Digital Repository Universitas Jember

ANALISIS PENGARUH *KNOWLEDGE SHARING* DALAM PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA INOVASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PABRIK GULA JATIROTO

TESIS

Oleh

Fajar Maulana

NIM 150820101039

MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2017

Digital Repository Universitas Jember

ANALISIS PENGARUH *KNOWLEDGE SHARING* DALAM PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA INOVASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PABRIK GULA JATIROTO

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2)
dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh

Fajar Maulana

NIM 150820101039

MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017

Digital Repository Universitas Jember

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Almamater Universitas Jember, terutama khusus kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis sebagai pencetak generasi masa depan yang berilmu dan berakhlak.
2. Yang terhormat Bapak Dekan dan para Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta Direktur Program Pascasarjana Universitas Jember beserta jajarannya.
3. Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani.
4. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Dosen Pembimbing Utama.
5. Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si., QIA., selaku Dosen Pembimbing Anggota, sebagai guru *entrepreneurship* serta panutan untuk pribadi yang kuat dan sabar.
6. Dewi Prihatini SE., MM., Ph.D., selaku Ketua Penguji Sidang Tesis.
7. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana SE., M.Si., selaku Anggota I Sidang Tesis.
8. Dr. Diah Yulisetiarini M.Si., selaku Anggota II Sidang Tesis.
9. Ayah H. Yahya Rislan (alm) dan Ibu Hj. Shofiah (Almh), dengan warisan ilmu, bekal menjadi pribadi yang jujur, mandiri dan sabar. Semoga Allah melapangkan jalanmu dan mengampuni dosa-dosamu.
10. Istriku tercinta Armyta Puspitasari yang telah mendampingi, memberikan dukungan dan doa selama perjalanan studi ini.
11. Bapak dan Ibu Mertua di Madiun, yang telah memberikan doa dan selalu memaklumi waktu yang sangat kurang.
12. Keluarga Barnawi dan Bani Rislan, sebagai suporter dan guru yang bijak dalam kehidupan dan memberikan arti yang sebenarnya tentang keluarga.
13. General Manager Pabrik Gula Jatiroto, Ir. Imam Cipto Suyitno, MM beserta jajarannya, keluarga besar Pabrik Gula Jatiroto yang telah menjadi rumah kedua, tempat berkarir, mencari ilmu dan sahabat. Bisa..bisa..bisa..
14. Rekan dan sahabat seperjuangan di Magister Manajemen angkatan 2015, teman dalam berjuang, berbagi ilmu, bertukar pikiran dalam melengkapi tiap puzzle kehidupan.
15. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Digital Repository Universitas Jember

MOTO

Jangan menjelaskan tentang dirimu kepada siapapun. Karena yang menyukaimu tidak butuh itu, dan yang membencimu tidak percaya itu.

(Ali bin Abi Thalib r.a)

Saya memang bukan koki terbaik, tapi setiap pelanggan saya akan mendapatkan masakan terbaik, pelayanan terbaik dan bumbu-bumbu yang diracik menggunakan bahan berkualitas dan sehat agar Pelanggan saya akan puas.

Lebih baik duduk sendirian daripada ditemani dengan keburukan; dan lebih baik duduk dengan baik daripada sendirian.
Lebih baik berbicara dengan seorang pencari pengetahuan daripada tetap diam; tapi lebih baik berdiam diri daripada mengucapkan kata-kata kurang sopan.

(HR Bukhari)

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan

(QS Al Mujadalah ayat 11)

Digital Repository Universitas Jember

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fajar Maulana

NIM : 150820101039

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Jatiroto" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 24 Juli 2017
Yang menyatakan,

Fajar Maulana
NIM 150820101039

Digital Repository Universitas Jember

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul "Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* Dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Inovasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pabrik Gula Jatiroto" telah disetujui pada :

Hari, tanggal : Senin, 24 Juli 2017

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama,	Dosen Pembimbing Anggota,
Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.	Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si., QIA.
NIP 196004131986031002	NIP 197501062000032001

Ketua Program Studi,

Dr. Hari Sukarno, MM
NIP 196105301988021001

Digital Repository Universitas Jember

PENGESAHAN

Tesis berjudul "Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Jatiroto" karya Fajar Maulana telah diuji dan disahkan pada :

Hari, tanggal : Senin, 24 Juli 2017

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua,

Dewi Prihatini SE., MM., Ph.D.
NIP 196903291993032001

Anggota I,

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana SE., M.Si.
NIP 197405022000032001

Anggota II,

Dr. Diah Yulisetiarini M.Si.
NIP 196107291986032001

Mengesahkan
Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad SE., MM., Ak., CA.
NIP 19710727199512100l

Digital Repository Universitas Jember

AUTOBIOGRAFI

Fajar Maulana

Lahir di Mojokerto, 7 Oktober 1986, memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Brawijaya Malang tahun 2008. Sejak tahun 2009 diangkat menjadi karyawan tetap di PT. Perkebunan Nusantara XI. Sebelumnya pernah bekerja di Kantor Akuntan Publik tahun 2008-2009 sebagai staf junior audit. Merupakan anak ketiga dari 4 bersaudara pasangan Yahya Rislan (alm) dan Shofiah (Almh). Saat ini menjabat sebagai Asisten Manajer AKU di Pabrik Gula Jatiroto yang merupakan salah satu Unit Usaha dari PT. Perkebunan Nusantara XI. Selain bekerja sebagai karyawan, penulis merupakan seorang wirausaha dengan mendirikan perusahaan CV yang bergerak dalam bidang konstruksi dan perbaikan sejak tahun 2015.. Hal ini yang mendasari bahwa sebagai seorang muslim harus bermanfaat bagi sesama dalam membawa kebaikan dengan jiwa *entrepreneurship* seperti yang dicontohkan oleh junjungan besar Nabi Muhammad SAW.

Digital Repository Universitas Jember

RINGKASAN

Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Jatiroto; Fajar Maulana; 150820101039; 2017: 133 halaman; Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Salah satu upaya dalam menghadapi persaingan masif dalam industri gula adalah melalui penerapan sistem manajemen mutu pada Pabrik Gula baik dari sisi produksi, pelayanan, kinerja keuangan maupun kompetensi SDM. Kepuasan *stakeholder* merupakan cerminan bahwa perusahaan telah mampu untuk menunjukkan kinerja yang optimal, khususnya melalui kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan melalui keunggulan produk dan pelayanan adalah gabungan secara integrasi antara kinerja karyawan dengan inovasi yang dilakukan secara terus menerus sehingga menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu terbaik. Pabrik Gula Jatiroto berkomitmen melakukan peningkatan kinerja manajemen dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 secara konsisten. Dalam praktiknya, penerapan ISO 9001:2008 tidak sepenuhnya dipahami dan dijadikan sebagai pedoman kerja oleh karyawan, sehingga dibutuhkan suatu *knowledge sharing* yang bisa menjembatani antara *key user* dengan bawahannya agar proses penerapan bisa terjadi secara menyeluruh dan berjalan masif. Elemen-elemen ini dipercaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja inovasi dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk menguji dan membahas mengenai pengaruh: (1) *knowledge sharing* terhadap penerapan ISO 9001:2008, (2) penerapan ISO 9001:2008 terhadap kinerja inovasi, (3) *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi, (4) penerapan ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan, (5) *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan, (6) *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi melalui penerapan ISO 9001:2008, (7) *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui penerapan ISO 9001:2008.

Penelitian ini adalah *explanatory research* melalui pengambilan sampel dari suatu populasi dengan metode kuesioner sebagai data primer serta dokumen-dokumen perusahaan sebagai data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Pabrik Gula Jatiroto yang berjumlah 193 orang dengan jangka waktu waktu pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Maret-Mei 2017. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah *knowledge sharing* (X) sebagai variabel eksogen, penerapan ISO 9001:2008 (Z) sebagai variabel *intervening* serta kinerja inovasi (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2) sebagai variabel endogen.

Penelitian dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 150 karyawan dan diperoleh 130 kuesioner yang dapat dianalisis untuk diteliti. Untuk mengetahui ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian, digunakan uji validitas dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori pada masing-masing variabel laten. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama.

Digital Repository Universitas Jember

Sedangkan untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat terpenuhi, dilakukan uji asumsi melalui asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

Melalui uji yang dilakukan dalam penelitian diperoleh hasil: (1) *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap penerapan ISO 9001:2008 (H_1 diterima), (2) *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi (H_2 diterima), (3) *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H_3 diterima), (4) penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi (H_4 diterima), (5) penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H_5 diterima), (6) penerapan ISO 9001:2008 berperan secara signifikan sebagai mediator dalam pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi (H_6 diterima), (7) penerapan ISO 9001:2008 tidak berperan secara signifikan sebagai mediator dalam pengaruh tak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan (H_7 ditolak).

Kata Kunci: Knowledge Sharing, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Kinerja Inovasi, Kinerja Karyawan.

Digital Repository Universitas Jember

SUMMARY

The Effect Analysis of Knowledge Sharing in Implementation of Quality Management System ISO 9001: 2008 to Innovation Performance and Employee Performance at Jatiroto Sugar Factory; Fajar Maulana; 150820101039; 2017: 133 pages; Master of Management Faculty of Economics and Business Jember University.

One of the efforts in facing the massive competition in the sugar industry is through the implementation of quality management system in Sugar Factory in terms of production, service, financial performance and human resource competence. Stakeholder satisfaction is a reflection that the company has been able to demonstrate optimal performance, especially through customer satisfaction and loyalty. Satisfaction through product and service excellence is an integrated integration of employee performance with continuous innovation to produce the best quality products and services. Jatiroto Sugar Factory is committed to improve the performance of management by implementing the quality management system ISO 9001: 2008 consistently. In practice, the implementation of ISO 9001: 2008 is not fully understood and used as work guidance by employees, so it takes a knowledge sharing that can bridge the key users with subordinates so that the implementation process can happen thoroughly and run massively. These elements are believed to have a significant effect on innovation performance and employee performance. The purpose of this study is to examine and discuss the effects of: (1) knowledge sharing on the implementation of ISO 9001: 2008; (2) implementation of ISO 9001: 2008 on innovation performance; (3) knowledge sharing on innovation performance; (4) implementation of ISO 9001: 2008 on employee performance, (5) knowledge sharing on employee performance, (6) knowledge sharing on innovation performance through implementation of ISO 9001: 2008, (7) knowledge sharing on employee performance through application of ISO 9001: 2008.

This research is explanatory research through sampling from a population with questionnaire method as primary data and company documents as secondary data. The population in this study were all employees at Jatiroto Sugar Factory which amounted to 193 people with the data collection period was held in March-May 2017. The variables analyzed in this research are knowledge sharing (X) as exogenous variables, the application of ISO 9001: 2008 (Z) as intervening variable and innovation performance (Y1) and employee performance (Y2) as endogenous variable.

The research was conducted by distributing questionnaires to 150 employees and obtained 130 questionnaires that can be analyzed for study. To know the accuracy of testing a hypothesis about the relationship of research variables, used validity test by using confirmatory factor analysis on each latent variable. Reliability tests are used to show how much measurement can give relatively no different results when re-measured against the same subject. Meanwhile, to see whether the required prerequisites for SEM (Structural

Digital Repository Universitas Jember

Equation Modeling) modeling can be met, assumption test is done through normal multivariate assumptions, the absence of multicolinearity or singularity and outlier.

Through test conducted in the research results obtained: (1) knowledge sharing significant effect on the application of ISO 9001: 2008 (H1 accepted), (2) knowledge sharing significant effect on innovation performance (H2 accepted), (3) knowledge sharing significant employee performance (H3 accepted), (4) implementation of ISO 9001: 2008 significant effect on innovation performance (H4 accepted), (5) implementation of ISO 9001: 2008 significant effect on employee performance (H5 accepted), (6) implementation of ISO 9001: 2008 play a significant role as a mediator in the indirect influence of knowledge sharing on innovation performance (H6 accepted), (7) implementation of ISO 9001: 2008 does not play a significant role as a mediator in indirect influence of knowledge sharing on employee performance (H7 rejected).

Keywords: Knowledge Sharing, Quality Management System ISO 9001: 2008 Innovation Performance, Employee Performance.

Digital Repository Universitas Jember

PRAKATA

Alhamdulillahi robbil ‘alamin, segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam atas berkah, rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyusun tesis ini untuk memberikan sumbangsih kecil pada dunia pendidikan. Sholawat serta salam dihaturkan kepada Pemimpin Besar Umat Islam Nabi Muhammad SAW, yang dengan syafa’atnya untuk menerangi jalan manusia di akhir jaman. Proses yang tidak mudah untuk menjalani studi ini karena berbagai pengorbanan waktu, pikiran, materi dan tenaga, namun insya Allah hasil tidak akan mengkhianati proses, semoga semua menjadi ilmu yang bermanfaat untuk sesama.

Penelitian ini membahas mengenai Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Jatiroto. Adapun dalam prosesnya, banyak pihak yang telah dengan ikhlas membantu dan memberikan dukungan serta doa, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Almamater Universitas Jember, terutama khusus kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
2. Yang terhormat Bapak Dekan dan para Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta Direktur Program Pascasarjana Universitas Jember beserta jajarannya.
3. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Dosen Pembimbing Utama.
4. Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si., QIA., selaku Dosen Pembimbing Anggota.
5. Dewi Prihatini SE., MM., Ph.D., selaku Ketua Penguji Sidang Tesis.
6. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana SE., M.Si., selaku Anggota I Sidang Tesis.
7. Dr. Diah Yulisetiarini M.Si., selaku Anggota II Sidang Tesis.
8. Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
9. Istriku tercinta Armyta Puspitasari yang telah mendampingi, memberikan dukungan dan doa selama perjalanan studi ini.
10. Bapak dan Ibu Mertua di Madiun, keluarga Barnawi dan Bani Rislan, sebagai suporter dan guru yang bijak.
11. Keluarga besar Pabrik Gula Jatiroto yang telah menjadi rumah kedua, tempat berkarir, mencari ilmu dan sahabat.
12. Rekan dan sahabat seperjuangan di Magister Manajemen angkatan 2015, teman dalam berjuang, berbagi ilmu, bertukar pikiran.
13. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang mendasar dalam penulisan penelitian ini, oleh sebab itu saran dan kritik yang membangun tetap terbuka bagi penulis. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat yang baik untuk dunia pendidikan umumnya dan Universitas Jember pada khususnya.

Penulis

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSEMBAHAN ii
HALAMAN MOTO iii
HALAMAN PERNYATAAN iv
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING v
HALAMAN PENGESAHAN vi
AUTOBIOGRAFI vii
RINGKASAN/ *SUMMARY* viii
PRAKATA xii
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL xvi
DAFTAR GAMBAR xvii
DAFTAR LAMPIRAN xviii

BAB 1. PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Perumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian 9
1.4.1 Bagi Perusahanan 9
1.4.2 Bagi Akademisi 9

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA 10
2.1 Kajian Teori 10
2.1.1 *Knowledge Sharing* 10
2.1.2 Siklus *Knowledge Sharing* 12
2.1.3 Sejarah Berdirinya ISO 13
2.1.4 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 14
2.1.5 Persyaratan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 18
2.1.6 Kinerja Inovasi 20
2.1.7 Manajemen Inovasi 22
2.1.8 Kinerja Karyawan 24
2.1.9 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Penerapan ISO 9001:2008 26
2.1.10 Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi 27
2.1.11 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Inovasi 28
2.1.12 Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Karyawan 30

Digital Repository Universitas Jember

2.1.13 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan 31
2.2 Penelitian Terdahulu 32
2.3 Kerangka Konseptual 36
2.4 Hipotesis 38

BAB 3. METODE PENELITIAN 43
3.1 Rancangan Penelitian 43
3.2 Populasi dan Sampel 43
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian 45
3.4 Jenis dan Sumber Data 46
3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel Penelitian 46
3.5.1 Identifikasi Variabel Penelitian 46
3.5.2 Definisi Operasional Variabel 47
3.6 Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Metode Analisis Data . 50
3.6.1 Uji Validitas 50
3.6.2 Uji Reliabilitas 51
3.6.3 Uji Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM) 52
3.6.4 *Structural Equation Modeling* (SEM) 53

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN 58
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 58
4.1.1 Sejarah Singkat Pabrik Gula Jatiroto 58
4.1.2 Lokasi Pabrik Gula Jatiroto 60
4.1.3 Struktur Organisasi Pabrik Gula Jatiroto 60
4.1.4 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan 62
4.2 Hasil Penelitian 66
4.2.1 Gambaran Responden 66
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian..... 66
4.2.3 Uji Validitas dan Realibilitas 72
4.2.4 Uji Asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM) 73
4.2.5 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) 75
4.2.6 Pengaruh Antar Variabel 79
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian 82
4.3.1 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Penerapan ISO 9001:2008 82
4.3.2 Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Inovasi 83
4.3.3 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Inovasi 85
4.3.4 Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Karyawan 86
4.3.5 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan 87
4.3.6 Pengaruh *Knowledge Sharing* melalui Penerapan ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi 88

Digital Repository Universitas Jember

4.3.7 Pengaruh *Knowledge Sharing* melalui Penerapan ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Karyawan 89
4.3 Keterbatasan Penelitian..... 90

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN..... 91
5.1 Kesimpulan 91
5.2 Saran 92
5.2.1 Implikasi Manajerial 92
5.2.2 Saran untuk Penelitian yang Akan Datang 93

DAFTAR PUSTAKA 94
LAMPIRAN 99

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR TABEL

Halaman

1.1	Daftar Pabrik Gula di Indonesia	2
1.2	Penilaian Terhadap Kepuasan Pelanggan	7
2.1	Isi dan Kegunaan dari Empat Seri ISO	15
3.1	Rekapitulasi Data Karyawan Pabrik Gula Jatiroto	45
3.2	Kriteria *Goodness of Fit* dalam SEM	57
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	67
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	68
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
4.6	Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden	70
4.7	Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	73
4.8	Hasil Uji Statistik	76
4.9	Hasil Uji Kausalitas	77
4.10	Pengaruh Langsung Variabel	79
4.11	Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel	81
4.12	Pengaruh Total Antar Variabel	82

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR GAMBAR

Halaman

2.1 Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 16
2.2 Kerangka Konseptual 38
4.1 Struktur Organisasi Pabrik Gula Jatiroto 61
4.2 Hasil Analisis SEM 75

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	99
Lampiran 2	Rekapitulasi Data Jawaban Responden	103
Lampiran 3	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	110
Lampiran 4	Hasil Analisis SEM	116

Digital Repository Universitas Jember

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia pernah mengalami era kejayaan industri gula pada era tahun 1930-an dibawah Pemerintah kolonial Hindia Belanda. Industri yang telah hadir di Indonesia sejak ratusan tahun silam ini, pernah membawa Indonesia menjadi eksportir gula terbesar kedua di dunia setelah Kuba. Pada saat itu, produksi mencapai sekitar 3 juta ton dengan rendemen sebesar 11%-13%, sehingga industri gula mengekspor sebanyak 2,4 juta ton. Pencapaian yang sangat sulit untuk diulang kembali karena berbagai sebab. Setiap tahun, kebutuhan gula nasional terus bertambah seiring pertumbuhan konsumsi masyarakat serta pertumbuhan sektor makanan dan minuman. Di tahun 2016, kebutuhan gula nasional sekitar 5,97 juta ton dengan rincian Gula Kristal Putih (GKP) untuk konsumsi masyarakat sebesar 2,85 juta ton dan Gula Kristal Rafinasi (GKR) untuk industri sebesar 3,12 juta ton, sedangkan prediksi kebutuhan gula nasional di tahun 2017 sebesar 6,17 juta ton dan tahun 2018 sebesar 6,39 juta ton (Harian Ekonomi Neraca, 2016).

