaran umum tempat penelitian.

### Populasi

Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga (Mas'ud, 2003). Adapun yang menjadi kriteria populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bank bjb di wilayah Pulau Jawa (Propinsi Jawa Barat, Banten, DKI, Jawa Tengah dan Jawa Timur) yang sudah memiliki masa kerja  $\geq 2$  tahun dengan pendidikan minimal Sarjana

### Sampel

Nawawi (1992) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan sebagai sumber data yang sebenarnya atau dengan kata lain sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono, 2002). Kerangka sampling adalah daftar dari semua unsur sampling dalam populasi sampling, kerangka sampling dapat berupa daftar penduduk, daftar karyawan atau daftar apa saja yang akan diambil sampelnya tetapi harus tergambar secara jelas. Sedangkan

sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi (Cooper dan Emory, 1996).

Penentuan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* menggunakan rumus (Ferdinand, 2005):

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10$$

Karena dalam penelitian ini terdapat 14 indikator, maka jumlah sampel akan berada pada rentang 70 – 140 sehingga kemudian ditetapkan bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 140 responden karyawan tetap bank bjb. Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat tersebut maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 140 responden

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian Variabel Human Capital**

Variabel *human capital* yang diteliti dalam penelitian ini memiliki definisi operasional sebagai manusia dalam organisasi dan bisnis yang merupakan aset penting dan beresensi yang memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan sama seperti halnya aset-aset fisik seperti mesin dan modal kerja. sikap, *skill*, dan kemampuan manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi (Stocley, 2003).

Variabel *human capital* diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan oleh Bontis *et*

*al.* (2000) yang menyatakan bahwa secara umum, para peneliti mengidentifikasi empat konstruk utama dari *human capital*, yaitu: *genetic inheritance, education, experience, dan attitude.*

### **Variabel Penguasaan TIK**

Variabel penguasaan TIK yang diteliti dalam penelitian ini memiliki definisi operasional sebagai kemampuan individu/karyawan dalam organisasi dalam menggunakan rangkaian kegiatan yang difasilitasi peralatan elektronik yang mencakup pengolahan, transmisi, dan penyajian informasi yang bermuara pada kinerja perusahaan (Budi Hermana, 2009).

Pengukuran variabel penguasaan teknologi informasi dan komunikasi menggunakan tiga indikator dari OECD (*Organisation For Economic Co-Operation And Development*) yang mencakup pengolahan, transmisi, dan penyajian informasi.

### **Variabel Knowledge Management**

Variabel *knowledge management* yang diteliti dalam penelitian ini memiliki definisi operasional sebagai proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari asset organisasi yang berbasis pada pengetahuan dan intelektual (Uriarte, 2008).

*Knowledge Management* diukur dengan tiga indikator dari penelitian Kasim (2008) yang meliputi *knowledge acquisition, knowledge dissemination, dan responsiveness to knowledge.*

### **Variabel Inovasi**

Variabel inovasi yang diteliti dalam penelitian ini memiliki definisi operasional sebagai kreasi dan implementasi ‘kombinasi baru’

dimana istilah kombinasi baru ini dapat merujuk pada produk, jasa, proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem baru tidak hanya bagi perusahaan tapi juga *stakeholder* dan masyarakat (dalam de Jong & Den Hartog, 2003).

Inovasi diukur dengan menggunakan indikator karyawan mampu melihat kesempatan, mengeluarkan ide, mengimplementasikan ide serta mengaplikasikan ide (De Jong & Den Hartog, 2003).

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden potensial melalui pimpinan tertinggi atau manajer di masing-masing kantor cabang bjb. Kemudian kuesioner tersebut di distribusikan melalui pimpinan tertinggi atau

manajer terkait tersebut disana dengan cara mendisposisikan kepada staf maupun manajer untuk pengisian kuesioner dan dengan mempertimbangkan kriteria sampel yang sudah ditetapkan. Adapun kuesioner tersebut telah disediakan alternatif jawaban pada skala 1-7.

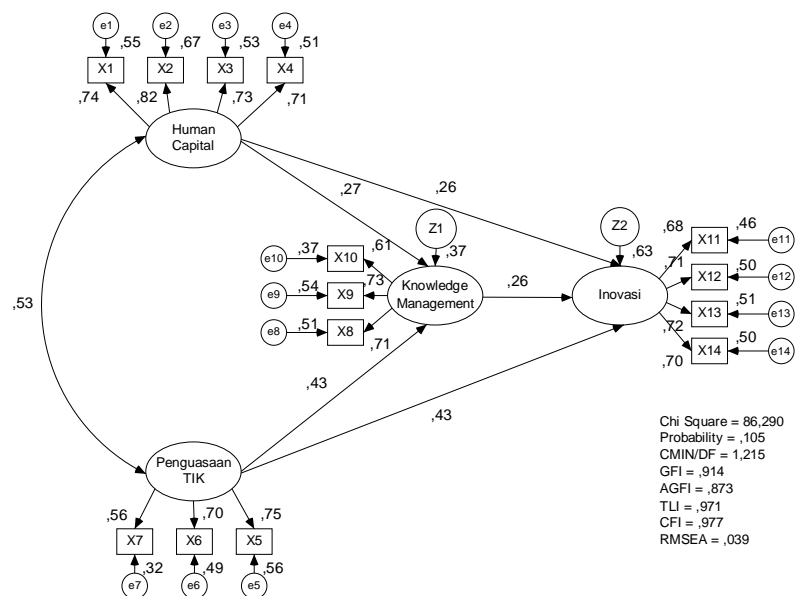
### Metode Analisis

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

### ANALISIS DATA

Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.

**Gambar 1**  
**Pengujian Model Penelitian**



Sumber : Data Primer yang Diolah, 2012

Adapun hasil uji terhadap model SEM ini disajikan dalam kelayakan (*goodness of fit*) dari full Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 71)	$< \chi^2 (71; 5\%) = 91,670$	86,290	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,105	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,215	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,914	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,873	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 1 diketahui bahwa model yang kita analisis adalah model recursive dengan jumlah sample 140, nilai Chi-Square = 86,290 dengan df = 71 dan probabilitas 0,105. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa model yang diteliti sama dengan data empiris yang berarti model adalah fit.

### **Pengujian Asumsi SEM**

#### **a. Evaluasi Normalitas Data**

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

**Tabel 2**  
**Pengujian Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X7	1,000	7,000	,101	,487	-1,089	-2,630
X6	1,000	7,000	,176	,849	-1,211	-2,925
X5	1,000	7,000	-,004	-,020	-,986	-2,382
X4	1,000	7,000	,064	,308	-1,039	-2,509
X3	1,000	7,000	-,118	-,570	-1,333	-3,220
X2	1,000	7,000	-,118	-,571	-,773	-1,866
X1	1,000	7,000	,192	,928	-1,011	-2,442
X10	1,000	7,000	,018	,088	-1,017	-2,456
X9	1,000	7,000	,234	1,129	-,596	-1,439
X8	1,000	7,000	,140	,677	-1,031	-2,491

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X14	1,000	7,000	-,453	-2,188	-1,130	-2,730
X13	1,000	7,000	-,103	-,496	-1,266	-3,058
X12	1,000	7,000	-,165	-,795	-,946	-2,286
X11	1,000	7,000	,073	,354	-,908	-2,192
Multivariate					-,535	-,150

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2012

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah -0,150 yang berada di atas -2,58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variabel teramati adalah normal.

**b. Evaluasi Outliers**

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995). Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 14 (jumlah indicator) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\chi^2(14 ; 0,001) = 36,123$  (berdasarkan table distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 27,736 sehingga dapat disimpulkan bahwa

tidak terdapat *multivariate outliers*.