Menurut data Asosiasi Gula Indonesia (AGI, 2016) menyebutkan produksi gula mentah dalam negeri cenderung menurun dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2016 produksi gula mentah sebesar 2,21 juta ton, turun dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 2,48 juta ton. Turunnya produksi ini mengakibatkan meningkatnya angka impor gula mentah yang mencapai 3,76 juta ton pada tahun 2016. Kebijakan impor gula ditujukan guna memenuhi kebutuhan gula nasional, melalui Peraturan Menteri Perdagangan RI Nomor : 117/M-Dag/Per/12/2015 Tentang Ketentuan Impor Gula, memungkinkan pabrik gula baru untuk mengimpor bahan baku berupa *raw sugar* dalam jangka waktu tertentu. Kuota impor gula mentah pada tahun 2017 mencapai 3,4 juta ton dengan target produksi sebesar 2,7 juta ton.

Komoditi gula merupakan salah satu program pemerintah dalam rangka mencapai swasembada pangan tahun 2019. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa payung hukum melalui Peraturan Menteri Perdagangan dan Perindustrian sebagai salah satu jalan untuk menghidupkan kembali Pabrik Gula agar menjadi tuan

Digital Repository Universitas Jember

rumah di negeri sendiri. Dengan adanya payung hukum pemerintah tersebut, maka persaingan industri gula di Indonesia bukan lagi menjadi monopoli perusahaan BUMN saja, namun sudah melibatkan Pabrik Gula swasta yang dimiliki oleh Penanaman Modal Asing (PMA) maupun Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN).

Saat ini, industri gula di Indonesia dijalankan oleh 62 Pabrik Gula dengan total kapasitas industri 243.000 ton tebu per hari (TCD). Sebanyak 50 Pabrik Gula dimiliki oleh 8 BUMN dengan kapasitas 160.000 TCD, yaitu: PTPN II di Sumatera Utara 2 pabrik, PTPN VII di Lampung 2 pabrik, PTPN IX di Jawa Tengah 8 pabrik, PTPN X di Jawa Timur 11 pabrik, PTPN XI di Jawa Timur 16 pabrik, PTPN XIV di Sulawesi Selatan 3 pabrik, Pabrik Gula Rajawali I di Jawa Timur 3 pabrik, dan Pabrik Gula Rajawali II di Jawa Barat 5 pabrik. Sebanyak 12 Pabrik Gula dimiliki oleh 8 perusahaan swasta dengan kapasitas sekitar 83.000 TCD, tersebar di Lampung 3 pabrik, Sumatera Selatan 2 pabrik, Jawa Timur 3 pabrik, Jawa Tengah 2 pabrik dan masing-masing 1 pabrik di Yogyakarta dan Gorontalo (AGI, 2015).

Tabel 1.1 Daftar Pabrik Gula di Indonesia

	Instansi	Jumlah PG	Lokasi
Pabrik Gula BUMN:			
a	PTPN II	2	Sumatera Utara
b	PTPN VII	2	Lampung
c	PTPN IX	8	Jawa Tengah
d	PTPN X	11	Jawa Timur
e	PTPN XI	16	Jawa Timur
f	PTPN XIV	3	Sulawesi Selatan
g	PT RAJAWALI I	3	Jawa Timur
h	PT RAJAWALI II	5	Jawa Barat
	Jumlah	**50**	
Pabrik Gula Swasta:			
a	PT CANDI BARU	1	Jawa Timur
b	PT MADUBARU	1	Yogyakarta
c	PT GMP	1	Lampung
d	PT KEBON AGUNG	2	Jawa Timur, Jawa Tengah
e	PT KEBUN TEBU MAS	1	Jawa Timur
f	PT GENDHIS MULTI MANIS	2	Jawa Tengah, Lampung
g	PT SUGAR GROUP COMPANIES	3	Lampung, Sumatera Selatan
h	PT PG GORONTALO	1	Gorontalo
	Jumlah	**12**	

Sumber : Lembaga Penelitian Perkebunan Yogyakarta

Digital Repository Universitas Jember

Pabrik Gula Jatiroto merupakan salah satu pemain utama dalam persaingan industri gula saat ini yang merupakan pabrik gula terbesar dari sisi kapasitas produksi terpasang (KES) di wilayah PTPN XI, yaitu sebesar 7.000 TCD. Pabrik Gula Jatiroto memiliki keunikan khusus yang tidak dimiliki oleh pabrik gula lain, diantaranya memiliki lahan HGU yang merupakan terbesar di Pulau Jawa seluas ± 7.000 Ha. Total luas tersebut terdiri dari 5.500 Ha merupakan lahan produktif untuk tanaman tebu dan sisanya sebesar 1.500 Ha digunakan sebagai emplasemen pabrik dan sarana prasarana penunjang proses produksi.

Perencanaan untuk tahun 2018, Pabrik Gula Jatiroto mendapat suntikan modal dari Pemerintah melalui Penyertaan Modal Negara (PMN) dan Modal Sendiri sebesar Rp. 870 Milyar. Dana tersebut digunakan untuk meningkatkan kapasitas produksi menjadi 10.000 TCD, peningkatan kualitas gula dari sebelumnya level Gula Kristal Putih I (GKP I) menjadi Premium serta diversifikasi produk melalui pemanfaatan energi terbarukan dan produk turunan berupa bio etanol, pakan ternak serta spiritus alkohol.

Sistem manajemen mutu yang diterapkan pada perusahaan berfokus pada proses dan pelanggan, oleh karena itu pemahaman terhadap persyaratan-persyaratan akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematik untuk memenuhi kepuasan pelanggan *(customer satisfaction)* dan peningkatan proses terus-menerus *(continious process improvement)* (Gaspersz, 2001:62). Demi menjaga kualitas produk dan pelayanan secara kontinyu serta untuk mengantisipasi tuntutan pelanggan dan pasar, Pabrik Gula Jatiroto berkomitmen melakukan peningkatan kinerja manajemen yaitu dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 secara konsisten. Hal ini sebagai komitmen bahwa Pabrik Gula Jatiroto mewujudkan adanya *Good Corporate Governance* dalam memprioritaskan pelanggan pada setiap lini usahanya. Semua aktifitas kerja akan berdampak terhadap kualitas secara jelas dan mudah diterapkan (Samuel dan Zulkarnain, 2010:3-4).

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. Upaya yang perlu

Digital Repository Universitas Jember

dilakukan ke depan adalah pengembangan SDM dan *knowledge sharing* di kalangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan manusia guna menghasilkan inovasi (Setiarso, 2009:1). Melalui *knowledge sharing* semua anggota organisasi dapat dengan mudah membagikan pengalaman terbaiknya, menciptakan ide baru yang segar, serta menghemat banyak waktu untuk memecahkan suatu masalah. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. *Knowledge sharing* memungkinkan suatu organisasi menghasilkan ide-ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi. Hal tersebut dapat bermanfaat pula untuk pengembangan organisasi guna menciptakan hal baru yang dihasilkan dari rangsangan dan menambah pengetahuan serta kemampuan yang ada untuk membuat inovasi (Firmaiansyah, 2014:128). Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan mampu memperkuat pengaruh teknologi informasi melalui *knowledge management* (Rino dkk. 2012:64-84).

Inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Orang yang inovatif ditandai oleh kecenderungannya memperkenalkan gagasan, metode, peralatan, prosedur, produk dan jasa baru yang lebih baik atau lebih bermanfaat (Nasution, 2001:21). Berdasarkan OECD Oslo Manual (2005), diperkenalkan empat jenis inovasi yang berbeda, diantaranya : inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi. Mengacu pada kecenderungan bagi perusahaan, inovasi digunakan untuk mengembangkan unsur-unsur baru atau kombinasi baru dari unsur-unsur yang sudah dikenal dalam produk, teknologi atau manajemen (Firmaiansyah, 2014:130).

Inovasi yang memberi keuntungan tidak datang begitu saja, namun harus dilaksanakan, dikelola, dan diukur secara terperinci. Inovasi bukan hanya sebagai alat dalam pasar persaingan, namun inovasi yang unggul memberikan peluang bagi perusahaan untuk berkembang lebih cepat, lebih baik dan lebih *smart* dari pesaingnya dan akhirnya dapat mempengaruhi kepemimpinan industri. Salah satu indikator terjadinya sikap inovatif ialah akibat terjadinya proses berbagi pengetahuan (Andrawina dkk., 2008:158-170).

Digital Repository Universitas Jember

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan juga dapat disimpulkan dari hasil kerja yang dicapai karyawan dalam lingkup pekerjaan atau jabatan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan di lingkungan sebuah organisasi (Nawawi, 2006:66). Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, sehingga kinerja tidak hanya menyangkut karakteristik pribadi masing-masing karyawan, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Pabrik Gula Jatitoro telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sejak tahun 2013, namun belum pernah dilakukan penelitian mengenai dampak penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap peningkatan inovasi dan kinerja karyawan, sehingga belum dapat dilihat efek nyata dari adanya sertifikasi tersebut. Dalam praktiknya, penerapan ISO 9001:2008 tidak sepenuhnya dipahami dan dijadikan sebagai pedoman kerja oleh karyawan, terutama pada level karyawan pelaksana. Dibutuhkan suatu sistem yang bisa menjembatani antara *key user*, dalam hal ini adalah karyawan pimpinan kepada bawahannya agar proses penerapan bisa terjadi secara menyeluruh dan berjalan masif.

Knowledge sharing diketahui merupakan metode yang paling relevan dan tepat untuk mempercepat alih ide dan alih teknologi yang ada. Terjadi suatu proses dimana individu secara kolektif dan interaktif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu lain secara efektif dan efisien baik pengetahuan *tacit* maupun *explicit* (Ireland dkk. 2002:76). Firmaiansyah (2014:135) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap inovasi yang berarti bahwa semakin tinggi *knowledge sharing* maka meningkatkan inovasi karyawan.

Mengelola kedua bentuk pengetahuan merupakan tugas penting bagi organisasi, paling tidak diperlukan mekanisme yang mendorong pemindahan antar bentuk-bentuk pengetahuan yang dimiliki organisasi agar mendapatkan kekuatan kolektif dari proses pembelajaran. Keengganan setiap anggota organisasi untuk

Digital Repository Universitas Jember

berbagi pengetahuan merupakan hambatan bagi kemajuan pembentukan daya saing organisasi itu sendiri. Wang dkk. (2012:8899-8908) berpendapat bahwa *explicit knowledge sharing* pada perusahaan memiliki efek lebih signifikan pada kecepatan inovasi dan kinerja keuangan sementara *tacit knowledge sharing* memiliki efek lebih signifikan pada kualitas inovasi dan kinerja operasional.

Melalui *knowledge sharing* diharapkan agar penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dapat meningkatkan kinerja inovasi dan kinerja karyawan secara kontinyu. Peningkatan bisnis perusahaan dilandasi oleh suatu sistem yang dilaksanakan secara konsisten dan efisien sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Sistem tersebut perlu dituliskan dan didokumentasikan sehingga karyawan dapat mengetahui sasaran dan apa yang diharapkan perusahaan. Pola pelaksanaan secara konsisten tersebut merupakan prinsip dalam melaksanakan manajemen mutu. Hadiati (2007:144-154) menyimpulkan bahwa faktor-faktor manajemen mutu terpadu berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing melalui proses bisnis internal. Sistem Manajemen Mutu dapat mendorong dunia usaha untuk selalu melakukan *continual improvement* secara dinamis, sehingga lebih dapat menjawab perkembangan dan perubahan yang begitu cepat (Zakiyah, 2005:20).

Dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terdapat beberapa klausul yang penerapannya berkaitan dengan kinerja inovasi yaitu pada klausul 8 (delapan), yang meliputi : Pemantauan dan Pengukuran, Pengendalian Produk yang Tidak Sesuai, Analisis Data dan Perbaikan. Berkaitan dengan kinerja karyawan yaitu pada klausul 6 (enam), yang meliputi : Penyediaan Sumber Daya, Sumber Daya Manusia, Prasarana dan Lingkungan Kerja (Gaspersz, 2002:65).

Pabrik Gula Jatiroto sebagai suatu perusahaan yang berhadapan langsung kepada *stakeholder*, memiliki pengelolaan padat karya dengan jumlah karyawan yang cukup tinggi. Hal ini berpotensi membuat pemahaman tentang sistem manajemen mutu akan berbeda di tiap lininya. Pelaksanaan ISO 9001: 2008 memiliki dampak positif dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan variabel paling dominan adalah unsur kerja infrastruktur dan lingkungan kerja (Pamungkas, 2015). Hal ini sejalan menurut Samuel dan Zulkarnain

Digital Repository Universitas Jember

(2010:18) dengan menitikberatkan pada budaya kualitas perusahaan sebagai mediasinya. Melalui penelitian oleh Aziz (2009:72) hal berbeda ditunjukkan bahwa ISO 9001:2008 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan memperhatikan faktor kompetensi, kesadaran dan pelatihan.

Hasil penilaian kinerja melalui KPI di Pabrik Gula Jatiroto belum secara optimal ditindaklanjuti oleh manajemen. Hal tersebut bisa dilihat karena masih terdapatnya kekecewaan pelanggan terhadap pelayanan administrasi dan keuangan, masih adanya karyawan yang belum pernah diikutsertakan dalam pelatihan di bidang yang dilakukannya, sehingga kompetensi karyawan masih perlu untuk ditingkatkan. Demikian juga halnya dengan fasilitas, sarana kerja dan dukungan organisasi sebagai infrastruktur pendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan juga masih perlu ditingkatkan.

Survey kepuasan pelanggan yang pernah dilakukan oleh Pabrik Gula Jatiroto pada tahun 2016 terhadap Petani, Pembeli Gula dan Tetes serta Rekanan Pihak Ketiga, ditunjukkan pada Tabel 1.2. Dari data tersebut, secara keseluruhan nilai dari kepuasan pelanggan sebesar 4,0 yang didefinisikan Baik, dengan skala linkert 1-5. Meskipun secara keseluruhan dikategorikan baik, namun masih terdapat beberapa poin yang harus diperbaiki manajemen Pabrik Gula Jatiroto sebagai wujud pertanggungjawaban *Good Corporate Governance* terhadap *stakeholder*.

Tabel 1.2 Penilaian Terhadap Kepuasan Pelanggan

Uraian	Nilai	Pertanyaan	Mean
Keterampilan Ujian (tangible)	101	24	4.2
Kemampuan Nyata (Reliability)	87	24	3.6
Kecepatan Tanggap (Responsiveness)	100	24	4.2
Jaminan (Assurance)	100	24	4.2
Kepedulian (Emphaty)	48	12	4.0
Kualitas (Quality)	48	12	4.0
Jumlah	**484**		**4.0**

Sumber : Data Administrasi Hasil Pabrik Gula Jatiroto

Berdasarkan uraian-uraian dan fenomena-fenomena yang terjadi, dengan pertimbangan hampir homogennya karakteristik pekerjaan di Pabrik Gula Jatiroto serta relatif luasnya karakter lingkungan, maka peneliti mengangkat penelitian

Digital Repository Universitas Jember

dengan judul Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Jatiroto.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut.

a. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto?
b. Apakah penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto?
c. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto?
d. Apakah penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto?
e. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto?
f. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi melalui penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto?
g. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk menguji dan membahas mengenai hal sebagai berikut.

a. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto;
b. Pengaruh penerapan ISO 9001:2008 terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto;

Digital Repository Universitas Jember

c. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto;
d. Pengaruh penerapan ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto;
e. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto;
f. Pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi melalui penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto;
g. Pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut.

a. Kajian strategis mengenai metode *knowledge sharing* yang efektif dalam kaitannya dengan penerapan sistem manajemen mutu untuk meningkatkan kinerja karyawan pada semua level.
b. Sebagai langkah efektif untuk meningkatkan kepuasan *stakeholder* dalam kualitas hubungan dengan Pabrik Gula Jatiroto, dengan meningkatkan kinerja inovasi secara berkesinambungan.
c. Sebagai acuan untuk menciptakan standar-standar penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 secara menyeluruh agar menjadi pedoman dalam setiap langkah pekerjaan karyawan.

1.4.2 Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai peranan *knowledge sharing* sebagai suatu metode yang efektif untuk penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 secara menyeluruh kepada semua karyawan. Adanya pandangan lain dari kinerja perusahaan dalam kajian sumber daya manusia terutama dari sudut pandang kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penentu.

Digital Repository Universitas Jember

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Knowledge Sharing*

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang diinterpretasikan dan diintegrasikan. *Knowledge* berasal dari informasi yang diserap dalam akal pikiran seseorang, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut (Jacobson, 2006:24). Fokus utama dari *knowledge sharing* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok kerja dalam organisasi. *Knowledge sharing* dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi (Glassop, 2002:227). Definisi diatas diperluas lagi dengan pernyataan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses dimana individu secara kolektif dan interaktif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu (West dan Mayer, 1997:22).

Ireland dkk. (2002:76) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai proses mengembangkan, mentransfer, mengintegrasikan dan menggunakan pengetahuan secara efektif dan efisien. Hoof dan Ridder (2004:31) memberikan pemahaman mengenai *knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan *tacit* dan *explicit*), dan akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru. Pada akhirnya, dapat diambil kesimpulan bahwa *knowledge sharing* merupakan suatu proses saling berbagi pengetahuan baik antar individu, maupun kepada organisasi, untuk menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yang ingin menggunakan aset pengetahuan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Dalkir (2005:45) mengidentifikasi risiko dalam berbagi pengetahuan adalah individu-individu yang paling sering dihargai untuk apa yang mereka ketahui, bukan apa yang mereka bagi, jika pengetahuan tidak dibagi, maka konsekuensi negatif seperti isolasi dan resistensi terhadap ide-ide akan terjadi. Pengetahuan bersama menawarkan sudut pandang yang berbeda dan solusi yang

Digital Repository Universitas Jember

mungkin untuk masalah. Untuk mempromosikan berbagi pengetahuan dan menghilangkan hambatan berbagi pengetahuan, budaya organisasi harus mendorong penemuan dan inovasi. Hal ini akan menghasilkan dalam penciptaan budaya organisasi.

Pada ruang lingkup perusahaan, pengetahuan sistematik berbentuk laporan, prosedur standar, foto dan gambar, serta dokumentasi yang menggambarkan proses-proses penting perusahaan. Pengetahuan ini dengan mudah dapat dipindahkan kepada pihak lain dalam organisasi, tentu saja melalui akses yang diberikan kepada anggota organisasi (*explicit knowledge*). Sementara itu, *tacit knowledge* berada dalam konteks pengalaman individual. Mengelola kedua bentuk pengetahuan merupakan tugas penting bagi organisasi, paling tidak diperlukan mekanisme yang mendorong pemindahan antar bentuk-bentuk pengetahuan yang dimiliki organisasi agar mendapatkan kekuatan kolektif dari proses pembelajaran. Keengganan setiap anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan merupakan hambatan bagi kemajuan pembentukan daya saing organisasi itu sendiri.

Menurut Raskov (2007:27), memberi pengertian berbeda dari istilah *knowledge sharing* dan *knowledge* transfer. *Knowledge sharing* terjadi antar individu dalam suatu komunitas, dimana individu berinteraksi dan berbagi pengetahuan dengan individu lainnya melalui ruang maya atau tatap muka sehingga unit analisis dalam *knowledge sharing* adalah individu. Di sisi lain, *knowledge* transfer terjadi antar grup, antar unit bahkan antar organisasi atau perusahaan, dimana sebuah grup berinteraksi dengan grup lain dalam rangka membagi atau mentransfer pengetahuan. Oleh karena itu, untuk analisis dalam *knowledge* transfer adalah tim atau unit/ departemen.

Menurut Lumbantobing (2011:59), *knowledge sharing* sudah mencakup pengertian *knowledge* transfer yang didefinisikan sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lainnya yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif. Proses ini bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan atau eksploitasi *knowledge*

Digital Repository Universitas Jember

esksisting dan untuk mendorong penciptaan pengetahuan baru sebagai hasil pembelajaran dan kombinasi dari berbagai pengetahuan yang berbeda.