**c. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity**

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variable. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 102239,310$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* lebih besar dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

**d. Evaluasi Nilai Residual**

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi

frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi ( $>2,58$ ) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 sehingga dapat

dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

## 2. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab terdahulu. Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 3**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std Est	Est	SE	CR	P
Knowledge Management	<---	Human Capital	,268	,288	,141	2,048	,041
Knowledge Management	<---	Penguasaan_TIK	,426	,418	,140	2,986	,003
Inovasi	<---	Knowledge Management	,257	,222	,109	2,032	,042
Inovasi	<---	Penguasaan_TIK	,434	,367	,121	3,019	,003
Inovasi	<---	Human_Capital	,256	,238	,110	2,170	,030

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

### a. Pengujian Pengaruh *Human Capital* terhadap *Knowledge Management*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *human capital* terhadap *knowledge management* menghasilkan nilai CR sebesar 2,048 dengan probabilitas sebesar 0,041.

Oleh karena nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa secara statistik *human capital* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*.

**b. Pengujian Pengaruh Penguasaan TIK terhadap Knowledge Management**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh penguasaan TIK terhadap *knowledge management* menghasilkan nilai CR sebesar 2,986 dengan probabilitas sebesar 0,003. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa secara statistik penguasaan TIK terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*.

**c. Pengujian Pengaruh Knowledge Management terhadap Inovasi**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi menghasilkan nilai CR sebesar 2,032 dengan probabilitas sebesar 0,042. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa secara statistik *knowledge management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

**d. Pengujian Pengaruh Human Capital terhadap Inovasi**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *human capital* terhadap inovasi menghasilkan nilai CR sebesar 2,170 dengan probabilitas sebesar 0,030. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0,05$  maka

dapat disimpulkan bahwa secara statistik *human capital* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

**e. Pengujian Pengaruh Penguasaan TIK terhadap Inovasi**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh penguasaan TIK terhadap inovasi menghasilkan nilai CR sebesar 3,019 dengan probabilitas sebesar 0,003. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa secara statistik penguasaan TIK terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

1. Pengujian yang dilakukan pada variabel *human capital* dan *knowledge management* dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik *human capital* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management* dengan demikian maka hipotesis pertama yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.
2. Pengujian yang dilakukan pada variabel penguasaan TIK dan *knowledge management* dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik penguasaan TIK terbukti berpengaruh positif dan



signifikan terhadap *knowledge management* dengan demikian maka hipotesis kedua yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.

3. Pengujian yang dilakukan pada variabel *knowledge management* dan inovasi dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik *knowledge management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dengan demikian maka hipotesis ketiga yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.
4. Pengujian yang dilakukan pada variabel *human capital* dan inovasi dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik *human capital* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dengan demikian maka hipotesis keempat yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.

Pengujian yang dilakukan pada variabel penguasaan TIK dan inovasi dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik penguasaan TIK terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dengan demikian maka hipotesis kelima yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.

### **Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian

ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh *human capital* dan penguasaan TIK terhadap *knowledge management* dan inovasi telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antar variabel-variabel tersebut. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Bollinger et al (2001) bahwa agar *Knowledge Management* dapat menjadi sebuah asset strategis bagi sebuah perusahaan maka terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi *knowledge management*. Demikian pula dengan pernyataan Bontis (1998) dan Bontis et al (2000) bahwa *human capital* menggambarkan kekayaan pengetahuan individu yang dimiliki oleh organisasi yang mendukung implementasi *knowledge* yang memberikan dukungan pada hasil penelitian ini.
2. *Penguasaan* TIK berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*. Hasil penelitian memberikan dukungan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Nengah, (2005), Barua & Mukhopadhyay

- (2000), Sambamurthy et al (2003) bahwa perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah meningkatkan produktivitas penemuan pengetahuan (mempermudah proses pengelolaan pengetahuan) serta mempercepat proses implementasinya, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menginstitutionalkan dan mendistribusikan pengetahuan yang berasal dari individu-individu anggota perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya.
3. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris pada pernyataan yang disampaikan oleh Darroch (2005), perusahaan yang lebih inovatif adalah perusahaan yang mampu mengakuisisi, menyebarkan, dan tanggap terhadap pengetahuan. Demikian pula Dana et al (2005) yang menyatakan bahwa pengetahuan itu sendiri adalah integrasi dari informasi, gagasan, pengalaman, intuisi, ketrampilan, dan pelajaran berharga yang menciptakan nilai tambah untuk perusahaan telah dibuktikan kebenarannya melalui penelitian ini.
  4. *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris pada pernyataan yang disampaikan oleh Mayo (2000) dalam Rachmawati et al (2004) dan Totanan (2004) serta Steward et al (1998) dalam Sawarjuwonop dan Kadir (2003) bahwa *human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.
  5. Penguasaan TIK berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian dari Brynjolfsson dan Hitt (2000) yang menjelaskan bahwa pada awal tahun 1990-an, para analis perusahaan sudah mulai menemukan bukti bahwa komputer memiliki pengaruh yang mendasar terhadap tingkat produktifitas perusahaan. Demikian pula dengan hasil penelitian Li and Shao (2000), Stolarick (1997), Chen dan Zhu (2004), Jones dan Kochtanek (2004), Gera dan Gu (2004) yang menunjukkan bahwa penggunaan teknologi mendorong peningkatan berbagai ukuran perbaikan kinerja, termasuk efisiensi waktu dan pengambilan keputusan yang lebih baik

#### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka untuk meningkatkan inovasi melalui praktek *knowledge management* dapat dilakukan melalui pendekatan dua variabel, yaitu pertama diprioritaskan pada penguasaan TIK kemudian diikuti oleh *human capital*.

**Tabel 4**  
**Implikasi Manajerial pada *Human Capital* untuk Meningkatkan *Knowledge Management* yang Berdampak pada Inovasi**

Variabel	Action Plan
<i>Genetic Inheritance</i> (X1)	Proses seleksi karyawan yang saat ini tidak lagi hanya dapat mengandalkan penilaian pada hasil Test Potential Akademik (TPA). Perusahaan harus mulai melakukan screening atau penyaringan karyawan baru secara komprehensif dengan memadukan test IQ dan EQ
<i>Education</i> (X2)	Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karyawan melalui kesempatan mengikuti seminar, short course, pendidikan dan pelatihan, beasiswa karyawan berprestasi, dll
<i>Experience</i> (X3)	Pemberian penghargaan pada pengalaman kerja yang linier, memberikan kesempatan studi banding pada perusahaan yang lebih maju
<i>Attitude</i> (X4)	Hasil dari EQ tes pada saat seleksi penerimaan karyawan berguna untuk memudahkan perusahaan dalam penempatan job positioning karena karakter pekerjaan sesuai dengan karakter karyawan sehingga perusahaan lebih mudah membangun perilaku karyawan yang positif dan kooperatif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2012

**Tabel 5**  
**Implikasi Manajerial pada Penguasaan TIK untuk Meningkatkan *Knowledge Management* yang Berdampak pada Inovasi**