2.1.2 Siklus *Knowledge Sharing*

Lumbantobing (2011:60) menyatakan bahwa *knowledge* terdiri atas dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement, skill, values* dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan ditransfer dengan orang lain. *Explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset/ CD video dan audio, spesifikasi produk atau manual.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:23) kedua jenis *knowledge* tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Berikut merupakan empat jenis proses konversi (*seci process)* yang terfokus pada sumber daya manusia.

a. *Socialization* (*tacit to tacit*), yakni proses transfer pengetahuan *tacit* seseorang ke orang lain melalui pengamatan, pengulangan dan praktik secara langsung. Pengetahuan yang disosialisasikan lebih pada bentuk keterampilan (*skill*) yang diperoleh dari pengalaman. Pengetahuan seperti ini tidak akan pernah menjadi *explicit* sehingga tidak mudah untuk dibagi atau ditularkan secara luas dalam organisasi;
b. *Externalization* (*from tacit to explicit*), berupa proses artikulasi pengetahuan *tacit* ke dalam pengetahuan *explicit* sehingga bisa dibagi dan ditularkan kepada orang lain dalam suatu organisasi;
c. *Combination* (*expilicit to explicit*) adalah suatu proses yang menggabungkan berbagai pengetahuan *explicit* dalam suatu organisasi, kemudian diolah menjadi suatu pengetahuan baru yang *explicit*;
d. *Internalization (from explicit to tacit),* berupa penyerapan pengetahuan *explicit* baru yang telah bisa ditularkan secara luas dalam organisasi melalui

Digital Repository Universitas Jember

proses belajar menjadi pengetahuan *tacit* dari individu-individu dalam organisasi.

2.1.3 Sejarah Berdirinya ISO

Kata-kata ISO bukanlah merupakan suatu singkatan sebagaimana sering diasumsikan banyak orang, melainkan sebuah kata berasal dari bahasa Yunani yang berarti sama. Penggunaan kata ISO dapat dijumpai pada kata "*Isotherm*", *"Isobar"*, dan *"Isocost"*. Kata ISO ini digunakan untuk nama organisasi sekaligus nama standar, artinya kata ISO bisa merujuk pada organisasi ISO itu sendiri bisa pula yang dimaksudkan adalah standar yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Hal ini berbeda dengan kondisi di Indonesia, dimana nama organisasinya adalah Badan Standar Nasional (BSN) sementara standar yang dihasilkan diberi nama Standar Nasional Indonesia (SNI) (Ilyas, 2009:3).

Organisasi ISO adalah organisasi internasional untuk standarisasi yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *The International Organization For Standardization*. Organisasi ini didirikan pada tahun 1974 dan berkedudukan di Jenewa, Swiss. Saat ini ISO beranggotakan 157 negara termasuk Indonesia yang diwakili oleh BSN. Pekerjaan pembuatan standar internasional biasanya dilakukan oleh Komite Teknis ISO. Setiap anggota yang memiliki kepentingan terhadap suatu subjek yang akan dipersiapkan oleh Komite Teknis ISO berhak menetapkan wakilnya di dalam komite tersebut. Selain itu, organisasi-organisasi internasional lainnya baik milik pemerintah ataupun non pemerintah yang berhubungan dengan ISO juga diizinkan ikut ambil bagian dalam pekerjaan pembuatan standar internasional. Seperti dalam pekerjaan pembuatan standarisasi elektroteknik, ISO bekerjasama erat dengan komisi Elektroteknik internasional atau *International Electrotechnical Commision (IEC).* Setiap *draft* internasional yang dibuat oleh Komite Teknis ISO disosialisasikan terlebih dahulu kepada seluruh anggota federasi ISO, dan baru bisa diterbitkan setelah mendapat persetujuan sedikitnya 75% dari anggota federasi.

Sejak tahun 1946, federasi ISO memiliki visi untuk membuat standar kepastian mutu *(Quality Assurance)* yang dikemudian hari juga dikenal dengan

Digital Repository Universitas Jember

istilah Sistem Manajemen Mutu *(Quality Manajemen System).* Standar Mutu ISO dikembangkan dari standar-standar mutu yang telah ada dan digunakan secara luas. Pada tahun 1963, ISO mengadopsi standar mutu militer, MIL-Q-9858A yaitu Persyaratan Program Mutu (*Quality Program Requirements*) dari USA dan standar mutu NATO, AQAP 1 untuk standar pemastian mutunya. Pada tahun 1972, ISO mengadopsi standar BS 4891 (*British Standart*) yaitu pedoman untuk pemastian mutu *(A Guide to Quality Assurance)* dari Inggris. Kemudian berturut-turut pada tahun 1975 dan tahun 1979 mengadopsi lagi BS 5179 dan BS 5750.

Beberapa tahun kemudian dibentuk Komite Teknis ISO/TC 176 yang bertugas membuat satu *draft* standar Pemastian Mutu *(Quality Assurance)* dan Manajemen Mutu *(Quality Management).* Komite ini terdiri atas wakil-wakil ISO, IEC, dan BSI *(British Standar Institute).* Dengan mengambil sejumlah standar-standar nasional negara anggotanya seperti BS 4891 & BS 5750 (Inggris), AFNOR Z50-110 (Perancis), DIN 55-355 (Jerman), ANSI/ASQC Z-1.15 & ASME NQA-1 (US) sebagai bahan dasar untuk pembuatan *draft* standar tersebut.

Produk-produk ISO yang terkenal antara lain ISO 9000 Series yang membuat tentang standar Sistem Manajemen Mutu, ISO 14000 Series yang memuat standar Sistem Manajemen Lingkungan, ISO TS 17025 Series yang memuat tentang standar Pengujian dan Kalibrasi di Laboratorium, ISO TS 16949 yang memuat tentang standar Sistem Manajemen Mutu di industri otomotif. Selain itu juga mencakup ISO 19011 yang memuat tentang standar Audit Sistem Manajemen Mutu dan Lingkungan, standar ini digunakan untuk menggantikan ISO 10011 (Audit Sistem Manajemen Mutu) dan ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 (Audit Sistem Manajemen Lingkungan).

2.1.4 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Nasution (2005:301) menyatakan bahwa standar sistem manajemen mutu seri ISO 9000 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk. ISO 9001:2008 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian

Digital Repository Universitas Jember

dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi. ISO 9001 hasil revisi tahun 2008, secara garis besar ISO 9001:2008 tidak terlalu jauh berbeda dengan pendahulunya yaitu ISO 9001:2000. Adapun perbedaan antara versi 2000 dan 2008 secara signifikan lebih menekankan pada efektivitas proses yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut (Agus Syukur, 2010:120).

Kelompok standar ISO versi tahun 2008 tidak berbeda dengan versi sebelumnya (versi tahun 2000) dimana terdiri dari empat seri yaitu : (1) ISO 9000:2005; (2) ISO 9001:2008; (3) ISO 9004:2000; dan (4) ISO 19011:2002. Berikut merupakan isi dan kegunaan dari empat seri ISO yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Isi dan Kegunaan dari Empat Seri ISO

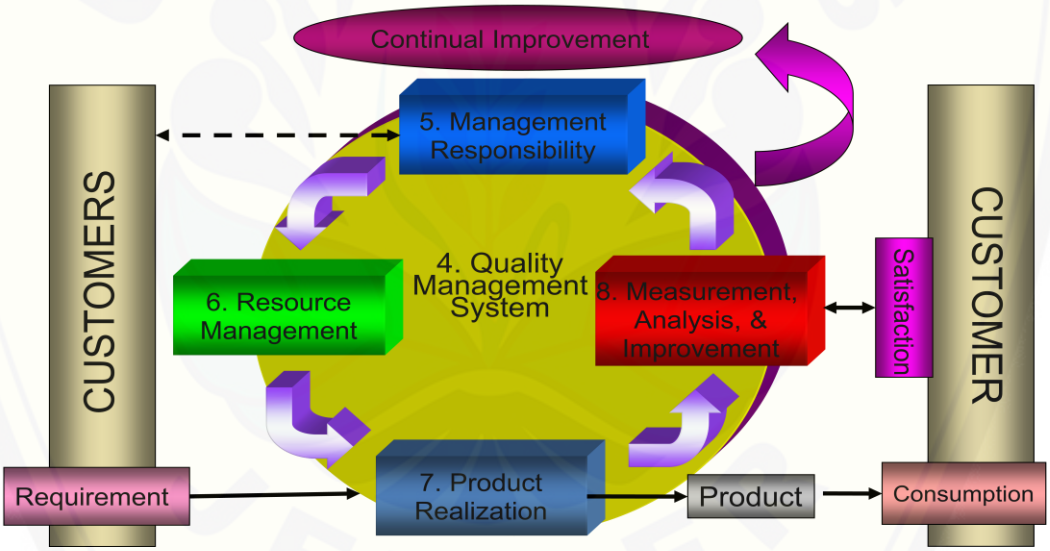
Jenis ISO	Keterangan	Uraian
a. ISO 9000:2005	*Quality management system-Fundmentals and vocabulary*	Menguraikan dasar-dasar sistem manajemen mutu dan merinci istilah-istilah yang digunakan dalam sistem manajemen mutu.
b. ISO 9001:2008	*Quality management system-Requirements*	Merincikan persyaratan bagi sistem manajemen mutu bila suatu organisasi bermaksud memperagakan kemampuannnya untuk menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku, bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.
c. ISO 9004:2000	*Quality management system-Guidance for Performance Improvement*	Memberikan panduan untuk perbaikan berlanjut kinerja dan efisiensi menyeluruh organisasi, serta keefektifan sistem manajemen mutunya bila organisasi ingin bergerak melampaui persyaratan ISO 9001. Namun, standar ini tidak dimaksudkan untuk tujuan sertifikasi atau kontrak
d. ISO 19011:2002	*Guidance on Auditing Quality and Environment Management System*	Memberikan panduan tentang pengauditan sistem manajemen mutu dan sistem manajemen lingkungan.

Sumber : Ilyas (2009)

Digital Repository Universitas Jember

Keempat seri standar ISO secara bersama-sama membentuk suatu *coherent set* dari standar sistem manajemen mutu, artinya keempat standar tersebut saling berkaitan secara logis dan saling melengkapi. Merupakan sesuatu kekeliruan bila ada anggapan bahwa suatu organisasi yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 berarti produknya juga telah memenuhi standar internasional. Standar produk adalah merupakan hal yang berbeda dengan standar Sistem Manajemen Mutu, namun demikian, bila suatu produk diproses atau diproduksi dengan sistem manajemen mutu yang telah memenuhi persyaratan internasional diyakini akan menghasilkan produk yang bermutu.

Perubahan yang signifikan dalam ISO 9001 Versi tahun 2008 (ISO 9001: 2008) dibandingkan dengan ISO 9001 Versi tahun 1994 (ISO 9001:1994) adalah penggantian 20 elemen standar menjadi suatu model proses seperti skema berikut:



Gambar 2.1 Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 (Sumber: Gaspersz, 2003)

Uraian Skema

a. Pelanggan

   Pelanggan yang dimaksud pada skema diatas adalah orang yang memberi masukan tentang apa yang harus dikerjakan oleh kontraktor.

Digital Repository Universitas Jember

b. Tanggung Jawab Manajemen

Tanggung jawab manajemen menunjukkan bahwa adanya komitmen manajemen terhadap mutu dari produk yang dihasilkan.

c. Manajemen Sumber Daya

Bagian penting dalam pelaksanaan adalah menentukan siapa yang akan mengerjakan apa, orang yang diberi tugas untuk melakukan aktivitas yang berkatian dengan mutu harus mempunyai kecakapan untuk melakukannya.

d. Realisasi Produk

Realisasi produk meliputi pembuatan produk atau jasa.

e. Pengukuran, Analisis dan Perbaikan

1. Pengukuran : data hasil pengukuran sangat penting untuk membuat keputusan berdasarkan kenyataan;
2. Analisis : keputusan sebaiknya didasarkan pada hasil pengukuran atau informasi yang dikumpulakn secara akurat;
3. Perbaikan : kebutuhan tindakan perbaikan akan muncul apabila ada ketidaksesuaian yang dapat berasal dari dalam maupun luar.

Menurut Gaspersz (2001:62) manfaat dari penerapan ISO 9001:2008 telah diperoleh banyak perusahaan diantaranya sebagai berikut.

a. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisir dan sistematik. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2008 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur dan instruksi yang berkaitan dengan mutu telah direncanakan dengan baik;
b. Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2008 diizinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem manajemen mutu dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan *image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global;
c. Audit sistem manajemen mutu dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 dilakukan secara periodik oleh *registrar* dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem mutu. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit;

Digital Repository Universitas Jember

d. Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9001:2008, akan menghubungi lembaga registrasi. Jika nama perusahaan itu telah terdaftar pada lembaga registrasi bertaraf internasional, maka hal itu berarti terbuka kesempatan pasar baru;
e. Meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten serta pengurangan dan pencegahan pemborosan, sehingga meningkatkan kesadaran mutu dalam perusahaan;
f. Memberikan pelatihan secara sistematik kepada karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik;
g. Terjadi perubahan positif dalam hal kultur mutu dari anggota organisasi, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikasi ISO 9001:2008 yang umumnya hanya berlaku selama tiga tahun.

2.1.5 Persyaratan Standar dari Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan sistem manajemen mutu yang berfokus pada proses dan pelanggan, oleh karena itu pemahaman terhadap persyaratan-persyaratan dari ISO 9001:2008 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematik untuk memenuhi kepuasan pelanggan *(customer satisfaction)* dan peningkatan proses terus-menerus *(continious process improvement)* (Gaspersz, 2001:62). Berikut adalah langkah-langkah secara garis besar yang harus dilakukan jika Kontraktor ingin mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008.

a. Adanya komitmen dari pimpinan puncak;
b. Membentuk komite pengarah atau *Management Representative*;
c. Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008;
d. Mengimplementasikan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008.

Digital Repository Universitas Jember

Berikut klausul-klausul yang perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi (Gaspersz: 2003) yang ISO 9001:2008 terdiri dari 8 Klausul.

Klausul 1. Ruang Lingkup

Dalam klausul ini, persyaratan-persyaratan standar telah menekankan untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui efektivitas dari aplikasi sistem mutu, termasuk proses-proses untuk peningkatan mutu terus-menerus dan jaminan kesesuaian.

Klausul 2. Referensi Normatif

Klausul ini hanya memuat referensi-referensi yang harus dipersiapkan oleh kontraktor yaitu: Peraturan Pemerintah dan buku-buku panduan tentang kualitas.

Klausul 3. Istilah dan Definisi

Klausul ini menyatakan bahwa istilah dan definisi-definisi yang diberikan dalam ISO 9001:2008 menetapkan, mendokumentasikan, melaksanakan, memelihara langkah-langkah untuk implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 dan kebutuhan peningkatan terus menerus.

Klausul 4. Sistem Manajemen Mutu

Klausul ini lebih menekankan pada kebutuhan untuk peningkatan terus-menerus *(continual improvement).* Manajemen organisasi harus menetapkan langkah-langkah untuk implementasi sistem manajemen mutu 9001:2008.

Klausul 5. Tanggung jawab Manajemen

Klausul ini menekankan pada komitmen manajemen puncak (*top management commitment*) menuju perkembangan dan peningkatan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Klausul ini juga memaksa keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, menetapkan kebijakan untuk mutu, menetapkan tujuan-tujuan mutu, perencanaan sistem manajemen mutu, menetapkan tanggung jawab dan wewenang organisasi, mengangkat secara formal seorang yang mewakili manajemen dan menjamin proses komunikasi internal yang tepat, serta harus melakukan peninjauan ulang sistem manajemen mutu.

Digital Repository Universitas Jember

Klausul 6. Manajemen Sumber Daya

Klausal ini menyatakan bahwa suatu organisasi hasus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat, personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus didefinisikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman.

Klausul 7. Realisasi Produk

Dalam hal perencanaan realisasi produk organisasi harus menjamin bahwa proses realisasi produk berada di bawah pengendalian, agar memenuhi persyaratan produk.

Klausul 8. Pengukuran Analisis dan Peningkatan

Persyaratan umum dalam Klausul 8 tentang pengukuran analisis dan peningkatan, dimana organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk.

2.1.6 Kinerja Inovasi

Menurut UU No. 18 Tahun 2002, pengertian inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan atau pun perekayasaan yang dilakukan dengan tujuan melakukan pengembangan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, ataupun cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sudah ada ke dalam produk atau pun proses produksinya.

Menurut Prakosa (2005:49) inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi, perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi. Menurut Robbins (1994), inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Orang yang inovatif ditandai oleh kecenderungannya memperkenalkan (dalam arti menerapkan) gagasan, metode, peralatan, prosedur, dan produk dan jasa baru yang lebih baik atau lebih bermanfaat (Nasution,

Digital Repository Universitas Jember

2001:21). Rogers (1983:270), mendefisisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/ benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

Berdasarkan Rogers (2003:269) inovasi dapat ditunjang oleh beberapa faktor pendukung seperti: (1) adanya keinginan untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa dan dari tidak tahu menjadi tahu; (2) adanya kebebasan untuk berekspresi; (3) adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif; (4) tersedianya sarana dan prasarana; (5) kondisi lingkungan yang harmonis. Dari pendapat beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Inovasi juga merupakan proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi.

Davila *et al*. (2006:112) memberikan tiga perspektif penting bagi manajer senior antara lain.

a. Inovasi merupakan proses pengelolaan yang membutuhkan peralatan spesifik, aturan dan kedisiplinan. Eksekutif perusahaan biasanya mengeluh bahwa mereka tidak dapat menyelesaikan inovasi dalam organisasinya. Guna membantu eksekutif, perlu diberikan kerangka, proses formal dan peralatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan inovasi;
b. Inovasi membutuhkan pengukuran dan dorongan untuk memberikan hasil yang besar secara terus menerus. Banyak perusahaan mengukur hal yang salah dan memberikan dorongan terhadap tindakan yang merusak sistem dan proses yang mendukung inovasi. Oleh karena itu, diperlukan pedoman guna menunjukkan bagaimana menggunakan metrik dan dorongan untuk mengelola setiap segi inovasi pada setiap perusahaan;
c. Perusahaan dapat menggunakan inovasi untuk mendefinisikan ulang suatu industri dengan menerapkan kombinasi inovasi model bisnis dan teknologi. Untuk itu perlu pedoman bagaimana mengintegrasikan perubahan model perusahaan dan teknologi untuk menentukan kembali lingkungan persaingan dalam industri. Banyak perusahaan yang lebih baik dari perusahaan lainnya,

Digital Repository Universitas Jember

tetapi hanya sedikit yang memiliki kemampuan mengintegrasikan inovasi model perusahaan dan teknologi.

Bagi beberapa perusahaan, inovasi tidak hanya mewakili peluang untuk berkembang dan bertahan tetapi juga peluang untuk mempengaruhi kepemimpinan industri. Inovasi bukan hanya sebagai alat dalam pasar persaingan, namun inovasi yang unggul memberikan peluang bagi perusahaan untuk berkembang lebih cepat, lebih baik dan lebih *smart* dari pesaingnya dan akhirnya dapat mempengaruhi kepemimpinan industri.

2.1.7 Manajemen Inovasi

Manajemen inovasi merupakan proses mengelola inovasi di suatu perusahaan agar dapat berdaya guna bagi penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. Manajemen inovasi diperlukan karena untuk mengakui bahwa ide-ide segar harus terus mengalir secepat mungkin dan setiap saat sebagai antisipasi perkembangan dunia yang semakin cepat, beragam, dan dinamis.

Di dalam sebuah perusahaan, manajemen inovasi diperlukan karena ide-ide segar akan terus lahir dan menjadi sangat banyak. Keberadaan ide-ide tersebut harus diatur dan disusun secara sistematis agar tidak terjadi kesemrawutan. Inovasi yang harus dijalankan secara sistematis, efisien, dan berkelanjutan ini memerlukan suatu sistem untuk mengatur ide-ide ini agar lebih terstruktur. Dari 100 ide yang brilian, hanya satu yang menjadi inovatif. Jika dalam suatu perusahaan dihasilkan 100 jenis produk dalam satu tahunnya, maka dibutuhkan 10 ribu ide brilian tersebut. Tanpa adanya manajemen yang baik, ide-ide itu malah akan menumpuk dan kemungkinan akan terlambat untuk diperkenalkan di pasar. Terlambat diperkenalkan di pasar maka akan kehilangan pendapatan sehingga makin lama akan kehilangan kemampuan bersaing dengan yang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh OECD Oslo Manual (2005), merupakan pedoman dasar utama internasional untuk menentukan dan menilai kegiatan inovasi serta kompilasi dan penggunaan data terkait, telah diambil sebagai sumber referensi utama untuk menggambarkan, mengidentifikasi dan mengklasifikasikan

Digital Repository Universitas Jember

inovasi di tingkat perusahaan. Berdasarkan OECD Oslo Manual (2005), diperkenalkan empat jenis inovasi yang berbeda, diantaranya: inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi.

Inovasi produk adalah pengenalan barang atau jasa baru atau peningkatan secara signifikan terkait karakteristik atau penggunaan produk/ jasa tersebut; termasuk perbaikan yang signifikan dalam hal spesifikasi teknis, komponen dan bahan, *software*, keramahan pengguna atau karakteristik fungsional lainnya (OECD Oslo Manual, 2005). Inovasi produk dapat memanfaatkan pengetahuan atau teknologi baru, atau dapat didasarkan pada penggunaan baru atau kombinasi dari pengetahuan dan teknologi yang ada. Inovasi produk merupakan proses yang rumit sehingga harus didorong oleh kemajuan teknologi, perubahan kebutuhan pelanggan, memperpendek siklus hidup produk, dan meningkatkan persaingan global. Apabila inovasi produk dapat berjalan sukses, maka harus melibatkan interaksi yang kuat dalam perusahaan secara intensif antara perusahaan, pelanggan dan pemasok (Akova *et al*., 1998:115).

Inovasi proses adalah pelaksanaan baru atau peningkatan secara signifikan produksi atau metode pengiriman. Hal ini termasuk perubahan signifikan dalam teknik, peralatan dan atau perangkat lunak. Inovasi proses dapat ditujukan untuk mengurangi biaya unit produksi atau pengiriman, untuk meningkatkan kualitas, dan untuk memproduksi atau menghasilkan produk baru atau peningkatan secara signifikan (OECD Oslo Manual, 2005). Pengenalan produk baru umumnya diasumsikan memiliki bentuk yang jelas, efek positif pada pertumbuhan pendapatan dan pekerjaan, proses inovasi, karena sifatnya adalah pemotongan biaya, maka memiliki efek yang kurang jelas (Fagerberg *et al*., 2004:81).

Inovasi pemasaran adalah implementasi dari metode pemasaran baru yang melibatkan perubahan signifikan dalam desain produk atau kemasan, penempatan produk, promosi produk atau harga (OECD Oslo Manual, 2005). Inovasi pemasaran menargetkan untuk mengatasi kebutuhan pelanggan yang lebih baik, membuka pasar baru, atau posisi baru produk perusahaan di pasar dengan tujuan meningkatkan penjualan perusahaan. Inovasi pemasaran sangat terkait dengan

Digital Repository Universitas Jember

strategi harga, sifat paket desain produk, penempatan produk dan promosi kegiatan sesuai kaidah *P's of marketing* (Kotler, 2012:78).

Inovasi organisasi adalah pelaksanaan organisasi dengan metode baru dalam praktek bisnis perusahaan, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal. Inovasi organisasi memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi biaya administrasi dan transaksi, meningkatkan kepuasan kerja (dengan produktivitas tenaga kerja), mendapatkan akses ke aset *non-tradable* atau mengurangi biaya persediaan (OECD Oslo Manual, 2005). Dengan demikian, inovasi organisasi sangat terkait dengan semua upaya administratif untuk memperbaharui rutinitas organisasi, prosedur, mekanisme, sistem dll. untuk mempromosikan kerja sama tim, berbagi informasi, koordinasi, kolaborasi, belajar, dan inovasi.

2.1.8 Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan adalah sistem yang digunakan untuk membantu para manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi dengan menggunakan alat ukur *finansial* dan *non financial*, selain itu sistem pengukuran juga dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena di dalam pengukuran kinerja juga ditetapkan *reward and punishment system* (Wulandari, 2011:77).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Nawawi, 2006:66). Menurut Robbins (2003:9) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja, pekerja atau karyawan terdapat hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja

Digital Repository Universitas Jember

seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Gibson, 1997:84). Yukl (1998:126) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas, yaitu kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku-perilaku yang ditunjukan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Gibson (1997:84) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efesiensi, dan kriteria efektifitas lainya.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Armstrong (1998:194) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai/ karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi nonprofit yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Menurut Alewine (2002:43), standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk menghubungkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis.

Digital Repository Universitas Jember

Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Berikut adalah dua kategori data atau informasi tentang kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2002:144).

a. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, atau kreativitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu;
b. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan.

2.1.9 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Penerapan ISO 9001:2008

Knowledge sharing merupakan proses dimana individu secara kolektif dan interaktif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu (West dan Mayer, 1997:22). Pada ruang lingkup perusahaan, pengetahuan sistematik berbentuk laporan, prosedur standar, foto dan gambar, serta dokumentasi yang menggambarkan proses-proses penting perusahaan. Pengetahuan ini dengan mudah dapat dipindahkan kepada pihak lain dalam organisasi, tentu saja melalui akses yang diberikan kepada anggota organisasi (*explicit knowledge*). Sementara itu, *tacit knowledge* berada dalam konteks pengalaman individual.

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 mewajibkan semua pedoman, instruksi kerja dan kebijakan terdokumentasi secara sistematis. Dalam pelaksanaan audit eksternal, ditekankan bagaimana implementasi dokumen terhadap terhadap pelaksanaan di lapangan begitu juga sebaliknya. Mengelola kedua bentuk pengetahuan merupakan tugas penting bagi organisasi, paling tidak diperlukan mekanisme yang mendorong pemindahan antar bentuk-bentuk pengetahuan yang dimiliki organisasi agar mendapatkan kekuatan kolektif dari proses pembelajaran. Keengganan setiap anggota organisasi untuk berbagi

Digital Repository Universitas Jember

pengetahuan merupakan hambatan bagi kemajuan pembentukan daya saing organisasi itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Rino dkk. (2012:64-84) menganalisis pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja dosen. Hasilnya motivasi kerja mampu memperkuat pengaruh penilaian atas teknologi informasi smart kampus dengan kinerja dosen dengan diperkuat melalui *knowledge management*. Menurut artikel dari http://suara-koridor.blogspot.co.id penelitian pada PT PLN Persero, menyatakan bahwa untuk melaksanakan prosedur dengan mendokumentasikan instruksi kerja yang disesuaikan dengan standar manajemen mutu ISO 9001:2008, maka dibutuhkan suatu sistem kerja dalam rangkaian proses dari *knowledge management*.

2.1.10 Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Inovasi

Inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa (Robbins 1994). Orang yang inovatif ditandai oleh kecenderungannya memperkenalkan (dalam arti menerapkan) gagasan, metode, peralatan, prosedur, dan produk dan jasa baru yang lebih baik atau lebih bermanfaat (Nasution, 2001:21). Berdasarkan OECD Oslo Manual (2005), diperkenalkan empat jenis inovasi yang berbeda, diantaranya : inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi.

Kinerja inovasi sebagai salah satu pengukuran apakah penerapan ISO 9001:2008 berjalan secara menyeluruh dalam suatu perusahaan. Menurut Gaspersz (2001:62), dengan adanya penerapan ISO 9001:2008 yang konsisten dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisir dan sistematik. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2008 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur dan instruksi yang berkaitan dengan mutu telah direncanakan dengan baik. Selain itu dapat meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten serta pengurangan dan pencegahan pemborosan, sehingga meningkatkan kesadaran mutu dalam perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

Proses inovasi meliputi keseluruhan proses bisnis yang akan berujung pada daya saing perusahaan, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadiati (2007:144-154) menyimpulkan bahwa faktor-faktor manajemen mutu terpadu berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing melalui proses bisnis internal perusahaan manufaktur di Jawa Timur, hal ini ditentukan oleh kepemimpinan dan informasi bukan oleh keterlibatan karyawan dan hubungan dengan pemasok.

Zakiyah (2005:20) dalam penelitian terkait penerapan model Sistem Manajemen Mutu untuk pertumbuhan berkelanjutan menyatakan dengan 12 prinsip manajemen dapat mendorong dunia usaha untuk selalu melakukan *continual improvement* secara dinamis, sehingga lebih dapat menjawab perkembangan dan perubahan yang begitu cepat. *New QMS Model for Sustainable Growth* memacu organisasi untuk memberikan produk/ jasa, output organisasi atau sumber keuntungan yang lebih baik dari pesaingnya; dalam penyediaan produk/ jasa selalu mendengarkan suara pelanggan dan memahami perubahan lingkungan bisnis dan perubahan nilai dan sosial; organisasi diminta untuk melakukan *self-awareness* atas kompetenesi inti, kemampuan kompetitif organisasi dan mutu organisasi.

2.1.11 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Inovasi

Hoof dan Ridder (2004:31) memberikan pemahaman mengenai *knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan *tacit* dan *explicit*), dan akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru.

Knowledge sharing memungkinkan suatu organisasi menghasilkan ide-ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi. Hal tersebut dapat bermanfaat pula untuk pengembangan organisasi guna menciptakan hal baru yang dihasilkan dari rangsangan dan menambah pengetahuan serta kemampuan yang ada untuk membuat inovasi. .

Inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Oleh karena itu, organisasi yang inovatif dicirikan

Digital Repository Universitas Jember

dengan kemampuan menyalurkan kreativitasnya menjadi hasil yang berguna. Penerapan inovasi yang tinggi dalam suatu organisasi akan lebih berhasil dalam menanggapi perubahan lingkungan dan mengembangkan kemampuan barunya untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Chen *et al.*, 2010). Proses inovasi mengharuskan anggota organisasi memiliki ide-ide segar yang terus mengalir secepat mungkin yang didapat dari proses bertukar pikiran, berbagi pengalaman, dan kegiatan berbagi pengetahuan lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Firmaiansyah (2014:135) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi yang berarti bahwa semakin tinggi *knowledge sharing* maka meningkatkan inovasi karyawan. Sedangkan Wang dkk. (2012:8899-8908) berpendapat bahwa *explicit knowledge sharing* pada perusahaan memiliki efek lebih signifikan pada kecepatan inovasi dan kinerja keuangan sementara *tacit knowledge sharing* memiliki efek lebih signifikan pada kualitas inovasi dan kinerja operasional.

Kegiatan *knowledge sharing* dapat menciptakan inovasi yang baik dan bermanfaat bagi perusahaan karena inovasi dihasilkan dari *encooded knowledge* dan *encultured knowledge* yang dapat menciptakan inovasi dengan baik. *Encooded knowledge* yang dilakukan berupa pengkodean dan perangkuman intisari hasil dari kegiatan diskusi kelompok, sehingga karyawan dapat menciptakan inovasi yang bermanfaat. Tidak semua inovasi yang berkaitan dengan produk dapat dilakukan secara leluasa. Hal ini merupakan salah satu penyebab inovasi tidak memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan (Firmaiansyah, 2014:135). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aulawi dkk. (2009:174-187) menghasilkan gambaran bahwa *tacit knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan inovasi individu utamanya dalam bentuk informal yang paling efektif. Di samping itu, *explicit knowledge sharing* juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan inovasi individu, terutama dalam penggunaan fasilitas IT diantaranya *knowledge portal*, *teleconference*, *video conference*, *mail group*, dll.

Digital Repository Universitas Jember

2.1.12 Penerapan ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Karyawan

Prosedur baru biasanya membuat karyawan harus merubah cara kerja yang telah bertahun-tahun dilakukan. Penerapan prosedur sebagai bentuk dari sebuah perubahan adalah selalu tidak mudah. Untuk membuat karyawan merubah cara kerja, atau melakukan sesuatu yang baru, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menanamkan kesadaran pada karyawan terkait tentang pentingnya perubahan dan menerapkan prosedur mutu yang ditetapkan. Penerapan prosedur standar organisasi yang telah ditetapkan merupakan persyaratan penting dari ISO 9001:2008. Untuk menjalankan hal tersebut dalam organisasi, diperlukan pembuatan prosedur standar terhadap semua aktifitas kerja yang berdampak terhadap kualitas secara jelas dan mudah diterapkan (Samuel dan Zulkarnain, 2010:3-4).

Kegiatan yang merupakan bagian dari penerapan prosedur adalah: melakukan audit secara periodik, adanya kepatuhan terhadap prosedur standar, dan adanya penerapan *corrective and preventive action.* Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berfokus pada proses dan pelanggan, oleh karena itu pemahaman terhadap persyaratan-persyaratan dari ISO 9001:2008 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematik untuk memenuhi kepuasan pelanggan *(customer satisfaction)* dan peningkatan proses terus-menerus *(continious process improvement)* (Gaspersz, 2001:62).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Nawawi, 2006:66). Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2015) menunjukkan bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001: 2008 memiliki dampak positif dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan variabel paling dominan adalah unsur kerja infrastruktur dan lingkungan kerja. Sejalan dengan hasil penelitian dari Purba dkk (2014:58-63) menyatakan bahwa SMM ISO 9001:2008 berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepedulian dan lingkungan kerja.

Digital Repository Universitas Jember

Menurut Samuel dan Zulkarnain (2010:18) bahwa penerapan SMM ISO 9001 mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan melalui budaya kualitas perusahaan sebagai mediasinya. Hal berbeda ditunjukkan melalui penelitian yang dilakukan oleh Aziz (2009:72) yang berpendapat bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan memperhatikan faktor kompetensi, kesadaran dan pelatihan, infrastruktur dan lingkungan kerja.

2.1.13 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia memiliki peran penting diantara faktor-faktor yang lain dalam organisasi perusahaan, sehingga menuntut perusahaan perlu memperhatikan kinerjanya. Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan/ instansi diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi yang menyenangkan, penuh tenggang rasa dan saling membangun (Samuel dan Zulkarnain, 2010:6).

Memanfaatkan sumber daya manusia terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial. Kinerja tidak hanya merupakan produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya, perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi. Menurut Gomes (2003:129) kinerja karyawan merupakan perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklarifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut.

Menurut Firmaiansyah (2014:135) dalam penelitiannya bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila *encoded knowledge* tidak dilakukan secara rutin dan dipandang sebelah mata maka mampu mengurangi kinerja karyawan dan mereka akan dapat menurunkan kinerjanya dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian

Digital Repository Universitas Jember

yang dilakukan oleh Sun dan Teh (2011) yaitu bahwa perilaku *knowledge sharing* berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Aulawi dkk. (2009:174-187) mencermati *knowledge sharing* merupakan sisi bagian dari KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan, serta pengembangan sistem *reward* bagi karyawan yang telah mengontribusikan *knowledge* kepada perusahaan dinilai sebagai cara yang efektif untuk mendorong pengembangan aktivitas *knowledge sharing* di perusahaan. Melalui pendekatan *tacit knowledge*, Kurnia (2011:72) memberikan kesimpulan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh terhadap kinerja individu sebagai karyawan dengan menitikberatkan pada pengalaman, interaksi personal, komunitas dan kondisi lingkungan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang menjadi bahan rujukan dan pengembangan model dalam penelitian ini sebagai berikut.

a. Penelitian yang dilakukan oleh Al-Refaie dkk. (2012) bertujuan untuk meneliti tentang perkembangan program peningkatan kualitas, mengetahui dampak dari sertifikasi ISO 9001 dan *King Abdullah II Award for Excellence* (KAAE) dengan menitikberatkan pada ukuran skala kinerja perusahaan yaitu: kualitas output yang konsisten, kepuasan pelanggan, kinerja bisnis, dan inovasi di perusahaan Yordania. Populasi untuk penelitian ini mencakup 245 perusahaan manufaktur dan jasa yang bersertifikat ISO 9001 serta 24 perusahaaan yang berpartisipasi atau menang dalam KAAE. Teknik sampel yang digunakan adalah melalui email serta wawancara personal sebagai perwakilan dari perusahaan. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah model persamaan struktural *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sertifikasi ISO 9001 memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas hasil, kinerja bisnis, dan kepuasan pelanggan. Namun, menunjukkan efek yang tidak signifikan pada inovasi. Untuk pengukuran pada KAAE, efek pada empat langkah-langkah ini telah disurvei pada 24 perusahaan. Menurut

Digital Repository Universitas Jember

responden, penghargaan ini menunjukkan efek positif pada semua empat langkah kinerja. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa manajer yang aktif dalam KAAE, secara efektif dapat mencapai kinerja yang kompetitif.

b. Penelitian yang dilakukan oleh Wang dkk. (2012) bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *knowledge sharing*, inovasi dan kinerja perusahaan dari perspektif holistik. Penelitian ini menguji 89 sampel perusahaan teknologi di Jiangsu China. Data dikumpulkan melalui CEO/ General Manager dan manajer senior sebagai informan kunci karena pengetahuan mereka tentang perusahaan, akses ke informasi strategis, dan keakraban dengan lingkungan. Teknik pemilihan sampel yang digunakan melalui kuesioner dan surat dengan menjelaskan tujuan dari penelitian ini. Kuesioner dikirim ke 551 manajer dengan tingkat tanggapan responden sebesar 37,9%. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan "uji t" untuk menguji hipotesis yang berhubungan dengan *knowledge sharing*. Hipotesis penelitian berupa hubungan antarvariabel diuji dengan cara melihat secara parsial tiap jalur pengaruh pada hasil analisis SEM. Penelitian ini menghasilkan bukti empiris untuk mendukung hipotesis bahwa kedua praktek *Explicit knowledge sharing* dan *tacit* memberikan kontribusi untuk kinerja operasional dan keuangan perusahaan secara langsung atau melalui peningkatan kecepatan inovasi dan kualitas. *Explicit knowledge sharing* pada perusahaan memiliki efek lebih signifikan pada kecepatan inovasi dan kinerja keuangan sementara *tacit knowledge sharing* memiliki efek lebih signifikan pada kualitas inovasi dan kinerja operasional.

c. Penelitian yang dilakukan oleh Jang dkk. (2008) bertujuan untuk menguji secara empiris apakah ISO 9000 bermanfaat dalam bisnis, meneliti bagaimana dampak motivasi pendalaman implementasi ISO 9000 serta bagaimana dampak penerapan pendalaman ISO 9000 terhadap kinerja perusahaan. Populasi untuk penelitian ini mencakup 1.668 perusahaan dengan kuesioner survei yang dikirimkan ke 1.668 perusahaan di Taiwan. Sebanyak 441 perusahaan memberikan tanggapan terhadap survei, menghasilkan tingkat respon sebesar 26,4%. Implikasi utama dari temuan penelitian ini

Digital Repository Universitas Jember

adalah bahwa dampak motivasi eksternal pada kedalaman implementasi ISO 9000 sepenuhnya dimediasi oleh motivasi internal. Studi ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan ISO 9000 secara langsung berdampak positif pada kinerja operasional dan secara tidak langsung pada dampak pasar. Hal tersebut memberikan penjelasan mengapa beberapa kasus implementasi ISO 9000 dianggap membawa keuntungan yang rendah.