Variabel	Action Plan
<i>Pengolahan (X5)</i> <i>Transmisi (X6)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim implementasi EDC harus menjadi agen perubahan (<i>agent of change</i>), dengan mempertimbangkan perubahan dalam teknologi. Perubahan cara kerja dan pola pikir akan terjadi dengan adanya perubahan organisasi yang ditentukan tingkat keaktifan pengguna dan dukungan manajemen (<i>management support</i>).</li> <li>• Untuk memastikan pelaksanaan implementasi suatu system informasi berjalan baik, maka diperlukan penguasaan pengetahuan pengguna (<i>transfer knowledge</i>) terhadap pelaksanaan cara kerja dari suatu aplikasi sistem informasi yang terintegrasi tersebut. Untuk itu, sangatlah dibutuhkan pelatihan (<i>training</i>). Tujuan pelatihan agar pengguna terlibat aktif dan membuat pengguna memahami secara mendetail pola kerja menjalankan aplikasi sistem baru yang terintegrasi tersebut.</li> <li>• Karakter adalah mutlak dibutuhkan dari setiap pengguna yang akan mengikuti proses pelatihan dalam tahap trial simulasi dan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi. Karakter ini akan mempengaruhi pola pikir pengguna terhadap keberadaan sistem baru tersebut. Perubahan pola pikir pengguna tersebut, dituntut untuk memiliki komitmen kuat dan persepsi yang sama dengan tim implementasi project terhadap tujuan mengembangkan implementasi sistem informasi yang terintegrasi. Dengan demikian pengembangan implementasi sistem informasi dapat sinkronisasi dengan strategi bisnis perusahaan jangka panjang.</li> <li>• Sikap tanggungjawab dari pengguna merupakan hal penting dan menentukan keberhasilan implementasi sistem informasi yang terintegrasi. Dimana pengguna akan memberikan respon yang cepat atas kendala permasalahan yang dihadapi dan terlibat aktif terhadap tim support implementasi sistem, dan</li> </ul>
<i>Penyajian informasi (X7)</i>	

	<p>bukan sebaliknya bersikap pasif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap memberikan kepercayaan (respect) dari para pengguna terhadap system yang terintegrasi yang akan dikembangkan, merupakan suatu sikap yang memberikan pemikiran positif, dimana pengguna dapat berpikir bahwa dengan keberhasilan implementasi System informasi yang terintegrasi, tentunya dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan, dan pengguna akan lebih mengarahkan kepada pengendalian (control) dan evaluasi atas laporan atau informasi yang dihasilkan suatu System informasi</li> </ul>
--	---

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2012

### Saran

Sebagaimana telah dilakukan analisis kuantitatif pengaruh *knowledge management* terhadap perkembangan Inovasi pada karyawan bank bjb, maka untuk perkembangan bisnis bank bjb dan untuk kemajuan secara berkesinambungan, bank bjb diharapkan untuk bisa menselaraskan *knowledge managent* dengan mengacu pada pengembangan karyawan sebagai *Human Capital* dan penguasaan Teknologi, Informasi dan Komunikasi oleh karyawan. Hal ini sebagai kekuatan perusahaan untuk menghadapi perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat dan kompetitif dari dalam maupun dari luar (bank lokal maupun bank asing). Selain itu juga dengan selalu melakukan pengembangan karyawan, teknologi, informasi dan komunikasi maka akan membentuk *fundamental* yang kuat untuk bisa mengembangkan *Knowledge Management* sebagaimana akan berdampak positif pada perkembangan inovasi karyawan untuk menghasilkan

kinerja bank yang sehat dan mampu berkompetisi secara nasional.

#### 1. Penguasaan TIK

Tim implementasi EDC harus menjadi agen perubahan (*agent of change*) dalam bank bjb harus melakukan pelatihan dan pengawasan/monitoring terhadap implementasi teknologi baru yang digunakan hal ini penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan implementasi suatu system informasi berjalan baik.

#### 2. Human Capital

Sistem perekrutan karyawan tidak lagi hanya mengandalkan hasil penilaian Test Potential Akademik (TPA) akan tetapi perusahaan saat mulai dirasa mulai perlu untuk mengkombinasikannya dengan hasil penilaian test yang lain seperti IQ dan EQ sehingga dapat memudahkan manajemen perusahaan untuk memetakan kemampuan intelektual, *soft skill*, dan *hard skill* yang dimiliki karyawan dalam rangka penempatan jabatan.

### Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah nilai GFI (0,873) serta nilai Squared Multiple Correlation pada variabel knowledge management yang hanya sebesar 0,375.

### Agenda Penelitian Mendatang

Untuk meningkatkan nilai GFI maka pada agenda penelitian mendatang perlu ditambahkan jumlah indikator pengukuran untuk masing-masing variabel sedangkan untuk meningkatkan nilai Squared Multiple Correlation maka pada penelitian mendatang perlu ditambahkan variabel *absortive capacity* untuk diuji pengaruhnya terhadap *knowledge management*.