d. Penelitian yang dilakukan oleh Shabrina dan Silvianita (2015) bertujuan untuk menentukan faktor-faktor yang membuat kegiatan *knowledge sharing* antara dosen di *Telkom Economic and Business School* (TEBS) Telkom University Bandung dan untuk menentukan berapa banyak faktor-faktor ini mendominasi kegiatan *knowledge sharing*. Penelitian ini mengadopsi enam variabel sebagai faktor *knowledge sharing* dan menggunakan 75 dosen yang bekerja sebagai responden. Melalui analisis faktor dapat mengurangi enam faktor-faktor seperti budaya kerja, sikap karyawan, motivasi untuk berbagi, kesempatan untuk berbagi, komunikasi dan teknologi menjadi dua faktor dominan yang menginspirasi terciptanya perilaku *knowledge sharing* di Telkom University Bandung. Kesempatan untuk membagi pengetahuan diwakili oleh kesempatan untuk berbagi, komunikasi dan teknologi yang mampu menjelaskan 54,8% dari semua faktor *knowledge sharing*. Sementara 17,4% menjelaskan dari budaya organisasi dan diwakili oleh budaya kerja, sikap dan motivasi karyawan untuk berbagi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa lembaga akademis harus meningkatkan komunikasi antara dosen untuk meningkatkan kesempatan untuk berbagi.

e. Penelitian yang dilakukan oleh Firmaiansyah (2014) bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah *knowledge sharing* memengaruhi kinerja karyawan melalui inovasi pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Melalui teknik sampling jenuh menggunakan sampel sebanyak 76 responden dengan teknik analisis model persamaan struktural SEM SmartPLS 2.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

   1. *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena adanya kegiatan seperti diskusi

Digital Repository Universitas Jember

kelompok, bedah buku, *workshop* dan rapat yang diadakan secara rutin;

2. *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Kegiatan berbagi pengetahuan dapat menciptakan inovasi yang baik dan bermanfaat bagi perusahaan karena inovasi dihasilkan dari *encooded knowledge* dan *encultured knowledge* yang dapat menciptakan inovasi dengan baik. *Encooded knowledge* yang dilakukan berupa pengkodean dan perangkuman intisari hasil dari kegiatan diskusi kelompok, sehingga karyawan dapat menciptakan inovasi yang bermanfaat;
3. inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teknologi yang diinovasikan berupa efisiensi waktu dan pemotongan waktu operasi mesin dapat menyebabkan beban kerja yang ditanggung karyawan menurun, hal ini mampu meningkatkan kinerja karyawan karena beban kerja karyawan menjadi ringan;
4. inovasi tidak memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan karena tidak semua inovasi yang berkaitan dengan produk dapat dilakukan secara leluasa.

f. Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2015) bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan SMM ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan Sekretariat Pemerintah Kota Malang. Populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai yang berjumlah 95 orang dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling.* Tahap pengolahan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden, lalu data dianalisis menggunakan *software* statistik SPSS 15.0. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda, dengan sebelumnya memenuhi uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia sebagian (X1), Kerja Infrastruktur (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) di SMM ISO 9001:2008 memiliki positif dan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel Lingkungan Kerja (X3) adalah variabel yang paling dominan yang memengaruhi terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan ini penelitian,

Digital Repository Universitas Jember

dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001: 2008 memiliki positif efek dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Variabel *intervening* yang ada dalam penelitian ini adalah Penerapan ISO 9001:2008. ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi. Berikut adalah interaksi yang akan dibahas dalam penelitian ini.

a. Interaksi *knowledge sharing* kepada karyawan dalam memengaruhi penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto. *Knowledge sharing* tersebut ditunjukkan dengan adanya proses penyampaian budaya dan visi misi perusahaan, perilaku karyawan, memberikan motivasi dan peluang secara adil, dan integrasi komunikasi antar bagian.
b. Interaksi penerapan ISO 9001:2008 dalam memengaruhi kinerja inovasi oleh karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Implementasi sistem manajemen mutu jika diterapkan secara konsisten, maka inovasi akan terjadi dengan sendirinya dan menjadi suatu kebutuhan. Hal ini didasari karena ISO 9001:2008 mengharuskan setiap perusahaan untuk terus berubah secara positif mengikuti perkembangan dan kebutuhan konsumen. Kinerja inovasi tersebut ditunjukkan dengan adanya peningkatan efisiensi pabrik, kesediaan karyawan untuk berubah, kemampuan karyawan untuk menghasilkan sesuatu (produk/ proses baru), serta penggunaan teknologi informasi sebagai penunjang.
c. Interaksi *knowledge sharing* dalam semua proses bisnis dalam memengaruhi kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto. Apabila proses *knowledge sharing* telah dijalankan secara kontinyu dan menjadi suatu kebutuhan untuk terus berkembang dalam persaingan maka dapat memengaruhi kinerja inovasi Pabrik Gula Jatiroto untuk semakin lebih baik. Dimana kinerja inovasi yang

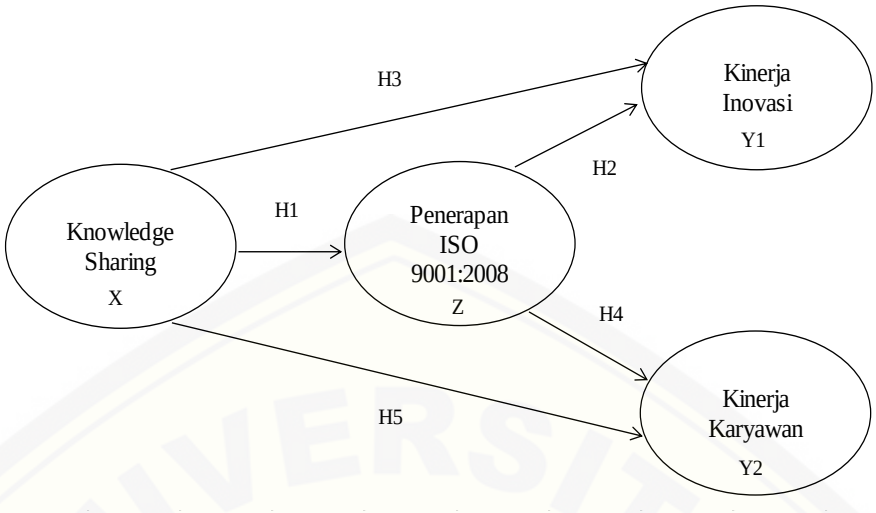
Digital Repository Universitas Jember

diakibatkan adanya *knowledge sharing* yang kontinyu, ditunjukkan dengan adanya modernisasi struktur penunjang proses produksi, peningkatan produk dan teknologi, kemampuan karyawan menghasilkan ide dan menggunakannya untuk menciptakan produk baru dan proses layanan yang lebih baik, serta penerapan efektivitas biaya.

d. Interaksi penerapan ISO 9001:2008 secara konsisten dalam memengaruhi kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Apabila implementasi sistem manajemen mutu diterapkan secara konsisten dan menyeluruh hingga level terkecil, maka kinerja karyawan seharusnya lebih efektif dan efisien. Peningkatan kinerja karyawan tersebut ditunjukkan dengan adanya disiplin kerja dalam waktu dan penggunaan alat kerja, pencapaian sasaran yang dicapai terhadap target, dan inisiatif atau kreativitas yang memengaruhi pekerjaan.
e. Interaksi *knowledge sharing* yang diterapkan secara menyeluruh dalam memengaruhi kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Adanya transfer ide, teknologi maupun informasi baru baik berupa *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* akan menjadikan pengetahuan karyawan semakin kaya dan beragam sehingga memengaruhi kinerja karyawan secara lebih luas. Peningkatan kinerja karyawan tersebut ditunjukkan dengan adanya disiplin kerja dalam waktu dan penggunaan alat kerja, pencapaian sasaran yang dicapai terhadap target, dan inisiatif atau kreativitas yang memengaruhi pekerjaan.

Berdasarkan deskripsi dan penjelasan kerangka konseptual, berikut adalah model penelitian yang digambarkan pada Gambar 2.2.

Digital Repository Universitas Jember



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual
(Sumber: Data diolah)

2.4 Hipotesis

Knowledge sharing dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi (Glassop, 2002:227). Definisi tersebut didukung dengan pernyataan dari West dan Mayer (1997:22) bahwa *knowledge sharing* merupakan proses dimana individu secara kolektif dan interaktif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu.

Rino dkk. (2012:64-84) dalam penelitiannya menganalisis pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja dosen. Hasilnya motivasi kerja mampu memperkuat pengaruh penilaian atas teknologi informasi smart kampus dengan kinerja dosen dengan diperkuat melalui *knowledge management*. Penelitian pada PT PLN Persero dalam http://suara-koridor.blogspot.co.id, menyatakan bahwa untuk melaksanakan prosedur dengan mendokumentasikan instruksi kerja yang disesuaikan dengan standar manajemen mutu ISO 9001:2008, maka dibutuhkan suatu sistem kerja dalam rangkaian proses dari *knowledge management*.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, kerangka konseptual serta penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut.

Digital Repository Universitas Jember

H_1 : *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto.

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan sistem manajemen mutu yang berfokus pada proses dan pelanggan, oleh karena itu pemahaman terhadap persyaratan-persyaratan dari ISO 9001:2008 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematik untuk memenuhi kepuasan pelanggan *(customer satisfaction)* dan peningkatan proses terus-menerus *(continious process improvement)* (Gaspersz, 2001:62).

Penelitian yang dilakukan oleh Hadiati (2007:144-154) menyimpulkan bahwa faktor-faktor manajemen mutu terpadu berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing melalui proses bisnis internal perusahaan manufaktur di Jawa Timur, hal ini ditentukan oleh kepemimpinan dan informasi bukan oleh keterlibatan karyawan dan hubungan dengan pemasok. Sedangkan Zakiyah (2005:20) dalam penelitian menyatakan dengan 12 prinsip manajemen dapat mendorong dunia usaha untuk selalu melakukan *continual improvement* secara dinamis, sehingga lebih dapat menjawab perkembangan dan perubahan yang begitu cepat.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan kerangka konseptual serta penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut.

H_2 : Penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto.

Knowledge sharing memungkinkan suatu organisasi menghasilkan ide-ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi. Hal tersebut dapat bermanfaat pula untuk pengembangan organisasi guna menciptakan hal baru yang dihasilkan dari rangsangan dan menambah pengetahuan serta kemampuan yang ada untuk membuat inovasi. .

Digital Repository Universitas Jember

Penelitian yang dilakukan oleh Firmaiansyah (2014:135) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi yang berarti bahwa semakin tinggi *knowledge sharing* maka meningkatkan inovasi karyawan. Sedangkan Wang dkk. (2012:8899-8908) berpendapat bahwa *explicit knowledge sharing* pada perusahaan memiliki efek lebih signifikan pada kecepatan inovasi dan kinerja keuangan sementara *tacit knowledge sharing* memiliki efek lebih signifikan pada kualitas inovasi dan kinerja operasional.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan kerangka konseptual serta penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut.

H_3 : *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Nawawi, 2006:66). Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2015) menunjukkan bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001: 2008 memiliki dampak positif dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan variabel paling dominan adalah unsur kerja infrastruktur dan lingkungan kerja. Sejalan dengan hasil penelitian dari Purba dkk (2014:58-63) menyatakan bahwa SMM ISO 9001:2008 berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepedulian dan lingkungan kerja. Menurut Samuel dan Zulkarnain (2010:18) bahwa penerapan SMM ISO 9001 mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan melalui budaya kualitas perusahaan sebagai mediasinya. Hal berbeda ditunjukkan melalui penelitian yang dilakukan oleh Aziz (2009:72) yang berpendapat bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan memperhatikan faktor kompetensi, kesadaran dan pelatihan, infrastruktur dan lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, kerangka konseptual serta penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut.

Digital Repository Universitas Jember

H_4 : Penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

Menurut Gomes (2003:129) kinerja karyawan merupakan perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklarifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Firmaiansyah (2014:135) dan Sun dan Teh (2011) menyatakan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Aulawi dkk. (2009:174-187) mencermati *knowledge sharing* merupakan sisi bagian dari KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan, serta pengembangan sistem *reward* bagi karyawan yang telah mengontribusikan *knowledge* kepada perusahaan dinilai sebagai cara yang efektif untuk mendorong pengembangan aktivitas *knowledge sharing* di perusahaan. Melalui pendekatan *tacit knowledge*, Kurnia (2011:72) memberikan kesimpulan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh terhadap kinerja individu sebagai karyawan dengan menitikberatkan pada pengalaman, interaksi personal, komunitas dan kondisi lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, kerangka konseptual serta penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut.

H_5 : *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

Nasution (2005:301) menyatakan bahwa ISO 9001:2008 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Upaya tersebut erat kaitannya dengan langkah-langkah inovatif yang harus terus dikembangkan oleh organisasi dalam mempertahankan eksistensinya.

Digital Repository Universitas Jember

Adanya kerjasama dan komunikasi yang baik dan ditunjang oleh penerapan ISO 9001:2008 akan meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui sistem pengendalian yang konsisten serta pengurangan dan pencegahan pemborosan, sehingga meningkatkan kesadaran mutu dan inovasi dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan serta kerangka konseptual, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut.

H_6 : *Knowledge sharing* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovasi melalui penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto.

Menurut Al-Refaie dkk. (2012) dalam penelitiannya menunjukkan adanya keterkaitan antara penerapan ISO 9001:2008 terhadap peningkatan kinerja, namun dapat disimpulkan bahwa penerapan ISO 9001:2008 bukan merupakan faktor yang esensial untuk menjembatani *knowledge sharing* untuk peningkatan kinerja karyawan. Tingkat penerapan ISO 9001:2008 tidak secara nyata dapat mempengaruhi seberapa efektif *knowledge sharing* membangun tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan serta kerangka konseptual, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut.

H_7 : *Knowledge sharing* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto.

Digital Repository Universitas Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan keseluruhan proses yang dibutuhkan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian, sehingga dapat dikatakan bahwa rancangan penelitian adalah rencana dan struktur yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan penelitiannya. Rancangan penelitian memberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan permasalahan. Data yang telah dikumpulkan diklasifikasikan kemudian diolah untuk digunakan dalam memberikan jawaban atas hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan pengaruh kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian. *Explanatory research* bertujuan menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Berdasaskan prosedurnya, penelitian dilakukan menggunakan metode survei yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analitik kuantitatif dan dimaksudkan untuk mendapatkan jawaban terkait pengaruh gaya *knowledge sharing* terhadap penerapan ISO 9001:2008, kinerja inovasi dan kinerja karyawan serta pengaruh penerapan ISO 9001:2008 terhadap kinerja inovasi dan kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Obyek penelitian ini adalah karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan tidak tetap Dalam Masa Giling (DMG) di Pabrik Gula Jatiroto pada 5 bagian yaitu: Tanaman, Teknik, Pengolahan, AKU, dan *Quality Control* dengan jumlah sebesar 193 orang. Karyawan tersebut dipilih berdasarkan kriteria yang sudah bekerja minimal

Digital Repository Universitas Jember

3 tahun (Data SDM PG Jatiroto, 2017). Kegiatan produksi di Pabrik Gula Jatiroto dibedakan menjadi 2 masa, yaitu Luar Masa Giling (LMG) untuk proses *maintenance* mesin pabrik dan budidaya tebu serta Dalam Masa Giling (DMG) untuk proses penggilingan tebu menjadi gula produk. Pemilihan populasi karyawan dipilih berdasarkan jumlah saat proses giling/ produksi berlangsung (DMG), hal ini dimaksudkan agar penelitian berjalan efektif dengan variabel-variabel yang diteliti secara maksimal bisa diterapkan di Pabrik Gula Jatiroto.

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi (Kuncoro, 2003:86). Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan Rumus Slovin (Amirin, 2011:120). Hal ini bisa dilakukan karena dengan jumlah populasi yang telah diketahui, maka dapat menentukan sampel yang diteliti, dengan rumus sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n = *Number of samples* (jumlah sampel)

N = *Total population* (jumlah seluruh anggota populasi)

e = *Error tolerance* (batas toleransi kesalahan**)**

Langkah awal dalam menggunakan Rumus Slovin yakni menetapkan terlebih dahulu taraf keyakinan atau *confidence level* akan kebenaran hasil atau taraf signifikansi toleransi kesalahan (Amirin, 2011:120). Sesuai kesepakatan para ahli (dalam berbagai literatur umumnya menyatakan sama), untuk ilmu kealaman taraf signifikansi yang digunakan yakni sebesar 0,01. Maksudnya adalah hanya ada 0,01 atau 1% saja kesalahan karena kebetulan itu terjadi, jadi dengan kata lain, yakin sebesar 99% bahwa hasil penelitian itu benar. Hal ini dimaksudnya tetap berhati-hati, tidak ada yang "patut" diyakini 100% benar. Sedangkan, untuk ilmu-ilmu sosial disepakati yang "terbaik" adalah sebesar 0,05. Maksudnya hanya ada 0,05 atau 5% saja kesalahan karena kebetulan itu terjadi, jadi keyakinan 95% bahwa hasil penelitian itu benar. Hal ini karena sifat gejala sosial relatif tidak seajeg seperti gejala kealaman.

Digital Repository Universitas Jember

Sebagai penelitian dalam ilmu sosial, maka peneliti menggunakan taraf keyakinan 95% dalam pengambilan sampel, yaitu yakin bahwa 95% hasil penelitian benar, atau taraf signifikansi 0,05 (hanya akan ada 5% saja kesalahan karena "kebetulan benar" terjadi). Dengan jumlah populasi 193 orang dan toleransi kesalahan 5%, maka jumlah sampel ditetapkan sebesar 130 dengan (n = N / (1 + N e²) = 193 / (1 + 193 x 0,05²) = 130,19≈130).

Teknik atau metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling*, yaitu memilih sampel dari populasi karyawan tetap dan tidak tetap Dalam Masa Giling (DMG) Pabrik Gula Jatiroto di masing-masing golongan (Golongan 2, 3, dan 4) secara random dengan rumus n = (populasi kelas : populasi keseluruhan) x jumlah sampel ditentukan. Jumlah responden yang dipilih dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Rekapitulasi Data Karyawan Pabrik Gula Jatiroto

Golongan	Populasi (Orang)	Persentase (%)	Sampel (Orang)
II A	28	14,5	19
II B	62	32,1	42
II C	32	16,6	20
II D	15	7,8	10
III A	27	14,0	18
III B	10	5,2	7
III C	12	6,2	8
III D	1	0,5	1
IV A	1	0,5	1
IV B	4	2,1	3
IV C	1	0,5	1
Jumlah	**193**	**100**	**130**

Sumber : Data Kepegawaian Pabrik Gula Jatiroto

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Gula Jatiroto, Kabupaten Lumajang, Propinsi Jawa Timur dengan pertimbangan bahwa Pabrik Gula Jatiroto merupakan Pabrik Gula terbesar di wilayah PTPN XI saat ini dan pada tahun 2018 akan menjadi Pabrik Gula BUMN terbesar dan modern di Pulau Jawa. Kebutuhan *stakholde*r terkait pelayanan, kualitas produk dan kinerja karyawan belum terukur

Digital Repository Universitas Jember

terukur kepuasannya, sehingga perlu dilakukan penelitian yang meneliti bagaimana *knowledge sharing* mempengaruhi kinerja inovasi dan kinerja karyawan, salah satunya melalui penerapan ISO 9001:2008 secara menyeluruh guna meningkatkan kepercayaan *stakeholder*. Adapun waktu pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Maret-Mei 2017 di wilayah kerja Pabrik Gula Jatiroto.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut.

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian terhadap variabel yang diteliti. Pengumpulan data primer diperoleh melalui metode kuesioner dengan memberikan pengisian daftar pertanyaan yang merupakan bentuk wawancara tidak langsung. Kepada responden diberikan suatu daftar pertanyaan dan responden tersebut dipersilahkan untuk menjawab sendiri. Pemberian dan pengisian daftar pertanyaan dapat dilakukan langsung atau dengan menggunakan tenaga pembantu pengumpul data. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk pernyataan dengan skala ordinal dengan menggunakan ukuran *5-points likert scale* yang terdiri dari : sangat tidak setuju dengan point 1; tidak setuju dengan point 2; netral dengan point 3; setuju dengan point 4; dan sangat setuju dengan point 5.

b. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapat secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya laporan, dokumen, literatur dan bacaan lain yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data karyawan, data profil perusahaan, prosedur kerja serta instruksi kerja pada Pabrik Gula Jatiroto

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.5.1 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:132), variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang

Digital Repository Universitas Jember

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Terdapat tiga variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini, yaitu variabel endogen, variabel eksogen, dan variabel perantara (*intervening*/ mediator). Berikut merupakan variabel yang dianalisis.

a. Variabel Eksogen

   Variabel bebas yang sering dilambangkan dengan (X) adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi/ ditentukan oleh variabel lain. Variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Knowledge Sharing* (X).

b. Variabel *Intervening*

   Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Penerapan ISO 9001:2008 (Z).

c. Variabel Endogen

   Variabel ini akan menjadi perhatian utama peneliti. Variabel dependen yang digunakan dalam model penelitian akan membantu untuk mengenali hakekat masalah yang akan diteliti. Variabel terikat yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja inovasi (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2).

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Agar dapat memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam mempersiapkan dan menyusun penelitian, perlu dikemukakan definisi operasional terhadap konsep-konsep yang terkait. Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka berikut ini akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti.

a. *Knowledge Sharing* (X)

   Knowledge Sharing dalam penelitian ini adalah proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan *tacit* dan *explicit*), dan akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru (Hooff dan Ridder, 2004). Berikut adalah indikator *knowledge Sharing* yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian Shabrina (2014); Wang dkk. (2012); Andrawina dkk. (2008); Meidiyanto (2014); Widner, dkk, (2014).

Digital Repository Universitas Jember

1. Motivasi yang dimiliki karyawan untuk berbagi pengetahuan;
2. Setiap pimpinan menerapkan sistem berbagi pengetahuan pada karyawannya;
3. Teknologi informasi yang memfasilitasi karyawan untuk bertukar pengetahuan.

b. Penerapan ISO 9001:2008 (Z)

Penerapan ISO 9001:2008 dalam penelitian ini adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu yang menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Berikut merupakan indikator yang diukur pada penerapan ISO 9001:2008 dalam penelitian ini.

1. Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2008 adalah perumusan dan desain langkah penerapan sistem manajemen mutu, mulai dari pemilihan Badan sertifikasi ISO, identifikasi aspek kualitas, dokumentasi dan lain lain. Pengukuran dari *planning* yang efektif, maka indikator yang diukur adalah : identifikasi aspek kualitas, dokumentasi, *training* serta pembuatan prosedur standar.
2. Komitmen Organisasi merupakan komitmen dari perusahaan yang meliputi *top* manajemen, *middle* manajemen dan karyawan dalam menerapkan klausul klausul ISO. Adapun indikator untuk mengukur komitmen organisasi adalah : komitmen *top* manajemen, komitmen *middle* manajemen serta karyawan mendukung pengembangan dan peningkatan.
3. Penerapan Prosedur merupakan persyaratan penting dari ISO, untuk membuat prosedur terhadap semua aktifitas kerja yang berdampak terhadap kualitas. Indikator dari implementasi prosedur adalah : audit periodik, kepatuhan terhadap prosedur standar, penerapan *corrective and preventive action.*

Digital Repository Universitas Jember

c. Kinerja Inovasi (Y_1)

Kinerja inovasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh karyawan yang berdampak pada peningkatan efisiensi pabrik, kesediaan karyawan untuk berubah, kemampuan karyawan untuk menghasilkan sesuatu (produk/ proses baru), serta penggunaan teknologi informasi sebagai penunjang. Berikut merupakan indikator dalam variabel ini yang diadaptasi dari penelitian Meidiyanto (2014); Aulawi dkk. (2009); Gunday dkk. (2011); Wang dkk. (2012).

1. Perusahaan melakukan inovasi proses dalam bentuk inovasi yang menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian;
2. Perusahaan melakukan inovasi produk melalui hasil penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada sehingga tipe inovasi ini lebih menekankan pada pengembangan produknya;
3. Implementasi inovasi yang difokuskan pada pengadopsian inovasi dimana karyawan antusias dan kreatif dalam menggunakan metode/teknologi baru.

d. Kinerja Karyawan (Y_2)

Kinerja Karyawan merupakan suatu tindakan, proses dan cara bertindak atau melakukan fungsi yang ditunjukkan melalui disiplin kerja dalam waktu dan penggunaan alat kerja, pencapaian sasaran yang dicapai terhadap target, dan inisiatif atau kreativitas yang memengaruhi pekerjaan. Berikut merupakan indikator kinerja karyawan yang diadaptasi dari penelitian Sadikoglu dan Zehir (2010); Rofiaty dkk. (2015); Wang dkk. (2012).

1. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diberikan oleh atasan;
2. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat;
3. Pengetahuan karyawan yang dimiliki secara teori dan praktek tentang pekerjaannya;
4. Kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan baik pada departemen maupun antar departemen;
5. Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan secara tepat.

Digital Repository Universitas Jember

3.6 Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Validitas

Data mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam suatu penelitian. Data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang pengaruh variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam penelitian tersebut. Data yang dikatakan valid sangat menentukan akurat atau tidaknya data tersebut. Hal ini tergantung pada baik tidaknya proses pengumpulan data, sedangkan instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan yaitu validitas dan reliabilitas.

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:76) bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Instrumen dikatakan valid apabila dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2011:133). Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang dan menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat.

Uji validitas digunakan untuk menjawab pertanyaan apakah instrumen penelitian yang telah disusun benar-benar akurat sehingga mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji tersebut dimaksud untuk mengetahui sejauh mana instrumen yang digunakan sudah memadai untuk apa yang seharusnya diukur dengan cara meminta pendapat atau penilaian ahli yang berkompeten dengan masalah yang diteliti (Supramono dan Utami, 2004:72). Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory faktor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* signifikan pada (λ=*5%*). Instrumen penelitian tersebut valid *unidimensional* jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0,90.

Digital Repository Universitas Jember

3.6.2 Uji Reliabilitas

Kriteria lain yang harus dimiliki instrumen penelitian adalah reliabilitas. Reliabilitas mengindikasikan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama (Sugiyono, 2011:133). Menurut Ghozali (2008:223), reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana indikator itu mengindikasikan suatu bentuk variabel bentukan yang umum. Uji reliabilitas dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda.

Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dalam model SEM (*Structural Equation Modelling*). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini menurut Ghozali (2008:223) adalah :

$$Construct - Reliability = \frac{(\sum Std\ Loading)^2}{(\sum Std\ Loading)^2 + \sum \varepsilon j}$$

dimana :

Standardized Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap indikator (dari perhitungan AMOS).

εj adalah *measurement error* = 1- $(standardized\ loading)^2$

Sesuai teori yang dikemukakan oleh Ghozali (2008:226) menyatakan bahwa nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Bila penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksplanatori, maka nilai 0,60-0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

Digital Repository Universitas Jember

3.6.3 Uji Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Uji asumsi dilakukan setelah diajukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat terpenuhi. Dalam memenuhi prasyarat permodelan SEM diperlukan asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan *outlier*.

a. Uji Normalitas

Asumsi normalitas multivariat diuji dengan bantuan *software* AMOS. Jika dipergunakan tingkat signifikansi 5% (0,05), maka nilai CR multivariat data lebih kecil dari 1,96, sehingga asumsi normal multivariat terpenuhi, sebaliknya jika nilai CR multivariat data lebih besar dari 1,96, maka asumsi normal multivariat tidak terpenuhi, artinya data tidak normal (Ghozali, 2008:226). Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir.

b. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2008:226) menyatakan bahwa uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini mengindikasikan adanya multikolinearitas. Kemiripan antar variabel independen dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu model independen dengan variabel independen yang lain.

c. Uji *Outliers*

Analisis *outlier* dikenal juga dengan deteksi anomali atau deteksi deviasi (nilai atributnya objek, signifikan berbeda dengan nilai atribut objek lainnya) atau *exception mining*. Menurut Ghozali (2008:227) *outliers* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya yang muncul dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi. Melalui nilai

Digital Repository Universitas Jember

mahalonobis distance, maka bisa dideteksi adanya multivariat *outliers* dengan menggunakan kriteria berdasarkan nilai *chi squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi p < 0,05. Ghozali (2008:226) berpendapat bahwa kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi square* yang disyaratkan, maka kasus tersebut adalah *multivariat outliers*.

3.6.4 *Structural Equation Modeling* (SEM)

Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program software AMOS (*Analysis of Moment Structure*) 16.0 dilakukan untuk menganalisis data melalui kegiatan mengelompokkan data sejenis dalam suatu tabel (tabulasi), dan menganalisis data dengan melakukan perhitungan-perhitungan menurut metode penelitian kuantitatif. Metode SEM dipilih karena model yang diuji melibatkan variabel antara/ intervening dan jumlah sampel sesuai dengan persyaratan yaitu minimal 100 orang. Sebagai salah satu teknik analisis *multivariate*, SEM (*Structural Equation Modelling*) memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

Structural Equation Modelling (SEM) memungkinkan untuk melakukan estimasi atas sejumlah persamaan regresi yang berbeda, tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan dengan membuat model struktural. Keterkaitan yang ada di antara model struktural ini memungkinkan variabel dependen suatu hubungan berperan pula sebagai variabel independen pada hubungan selanjutnya, atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel dependen yang berbeda.

Berikut merupakan model teoritis yang diuraikan sebagai model melalui langkah yang akan dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

a. Pengembangan Model Berbasis Teori

Dalam membangun model persamaan struktural, yang harus dilakukan adalah mengembangkan model yang memiliki justifikasi model yang kuat. Model persamaan struktual (SEM) merupakan *confirmatory technique* yang diuji dengan

Digital Repository Universitas Jember

menggunakan SEM. SEM (*Structural Equation Modelling*) digunakan untuk menguji pengembangan kasualitas yang memiliki justifikasi teori bukan untuk membentuk hubungan kasualitas baru.

b. Pengembangan Diagram Jalur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram* yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. *Path diagram* menggunakan anak panah dalam menghubungan antar konstruk. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk-konstruk yang telah dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan menjadi : konstruk eksogen (*Exogenous Construct*), yang tidak diprediksi oleh variabel-variabel yang lain yang terdapat dalam model dan konstruk endogen (*Endogenous Construct*) yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

c. Konversi Diagram Alur ke Persamaan

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman berikut :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kasualitas antar variabel yang diteliti dengan menghasilkan persamaan struktural (*structural model*). Berikut adalah persamaan struktural yang diajukan untuk model konseptual (Hair, dkk., 1998:592-639).

1. $Y_1 = \lambda_{1.1}X + \delta_1$
2. $Y_1 = \lambda_{1.1}X + \lambda_{1.2}Z + \delta_2$
3. $Y_2 = \lambda_{2.1}X + \delta_3$
4. $Y_2 = \lambda_{2.1}X + \beta_{2.2}Z + \delta_4$

Dimana :

Y_1 = Kinerja Inovasi

Digital Repository Universitas Jember

Y_2 = Kinerja Karyawan

X = *Knowledge Sharing*

Z = Penerapan ISO 9001:2008

ε_{12} = *measurement error*

d. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) akan sulit jika menggunakan matrik kovarian oleh karena nilai koefisien harus diinterprestasikan atas dasar unit pengukuran konstruk. Matrik korelasi memiliki range umum yang memungkinkan membandingkan langsung koefisien dalam model. Koefisien yang diperoleh dari matrik korelasi selalu dalam bentuk *standardized unit* sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara -1.0 dan +1.0. Menurut Ghozali (2008:233) untuk melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori, maka penggunaan matrik korelasi dapat diterima.

e. Estimasi Parameter Dalam Model

Estimasi dapat dilakukan dengan menggunakan paket AMOS yang tersedia dengan *default model* yang digunakan adalah *Maximum Likelihood*.

f. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Sebelum menilai kelayakan model struktural, maka yang harus dilakukan adalah menilai apakah ada data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural dengan evaluasi model melalui *goodness-of-fit*.

1. X^2 (*Chi Square Statistic*), nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas lebih besar dari tingkat signifikasi dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan.
2. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecendurungan statistik *chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima.

Digital Repository Universitas Jember

3. GFI (*Goodness of Fit Index*) digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians populasi yang terestimasikan. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dan dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai GFI berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan model yang memiliki kesesuaian yang baik. Nilai GFI yang dikatakan baik adalah lebih besar atau sama dengan 0,90.
4. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed* model dengan *degree of freedom* untuk null model. Tingkat penerimaan model yang direkomendasikan bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.
5. CMIN/DF (*Normed Chi Square*) adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Yrne (1998) dalam Ghozali (2008) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil dari 2,0.
6. *Tuker Lewis Index* (TLI) adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0,90 dan nilai yang mendekati 1,0 menunjukkan model fit yang sangat baik.
7. *Normed Fit Index* (NFI) merupakan ukuran perbandingan antara model yang diuji dengan null model. Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila NFI $\geq$ 0,90.
8. *Comparative Fit Index* (*CFI*) besaran indeks ini adalah pada rentang sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi-*a very good fit* (Ferdinand, 2005). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI $\geq$ 0,95. Keunggulan indeks ini adalah besaran indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Digital Repository Universitas Jember

Kriteria *goodness of fit* dalam SEM dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2 Kriteria *Goodness of Fit* dalam SEM

No.	*Goodness of Fit Index*	*Cut of Value*
1.	X^2 (*Chi-Square*)	< df dengan α = 0,05
2.	*Signifikansi Probability*	≥ 0,05
3.	RMSEA	≤ 0,08
4.	GFI	≥ 0,90
5.	AGFI	≥ 0,90
6.	CMIN/DF	≤ 2,00
7.	TLI	≥ 0,95
8.	CFI	≥ 0,95

Sumber : Ferdinand (2002)

g. Interprestasi dan Modifikasi Model

Langkah yang terakhir adalah menginterprestasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dan kovarian residual harus bersifat simetrik.

Digital Repository Universitas Jember

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi, analisis hasil penelitian pada pembahasan, berikut adalah simpulan atas temuan penelitian :

a. *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap penerapan ISO 9001:2008 di Pabrik Gula Jatiroto. Proses *knowledge sharing* berjalan secara terencana dan sistematis kaitannya dengan dokumentasi prosedur, instruksi kerja dan komitmen manajemen. Hal ini didukung dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi yang memfasilitasi karyawan untuk bertukar pengetahuan.
b. Penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto. Dengan menerapkan ISO 9001:2008 secara konsisten akan memacu organisasi untuk memberikan produk/ jasa, output organisasi atau sumber keuntungan yang lebih baik dari pesaingnya. Pabrik Gula Jatiroto memberikan kualitas yang sesuai standar bagi *stakeholder*, merencanakan inovasi dalam proses produksi dalam rencana jangka pendek melalui RKAP maupun rencana jangka panjang melalui RJP.
c. *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto. Melalui *knowledge sharing* oleh *key user* kepada karyawan pelaksana, membuat inovasi menjadi semakin beragam karena ide-ide muncul secara simultan. Penerapan inovasi yang tinggi dalam suatu organisasi akan lebih berhasil dalam menanggapi perubahan lingkungan dan mengembangkan kemampuan barunya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
d. Penerapan ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan, Pabrik Gula Jatiroto melakukan *training* bagi karyawan dalam kaitannya dengan kualitas produksi. Peningkatan kinerja karyawan tersebut ditunjukkan dengan adanya disiplin kerja dalam waktu dan penggunaan alat kerja, pencapaian sasaran yang dicapai terhadap target, dan inisiatif atau kreativitas yang mempengaruhi pekerjaan.

Digital Repository Universitas Jember

e. *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. *Knowledge sharing* membuka kesempatan mengeksplorasi pengetahuan untuk mendapatkan atau menciptakan *knowledge* baru. Pabrik Gula Jatiroto dapat dengan cepat mengetahui perkembangan mengenai kondisi perekonomian terkini dan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dirasa semakin cepat.
f. Penerapan ISO 9001:2008 berperan secara signifikan sebagai mediator dalam pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi di Pabrik Gula Jatiroto. Terjadinya kerjasama dan komunikasi yang baik dan ditunjang oleh penerapan ISO 9001:2008, terjadi peningkatan mutu dan produktivitas manajemen melalui sistem pengendalian yang konsisten. Hal ini berdampak dalam pengurangan dan pencegahan pemborosan, sehingga meningkatkan kesadaran mutu dan inovasi di Pabrik Gula Jatiroto.
g. Penerapan ISO 9001:2008 tidak berperan secara signifikan sebagai mediator dalam pengaruh tak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Penerapan ISO 9001:2008 bukan merupakan faktor yang esensial untuk menjembatani *knowledge sharing* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Sesuai dengan hasil analisis, pembahasan dan keterbatasan penelitian, serta perbedaan antara realitas dengan kondisi di lapangan maka saran yang diajukan adalah :

5.2.1 Implikasi Manajerial

a. Pabrik Gula Jatiroto hendaknya mampu menawarkan *knowledge sharing* yang berkelanjutan dan sistematik, sehingga mendorong penerapan ISO 9001:2008 secara menyeluruh. Hal tersebut dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang mengikuti permintaan *stakeholder*. Melalui penerapan sistem manajemen mutu, kinerja inovasi utamanya dalam hal perbaikan mutu produk dan jasa akan memiliki keunggulan bersaing dalam jangka panjang.
b. Membiasakan diri untuk selalu melakukan proses dokumentasi melalui

Digital Repository Universitas Jember

penerapan ISO 9001:2008 sehingga kebijakan, prosedur dan instruksi kerja yang berkaitan dengan mutu bisa direncanakan dengan baik. Proses *tacit* dan *explicit knowledge sharing* antar level hendaknya dilakukan secara periode berkala, sehingga ide, teknologi maupun dokumen pendukung dapat dipelajari oleh semua karyawan.

c. Memberikan motivasi kerja dengan meningkatkan kenyamanan dan kebermaknaan dalam bekerja, dibutuhkan agar karyawan dapat memberikan yang terbaik dari sisi pelayanan, komunikasi serta kinerja. Hal ini dapat meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten serta pengurangan dan pencegahan pemborosan, sehingga meningkatkan kesadaran mutu dalam perusahaan.
d. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 sebaiknya diupdate ke versi yang lebih baru yaitu ISO 9001:2015 agar lebih relevan dengan kebutuhan *stakeholder*, tentunya dengan perbaikan dokumen dan kebijakan sebagai persyaratan pelaksanaan re-sertifikasi. Pada tahun 2018 Pabrik Gula Jatiroto akan mengalami transformasi menjadi Pabrik Gula terbesar dan modern di Pulau Jawa, sehingga kinerja karyawan dari berbagai sisi menuntut untuk berkembang lebih baik.

5.2.2 Saran untuk Penelitian yang Akan Datang

Keterbataan yang dijumpai dalam penelitian ini masih dapat dieksplorasi lebih dalam, terutama untuk menambahkan variabel lain seperti demografi dan budaya individu dalam perusahaan, karena budaya yang dibawa oleh masing-masing individu dalam sebuah tim di perusahaan akan memengaruhi kinerja karyawan dalam menerima sebuah inovasi baru melalui sebuah proses *knowledge sharing*. Hal tersebut agar mendapatkan kajian yang lebih komprehensif dan mendalam, mengenai fungsi *knowledge sharing* yang lebih menyeluruh dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

.

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR PUSTAKA

Al-Refaie, A. dan O. Ghnaimat. 2012. Effects of ISO 9001 Certification and KAAE on Performance of Jordanian Firms. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*. 6(1): 45-53.

Amirin, T. M. 2011. *Populasi dan Sampel Penelitian*. https://tatangmanguny.wordpress.com. (Diakses pada 22 Februari 2017).