### DAFTAR PUSTAKA

- ....., *GO SPIRIT (Majalah bank bjb)*, edisi November 2011
- Adair, J (1996), *Effective Innovation: How to Stay Ahead of The Competition*, London: Pan Books.
- Arikunto, Suharsimi (2002), *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bollinger, AS dan RD Smith (2001), Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 8–18.
- Bontis, N. (1999), Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field, *International Journal of Technology Management*, 18 (5/6/7/8), 433-462.
- Bontis, N., WCC Keow, dan S Richardson (2000), Intellectual Capital and Business Performance in MALAYSIAN Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85-100.
- Bornemann, MA dan KH Leitner (2003), *Measuring and Reporting Intellectual Capital: The Case of a Research Technology Organisation*, Singapore Management Review, 24 (3), 7-19.
- Brynjolfsson, Erik dan Lorin M Hitt (2000), Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation, and Business Performance, *Journal of Economics Perspectives*, 14 (4), 23-48.
- Carrillo, P., H Robinson, A Al-Ghassani dan C Anumba (2004), Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers, *Project Management Journal*, 35 (1), 46-56.
- Chen, Yao dan Joe Zhu (2004), Measuring Information Technology's Indirect Impact on Firm Performance, *Information Technology and Management*, 5 (1-2), 9.
- Cooper, R Donald dan William C Emory (1996), *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Erlangga

- Cuganesan, S (2005), Intellectual Capital in Action and Value Creation: A Case Study of Knowledge Transformation in Innovation Project, *Journal of Intellectual Capital*, 6 (3), 357.
- Dana, LP., L Korot dan G Tovstiga (2005), A Cross National Comparison of Knowledge Management Practise, *International Journal of Manpower*, 26 (1), 10.
- Darroch, Jenny (2005), Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 101.
- Davenport, TH dan L Prusak (1997), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- De Jong, JPJ dan Den Hartog (2003), *Leadership as a Determinant of Innovative Behavior: A Concetual Framework*, <http://www.eim.net/pdf-ez/H200303.pdf>.
- Edvinsson, L dan M Malone (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York: HarperCollins.
- Fauziana, Eva (2007), "Human as Capital" dalam *Era Knowledge Management*, University of Indonesia
- Ferdinand, Augusty (2005), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Fakultas Ekonomi Undip, Semarang.
- Gera, Surendra dan Wulong Gu (2004), The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance, *International Productivity Monitor*, 9.
- Harianto, Erwin (2009), *Perpustakaan Dalam Praktek Knowledge Management dan Knowledge Enabler*, Binus University Jakarta
- Hermana, Budi (2009), Mendorong Daya Saing di Era Informasi dan Globalisasi: Pemanfaatan Modal Intelektual dan Teknologi Informasi sebagai Basis Inovasi di Perusahaan, *Jurnal Universitas Gunadarma*
- Higa, K., PJ Hwa Hu, ORL Sheng dan G Au (1997), Organizational Adoption and Diffusion of Technology Innovation: Comparative Case Study on Telemedicine in Hongkong, *Proceeding of The Thirtieth Annual Hawaii International Conference on System Science*.
- Hitt, LM dan E Brynjoltsson (1995), Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value, *MIS Quarterly*, 20, 121-143.
- Husein Umar (2005), *Metode Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat
- Janssen, O (2003), Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers, *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347 - 364.
- Jones, Nory B dan Thomas R Kochtanek (2004), Success Factors in The Implementation of a Collaborative Technology and Resulting Productivity Improvement in A Small Business: An Exploratory Study, *Journal of Organizational and End User Computing*, 16 (1), 1.
- Kasim, Raja Suzana Raja (2008), The Relationship of Knowledge Management Practice, Competencies and The Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53-59.
- Li, Winston T and Benjamin BM Shao (2000), Relative Size of Information Technology Investment and Productive Efficiency: Their Linkage and Empirical Evidence, *Journal of The Assosiation for Information System*, 1.
- Maimunah, El Rayeb dan Siti S. Augury (2008), Knowledge Management Sebagai Salah Satu Jembatan Pengembangan Institusi Unggulan, *Jurnal AMIK Raharja*, Vol. 2, No. 1, 2008 : 80 – 90.
- Morling, MS dan A Yakhlef (1999), *The Intelectual Capital: Managing by Measure*, New York: City University of New York.
- Nawawi, Hadari (1992), *Metode Penelitian Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nonaka, I dan H Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (1999), International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, *Issues and Prospects*, Amsterdam, 9-11 June 1999.
- Petrash, G (1996), Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture, *European Management Journal*, 14 (4), 365-73.
- Prishardoyo, Bambang., Agus Trimarwanto, Shodiqin (2011), Jenis Dan Kepemilikan Bank, *Artikel Ekonomi*, dapat di akses di [www.infobanknews.com](http://www.infobanknews.com)
- Purnama, Mirawati dan Andreas Budihardjo (2008), Peran Budaya Pembelajaran dan Knowledge Management, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. 3, 233-248.
- Quintas P., P Lefrere dan G Jones (1997), Knowledge Management: A Strategic Agenda, *Long Range Planning*, 30, 385-91.
- Rachmawati, D dan F Wulani (2004), Human Capital dan Kinerja Daerah: Studi Kasus di Jawa Timur, *Penelitian APTIK*, 1-73.