Arifin, B. 2015. *Manajemen Industri dan Perdagangan Gula (Bisnis Indonesia, Senin, 8 Desember 2014)*. https://barifin.wordpress.com. (Diakses pada pada 21 Februari 2017).

Asosiasi Gula Indonesia. 2016. *Produksi Gula Nasional*. Jakarta: Published by PT Bank Mandiri.

Aulawi, H. dan R. Govindraju. 2009. Hubungan Knowledge Sharing Behavior dan Individual Innovation Capability. *Jurnal Teknik Industri*. 11(2): 174-178.

Aziz, Anhar. 2009. Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemberian Insentif dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mederating di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia. *Tesis*. Medan: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.

Badan Standar Nasional. 2008. *ISO 9001:2008, Quality Management Systems Requirements*. Jakarta: BSN.

Badan Standar Nasional. 2015. *SNI ISO 9001:2015 - Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan (ISO 9001:2015)*. Jakarta: BSN.

Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. (2th Edition). Massachussetts: The MIT Press Cambridge.

Davila, Tony. 2006. *Profit-Making Innovation*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer

Dharma, C. 2007. Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. *Tesis*. Medan: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.

Digital Repository Universitas Jember

Diana. A., dan Tjiptono. F. 2004. *Total Quality Management.* Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.

Firmaiansyah, D. 2014. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi. *Jurnal Ilmu Manajemen.* 2(1): 128-139.

Gaspersz, V. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Ghozali, I. 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Gibson, J. S. dan M. John. 1997. *Organisasi, Prilaku Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Jakarta: Erlangga.

Hadari, Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Hadiati, S. 2007. Pengaruh Faktor-Faktor Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Proses Bisnis Internal dan Keunggulan Bersaing Industri Manufaktur yang Memperoleh Iso 9000 Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 9(2): 144-154.

Hayes, A. F. 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach*. New York: The Guilford Press.

Hooff, V.D., and Ridder, J.A. 2004. Knowledge Sharing in Context: The influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. 11(1): 13-24.

Ilyas, Elfi. 2009. *Pemahaman Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000*. Bandung: TEDC

Jacobson. 2006. *An Evaluation of Knowledge and Gaps Related to Impacts of Freshwater and Mareine Aquaculture on the Aquatic Environment*. Canada: EVS Environment Consultants.

Jang, W. Y. dan C. I. Lin. 2008. An Integrated Framework For ISO 9000 Motivation, Depth Of ISO Implementation And Firm Performance. The

Digital Repository Universitas Jember

Case Of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 19(2): 194-216.

Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2012. *Prinsi-Prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Mudrajad, Kuncoro. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Kurnia, N. 2011. Model Hubungan Tacit Knowledge Dan Kinerja Individu Pada Balai Riset Dan Standarisasi Industri. *Skripsi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Lumbantobing, Paul. 2011. *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas, Knowledge Management Society Indonesia*. Bandung.

Nainggolan, K. 2017. *Kebijakan Gula Nasional dan Persaingan Global*. http://www.academia.edu. (Diakses 21 Februari 2017).

Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

OECD dan Eurostat. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd ed.)*. Paris: OECD Publishing

Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 117 Tahun 2005. *Ketentuan Impor Gula*. 23 Desember 2015. Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 140. Jakarta.

PT. Gunung Madu Plantations. 2016. *Peraturan Mengenai Gula*. http://www.gunungmadu.co.id. (Diakses pada 21 Februari 2017).

Putri, S. 2017. *Pemerintah Tetapkan Harga Gula Rp 12.500 per Kg*. http://navigasinews.com. (Diakses pada 21 Februari 2017).

Purba, D. Tiur, dan S. Khawarita. 2014. Analisis Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. X. *eJurnal Teknik Industri*. FT USU 1(1):58-63.

Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New Jersey : Prentice Hall International Inc.

Digital Repository Universitas Jember

Rogers, M, 1995, *Diffusions of Innovations, Forth Edition*. New York: Tree Press.

Rofiaty, T. Noviyanti, dan A. D. Mulyanto. 2015. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi dan Kinerja Organisasi (Studi Pada RS Lavalette Malang). *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 20(1): 1-52.

Santos, G. dan A. L. Millán. 2013. Motivation And Benefits Of Implementation And Certification According ISO 9001 – The Portuguese Experience. *International Journal for Quality Research*. 7(1): 71–86.

Santoso, S. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik.* Jakarta: Elex Media Komputindo.

Santoso, M. A. dan R. Widhiawati. 2013. Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu (ISO) 9001:2008 pada PT. Tunas Jaya Sanur. *Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil*. 2(1): 1-6.

Semuel, H dan J. Zulkarnain. 2012. Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen.* 4(2): 516-537.

Setiarso, B. 2009. *Knowledge Management and Knowledge Sharing in Indonesia Institute of Sciences (LIPI) : Facing Lot of Challenges to Disseminate Scientific Knowledge for the society*. Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice.

Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.

Soegiono, M. R., M. Rosiawan dan Y. Sari. 2013. Perancangan dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di PT. Welling Jaya Sejati Industrial Gresik. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. 2(1): 1-18.

Stoner, J. A. 2003. *Manajemen*. Edisi Kelima. Cetakan Pertama. Jakarta: Intermedia.

Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfa Beta.

Tjiptono, F. 1997. *Prinsip-prinsip Total Quality Service.* Yogyakarta: Andi.

Digital Repository Universitas Jember

Wang, Z. dan N. Wang. 2012. Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. Department of Human Resource Management, School of Management. *Expert Systems with Applications*. 39: 1-9.

Zakiyah. 2005. Pertumbuhan Berkelanjutan Dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 : Upaya Peningkatan Daya Saing Industri. *Artikel Tidak Dipublikasikan*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Sdr. Responden Karyawan Pabrik Gula Jatiroto
Di tempat

Berkaitan dengan kegiatan penelitian yang saya lakukan dengan judul "**Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Jatiroto**" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, maka dengan ini saya mengharapkan bantuan Saudara untuk untuk mengisi daftar pertanyaan yang saya sertakan di bawah ini.

Agar memperoleh masukan yang berarti, saya berharap kuesioner ini diisi dengan keadaan yang sebenarnya. Semua sumber dan data yang diperoleh dijamin kerahasiaannya.

Atas perhatian dan bantuannya saya mengucapkan banyak terimakasih.

Jember, April 2017
Hormat saya

Fajar Maulana, SE

Digital Repository Universitas Jember

Petunjuk Pengisian :

Penulis mengharapkan Bapak/Ibu berkenan menjawab pernyataan dibawah ini sesuai dengan kondisi tempat Bapak/Ibu bekerja, dengan memberikan checklist (√) pada tabel yang sudah tersedia dengan memilih :

1. Bila pendapat Anda Sangat Setuju (SS)
2. Bila pendapat Anda Setuju (S)
3. Bila pendapat Anda Netral (N)
4. Bila pendapat Anda Tidak Setuju (TS)
5. Bila pendapat Anda Sangat Tidak Setuju (STS)

Identitas responden

1. Usia : .....
2. Jenis Kelamin : .....
3. Jabatan : .....
4. Golongan : .....
5. Pendidikan Terakhir : .....
6. Lama Bekerja : .....

A. *Knowledge Sharing* (X)

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1. Karyawan mempunyai motivasi untuk berbagi pengetahuan					
2. Setiap karyawan menerapkan sistem berbagi pengetahuan antar karyawan					
3. Terdapat teknologi informasi yang memfasilitasi karyawan untuk bertukar pengetahuan					

B. Penerapan ISO 9001:2008 (Z)

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2008					
1. Perusahaan melakukan identifikasi aspek kualitas					

Digital Repository Universitas Jember

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
2. Perusahaan melakukan dokumentasi dan lain lain berkaitan dengan kualitas produksi					
3. Perusahaan melakukan *training* bagi karyawan dalam kaitan dengan kualitas produksi					
4. Adanya pembuatan prosedur standar kualitas produksi					
Komitmen Organisasi					
1. Adanya komitmen dari *top* manajemen menuju pengembangan dan peningkatan sistem manajemen mutu					
2. Adanya komitmen dari *middle* manajemen menuju pengembangan dan peningkatan sistem manajemen mutu					
3. Karyawan mendukung pengembangan dan peningkatan sistem manajemen mutu					
Penerapan Prosedur					
1. Perusahaan melakukan audit periodik					
2. Perusahaan dinilai memiliki dan memenuhi kepatuhan terhadap prosedur standar					
3. Perusahaan melakukan penerapan *corrective and preventive action*					

C. Kinerja Inovasi (Y_1)

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1. Perusahaan melakukan inovasi proses dalam bentuk inovasi yang menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian					
2. Perusahaan melakukan inovasi produk melalui hasil penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada					

Digital Repository Universitas Jember

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
3. Implementasi inovasi difokuskan pada pengadopsian inovasi dimana karyawan antusias dan kreatif dalam menggunakan metode atau teknologi baru					

D. Kinerja Karyawan (Y_2)

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1. Karyawan mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang diberikan oleh atasan					
2. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
3. Karyawan memiliki pengetahuan secara teori dan praktek tentang pekerjaannya					
4. Karyawan mampu bekerjasama dengan baik baik dalam satu bagian maupun antar bagian					
5. Karyawan mampu melakukan pekerjaan secara tepat					

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 2 Rekapitulasi Data Jawaban Responden

No	A (Knowledge Sharing)			B (Penerapan ISO 9001:2008)						
				Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2008				Komitmen Organisasi		
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
9	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
11	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
12	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
13	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
20	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
21	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4
24	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4
25	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
26	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
27	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4
28	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
29	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
30	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4
31	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
32	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5
34	3	4	4	5	2	5	4	3	3	3
35	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
36	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5

Digital Repository Universitas Jember

No	A (Knowledge Sharing)			B (Penerapan ISO 9001:2008)						
				Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2008				Komitmen Organisasi		
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
37	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
38	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
39	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
41	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5
42	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
43	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
47	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5
48	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4
56	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
58	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
59	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
60	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
61	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
62	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
63	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
64	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
67	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
68	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
69	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
70	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
71	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
72	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
73	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4

Digital Repository Universitas Jember

No	A (Knowledge Sharing)			B (Penerapan ISO 9001:2008)						
				Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2008				Komitmen Organisasi		
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
74	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
75	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4
76	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4
77	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
78	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
79	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
80	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
81	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3
82	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5
83	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
84	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
87	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
88	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3
92	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
94	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4
97	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
98	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5
99	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
100	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
101	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
103	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
106	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
107	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4

Digital Repository Universitas Jember

No	A (Knowledge Sharing)			B (Penerapan ISO 9001:2008)						
				Perencanaan Sertifikasi ISO 9001:2008				Komitmen Organisasi		
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
113	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
114	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
115	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
116	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5
117	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4
118	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4
119	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
120	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
121	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
122	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
124	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
125	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
126	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
128	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
129	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4
130	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5

No	B (Penerapan ISO 9001:2008)			C (Kinerja Inovasi)			D (Kinerja Karyawan)				
	Penerapan Prosedur										
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3
9	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
11	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4
12	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
13	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5

Digital Repository Universitas Jember

No	B (Penerapan ISO 9001:2008)			C (Kinerja Inovasi			D (Kinerja Karyawan)				
	Penerapan Prosedur										
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
19	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	4	3	3	3	4	5	3	4	4	5
21	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
23	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	3
24	3	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4
25	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
26	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
27	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
28	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
29	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
32	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
33	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4
35	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4
37	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	3	4	3	2	3	2	4	3	2
40	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	2
43	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
46	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
47	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4
48	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4

Digital Repository Universitas Jember

No	B (Penerapan ISO 9001:2008)			C (Kinerja Inovasi			D (Kinerja Karyawan)				
	Penerapan Prosedur										
53	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
55	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
56	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
59	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
62	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
63	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
64	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
69	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
70	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4
71	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5
72	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
74	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
75	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
76	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	5
77	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	5
78	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
79	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4
80	3	4	4	5	3	3	3	3	4	5	4
81	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
82	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
83	4	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4
84	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4
87	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	2

Digital Repository Universitas Jember

No	B (Penerapan ISO 9001:2008)			C (Kinerja Inovasi			D (Kinerja Karyawan)				
	Penerapan Prosedur										
92	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
100	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
101	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
103	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
104	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4
105	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
106	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
107	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
116	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2
117	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3
118	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
119	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
120	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
121	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
122	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
125	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
126	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
128	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	3
129	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4
130	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Frequencies

Statistics

	N							
	Valid	Missing	Mean	Mode	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
X1	130	0	4.36	4	-.389	.212	.960	.422
X2	130	0	4.23	4	-.548	.212	2.191	.422
X3	130	0	4.07	4	-.606	.212	1.511	.422
Z1	130	0	4.20	4	.021	.212	-.180	.422
Z2	130	0	4.07	4	-.449	.212	1.273	.422
Z3	130	0	4.31	4	-.588	.212	.122	.422
Z4	130	0	4.24	4	.042	.212	-.297	.422
Z5	130	0	4.18	4	.024	.212	-.103	.422
Z6	130	0	4.05	4	-.455	.212	1.461	.422
Z7	130	0	4.28	4	.150	.212	-.514	.422
Z8	130	0	4.17	4	-.278	.212	.865	.422
Z9	130	0	4.12	4	-.211	.212	1.659	.422
Z10	130	0	4.03	4	-.002	.212	.001	.422
Y 11	130	0	4.11	4	-.166	.212	2.672	.422
Y 12	130	0	3.83	4	-.642	.212	1.196	.422
Y 13	130	0	4.01	4	-.610	.212	1.745	.422
Y 21	130	0	4.19	4	-.231	.212	1.265	.422
Y 22	130	0	4.07	4	-.566	.212	1.059	.422
Y 23	130	0	4.22	4	-.320	.212	.796	.422
Y 24	130	0	4.25	4	.094	.212	-.302	.422
Y 25	130	0	4.10	4	-.749	.212	1.593	.422

Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	2	1.5	1.5	2.3
	4	76	58.5	58.5	60.8
	5	51	39.2	39.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Digital Repository Universitas Jember

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.5	1.5	1.5
	3	4	3.1	3.1	4.6
	4	86	66.2	66.2	70.8
	5	38	29.2	29.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.3	2.3	2.3
	3	13	10.0	10.0	12.3
	4	86	66.2	66.2	78.5
	5	28	21.5	21.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	7.7	7.7	7.7
	4	84	64.6	64.6	72.3
	5	36	27.7	27.7	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.5	1.5	1.5
	3	14	10.8	10.8	12.3
	4	87	66.9	66.9	79.2
	5	27	20.8	20.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Digital Repository Universitas Jember

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	11	8.5	8.5	9.2
	4	65	50.0	50.0	59.2
	5	53	40.8	40.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	6.2	6.2	6.2
	4	83	63.8	63.8	70.0
	5	39	30.0	30.0	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	8.5	8.5	8.5
	4	85	65.4	65.4	73.8
	5	34	26.2	26.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.5	1.5	1.5
	3	14	10.8	10.8	12.3
	4	89	68.5	68.5	80.8
	5	25	19.2	19.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Digital Repository Universitas Jember

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	3.8	3.8	3.8
	4	83	63.8	63.8	67.7
	5	42	32.3	32.3	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	10	7.7	7.7	8.5
	4	85	65.4	65.4	73.8
	5	34	26.2	26.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	9	6.9	6.9	7.7
	4	93	71.5	71.5	79.2
	5	27	20.8	20.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	15.4	15.4	15.4
	4	86	66.2	66.2	81.5
	5	24	18.5	18.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Digital Repository Universitas Jember

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	7	5.4	5.4	6.2
	4	99	76.2	76.2	82.3
	5	23	17.7	17.7	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.1	3.1	3.1
	3	26	20.0	20.0	23.1
	4	88	67.7	67.7	90.8
	5	12	9.2	9.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.3	2.3	2.3
	3	15	11.5	11.5	13.8
	4	90	69.2	69.2	83.1
	5	22	16.9	16.9	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Y21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	7	5.4	5.4	6.2
	4	88	67.7	67.7	73.8
	5	34	26.2	26.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Digital Repository Universitas Jember

Y22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.3	2.3	2.3
	3	15	11.5	11.5	13.8
	4	82	63.1	63.1	76.9
	5	30	23.1	23.1	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Y23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	8	6.2	6.2	6.9
	4	82	63.1	63.1	70.0
	5	39	30.0	30.0	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Y24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	5.4	5.4	5.4
	4	84	64.6	64.6	70.0
	5	39	30.0	30.0	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Y25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.1	3.1	3.1
	3	11	8.5	8.5	11.5
	4	83	63.8	63.8	75.4
	5	32	24.6	24.6	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 4 Hasil Analisis SEM

Analysis Summary

Date and Time

Date: Sunday, May 7, 2017

Time: 1:53:14 AM

Title

Analisis sem: Sunday, May 7, 2017 1:53 AM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 130

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables
X3
X2
X1
Z1
Z2
Z3
Z4
Z5
Z6
Z7
Z8
Z9
Y11
Y12
Y13
Y25
Y24
Y23
Y22
Y21
Z10
Unobserved, endogenous variables

Digital Repository Universitas Jember

Z
Y1
Y2
Unobserved, exogenous variables
X
e1
e2
e3
e4
e5
e6
e7
e8
e9
e10
e11
e12
e13
e14
e15
e16
e17
e18
e19
e20
e21
e22
e23
e24

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	49
Number of observed variables:	21
Number of unobserved variables:	28
Number of exogenous variables:	25
Number of endogenous variables:	24

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	0	0	0	28
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	22	30	25	0	0	77
Total	50	30	25	0	0	105

Digital Repository Universitas Jember

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z10	3.000	5.000	-.002	-.010	-.045	-.105
Y21	2.000	5.000	-.229	-1.065	1.172	.727
Y22	2.000	5.000	-.559	-.602	.972	2.263
Y23	2.000	5.000	-.316	-1.472	.720	1.675
Y24	3.000	5.000	.092	.430	-.336	-.782
Y25	2.000	5.000	-.740	-1.444	1.487	1.460
Y13	2.000	5.000	-.603	-1.806	1.633	1.801
Y12	2.000	5.000	-.635	-1.954	1.105	1.572
Y11	2.000	5.000	-.164	-.762	2.525	1.876
Z9	2.000	5.000	-.208	-.970	1.550	1.608
Z8	2.000	5.000	-.275	-1.281	.786	1.830
Z7	3.000	5.000	.148	.690	-.541	-1.258
Z6	2.000	5.000	-.450	-2.093	1.359	1.164
Z5	3.000	5.000	.024	.113	-.145	-.338
Z4	3.000	5.000	.041	.192	-.331	-.771
Z3	2.000	5.000	-.581	-1.707	.072	.167
Z2	2.000	5.000	-.444	-1.065	1.179	1.744
Z1	3.000	5.000	.021	.098	-.219	-.509
X1	2.000	5.000	-.385	-1.790	.878	2.043
X2	2.000	5.000	-.541	-1.519	2.062	1.799
X3	2.000	5.000	-.599	-1.789	1.407	1.276
Multivariate					123.070	1.574

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
23	38.728	.012	.000
34	37.800	.014	.002
91	37.041	.015	.000
70	36.462	.021	.000
116	35.758	.023	.000
33	35.231	.024	.000
80	34.709	.030	.000
129	34.348	.033	.000
39	33.735	.039	.000
77	33.074	.045	.000
20	32.764	.049	.000
42	32.509	.052	.000

Digital Repository Universitas Jember

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
8	32.499	.052	.000
24	32.268	.055	.000
47	31.867	.060	.000
84	31.771	.062	.000
79	31.396	.067	.000
81	31.391	.067	.000
120	30.604	.081	.000
62	30.553	.081	.000
76	30.455	.083	.000
113	30.414	.084	.000
86	30.246	.087	.000
128	29.828	.088	.000
117	29.669	.090	.000
61	29.567	.090	.000
21	29.295	.112	.000
130	29.014	.114	.000
118	28.645	.123	.000
107	28.334	.131	.000
98	27.959	.141	.000
106	27.659	.150	.000
32	27.632	.151	.000
100	27.244	.163	.000
27	27.241	.163	.000
56	27.206	.164	.000
83	26.552	.186	.000
55	26.330	.194	.000
104	26.271	.196	.000
75	25.892	.211	.000
25	25.832	.213	.000
13	25.656	.220	.000
122	25.628	.221	.000
82	25.513	.226	.000
36	25.231	.237	.000
26	24.872	.253	.000
63	23.892	.298	.009
73	23.286	.329	.036
71	23.214	.333	.030
74	22.735	.358	.075
119	22.700	.360	.058
37	22.229	.386	.130