- Rademakers, Martijn (2005), Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation, *Journal of Workplace Learning*; 17 (1/2), 130.
- Ruggles, R dan RL May (1997), *Knowledge Management and Innovation An Initial Exploration*, Ernst & Young LLP.
- Sawarjuwono, T dan AP Kadir (2003), Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran, dan Pelaporan (Sebuah Library Research), *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5 (1), 35-57.
- Setyanto, RP (2004), Pengukuran *Human Capital*: Peluang bagi Departemen SDM untuk Berperan sebagai Strategic Business Partner, *Usahawan No.10, Tahun XXXIII*, Oktober: 18-22.
- Singarimbun, Masri dan Sosian Effendi (1989), *Metode Penelitian Survai*, Jakarta: LP3ES.
- Skyrme, DJ dan DM Amindon (1997), *New Measures of Success*, , 19 (1), 20-40.
- Stolarick, Kevin (1997), *IT Spending and Firm Productivity: Additional Evidence from The Manufacturing Sector*, Carnegie Mellon University.
- Sunarsip (2011), *Infobank*, Edisi Januari 2011, dapat di akses di [www.infobanknews.com](http://www.infobanknews.com)
- Tan, HP., D Plowman, P Hancock (2007), Intellectual Capital and Financial Returns of Companies, *Journal of Intellectual Capital*, 8 (1), 76-95 .
- Taryono, Budi (2011), *Dialektika Pemahaman Nasabah Pada Transformasi Brand Perusahaan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk Cabang Indramayu)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang
- Tiwana, Amrit (2000), *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge System*, Prentice Hall.
- Tofler, Alfin (1980), *The Third Wave*, New York: McGraw Hill.
- Totanan, C (2004), Peranan *Intellectual Capital* dalam Penciptaan Nilai untuk Keunggulan Bersaing, *Usahawan, No. 1, Tahun XXXIII*, Januari: 27-31.
- Uriarte A. Filemon (2008), *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
- Wiig, K.M., R de Hoog dan R Van der Spek (1997), Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques, *Expert Systems with Applications*, 13 (1), 15-27.
- Wijaya, Santo Fernandi (2011), Pengaruh Teknologi Informasi dan Perubahan Organisasi dalam Bisnis, Seminar Nasional

Aplikasi Teknologi Informasi,  
64-70.

Yudhianto, Agus Sanggono dan  
Richard Kartawijaya (2008),

Penerapan Knowledge  
Management PT Astra Graphia  
Tbk, *Jurnal Piranti Warta*, 11  
(2), 218-231.