Digital Repository Universitas Jember

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
59	22.180	.389	.108
105	22.124	.392	.090
58	21.286	.442	.355
46	21.193	.447	.338
10	20.893	.466	.431
52	20.519	.489	.571
97	20.441	.494	.546
53	20.358	.499	.523
78	20.344	.500	.461
12	20.242	.506	.450
40	20.015	.520	.510
18	19.971	.523	.466
35	19.609	.546	.605
41	19.056	.582	.818
31	19.056	.582	.767
50	18.702	.604	.861
96	18.500	.617	.887
11	18.488	.618	.854
68	17.979	.650	.951
92	17.400	.687	.991
115	17.124	.704	.996
87	16.748	.726	.999
16	16.065	.766	1.000
29	15.577	.793	1.000
99	15.522	.796	1.000
103	15.300	.808	1.000
88	14.263	.858	1.000
69	13.940	.872	1.000
30	13.873	.875	1.000
64	13.584	.887	1.000
65	12.850	.914	1.000
48	12.624	.921	1.000
114	12.472	.926	1.000
54	12.286	.932	1.000
101	12.208	.934	1.000
93	12.073	.938	1.000
19	10.947	.964	1.000
45	10.860	.962	1.000
43	10.772	.964	1.000
121	10.513	.967	1.000

Digital Repository Universitas Jember

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
28	10.237	.970	1.000
9	10.008	.974	1.000
66	9.899	.980	1.000
94	9.899	.980	1.000
109	9.803	.981	1.000
125	9.787	.982	1.000
126	9.787	.982	1.000
102	9.417	.986	1.000

Digital Repository Universitas Jember

Sample Covariances (Group number 1)

	Z10	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y13	Y12	Y11	Z9	Z8	Z7	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	X1	X2	X3
Z10	.338																				
Y21	.086	.309																			
Y22	.090	.210	.434																		
Y23	.078	.180	.215	.343																	
Y24	.123	.107	.137	.145	.293																
Y25	.097	.196	.232	.224	.229	.444															
Y13	.161	.091	.138	.121	.067	.115	.377														
Y12	.082	.109	.142	.169	.111	.194	.094	.387													
Y11	.112	.049	.069	.114	.066	.082	.115	.134	.250												
Z9	.158	.069	.076	.126	.085	.088	.153	.136	.118	.293											
Z8	.110	.060	.042	.116	.081	.091	.137	.159	.120	.210	.341										
Z7	.076	.076	.119	.121	.076	.102	.075	.110	.092	.103	.083	.281									
Z6	.152	.059	.050	.111	.071	.041	.046	.071	.110	.116	.068	.131	.359								
Z5	.133	.020	.019	.061	.056	.044	.099	.076	.119	.155	.109	.103	.160	.315							
Z4	.093	.039	.083	.116	.072	.076	.067	.079	.128	.148	.129	.109	.095	.166	.305						
Z3	.037	.002	.063	.108	.063	.062	.044	.129	.090	.116	.133	.043	.037	.107	.150	.428					
Z2	.059	.048	.088	.092	.044	.108	.007	.142	.139	.107	.127	.119	.089	.072	.107	.194	.372				
Z1	.086	.062	.086	.094	.066	.088	.091	.080	.063	.091	.066	.058	.066	.057	.091	.123	.132	.314			
X1	.081	.054	.106	.104	.096	.125	.105	.107	.100	.109	.139	.066	.065	.067	.083	.035	.129	.089	.308		
X2	.101	.079	.107	.141	.112	.131	.114	.116	.098	.102	.084	.042	.064	.067	.037	.044	.084	.062	.186	.331	
X3	.059	.071	.118	.123	.044	.155	.069	.189	.100	.099	.134	.080	.058	.034	.076	.094	.164	.102	.160	.146	.403

Determinant of sample covariance matrix = 41.503

Digital Repository Universitas Jember

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	231
Number of distinct parameters to be estimated:	77
Degrees of freedom (231 - 77):	154

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 162.343
Degrees of freedom = 154
Probability level = .307

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z	<---	X	.370	.108	3.438	***	par_17
Y1	<---	X	.360	.120	2.998	.003	par_18
Y2	<---	X	.598	.196	3.045	.002	par_19
Y1	<---	Z	.949	.263	3.608	***	par_20
Y2	<---	Z	.635	.289	2.196	.028	par_21
X3	<---	X	1.000				
X2	<---	X	1.088	.192	5.680	***	par_1
X1	<---	X	1.087	.185	5.864	***	par_2
Z1	<---	Z	1.000				
Z2	<---	Z	1.267	.312	4.064	***	par_3
Z3	<---	Z	1.120	.313	3.575	***	par_4
Z4	<---	Z	1.422	.326	4.363	***	par_5
Z5	<---	Z	1.442	.337	4.274	***	par_6
Z6	<---	Z	1.270	.322	3.944	***	par_7
Z7	<---	Z	1.180	.289	4.076	***	par_8
Z8	<---	Z	1.420	.336	4.221	***	par_9
Z9	<---	Z	1.647	.355	4.637	***	par_10
Y11	<---	Y1	1.000				
Y12	<---	Y1	1.050	.177	5.928	***	par_11

Digital Repository Universitas Jember

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y13	<---	Y1	.995	.177	5.611	***	par_12
Y25	<---	Y2	1.000				
Y24	<---	Y2	.666	.089	7.506	***	par_13
Y23	<---	Y2	.863	.103	8.348	***	par_14
Y22	<---	Y2	.875	.115	7.629	***	par_15
Y21	<---	Y2	.714	.096	7.404	***	par_16
Z10	<---	Z	1.388	.329	4.221	***	par_22

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Z	<---	X	.577
Y1	<---	X	.395
Y2	<---	X	.436
Y1	<---	Z	.669
Y2	<---	Z	.298
X3	<---	X	.605
X2	<---	X	.727
X1	<---	X	.753
Z1	<---	Z	.740
Z2	<---	Z	.518
Z3	<---	Z	.722
Z4	<---	Z	.636
Z5	<---	Z	.634
Z6	<---	Z	.523
Z7	<---	Z	.550
Z8	<---	Z	.600
Z9	<---	Z	.751
Y11	<---	Y1	.700
Y12	<---	Y1	.591
Y13	<---	Y1	.759
Y25	<---	Y2	.790
Y24	<---	Y2	.648
Y23	<---	Y2	.777
Y22	<---	Y2	.700
Y21	<---	Y2	.676
Z10	<---	Z	.589

Digital Repository Universitas Jember

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e5	<-->	e15	-.092	.025	-3.640	***	par_23
e5	<-->	e6	.094	.030	3.170	.002	par_24
e11	<-->	e12	.068	.020	3.440	***	par_25

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e5	<-->	e15	-.346
e5	<-->	e6	.307
e11	<-->	e12	.405

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X	.148	.044	3.369	***	par_26
e22	.041	.017	2.383	.017	par_27
e23	.011	.014	.822	.411	par_28
e24	.158	.036	4.349	***	par_29
e1	.255	.038	6.763	***	par_30
e2	.156	.028	5.620	***	par_31
e3	.133	.026	5.156	***	par_32
e4	.253	.033	7.697	***	par_33
e5	.266	.035	7.619	***	par_34
e6	.352	.046	7.701	***	par_35
e7	.182	.026	7.039	***	par_36
e8	.188	.027	6.954	***	par_37
e9	.260	.035	7.462	***	par_38
e10	.196	.026	7.434	***	par_39
e11	.218	.031	7.123	***	par_40
e12	.127	.020	6.270	***	par_41
e13	.127	.022	5.904	***	par_42
e14	.252	.035	7.148	***	par_43
e15	.267	.036	7.356	***	par_44
e16	.167	.030	5.545	***	par_45
e17	.170	.025	6.908	***	par_46
e18	.136	.023	5.828	***	par_47
e19	.221	.033	6.694	***	par_48
e20	.168	.024	6.855	***	par_49
e21	.220	.030	7.285	***	par_50

Digital Repository Universitas Jember

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z	.333
Y2	.429
Y1	.909
Z10	.347
Y21	.457
Y22	.490
Y23	.603
Y24	.419
Y25	.625
Y13	.312
Y12	.350
Y11	.490
Z9	.565
Z8	.360
Z7	.302
Z6	.274
Z5	.402
Z4	.404
Z3	.178
Z2	.269
Z1	.194
X1	.567
X2	.528
X3	.367

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z	Y2	Y1
Z	.370	.000	.000	.000
Y2	.833	.635	.000	.000
Y1	.712	.949	.000	.000
Z10	.514	1.388	.000	.000
Y21	.595	.453	.714	.000
Y22	.729	.556	.875	.000
Y23	.719	.548	.863	.000
Y24	.555	.423	.666	.000
Y25	.833	.635	1.000	.000
Y13	.708	.944	.000	.995
Y12	.747	.997	.000	1.050

Digital Repository Universitas Jember

	X	Z	Y2	Y1
Y11	.712	.949	.000	1.000
Z9	.610	1.647	.000	.000
Z8	.526	1.420	.000	.000
Z7	.437	1.180	.000	.000
Z6	.470	1.270	.000	.000
Z5	.534	1.442	.000	.000
Z4	.527	1.422	.000	.000
Z3	.415	1.120	.000	.000
Z2	.469	1.267	.000	.000
Z1	.370	1.000	.000	.000
X1	1.087	.000	.000	.000
X2	1.088	.000	.000	.000
X3	1.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z	Y2	Y1
Z	.577	.000	.000	.000
Y2	.608	.298	.000	.000
Y1	.781	.669	.000	.000
Z10	.340	.589	.000	.000
Y21	.411	.201	.676	.000
Y22	.425	.208	.700	.000
Y23	.472	.231	.777	.000
Y24	.394	.193	.648	.000
Y25	.481	.235	.790	.000
Y13	.436	.374	.000	.559
Y12	.462	.395	.000	.591
Y11	.547	.468	.000	.700
Z9	.433	.751	.000	.000
Z8	.346	.600	.000	.000
Z7	.317	.550	.000	.000
Z6	.302	.523	.000	.000
Z5	.366	.634	.000	.000
Z4	.367	.636	.000	.000
Z3	.244	.422	.000	.000
Z2	.299	.518	.000	.000
Z1	.254	.440	.000	.000
X1	.753	.000	.000	.000
X2	.727	.000	.000	.000
X3	.605	.000	.000	.000

Digital Repository Universitas Jember

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z	Y2	Y1
Z	.370	.000	.000	.000
Y2	.598	.635	.000	.000
Y1	.360	.949	.000	.000
Z10	.000	1.388	.000	.000
Y21	.000	.000	.714	.000
Y22	.000	.000	.875	.000
Y23	.000	.000	.863	.000
Y24	.000	.000	.666	.000
Y25	.000	.000	1.000	.000
Y13	.000	.000	.000	.995
Y12	.000	.000	.000	1.050
Y11	.000	.000	.000	1.000
Z9	.000	1.647	.000	.000
Z8	.000	1.420	.000	.000
Z7	.000	1.180	.000	.000
Z6	.000	1.270	.000	.000
Z5	.000	1.442	.000	.000
Z4	.000	1.422	.000	.000
Z3	.000	1.120	.000	.000
Z2	.000	1.267	.000	.000
Z1	.000	1.000	.000	.000
X1	1.087	.000	.000	.000
X2	1.088	.000	.000	.000
X3	1.000	.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z	Y2	Y1
Z	.577	.000	.000	.000
Y2	.436	.298	.000	.000
Y1	.395	.669	.000	.000
Z10	.000	.589	.000	.000
Y21	.000	.000	.676	.000
Y22	.000	.000	.700	.000
Y23	.000	.000	.777	.000
Y24	.000	.000	.648	.000
Y25	.000	.000	.790	.000
Y13	.000	.000	.000	.559
Y12	.000	.000	.000	.591

Digital Repository Universitas Jember

	X	Z	Y2	Y1
Y11	.000	.000	.000	.700
Z9	.000	.751	.000	.000
Z8	.000	.600	.000	.000
Z7	.000	.550	.000	.000
Z6	.000	.523	.000	.000
Z5	.000	.634	.000	.000
Z4	.000	.636	.000	.000
Z3	.000	.422	.000	.000
Z2	.000	.518	.000	.000
Z1	.000	.440	.000	.000
X1	.753	.000	.000	.000
X2	.727	.000	.000	.000
X3	.605	.000	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z	Y2	Y1
Z	.000	.000	.000	.000
Y2	.235	.000	.000	.000
Y1	.351	.000	.000	.000
Z10	.514	.000	.000	.000
Y21	.595	.453	.000	.000
Y22	.729	.556	.000	.000
Y23	.719	.548	.000	.000
Y24	.555	.423	.000	.000
Y25	.833	.635	.000	.000
Y13	.708	.944	.000	.000
Y12	.747	.997	.000	.000
Y11	.712	.949	.000	.000
Z9	.610	.000	.000	.000
Z8	.526	.000	.000	.000
Z7	.437	.000	.000	.000
Z6	.470	.000	.000	.000
Z5	.534	.000	.000	.000
Z4	.527	.000	.000	.000
Z3	.415	.000	.000	.000
Z2	.469	.000	.000	.000
Z1	.370	.000	.000	.000
X1	.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000

Digital Repository Universitas Jember

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z	Y2	Y1
Z	.000	.000	.000	.000
Y2	.172	.000	.000	.000
Y1	.386	.000	.000	.000
Z10	.340	.000	.000	.000
Y21	.411	.201	.000	.000
Y22	.425	.208	.000	.000
Y23	.472	.231	.000	.000
Y24	.394	.193	.000	.000
Y25	.481	.235	.000	.000
Y13	.436	.374	.000	.000
Y12	.462	.395	.000	.000
Y11	.547	.468	.000	.000
Z9	.433	.000	.000	.000
Z8	.346	.000	.000	.000
Z7	.317	.000	.000	.000
Z6	.302	.000	.000	.000
Z5	.366	.000	.000	.000
Z4	.367	.000	.000	.000
Z3	.244	.000	.000	.000
Z2	.299	.000	.000	.000
Z1	.254	.000	.000	.000
X1	.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000

Minimization History (Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	9		-.826	9999.000	1242.284	0	9999.000
1	e	5		-.099	2.629	706.538	20	.397
2	e	2		-.095	.663	577.093	6	.833
3	e	1		-.070	.836	446.211	5	.927
4	e*	0	58.778		.891	382.754	5	.774
5	e	0	110.529		.833	359.123	1	1.032
6	e	0	253.475		.567	352.595	1	1.111
7	e	0	598.115		.385	351.435	1	1.170
8	e	0	1076.696		.261	351.245	1	1.113
9	e	0	1327.800		.073	351.230	1	1.054

Digital Repository Universitas Jember

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
10	e	0	1337.823		.010	351.230	1	1.007
11	e	0	1346.524		.000	351.230	1	1.001

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	77	162.343	154	.307	1.054
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	1252.490	210	.000	5.964

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.020	.901	.852	.601
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.104	.330	.263	.300

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.870	.823	.992	.989	.992
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.733	.638	.727
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	8.343	.000	42.989
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1042.490	934.756	1157.706

Digital Repository Universitas Jember

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.258	.065	.000	.333
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	9.709	8.081	7.246	8.974

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.020	.000	.047	.974
Independence model	.196	.186	.207	.000

AIC

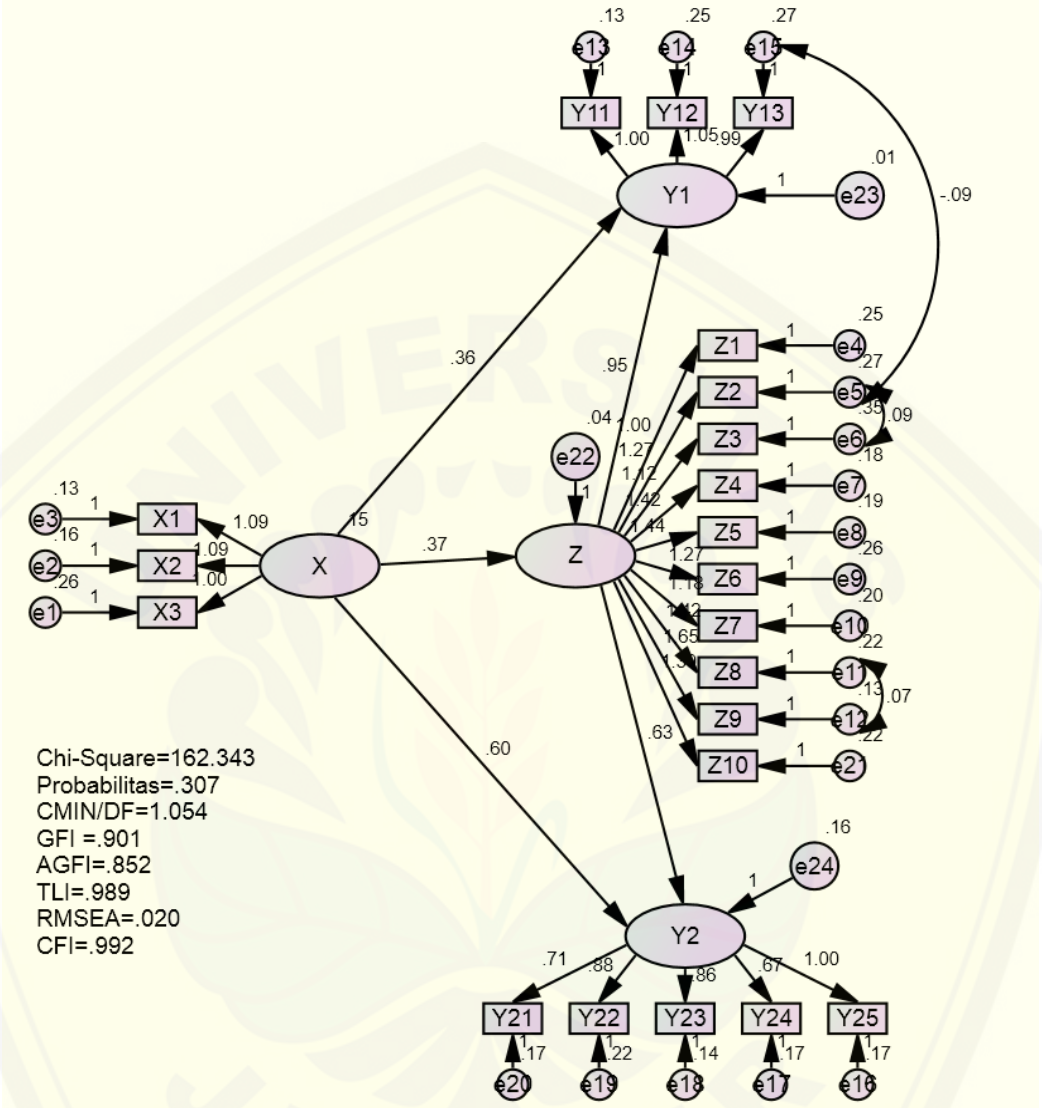
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	316.343	348.007	537.143	614.143
Saturated model	462.000	556.991	1124.400	1355.400
Independence model	1294.490	1303.126	1354.709	1375.709

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.452	2.388	2.721	2.698
Saturated model	3.581	3.581	3.581	4.318
Independence model	10.035	9.200	10.928	10.102

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	147	158
Independence model	26	27

Digital Repository Universitas Jember

Analisis Pengaruh Knowledge Sharing dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan