

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP
PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF DENGAN
PENEMPATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA KARYAWAN PT
BUKIT ASAM (PERSERO) TBK
UNIT PELABUHAN
TARAHAN**

Skripsi

Oleh :

ANDHI FEBISATRIA



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF DENGAN PENEMPATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK. UNIT PELABUHAN TARAHAN

Oleh

ANDHI FEBISATRIA

PT Bukit Asam (Persero) tbk. unit pelabuhan Tarahan merupakan salah satu kantor unit yang dimiliki oleh PT Bukit Asam (Persero) tbk. PT Bukit Asam (Persero) tbk. unit pelabuhan Tarahan menjadi salah satu pusat kegiatan penerimaan batubara dari unit pertambangan Sumatra Selatan dan juga sebagai distributor pengiriman batubara dari unit pertambangan Sumatra Selatan ke berbagai tujuan. Permasalahan yang terjadi pada perusahaan ini adalah tentang manajemen pengetahuan yang masih kurang di terapkan dilingkungan internal perusahaan ditambah dengan masih terdapat beberapa kesalahan penempatan kerja dari karyawan yang berdampak pada kurangnya konsistensi para karyawan dalam kegiatan kerjanya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif didukung oleh penempatan kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. unit pelabuhan Tarahan. Sampel pada penelitian ini berjumlah 177 karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. unit pelabuhan Tarahan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala linkert. Hipotesis awal penelitian ini adalah manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan efektif, dan penempatan kerja menguatkan hubungan antara manajemen pengetahuan dan pengambilan keputusan efektif. Hasil dari penelitian sendiri ini menunjukkan hasil yang sesuai dengan hipotesis, dimana manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan efektif. Penempatan kerja sebagai variabel moderasi menguatkan hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif dari karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. unit pelabuhan Tarahan.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan dari penelitian ini adalah agar PT Bukit Asam (Persero) tbk. unit pelabuhan Tarahan lebih memotivasi karyawan untuk menempuh pendidikan formal, karena sesuai dengan tujuan perusahaan maka karyawan juga sebaiknya lebih memperluas wawasan dan pengetahuan, serta PT Bukit Asam (Persero) tbk. unit pelabuhan Tarahan sebaiknya lebih mempertimbangkan posisi penempatan karyawan berdasarkan dari masa kerja dari karyawan tersebut.

Kata kunci : Manajemen Pengetahuan, Pengambilan Keputusan Efektif dan Penempatan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON EFFECTIVE DECISION MAKING WITH JOB PLACEMENT AS A MODERATION VARIABLE AT PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK. UNIT PELABUHAN TARAHAH EMPLOYEES

By

ANDHI FEBISATRIA

PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan is the one of the Unit offices that owned by PT Bukit Asam (Persero) tbk. PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan become a central of coal receiving terminal from Sumatra Selatan mining Unit, and also a distributor of coal shipments from the South Sumatra mining Unit to various destinations. The problems that occurred in this company is about knowledge management in the internal of the company that still less applied, it combines with some job placement mistakes that still happens in the company that makes an impact on the lack of consistency of employees in their work activities.

The purpose of this study is to determine the effect of knowledge management on effective decision-making supported by work placement as a moderation variable on employees of PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan. The sample in this study amounted to 177 employees of PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan. The methods of data collections are using questionnaires with a likert scale. The hypothesis of this study explains that knowledge management has a positive effect on effective decision making, and work placement strengthens the relationship between knowledge management and effective decision making. The results of this study has a same result with the hypothesis. This study indicates that knowledge management has a positive effect on effective decision making. Job placement as a moderating variable strengthens the relationship between knowledge management and effective decision making from employees of PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan.

Suggestion that can be given based on this study are for PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan to give more motivate their employees to join formal education, because based on company goals that employees should also expand the knowledge, and the last PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan should consider the position of an employee based on the employee's years of service.

Keyword : Knowledge Management, Effective Decision-Making, and Job Placement

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP
PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF DENGAN
PENEMPATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA KARYAWAN PT
BUKIT ASAM (PERSERO) TBK
UNIT PELABUHAN
TARAHAN**

Oleh
ANDHI FEBISATRIA

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

Judul Skripsi

**: PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN
TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN
EFEKTIF DENGAN PENEMPATAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
KARYAWAN PT BUKIT ASAM (Persero)
Tbk UNIT PELABUHAN TARAHAH**

Nama Mahasiswa

: Andhi Febisatria

Nomor Pokok Mahasiswa

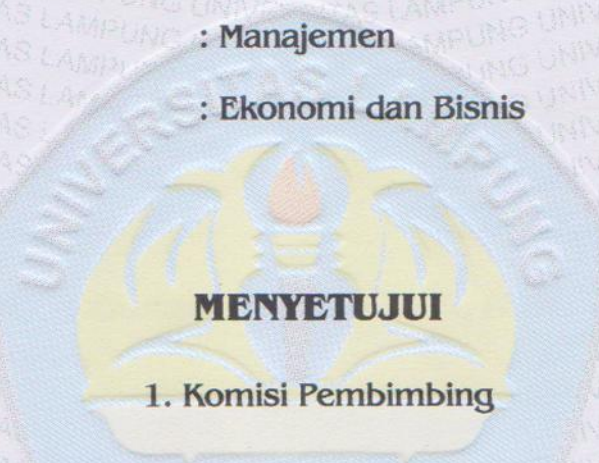
: 1311011012

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP 19711121 199512 1 001

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

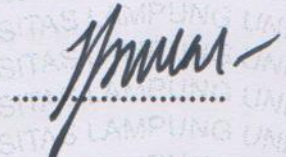
Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

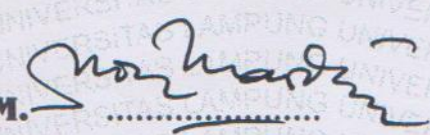
Ketua

: Habibullah Jimad, S.E., M.Si.



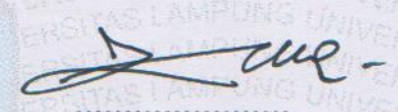
Sekretaris

: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

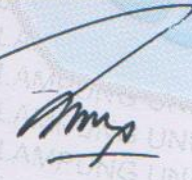


Penguji Utama

: Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 29 Agustus 2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan bukan merupakan hasil dari penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya bersedia menerima hukuman/ sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Bandar Lampung, 27 Juli 2017

Penulis,



ANDHI FEBISATRIA

NPM : 1311011012

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Andhi Febisatria dilahirkan di Bandar Lampung pada 28 Februari 1995. Penulis adalah anak tunggal dari pasangan Bapak M. Husaini, S.E., M.EP. dan Ibu Ir. Indrayana.

Penulis memulai pendidikan pada taman kanak-kanak pada TK Al-Kautsar Bandar Lampung dan lulus tahun 2000, lalu melanjutkan pendidikan pada SD Al-Kautsar Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2007. Penulis lalu melanjutkan pendidikan di sekolah menengah pertama pada SMP Negeri 8 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2010 dan pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan sekolah menengah atas di SMA Negeri 5 Bandar Lampung hingga selesai pada tahun 2013. Tahun 2013 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Lampung dan memilih masuk ke konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 60 hari di Desa Ciptawaras, Kecamatan Gedung Surian, Kabupaten Lampung Barat.

MOTTO

“Sesungguhnya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan.”

(Q.S. Al-Mujadalah ayat 11)

“Belajar tanpa berpikir adalah suatu hal yang sia-sia, tetapi berpikir tanpa belajar adalah sesuatu hal yang berbahaya”

(Ir. Soekarno)

“Kebahagiaan tak selalu datang dari apa yang kita kejar, terkadang kebahagiaan datang sendiri ketika kita tidak mengharapkannya”

(Dalai Lama XIV)

“Ketika ada keinginan yang besar maka kesulitan akan menjadi kecil”

(Niccolo Machiavelli – The Prince)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahil'alamin

Terima kasih atas sepercik keberhasilan yang Engkau hadiahkan padaku ya Rabb

Ku persembahkan karya besar ini...

***Untuk Kedua Orang Tuaku, Bapak M. Husaini, S.E., M.EP. dan Ibu Ir.
Indrayana.***

Papa dan Mama yang selalu memberikan dukungan moril maupun materil serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesanku, karena tiada kata seindah lantunan do'a dan tiada do'a yang paling khusyuk selain do'a yang terucap dari kedua orang tua. Terima kasih atas segala do'a, dukungan dan pengorbanan yang telah engkau berikan. Terimalah persembahan bakti dan cintaku untuk papa dan mama tercinta.

***Almamater
Manajemen-Universitas Lampung***

***Negara Kesatuan Republik Indonesia
Tercinta***

SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur selalu peneliti ucapkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat, ridho dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif dengan penempatan kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan”**.

Pada kesempatan ini perkenankanlah peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam proses penyusunan skripsi.

Peneliti ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Hj. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuningsih, S.E.,M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, dan sebagai pembimbing

akademik, yang telah memberikan arahan serta saran dalam masa-masa perkuliahan

4. Bapak Hi. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku pembimbing utama yang telah membimbing, memberikan saran, meluangkan waktu, dan memberikan sumbangan pemikiran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku pembimbing pendamping yang telah membimbing, memberikan saran, meluangkan waktu, dan memberikan sumbangan pemikiran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
6. Ibu Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku penguji utama yang telah bersedia menguji, memberikan saran, kritik serta nasehat, juga ilmu yang bermanfaat.
7. Bapak/Ibu Dosen beserta staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
8. Seluruh staf dan karyawan PT. Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan
9. Terkhusus untuk Papa dan Mama, terima kasih atas kasih sayang, motivasi, dukungan dan do'a yang diberikan hingga akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat terbaikku saat masa- masa kuliah, Furqon, Aziz, Jeri, Aska, Ipang, Ikhu, Dika, Fajar, Agas, Johny, Yolana telah banyak mendukung penulis dalam masa perkuliahan dan saat akan menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman kelas management genap, mangement ganjil serta mangement sumber daya manusia 2013, yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

12. Teman-teman terbaik selama menyusun skripsi, Aziz Ibnu Tsalits, Benedictus Ricky, Toni Munandar, Radian Danu Saputra, Frederikus Dimas, Reykel Febrian, I Gusti Agung, terima kasih dan semoga kita selalu sukses.
13. Teman – teman KKN serta induk semang KKN yang telah banyak membantu selama KKN di Pekon Ciptawaras, Kecamatan Gedung Surian, Kabupaten Lampung Barat.
14. Kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan.

Peneliti menyadari bahwa pada skripsi ini masih banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang peneliti miliki, untuk itu Peneliti sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang sifatnya membangun sehingga dapat melengkapi kekurangan dari skripsi ini.

Akhirnya tiada kata yang indah selain do'a, semoga seluruh sumbangsiah yang telah diberikan menjadi catatan amal baik dan mendapat pahala dari Allah SWT, semoga semua urusan kita dipermudah oleh Allah SWT dan semoga skripsi ini akan dapat bermanfaat bagi pembaca dan pecinta ilmu pengetahuan.

Bandar Lampung, 14 Juni 2017
Peneliti

Andhi Febisatria
NPM.1311011012

DAFTAR ISI

COVER	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN	iv
I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	17
II KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
A. Pengambilan Keputusan Efektif.....	18
1. Definisi Pengambilan Keputusan Efektif.....	18
2. Dimensi Pengambilan Keputusan Efektif	20
B. Manajemen Pengetahuan.....	21
1. Definisi Manajemen Pengetahuan.....	21
2. Dimensi Manajemen Pengetahuan	22
C. Penempatan Kerja	23
1. Definisi Penempatan Kerja	23
2. Dimensi Penempatan Kerja.....	24
D. Penelitian Terdahulu	25
E. Kerangka Pemikiran	26
F. Hipotesis	28
III METODE PENELITIAN	
A. Objek Penelitian	29
B. Jenis dan Sumber Data	29

C. Metode Pengumpulan Data	30
D. Populasi dan Sampel	31
1. Populasi	31
2. Sampel.....	31
E. Definisi Operasional Variabel	33
F. Uji Instrumen Penelitian	34
G. Uji Validitas	34
H. Uji Realibilitas	34
I. Uji Normalitas.....	35
J. Metode Analisis.....	36
1. Deskripsi Hasil Survei	36
2. Analisis Kuantitatif	36
K. Pengujian Hipotesis	37
1. Uji t (Parsial)	37
2. Uji f (Simultan)	37
 IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Distribusi Kuesioner	39
B. Karakteristik Responden	39
C. Uji Validitas, Normalitas dan Realibilitas.....	42
1. Uji Validitas	42
2. Uji Reliabilitas	44
3. Uji Normalitas.....	46
a. analisis jawaban responden tentang variabel manajemen pengetahuan	47
b. analisis jawaban responden tentang variabel pengambilan keputusan efektif.....	57
c. analisis jawaban responden tentang variabel penempatan kerja	62
d. analisis regresi	65
D. Uji Hipotesis dan Pembahasan.....	66
1. Koefisien Determinasi.....	66
2. Uji t (parsial)	68
3. Pembahasan.....	70

- a. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif..... 71
- b. Pengaruh penempatan kerja terhadap hubungan antara manajemen pengetahuan dan pengambilan keputusan efektif..... 72

V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

- A. Simpulan 75
- B. Saran 76
- C. Keterbatasan Penelitian 76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL

1.1 Produktivitas PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016	8
1.2 Kegiatan Pelatihan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016.....	10
1.3 Tingkat Pendidikan Karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016.....	12
1.4 Jumlah Karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016.....	14
3.1 Definisi Oprasional Variabel.....	33
4.1 Distribusi Kuesioner Penelitian	39
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	40
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	40
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	41
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan.....	41
4.6 Hasil Uji Validitas untuk Variabel Manajemen Pengetahuan, Pengambilan Keputusan Efektif dan Penempatan Kerja	43
4.7 Koefisien nilai <i>r cronbach's alpha</i>	44
4.8 Hasil Penghitungan Uji Realibilitas dengan teknik <i>cronbach's alpha</i>	45
4.9 Uji Normalitas	46
4.10 Rata-Rata Jawaban Responden tentang Teknologi Informasi	47
4.11 Rata-Rata Jawaban Responden tentang Budaya Organisasi	50
4.12 Rata-Rata Jawaban Responden tentang Pengetahuan	54
4.13 Rata-Rata Jawaban Responden tentang Proses Pengambilan Keputusan	57
4.14 Rata-Rata Jawaban Responden tentang Pemilihan Keputusan	58
4.15 Rata-Rata Jawaban Responden tentang Efektifitas Keputusan.....	59
4.16 Rata-Rata Jawaban Responden tentang Pengawasan Keputusan.....	61

4.17 Rata-Rata Jawaban Responden tentang <i>Skill</i>	62
4.18 Rata-Rata Jawaban Responden tentang <i>Timing</i>	63
4.19 Koefisien Determinasi Variabel Manajemen Pengetahuan.....	66
4.20 Koefisien Determinasi Variabel Penempatan Kerja	67
4.21 Uji untuk Hipotesis I	68
4.22 Uji untuk Hipotesis II.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 Rerangka Pemikiran.....28

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner	L-1
Karakteristik Responden	L-2
Distribusi Karakteristik Responden	L-3
Hasil Kuesioner Variabel X	L-4
Hasil Kuesioner Variabel Y	L-5
Hasil Kuesioner Variabel M.....	L-6
Hasil Interaksi Hasil Kuesioner Variabel X*M	L-7
Distribusi Hasil Distribusi Jawaban Responden untuk Variabel X	L-8
Distribusi Hasil Distribusi Jawaban Responden untuk Variabel Y	L-9
Distribusi Hasil Distribusi Jawaban Responden untuk Variabel M.....	L-10
Hasil Uji Validitas Variabel X	L-11
Hasil Uji Validitas Variabel Y	L-12
Hasil Uji Validitas Variabel M	L-13
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X	L-14
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y	L-15
Hasil Uji Reliabilitas Variabel M.....	L-16
Hasil Uji Normalitas	L-17
Hasil Regresi Linier X	L-18
Hasil Uji Regresi Moderasi.....	L-19

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah tentang sumber daya manusia telah menjadi permasalahan yang penting di era globalisasi saat ini. Sumber daya manusia adalah suatu faktor penggerak utama dari kegiatan operasional suatu perusahaan, sehingga memiliki peran yang besar bagi kemajuan suatu perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas guna menghadapi persaingan di pasar. Manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Haslinda (2009: 180) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi, yang didalamnya termasuk proses rekrutmen dan seleksi, kompensasi, tunjangan, hubungan industrial, serta keselamatan dan kesehatan kerja. Manajemen sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan tenaga kerja (karyawan) yang terampil dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan. Peningkatan kualitas dari karyawan harus menjadi fokus utama bagi perusahaan untuk dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan secara keseluruhan akan meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Burma (2014: 86) bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi serta kemampuan dari karyawan di dalam

organisasi. Pengambilan keputusan adalah salah satu kemampuan yang wajib dimiliki oleh seorang karyawan.

Pengambilan keputusan sangat mempengaruhi kegiatan kerja dari seorang karyawan, khususnya dalam menghadapi masalah–masalah yang berkaitan dengan kegiatan kerja itu sendiri. Keterampilan dalam pengambilan keputusan bukan hanya menjadi kewajiban dari para atasan saja, melainkan juga sudah menjadi kewajiban dari para karyawan di dalam sebuah perusahaan, perbedaannya terletak pada situasi yang dihadapi. Menurut Permadi, (2006: 3) pengambilan keputusan akan lebih mudah jika dilakukan dengan konsep hirarkis, yaitu sebuah konsep penguraian komponen–komponen dalam suatu pengambilan keputusan berdasarkan dari tingkatan–tingkatan yang nantinya akan dikaitkan dan membentuk satu hasil keputusan. Konsep hirarkis akan membagi masalah yang dihadapi di dalam sebuah perusahaan menjadi beberapa tingkatan. Tingkat terendah mungkin yang berkaitan dengan permasalahan kecil di dalam kegiatan operasional yang tidak berdampak luas terhadap kinerja perusahaan, pengambilan keputusan dalam penyelesaiannya dapat diambil oleh karyawan–karyawan biasa, tetapi jika sudah berkaitan dengan kinerja perusahaan maka pengambilan keputusannya akan dilimpahkan kepada pihak atasan.

Konsep hirarkis dari pengambilan keputusan ini membuktikan bahwa ternyata pengambilan keputusan bukan hanya menjadi kewajiban dari atasan saja melainkan juga oleh para karyawan, sehingga dibutuhkan suatu kemampuan pengambilan keputusan yang baik oleh setiap orang yang berada di perusahaan. Masalah–masalah yang timbul didalam kegiatan kerja, harus disikapi dan diselesaikan dengan cara yang tepat agar tidak berdampak buruk pada kinerja,

sehingga dibutuhkan sebuah pengambilan keputusan yang efektif untuk dapat menyelesaikan hal tersebut.

Keputusan efektif didefinisikan sebagai suatu keputusan yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dari berbagai kepentingan dan berorientasi untuk mencapai suatu kemufakatan dari berbagai kepentingan tersebut (Swana dan Nado, 2001: 183). Menurut Drucker (1967) dalam Harvey (2009: 3) mengatakan bahwa pengambilan keputusan efektif adalah suatu pengambilan keputusan yang berdasarkan dari hasil suatu proses yang sistematis, dengan unsur-unsur yang jelas, yang ditangani dalam urutan yang tepat dan dijalankan dengan langkah-langkah. Pengambilan keputusan efektif harus mempertimbangkan berbagai kepentingan, sehingga tidak dapat serta merta dapat diambil dengan cara sepihak.

Pengambilan keputusan yang efektif dapat dilihat dari beberapa indikator seperti ketercakupan alternatif lain dalam pengambilan keputusan, ketersediaan informasi, waktu dalam pengambilan keputusan, teknik evaluasi dalam pengambilan keputusan, penilaian dari pihak-pihak lain, dan penilaian prespektif pribadi dari pengambil keputusan (Ahmed dan Motunde, 2012: 51). Pengambilan keputusan yang efektif tentunya berkaitan erat dengan latar belakang pendidikan dan wawasan yang dimiliki oleh seorang pengambil keputusan. Setiap karyawan tentunya memiliki tingkat pendidikan serta pengetahuan yang berbeda, sehingga dibutuhkan sebuah manajemen pengetahuan yang baik dari pihak perusahaan agar para karyawannya memiliki keterampilan serta wawasan guna menghadapi masalah-masalah yang dihadapi di dalam kegiatan kerja, khususnya yang berkaitan dengan pengambilan sebuah keputusan.

Menurut King (2009: 4) manajemen pengetahuan adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengawasan terhadap orang-orang, proses dan juga sistem di dalam sebuah organisasi untuk memastikan bahwa aset-aset serta potensi yang terkait dengan pengetahuan dapat digunakan secara efektif dan juga dapat ditingkatkan. Pengetahuan sendiri adalah suatu aset penting bagi sebuah organisasi yang berasal dari pikiran serta kepercayaan dari seorang individu yang bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Drucker, 1993) dalam Hoegl dan Schulze (2005: 267).

Manajemen pengetahuan dibagi menjadi dua bagian yaitu manajemen pengetahuan tindakan dan manajemen pengetahuan objek. Manajemen pengetahuan tindakan adalah bentuk pengelolaan pengetahuan yang berupa tindakan-tindakan seperti pengorganisasian, pembatasan, penyaringan, penyampaian, pembagian atau pertukaran, penyebarluasan serta penggunaan dari pengetahuan. Berbeda dengan manajemen pengetahuan objek yang lebih menekankan pada pengelolaan objek-objek pengetahuan seperti data, informasi, pengalaman, evaluasi, wawasan, kebijaksanaan dan inisiatif (Sivan, 2001: 9). Baik atau buruknya sebuah manajemen pengetahuan dalam perusahaan tentunya akan berpengaruh terhadap cara kerja serta pola pikir dari seorang karyawan. Memiliki pengetahuan yang luas akan membantu seorang karyawan dalam berfikir serta bertindak dalam menghadapi sebuah pekerjaan.

Karyawan tentunya memiliki perbedaan cara kerja serta pola pikir di dalam menjalani pekerjaan, hal ini dipengaruhi bukan hanya dari faktor latar belakang pendidikan dan tingkat pengetahuan saja, melainkan ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi hal tersebut. Faktor penempatan kerja dari karyawan menjadi salah

satu faktor yang berpengaruh besar dalam hal tersebut. Perbedaan karakteristik dari setiap satuan kerja adalah salah satu alasan mengapa hal tersebut dapat terjadi. Penempatan kerja dari seorang karyawan menjadi salah satu faktor yang menunjang pengetahuan serta kemampuan karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

Penempatan kerja didefinisikan sebagai sebuah proses dalam menempatkan karyawan untuk sebuah posisi, dimana didalam posisi tersebut karyawan akan memiliki kewenangan serta menjadi sarana bagi karyawan untuk menggapai kesuksesan (Dessler, 2008: 249). Menurut Kumar dan Sharma (2001: 115) menyebutkan bahwa penempatan kerja dari karyawan menjadi hal yang penting dalam suatu perusahaan, karena mempengaruhi tingkat stress kerja serta kinerja dari seorang karyawan. Penempatan kerja juga dapat menjadi sebuah sarana bagi perusahaan dalam mengembangkan dan menerapkan strategi untuk menutup berbagai kesenjangan di dalam perusahaan. Caranya adalah dengan menetapkan posisi dari karyawan dengan kemampuan terbaik secara tepat di dalam organisasi sebagai prioritas utama. Menurut Eddie (2006: 112) kurang tepatnya penempatan kerja dari karyawan akan mempengaruhi produktivitas dari karyawan dan secara keseluruhan kinerja dari organisasi. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Holland (1997: 18) tentang penempatan kerja, yang jelas menguraikan bahwa seorang karyawan akan mencari lingkungan kerja yang sesuai dengan kepribadian, nilai-nilai dan keterampilan mereka, karena itu lebih memungkinkan karyawan untuk menjadi sukses dan puas dengan pekerjaan mereka di lingkungan yang sesuai dengan kepribadian mereka.

Penelitian ini mengambil objek pada salah satu perusahaan BUMN terkemuka di Indonesia yaitu PT Bukit Asam (Persero) Tbk. (PTBA). PT Bukit Asam (Persero) Tbk. merupakan sebuah perusahaan milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang pertambangan atau lebih tepatnya adalah tambang batubara. PT Bukit Asam (Persero) Tbk. memiliki kantor pusat di Jakarta dan memiliki kantor Unit yang terdapat pada Sumatera Selatan, Sumatera Barat dan Lampung. Kantor Unit Lampung atau yang biasa disebut dengan kantor Unit Pelabuhan Tarahan, berlokasi di Kecamatan Tarahan Kabupaten Lampung Selatan. PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan, memiliki 317 pegawai yang terbagi didalam 8 satuan kerja. PT Bukit Asam (Persero) Tbk. sebagai salah satu perusahaan besar, tentunya harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta keterampilan dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan efektif di dalam operasional perusahaan.

Pengambilan keputusan pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan menggunakan sistem *top down*, sistem ini memberikan wewenang dari para atasan untuk menunjuk para bawahan untuk dapat mengambil sebuah keputusan. Permasalahan yang memiliki skala besar dan berdampak luas terhadap perusahaan secara umum akan dilaporkan terlebih dahulu dari para bawahan kepada para atasan, selanjutnya atasan akan menunjuk bawahan-bawahan atau satuan kerja yang berkaitan didalam menyelesaikan masalah tersebut untuk mengambil sebuah keputusan, sedangkan permasalahan-permasalahan kecil didalam kegiatan operasional dan tidak berdampak luas terhadap perusahaan dapat langsung diselesaikan oleh karyawan yang berwenang untuk menyelesaikannya tanpa harus berkordinasi dahulu dengan para atasan.

Uraian diatas merupakan bentuk mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan. Sistem ini memberikan wewenang yang luas bagi para karyawan untuk bisa mengambil sebuah keputusan, oleh karenanya di perlukan suatu kemampuan dalam pengambilan keputusan bagi karyawan agar setiap keputusan yang diambil dari para karyawan dapat bersifat efektif dan dapat menyelesaikan suatu permasalahan yang ada.

Pengambilan keputusan efektif diperlukan guna menunjang produktivitas dari para karyawan. Produktivitas perusahaan adalah hasil dari seluruh kinerja karyawan yang terdapat di dalam perusahaan yang dapat mengindikasi baik atau buruknya pengambilan keputusan dari para karyawan. Produktivitas perusahaan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan dapat dilihat dari hasil penerimaan batubara dan hasil pengiriman batubara, sebagai sebuah kantor Unit PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan hanya melakukan penerimaan batubara serta pengiriman batubara saja. PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan hanya melakukan kegiatan-kegiatan tersebut sebagai kegiatan operasionalnya disamping juga melakukan pengecekan serta perbaikan terhadap batubara agar batubara yang diterima layak untuk bisa dikirim ke berbagai tujuan. Tabel 1.1 akan menjelaskan tentang produktivitas perusahaan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016.

TABEL 1.1 PRODUKTIVITAS PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK. UNIT PELABUHAN TARAHAH 2016.

Bulan	Penerimaan Batubara (kg)	Pengiriman Batubara (kg)	Produktivitas
Januari	1.299.132	1.062.465	0,82
Februari	1.255.650	1.316.502	1,05
Maret	1.237.333	1.439.194	1,16
April	1.224.042	1.250.171	1,02
Mei	1.113.742	1.171.692	1,05
Juni	1.299.132	1.062.465	0,72
Juli	1.349.841	977.955	0,73
Agustus	1.281.300	930.929	1,22
September	1.011.600	1.238.525	0,93
Oktober	1.388.558	1.286.823	0,94
November	1.243.110	1.165.301	0,94
Desember	1.113.447	1.048.897	0,98
Total	14.958.254	14.297.592	11,56
Rata – Rata	1.440.499	1.409.138	0,96

Sumber : PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan 2017.

$$\text{Rumus Produktivitas} = \frac{\text{Input (Penerimaan)}}{\text{Output (Pengiriman)}}$$

Tabel 1.1 menjelaskan tentang produktivitas perusahaan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016, secara umum produktivitas dari perusahaan dapat dikategorikan baik. Produktivitas yang baik dapat terlihat dari total pengiriman dibagi dengan penerimaan yang akan membentuk sebuah angka produktivitas. Jika angka produktivitas mendekati, mencapai atau melebihi 1,00 atau jika dipersentasekan menjadi 100% maka produktivitas dapat dikatakan baik. Produktivitas perusahaan ini merupakan cerminan dari kinerja karyawan secara umum.

PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan menggunakan sistem *stock pile* di dalam menjalankan operasinya, artinya suatu sistem penampungan batubara sebelum dikirim ke Unit-unit lainnya. Sistem *stock pile* ini memungkinkan suatu perbedaan antara jumlah batubara yang diterima dan jumlah

batubara yang dikirim, batubara yang diterima tidak selalu langsung dapat dikirim melainkan ditampung dan dicek terlebih dahulu sebelum dilakukan sebuah pengiriman.

Tabel 1.1 menerangkan bahwa produktivitas perusahaan masih fluktuatif, yang berarti masih terdapat kenaikan dan penurunan yang tidak konsisten di dalam perusahaan ini. Kenaikan produktivitas yang paling signifikan terjadi antara bulan juli ke bulan Agustus, sedangkan penurunan paling signifikan terjadi antara bulan Mei ke Juni. Kenaikan dan penurunan yang tidak konsisten ini menandakan adanya suatu pengambilan keputusan yang kurang efektif dari para karyawan dan secara umum oleh perusahaan. Menurut Terry (2001) dalam Marzuki (2015: 3) Pengambilan keputusan efektif akan menghasilkan peningkatan kualitas organisasi (perusahaan), dalam hal ini dapat dilihat dari produktivitas kerja yang konsisten ataupun selalu meningkat dari karyawan, karena produktivitas kerja dari karyawan akan berdampak kepada produktivitas dari perusahaan.

Penyebab kurangnya efektifitas dalam pengambilan keputusan sangatlah banyak, salah satunya adalah kurangnya usaha perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dari karyawannya, pengetahuan dari para karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai cara misalnya dari segi pengadaan kegiatan pelatihan yang berguna untuk meningkatkan pengetahuan karyawan. Pelatihan merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi pihak perusahaan untuk dapat langsung memberikan dukungan serta pensosialisasian kepada karyawannya. Tabel 1.2 akan menjelaskan tentang berbagai macam kegiatan pelatihan yang

dilakukan oleh PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016.

TABEL 1.2 KEGIATAN PELATIHAN KARYAWAN PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK. UNIT PELABUHAN TARAHAH 2016

No.	Jenis Pelatihan	Peserta	Jangka Waktu
1.	Pelatihan Estimasi Biaya Produksi bagi Karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan	Karyawan dari bagian operasi dan pengendalian Produk	7 Hari
2.	Training ESQ	100 karyawan perwakilan dari semua bagian	7 hari
3.	<i>Self Motivation and Team Building</i>	Pimpinan dan Staff SDM	5 hari
4.	<i>Strategic Human Resource Planning</i>	Pimpinan dan Staff SDM	7 hari

Sumber : PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan 2017.

Tabel 1.2 menjelaskan tentang jenis – jenis pelatihan yang dilaksanakan oleh internal perusahaan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tahun 2016. Pelatihan-pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan serta *skill* dari para karyawan. PT Bukit Asam (Persero) tbk. sebagai salah satu perusahaan besar dan terkemuka secara garis besar selalu memberi dukungan dan juga motivasi terhadap karyawannya untuk lebih memperluas pengetahuannya, hal itu terlihat dari adanya kegiatan–kegiatan pelatihan yang diadakan pihak perusahaan. Pelatihan-pelatihan ini juga mencerminkan adanya suatu budaya organisasi yang baik dari perusahaan. Pelatihan bagi para karyawan pada PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan juga sering dilakukan diluar dari pelatihan yang diadakan di kantor, sebagai sebuah kantor Unit pelatihan–pelatihan lebih sering diadakan pada kantor pusat di Jakarta ataupun pada kantor Unit pertambangan yang berlokasi di Tanjung Enim Sumatra Selatan.

Pelatihan-pelatihan yang sifatnya menyangkut tentang manajemen pada perusahaan lebih sering dilakukan di kantor pusat Jakarta, sedangkan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan kegiatan operasional ataupun pertambangan lebih sering dilakukan di kantor Unit pertambangan Tanjung Enim, sehingga membuat pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan lebih sedikit dibandingkan dengan Unit-Unit yang lain.

Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan di internal PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan ini seharusnya lebih ditingkatkan dan lebih diperbanyak lagi mengingat pentingnya perluasan pengetahuan dari karyawan guna menunjang kegiatan kerja mereka. Intensitas dan jangka waktu pelatihan pun harus lebih ditingkatkan atau mungkin dibuat secara keberlanjutan guna mendukung peningkatan pengetahuan. Manajemen pengetahuan yang baik dari perusahaan akan membantu perusahaan dalam menaikkan kinerja dari perusahaan secara keseluruhan.

Kegiatan pelatihan juga berguna untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan antar karyawan. Kesenjangan pengetahuan adalah suatu perbedaan besarnya pengetahuan yang dimiliki oleh satu karyawan dengan karyawan lainnya, sebagai contoh didalam suatu perusahaan terdapat beberapa karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas serta memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan juga ada beberapa karyawan yang memiliki wawasan yang kurang dan tingkat pendidikan yang rendah, sehingga menimbulkan ketimpangan antara karyawan satu dan karyawan yang lainnya.

Tingkat pendidikan juga dinilai sebagai salah satu sumberdaya pengetahuan yang penting bagi perusahaan, tingkat pendidikan yang baik dari karyawan akan

mendukung suksesnya sebuah manajemen pengetahuan yang ada di dalam perusahaan serta mengatasi kesenjangan dan ketimpangan pengetahuan yang terjadi pada karyawan perusahaan tabel 1.3 akan menjelaskan tentang data tingkat pendidikan karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan

TABEL 1.3 TINGKAT PENDIDIKAN KARYAWAN PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK. UNIT PELABUHAN TARAHAH 2016.

No	Satuan Kerja	Jumlah Karyawan	S3	S2	S1	D3	D1	SLTA	SLTP	SD
1	General Manager	1		1						
2	Kajian Operasi dan Teknik	6		1	4	1				
3	SDM, Umum dan Keuangan	23		4	12	3		3	1	
4	Logistik	26			6	9		13	1	
5	Kendali Produk	32			3	7	3	20		
6	Operasi	95		2	7	27		51	6	1
7	Perawatan	115		1	21	24		64	2	3
8	K3L dan Security	19			2	1		16		
	Total	317	0	9	55	72	3	167	10	4

Sumber : PT Bukit Asam (Persero) Tbk Unit Pelabuhan Tarahan 2017.

Tabel 1.3 menjelaskan tentang tingkat pendidikan karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan, secara garis besar tingkat pendidikan karyawan sudah cukup baik, dimana sudah banyak karyawan yang memiliki tingkat pendidikan diatas SLTA/ sederajat, tetapi masih juga terdapat beberapa karyawan yang memiliki tingkat pengetahuan yang bisa dikatakan rendah didalam beberapa satuan kerja. Tabel 1.3 juga menerangkan bahwa didalam unit satuan kerja terdapat sebuah kesenjangan tingkat pendidikan yang terjadi misalnya, terdapat karyawan dalam unit satuan kerja yang memiliki pendidikan strata 2 dan

juga ada yang memiliki tingkat pendidikan SMP, hal tersebutlah yang dapat dikatakan sebagai suatu kesenjangan tingkat pendidikan.

Kesenjangan tingkat pendidikan dan pengetahuan sangat wajar terjadi diantara karyawan di dalam perusahaan mengingat adanya perbedaan latar belakang pendidikan dan juga tingkat pendidikan yang dimiliki oleh tiap karyawan. Kesenjangan ini jika terus dibiarkan akan berdampak buruk bagi perusahaan, oleh karena diperlukan sebuah manajemen pengetahuan yang baik guna mengatasi hal tersebut. Kesenjangan pengetahuan dapat diatasi bukan hanya dengan suatu manajemen pengetahuan yang baik saja, ada beberapa faktor lain yang dapat mengatasi hal tersebut, salah satunya adalah penempatan kerja yang baik bagi karyawan.

Penempatan kerja yang baik akan berguna untuk menutup kesenjangan serta memperbesar peluang bagi karyawan untuk melakukan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Ketidakcocokan penempatan kerja dari karyawan akan memiliki pengaruh buruk bagi karyawan dan jika dibiarkan terus menerus terjadi maka akan berdampak buruk bagi kinerja perusahaan. Ketidakcocokan penempatan kerja dapat terjadi diakibatkan oleh dua faktor yaitu dari segi latar belakang pendidikan dan juga dari segi perintah awal penempatan karyawan dari perusahaan.

Penempatan kerja yang tidak sesuai dengan surat perintah awal penempatan sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan, karena saat proses perekrutan sudah pasti karyawan ditempatkan sesuai dengan bidang dan keahliannya, hal ini akan berdampak pada kegiatan kerja dari karyawan serta pola pikir karyawan dalam kegiatan kerjanya. Penempatan kerja yang tepat akan mendukung

perkembangan karir dari seorang karyawan, oleh karenanya diperlukan sebuah manajemen yang baik guna mengatasi hal tersebut. Penempatan kerja yang baik akan memperluas pengetahuan dari karyawan serta meningkatkan kemampuan dari karyawan didalam kegiatan kerja. Tabel 1.4 akan menjelaskan tentang penempatan karyawan yang dilihat berdasarkan dari jumlah karyawan dan satuan kerja.

TABEL 1.4 JUMLAH KARYAWAN PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK. UNIT PELABUHAN TARAHAH 2016.

No	Satuan Kerja	Jumlah Karyawan	Ketidakcocokan Penempatan Kerja (Berdasarkan SK Penempatan)
1	General Manager Unit Pelabuhan Tarahan	1	
2	Kajian Operasi dan Teknik	6	
3	SDM, Umum dan Keuangan	23	
4	Logistik	26	
5	Kendali Produk	32	
6	Operasi	95	2
7	Perawatan	115	2
8	K3L dan Security	19	
Total		317	4

Sumber : PT Bukit Asam Persero Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan 2017.

Tabel 1.4 menjelaskan tentang jumlah karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan serta kesesuaian antara penempatan kerja dengan surat kerja (SK) penempatan dari karyawan. Penempatan kerja dari karyawan di perusahaan ini secara keseluruhan dapat dikategorikan baik, artinya tidak terlalu banyak karyawan–karyawan yang mengalami ketidakcocokan dalam penempatan kerjanya, tetapi masih terdapat beberapa ketidakcocokan seperti pada bidang operasi dan juga pada bidang perawatan. Penempatan kerja yang tidak sesuai dari

karyawan pada perusahaan ini juga disebabkan oleh ketidakcocokan antara surat kerja (SK) dengan penempatan di lapangan.

Proses perekrutan dari seorang karyawan sudah pasti menilai dari kemampuan serta klasifikasi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, sehingga perusahaan akan mampu menilai penempatan yang cocok dari karyawan tersebut, apabila terjadi ketidakcocokan maka dikhawatirkan akan mengganggu kinerja dari satuan kerja dan secara keseluruhan kinerja dari perusahaan. Penempatan kerja yang baik tentunya akan mendukung karyawan dalam mengembangkan diri serta meraih prestasi yang baik di dalam pekerjaannya.

PT Bukit Asam (Persero) Tbk. selalu melakukan rotasi karyawan yang penentuannya bersifat terpusat, artinya seorang karyawan yang berada pada kantor Unit tertentu dapat ditempatkan pada kantor Unit lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan yang di mutasi dari Unit tertentu ke Unit lainnya inilah yang kerap mengalami kesalahan penempatan. Kesalahan penempatan kerja ini diatasi dengan memberikan suatu pelatihan dan jika memungkinkan karyawan tersebut diberikan kesempatan tambahan untuk menempuh pendidikan tertentu yang berkaitan dengan kegiatan kerjanya agar permasalahan yang dihadapi ini dapat teratasi.

Latar belakang masalah diatas menunjukkan bahwa masih banyak permasalahan yang terjadi didalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, manajemen pengetahuan serta penempatan kerja. Masalah – masalah yang timbul tersebut membuat penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Pengambilan Keputusan**

Efektif dengan Penempatan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan “.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan yang terdapat pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan efektifitas pengambilan keputusan, peningkatan wawasan dan pengetahuan serta ketidakcocokan dalam penempatan kerja. Rumusan masalah yang dapat diambil berdasarkan dari latar belakang tersebut antara lain :

1. Apakah manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan efektif ?
2. Apakah penempatan kerja memoderasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif dan seberapa besar pengaruh tersebut ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan dari rumusan masalah diatas anatara lain :

1. Untuk mengetahui apakah manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan efektif.
2. Untuk mengetahui apakah penempatan kerja memoderasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif dan seberapa besar pengaruh tersebut.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi akademisi, penelitian ini erat hubungannya dengan mata kuliah manajemen sumber daya manusia sehingga dengan melakukan penelitian ini diharapkan penulis dan pihak yang berkepentingan akan dapat lebih memahami tentang permasalahan pada penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan sebagai bahan rujukan dalam penelitian selanjutnya.
2. Bagi penulis, penelitian ini merupakan kesempatan bagi penulis untuk dapat meneliti tentang permasalahan yang terjadi di dalam manajemen sumberdaya manusia dan juga menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses perkuliahan serta memperluas cara berpikir ilmiah terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan efektif, manajemen pengetahuan dan penempatan . Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumberdaya manusia dan memberikan informasi bagi peneliti berikutnya yang mengambil topik yang sama.

II. TINJAUAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Pengambilan Keputusan Efektif

Pengambilan keputusan efektif merupakan variabel terikat dalam penelitian ini, berikut ini akan dijelaskan definisi dan juga dimensi dari pengambilan keputusan efektif.

1. Definisi Pengambilan Keputusan Efektif

Pengambilan keputusan efektif adalah suatu pengambilan keputusan yang berdasarkan dari hasil suatu proses yang sistematis, dengan unsur-unsur yang jelas, yang ditangani dalam urutan yang tepat dan dijalankan dengan langkah-langkah (Drucker, 1967) dalam (Harvey, 2009: 3). Pengambilan keputusan efektif tidak dapat serta merta diambil secara sepihak, mengingat untuk mencapai sebuah keputusan yang efektif diperlukan sebuah teknik pengambilan keputusan yang baik, serta harus memperhatikan berbagai aspek dan juga pertimbangan-pertimbangan lain, yang berhubungan dengan keputusan tersebut. Perbedaan model atau gaya dalam pengambilan keputusan, juga mempengaruhi tingkat keefektifan dari suatu keputusan. Menurut Dean dan Sharfman (1996) dalam Drnevich *et.al* (2010: 2) faktor politis dan juga rasional menjadi pengaruh terbesar terhadap seorang pengambil keputusan dalam proses pengambilan keputusan. Keefektifan

proses dalam pengambilan keputusan juga sangat diperlukan, disamping dari keefektifan hasil dari suatu pengambilan keputusan.

Keputusan efektif sendiri didefinisikan sebagai suatu keputusan yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dari berbagai kepentingan dan berorientasi untuk mencapai suatu kemufakatan dari berbagai kepentingan tersebut (Swana dan Nado, 2001: 183). Keputusan yang efektif memerlukan sebuah keterampilan serta kemampuan yang handal dalam pengambilannya. Keterampilan dalam pengambilan keputusan bukan hanya menjadi kewajiban yang harus dimiliki oleh para *manager* atau atasan saja, tetapi juga sudah menjadi kewajiban bagi para karyawan untuk bisa menguasainya. Situasi kerja dan tuntutan pekerjaan menjadi faktor – faktor penyebab pentingnya kemampuan pengambilan keputusan harus dimiliki dari setiap tenaga kerja yang berada di suatu perusahaan.

Vasilescu (2011: 102) berpendapat bahwa dalam suatu pengambilan keputusan, ada beberapa langkah yang harus diperhatikan, langkah – langkah tersebut diantaranya :

- a. Menetapkan tujuan yang akan dicapai
- b. Mengumpulkan informasi
- c. Menguraikan opsi–opsi
- d. Menguraikan alternatif lain dari setiap opsi
- e. Mempertimbangkan dari situasi terdahulu
- f. Mendiskusikan dengan pihak – pihak terkait

2. Dimensi Pengambilan Keputusan Efektif

Menurut Drnevich *et.al* (2010: 7) pengambilan keputusan efektif memiliki 4 faktor yang mempengaruhi keefektifan pengambilan keputusan, faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Proses pengambilan keputusan, terdiri dari dua sub variabel yaitu perilaku politis dan kerasionalan prosedur dalam pengambilan keputusan.
- b. Pemilihan Keputusan, dapat dilihat dari strategi pemilihan terhadap opsi – opsi yang tersedia dari sebuah keputusan yang akan diambil.
- c. Efektifitas Keputusan, bisa dilihat dari tiga bagian yaitu seberapa besar dampak keputusan tersebut terhadap masyarakat luas, respon publik terhadap keputusan tersebut serta efektifitas yaitu hasil gabungan dari besarnya dampak dan juga respon publik terhadap keputusan tersebut.
- d. Pengawasan keputusan, terdiri dari pengawasan aspek lingkungan, politik, tingkatan dari pemerintah yang mengawasi, serta tingkatan dari *departement* pemerintahan yang mengawasi.

Pengambilan keputusan efektif dapat ditinjau berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Drnevich *et.al* (2010: 7) pengambilan keputusan efektif memiliki 4 indikator untuk menilai baik dan buruknya. Pendapat dari Drnevich *et.al* (2010: 7) inilah yang dijadikan sebagai indikator untuk menilai suatu pengambilan keputusan efektif pada penelitian ini.

B. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan variabel bebas dalam penelitian ini, berikut ini akan dijelaskan definisi dan dimensi dari manajemen pengetahuan.

1. Definisi Manajemen Pengetahuan

Menurut King (2009: 4) manajemen pengetahuan adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengawasan terhadap orang – orang, proses dan juga sistem di dalam sebuah organisasi untuk memastikan bahwa aset – aset serta potensi yang terkait dengan pengetahuan dapat digunakan secara efektif dan juga dapat ditingkatkan. Manajemen pengetahuan melibatkan berbagai isu dalam dunia manajemen, hal ini terjadi karena adanya transformasi dari sistem ekonomi, transformasi tersebut berupa sistem ekonomi yang bersifat produktif untuk masyarakat yang berbasis pada pengetahuan. Pengetahuan dianggap sebagai sebuah aset yang penting bersama dengan sumber daya lain seperti tanah, pekerjaan, dan modal (Nonaka, 2006: 15).

Menurut Young (2003: 115) manajemen pengetahuan adalah sebuah penciptaan dan pengelolaan lingkungan kerja, yang selanjutnya lingkungan tersebut akan mendorong terciptanya sebuah pengetahuan yang akan dibuat, dibagikan, dipelajari, ditingkatkan, diorganisir dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Definisi ini mengasumsikan bahwa pengetahuan tidak dapat diciptakan oleh pihak perusahaan, melainkan pihak perusahaan hanya dapat mengoptimalkan nilai pengetahuan yang dimiliki

oleh para karyawan melalui sebuah pengelolaan. Suatu perusahaan yang berjalan dan berkembang adalah salah satu dari pertanda akan suksesnya sebuah manajemen pengetahuan.

Penerapan manajemen pengetahuan akan mendukung perkembangan pengetahuan dari karyawan dari waktu ke waktu, sehingga diperlukan sebuah strategi untuk mengelola sumber daya pengetahuan untuk dapat mendukung tercapainya hal tersebut.

2. Dimensi Manajemen Pengetahuan

Menurut Rasula, *et.al* (2012: 149) Manajemen Pengetahuan memiliki 3 komponen utama, komponen–komponen tersebut antara lain :

- a. Teknologi Informasi, suatu keberhasilan sebuah manajemen pengetahuan dapat dilihat dari sebuah peningkatan efisiensi dari individu, kelompok, dan organisasi dalam penggunaan alat manajemen pengetahuan (Teknologi Informasi).
- b. Budaya Organisasi, budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar bagi manajemen pengetahuan, karena sebuah budaya organisasi menentukan keyakinan dasar, nilai-nilai, dan norma-norma dari pemanfaatan pengetahuan dalam sebuah organisasi. Organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif apabila, suatu organisasi dapat menggunakan pengetahuan secara efektif dan dapat mengintegrasikan pengetahuan tersebut ke dalam proses bisnis.

- c. Pengetahuan, suatu manajemen pengetahuan yang sukses dapat dilihat dari penerapan serangkaian pendekatan yang berguna bagi pengetahuan, serangkaian pendekatan tersebut meliputi akumulasi pengetahuan, pemanfaatan dari pengetahuan, pembagian pengetahuan serta kepemilikan dari pengetahuan.

Manajemen pengetahuan memiliki indikator-indikator untuk menilai baik dan buruknya. Umumnya manajemen pengetahuan yang baik dapat menunjang kinerja dari karyawan dalam melakukan tugas di dalam pekerjaannya. Pendapat dari Rasula, *et.al* (2012: 149) menjelaskan tentang indikator-indikator tersebut, berdasarkan dari pendapat tersebut indikator-indikator yang dikemukakan oleh Rasula, *et.al* (2012: 149) dijadikan bahan referensi bagi penelitian ini untuk menilai baik dan buruknya suatu manajemen pengetahuan.

C. Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan variabel moderasi pada penelitian ini, berikut ini adalah definisi dan juga dimensi dari penempatan kerja.

1. Definisi Penempatan Kerja

Dressler (2008: 249) mendefinisikan penempatan kerja sebagai proses menempatkan karyawan baru untuk sebuah posisi yang memiliki lingkup kewenangan, dimana dengan lingkup kewenangan tersebut akan memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk mencapai kesuksesan di dalam pekerjaannya. Penempatan kerja juga didefinisikan sebagai sebuah penentuan pekerjaan yang akan diterima oleh kandidat yang akan terpilih untuk ditugaskan.

Penempatan kerja merupakan sebuah hal yang sangat penting, karena penempatan kerja akan mempengaruhi kinerja dari karyawan (Kumar dan Sharma, 2001) dalam Linge dan Kiruri (2013: 213).

Ketepatan dalam penempatan kerja sangat diperlukan guna menunjang aktivitas kerja dari seorang karyawan. Karyawan akan cenderung menginginkan lingkungan kerja yang nyaman dan sesuai dengan keinginan dari karyawan tersebut. Posisi dan juga bidang kerja dari seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan dan psikologi karyawan, karena hal ini akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan bahkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Dimensi Penempatan Kerja

Menurut Nura dan Lawal (2013: 960) penempatan kerja memiliki dua indikator untuk melihat baik dan buruknya sebuah penempatan kerja karyawan. Indikator-indikator tersebut adalah:

- a. *Skill*, atau disebut juga kemampuan adalah suatu kompetensi yang dimiliki oleh seseorang yang berasal dari dalam dirinya. Skill yang dimiliki setiap orang berbeda-beda hal tersebut bisa terjadi dikarenakan faktor latar belakang pendidikan serta bakat alami dari masing-masing individu.
- b. *Timing*, pemilihan waktu yang tepat dalam mengangkat seorang karyawan dalam posisi tertentu akan mempengaruhi kesuksesan dalam penempatan kerja.

Pendapat dari Nura dan Lawal (2013: 960) menjelaskan tentang indikator-indikator yang dipakai untuk menilai baik dan buruknya suatu penempatan kerja. Indikator- indikator tersebut menjadi bahan rujukan bagi penelitian ini sebagai indikator untuk menilai baik buruknya suatu penempatan kerja.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menggunakan variabel manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif dengan penempatan kerja sebagai variabel moderasi, menjadi sebuah referensi bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini, penelitian – penelitian tersebut antara lain :

1. Nura dan Lawal (2013), yang melakukan penelitian yang berjudul *“The Moderating Effect of Job Placement on Relationship between Knowledge Management and Effective Decision Making in Public Sector Organization”*. Penelitian tersebut membahas tentang penggunaan variabel penempatan kerja sebagai variabel moderasi, hasilnya adalah variabel penempatan kerja memperkuat hubungan antara manajemen pengetahuan dan pengambilan keputusan efektif.
2. Nura dan Kirfi (2013), penelitian ini berjudul *“The Effect of Knowledge Management and Job Placement on Effective Decision Making in Public Sector Organization”*. Penelitian ini menjelaskan pengaruh dari manajemen pengetahuan dan penempatan kerja terhadap pengambilan keputusan efektif, menggunakan penghitungan statistik guna melihat besarnya pengaruh manajemen pengetahuan

terhadap pengambilan keputusan efektif, besarnya pengaruh penempatan kerja terhadap pengambilan keputusan efektif dan melihat besarnya pengaruh keduanya terhadap pengambilan keputusan efektif secara bersama-sama. Hasil dari penelitian ini adalah pengaruh dari manajemen pengetahuan sangat signifikan terhadap pengambilan keputusan efektif dibandingkan dengan penempatan kerja, keduanya memiliki pengaruh yang positif terhadap pengambilan keputusan efektif atau mendukung dari suatu keberhasilan dari pengambilan keputusan efektif.

3. Noman *et.al* (2011), Penelitian ini berjudul “*Decision Making Framework Supported by Knowledge Management Activities*”. Penelitian ini menjelaskan tentang suatu pengambilan keputusan yang didukung dengan manajemen pengetahuan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menunjukkan bahwa sebuah manajemen pengetahuan yang baik akan mendukung pengambilan keputusan yang efektif pula.

E. Rerangka Pemikiran

Pengambilan keputusan efektif didefinisikan sebagai suatu pengambilan keputusan yang diambil berdasarkan analisis dan proses yang sistematis dan dijalankan dengan langkah-langkah yang berurutan. Drnevich *et.al* (2010: 7) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan efektif memiliki 4 Faktor yang mempengaruhi baik dan buruknya sebuah pengambilan keputusan efektif, faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Proses pengambilan keputusan
2. Pemilihan keputusan
3. Efektifitas keputusan
4. Pengawasan keputusan

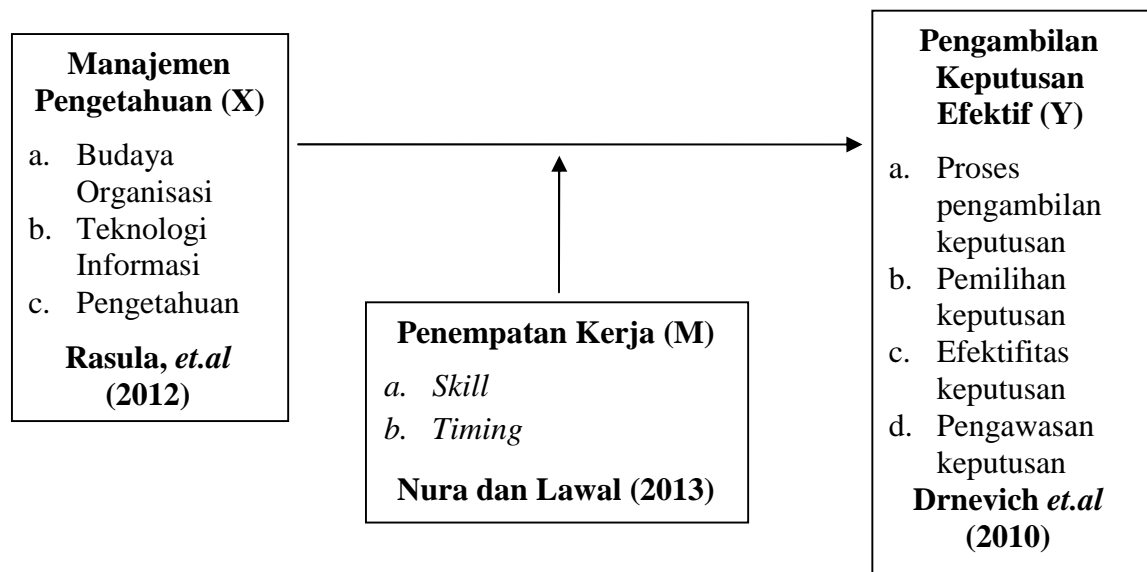
Manajemen pengetahuan adalah sebuah pengelolaan sumberdaya pengetahuan yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang berguna untuk meningkatkan kualitas dari sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Menurut Rasula, *et.al* (2012: 149) manajemen pengetahuan memiliki komponen yang menjadi pendukung dari kesuksesan sebuah manajemen pengetahuan, komponen-komponen tersebut diantaranya :

1. Budaya Organisasi
2. Teknologi Informasi
3. Pengetahuan

Penempatan kerja merupakan proses penetapan seorang tenaga kerja ke dalam sebuah posisi yang nantinya di posisi tersebut karyawan akan mendapatkan kesempatan untuk bekerja dan meraih sebuah kesuksesan. Penempatan kerja berkaitan erat dengan kondisi psikologi dari karyawan, karena sebuah penempatan kerja yang tidak tepat akan mempengaruhi kondisi kejiwaan dari seorang karyawan. Menurut Nura dan Lawal (2013: 960) penempatan kerja memiliki dua indikator, berikut ini adalah indikator-indikator tersebut :

1. *Skill*
2. *Timing*

Rerangka pemikiran yang dapat diambil berdasarkan uraian diatas :



Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Pengambilan Keputusan Efektif dengan Penempatan Kerja sebagai Variabel Moderasi.

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau analisis awal terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji melalui penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

1. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengambilan keputusan efektif dari karyawan.
2. Penempatan kerja menguatkan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif.

III. METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti oleh penulis adalah tentang hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif. Manajemen pengetahuan adalah suatu pengelolaan sumber daya pengetahuan yg dimiliki oleh perusahaan, hal ini tentunya akan menentukan kemampuan dari pengambilan keputusan yang dimiliki oleh karyawan, sedangkan penempatan kerja menjadi sarana pendukung bagi hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipakai pada penelitian ini dibagi menjadi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yaitu data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Contoh sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan dimana pendapat bisa dicari terkait persoalan tertentu dari waktu ke waktu, atau sumber umum seperti majalah atau buku .
2. Data sekunder, yaitu data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Contoh sumber data sekunder

adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industry oleh media, situs, web, internet dan seterusnya.

Menurut Oei (2010: 32) data primer adalah data hasil yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dan khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian. Peneliti dapat mengumpulkan secara teliti informasi yang diinginkan. Sumber data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner (angket penelitian) kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden. Sumber data primer terbagi dua berdasarkan dasar sifatnya :

1. Deskripsi hasil survei yaitu gambaran atau hasil analisa suatu data yang diperoleh berdasarkan hasil survei.
2. Data kuantitatif yaitu data yang bersifat terstruktur.

Data sekunder menurut Oei (2010: 38) yaitu data yang diperoleh melalui studi kepustakaan atau hasil dari pengumpulan data atau informasi dari literatur dan referensi yang terkait dengan topik penelitian. Data sekunder terbagi dua atas dasar sumber penyediannya, yaitu:

1. Data Internal, bersifat *intern* data yang diperoleh dari objek penelitian. Misalnya data yang didapat dari arsip bagian pengelolaan kepegawaian.
2. Data Eksternal, yaitu data yang telah tersedia karena dikumpulkan pihak lain yang tersedia diluar objek penelitian, misalnya data yang diperoleh dari penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.

C. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka digunakan metode pengumpulan data melalui :

1. Observasi dilakukan melalui hasil pengamatan secara langsung pada obyek penelitian terutama mengenai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif karyawan dengan penempatan kerja sebagai variabel moderasi yang diterapkan di PT Bukit Asam (Persero) Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Lampung.
2. Interview dilakukan dengan melakukan wawancara dan tanya jawab secara langsung dengan beberapa bagian yang terkait dan sejumlah karyawan yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti.
3. *Questionnaire* yaitu menyebarkan selebaran angket atau pertanyaan yang diisi oleh responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Penilaian dari questionnaire yang akan dibagikan ini menggunakan skala likert yaitu dengan cara menampilkan pernyataan ataupun pertanyaan yang akan dinilai berdasarkan dari sebuah skala penilaian (antara 1–5) yang menunjukkan setuju, ragu atau tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Lampung..

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Dalam pengambilan sampel, peneliti berpedoman pada Sugiyono (2010: 63) yang menyatakan bahwa apabila dalam sebuah penelitian populasi yang ada terlalu besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua populasi, maka penelitian tersebut bisa dilakukan dengan cara pengambilan sampel dari populasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Lampung yang berjumlah 317 orang yang dibagi dalam 8 satuan kerja.

Penelitian ini menggunakan analisis *non-probability sampling*, dan menggunakan teknik *convenience sampling* sebagai teknik pengambilannya, dimana sampel yang akan diambil berdasarkan dari pertimbangan kehadiran sampel tersebut saat penelitian berlangsung, yang terbagi didalam 8 satuan kerja yang terdapat pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Lampung. Jumlah sampel dari penelitian ini dihitung berdasarkan dari rumus Slovin dalam Sevilla *et.al* (2007: 4) yaitu :

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

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

penghitungan sampel :

$$\frac{317}{1 + 317 \times 0.05^2}$$

$$n = \frac{317}{1,7925} = 177$$

Jumlah sampel pada penelitian adalah 177 dari total 317 karyawan yang terbagi didalam 8 satuan kerja pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Lampung.

E. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Berikut ini adalah definisi operasional variabel yang disajikan dalam bentuk tabel.

TABEL 3.1 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Manajemen Pengetahuan (X)	Manajemen pengetahuan adalah suatu proses transformasi dari pengetahuan individu menjadi sebuah pengetahuan organisasi yang tujuannya untuk memajukan organisasi tersebut. Rasula, <i>et.al</i> (2012: 149)	1. Teknologi Informasi 2. Budaya Organisasi. 3. Pengetahuan. Rasula, <i>et.al</i> (2012: 149)	5=Sangat Setuju 4= Setuju 3= Netral 2= Tidak Setuju 1= Sangat Tidak Setuju
Pengambilan Keputusan Efektif (Y)	Pengambilan keputusan efektif adalah sebuah metode dan tindakan dalam menentukan sebuah keputusan yang tepat untuk meyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi. Drnevich <i>et.al</i> (2010: 7)	1. Proses pengambilan keputusan. 2. Pemilihan Keputusan. 3. Efektifitas Keputusan. 4. Pengawasan Keputusan. Drnevich <i>et.al</i> (2010: 7)	5=Sangat Setuju 4= Setuju 3= Netral 2= Tidak Setuju 1= Sangat Tidak Setuju

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Penempatan Kerja (M)	Penempatan kerja adalah proses penentuan posisi dari seseorang yang memiliki kemampuan serta kompetensi untuk dapat menempati posisi tersebut. Nura dan Lawal (2013: 960)	1. <i>Skill</i> . 2. <i>Timing</i> . Nura dan Lawal (2013: 960)	5=Sangat Setuju 4= Setuju 3= Netral 2= Tidak Setuju 1= Sangat Tidak Setuju

F. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian adalah uji pendahuluan yang berguna untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data yang diperoleh dari tiap item kuesioner yang diisi responden. Metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan akan mendapatkan hasil pengukuran yang akurat tentang respon dari responden, sehingga data yang berbentuk angka dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

G. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner yang dikatakan valid adalah jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan software SPSS untuk mengukur tingkat intrakolerasi antar variabel dan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan kaiser-Meyer- Olin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA), jika nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir

kuesioner dapat diketahui jika nilai KMO > 0,5. Nilai MSA yang dianggap layak untuk dilanjutkan pada proses selanjutnya adalah 0,5, jika terdapat nilai *loading factor* terkecil maka harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 dan juga *cross loading*.

H. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah suatu alat ukur untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat diandalkan secara konsisten. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila alat ukur memberikan hasil yang sama atau tidak berubah-ubah sekalipun pengukuran dilakukan berulang-ulang. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reabilitas menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha* > 0,6 yaitu:

$$R_{ii} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

R_{ii} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$ = jumlah varian butir

σt^2 = varian total

Uji reliabilitas diukur dengan kriteria berikut ini:

1. Apabila $r_{ii} > r$ tabel maka instrumen dapat dikatakan reliabel.
2. Apabila $r_{ii} < r$ tabel maka instrumen dapat dikatakan tidak reliabel.

I. Uji Normalitas Data

Menurut Ghozali (2013: 104) bahwa uji normalitas adalah uji untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik adalah salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual.

J. Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Deskripsi Hasil Survei

Deskripsi hasil survei dilakukan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung.

2. Analisis Kuantitatif

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan penekanan data yang bersumber dari data primer, yang mana data tersebut akan diolah kemudian dianalisis. Analisis data akan dilakukan secara kuantitatif dengan menerapkan landasan teori yang kuat melalui studi pustaka sehingga diharapkan akan memperoleh kesimpulan yang berbobot ilmiah. Setelah data-data yang dibutuhkan diperoleh,

selanjutnya dilakukan analisis sehingga data tersebut lebih berarti. Teknik perhitungan dan analisis data menggunakan *Moderating Regression Analysis*. *Moderating Regression Analysis* dinyatakan dalam bentuk regresi berganda dengan persamaan mirip regresi polynomial yang menggambarkan pengaruh nonlinier, yang dinyatakan dalam bentuk model persamaan sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ$$

Keterangan :

Y = Pengambilan Keputusan Efektif

X = Manajemen Pengetahuan

Z = Penempatan Kerja

$\beta_{1,2,3}$ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

β_0 = Intersep atau konstanta

K. Pengujian Hipotesis

Fungsi hipotesis adalah untuk memberi suatu pernyataan berupa dugaan tentang hubungan tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Hipotesis dapat diuji dengan dua cara, yaitu mencocokkan dengan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logis. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial (uji t).

1. Uji t (Parsial)

Uji Parsial dimaksudkan untuk mengetahui secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap signifikan terhadap variabel dependen.

Variabel dikatakan berpengaruh apabila $\text{sig} < \alpha$ (0,05) . Uji Parsial ini

dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel} (0,05)$, maka hipotesis didukung.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel} (0,05)$, maka hipotesis tidak didukung.

Rumus yang digunakan :

$$t_{hitung} = \frac{b}{\sigma b}$$

Keterangan:

b = koefisien regresi variabel dependen.

σb = standar deviasi koefisien regresi variabel independen.

Hasil uji t dapat dilihat pada *Output Coefficient* dari hasil analisis regresi berganda menggunakan SPSS.

V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif yang dimoderasi oleh penempatan kerja pada karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu:

1. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan efektif karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan. Kesimpulan tersebut dapat diambil berdasarkan dari uji hipotesis yang telah dilakukan. Hipotesis yang telah dikemukakan diawal menunjukkan kesamaan dengan hasil penelitian ini. Berdasarkan dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa semakin luas pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh karyawan maka akan mendukung karyawan tersebut dalam mengambil keputusan yang efektif di dalam kegiatan kerja. Penguasaan teknologi informasi, peningkatan pengetahuan dan wawasan, serta dukungan budaya organisasi diperlukan guna mencapai hal tersebut, jika dikaitkan dengan permasalahan yang terjadi di PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan tentang pengambilan keputusan

efektif yang tercermin dari kurangnya konsistensi kinerja dari pegawai, maka hal tersebut dapat diatasi dengan memberikan sebuah pelatihan dan juga pendidikan tambahan bagi para karyawan agar para karyawan memiliki pengetahuan yang luas yang berguna untuk mengambil sebuah keputusan yang konsisten di dalam kegiatan kerja.

2. Penempatan kerja menguatkan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan. Kesimpulan pada penelitian ini dibuktikan dengan uji hipotesis yang telah dilakukan. Hipotesis penelitian ini sendiri menunjukkan kesamaan dengan hasil penelitian ini, yaitu penempatan kerja menguatkan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengambilan keputusan efektif. Berdasarkan dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang tepat akan mendukung karyawan untuk dapat meningkatkan pengetahuan yang berguna untuk memudahkan karyawan dalam pengambilan keputusan efektif di dalam kegiatan kerja, jika dikaitkan dengan masalah yang terjadi pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan, dapat disimpulkan untuk meningkatkan pengetahuan dari seorang karyawan yang berguna dalam pengambilan keputusan efektif yang tercermin dari konsistensi kinerja mereka, dibutuhkan suatu penempatan kerja yang sesuai dengan kemampuan dan juga pengalaman yang mereka miliki.

B. Saran

Setelah peneliti melakukan penelitian serta telah menarik kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan sebaiknya lebih memotivasi karyawan meningkatkan kemauan mereka untuk menempuh pendidikan formal.
2. Karyawan PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan sebaiknya lebih memperluas informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan sebuah keputusan
3. PT Bukit Asam (Persero) tbk. Unit Pelabuhan Tarahan sebaiknya lebih memepertimbangkan posisi atau jabatan yang layak untuk mereka tempati sesuai dengan masa kerja para karyawan.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan, dalam penelitian selanjutnya dapat ditambahkan metode wawancara informal agar jawaban dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan efektif yang dipakai dalam penelitian ini hanya terdiri dari variabel manajemen pengetahuan sebagai pengaruh langsung dan penempatan kerja hanya sebagai variabel moderasi untuk pengaruh manajemen pengetahuan

terhadap pengambilan keputusan efektif, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan efektif karyawan.

3. Responden dalam penelitian ini hanya karyawan yang bekerja di PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Pelabuhan Tarahan. Bagi peneliti selanjutnya, penulis memberikan saran untuk memperluas ukuran sampel, sehingga tingkat generalisasi lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Meriyam Tametayo dan Motunde, Habeeb. 2012 . “ Theories And Strategies of Good Decision Making” . *International Journal of Scientific Reserch*. Vol 1:10
- Burma, Zehra Alakoç. 2014 . Human Resource Management and Its Importance for Today’s Organizations. *International Journal of Education and Social Science*. Mersin University. Vol 1:2
- Dean dan Sharfman. 1996. Does the decision process matter? Study of decision making effectiveness. *Academy of management journal*. No. 39
- Dessler, G. 2008. Human Resource Management 11th Edition, New Jersey. Pearson Education.
- Drenevich, Paul L., Brush, Thomas H dan Chatuverdi, Alok. 2010. Examining an implications of process and choice for strategic decision making effectiveness. *International journal about support technology*. Vol :2(3) : 1-5
- Eddie, R. 2006. Right Person, Right Place, and Right Time. Meeting NOAA’s Workforce Needs NOAA Workforce Management Office.
- Easterby-Smith, M., and M. Lyles. 2003. The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. *Oxford: Blackwell*.
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi analisis Multivariate dengan program SPSS. Semarang. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*
- Hair J.F. 2010. Multivariate Data Analysis. New Jersey. *Pearson Education inc*.
- Haslinda . 2009 . ” evolving terms of human resource management and development ”. *The Journal of International Social Research* . Vol 2:9
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. 1999. ‘What is your strategy for managing knowledge’, *Harvard Business Review*, pp. 8-11.
- Haroon, F. 2007. Role of knowledge management in the decision making process. *Journal of decision making*.
- Hoegl, M., dan Schulze, A. 2005. How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods. *European Management Journal*, 23(3), 63-273

- Holland, Joseph L. 1997. Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. *Psychological Assessment Resources Inc.* ISBN 0911907270
- Hussain, Fareed , Lucas, Caro dan Ali, M.Asif . 2004 . “Managing Knowledge Effectively”. *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol 3:1
- Harvey, Jasmin. 2009. Effective decision making. London .Topic Gateway Series No. 40
- King, William R . 2009 . “ Knowledge Management and Organizational Learning “. *Katz Graduate School of Business*. University of Pittsburgh . Vol :4
- Kumar, R. 2005. Research methodology: A step-by-step guide for beginners, London: *SAGE Publications Inc.*
- Kumar, A. dan Sharma, R. 2001. Personnel Management Theory and Practice. Washington DC: Atlantic Publishers
- McInerney, R. 2005. *What happens when decisions must be made quickly*. Knowledge and Development journal.
- Marzuki. 2015. Pengambilan keputusan Efektif Sekolah melalui Manajemen Strategik pada SMP. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan USK*. 3(3) : 58-64.
- Mora, M, Forgionne G, Cerventes, F., Garrido L., Gupta J., Gelmen O. 2005. Toward and comprehensive framework for the design of intellegent decision making. *Journal of decision system vol 14(3)*.
- Nura, Abubakar Alummi dan Lawal, Muhammad Musa. 2013. The Moderating Effect Of Job Placement On The Relationship Between Knowledge Management And Effective Decision Making In Public Sector Organizations. *International journal of innovative research development*. Vol 2:6
- Nura, Abubakar Alummi dan Kirfi, Muhammad Musa. 2013. The Effect Of Knowledge Management And Job Placement on Effective Decision Making In Public Sector Organizations. *International journal of academic research and multidiciplinary*. Vol 1:8
- Nonaka, I. 2006. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*. Vol 5(1): 14–37
- Noman, Marwan Hesham, dan Aziz, Azira Abd. 2011. Decision Making Framework Supported By Knowledge Management Activities. Malaysia. *Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 3*
- Linge, Thresia K., dan Kiruri, James. 2013. The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information

Technology Sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 No. 15

- Oei, Istijanto. 2010. Riset Sumber Daya Manusia. Cetakan Kelima. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Permadi, Bambang. 2006. AHP Antar Universitas. Jakarta. Studi Ekonomi UI
- Rasula, Jelena, Vuksic, Vesna Bosilj dan Indihar, Mojca . 2012. The Impact of Management Knowledge to Organizational Performance. *Economic and business review*. VOL. 14:2
- Reardon, R. C., Lenz, J. G., Sampson, J. P., Jr., & Peterson, G. W. 2000. Student handbook for career development and planning: A comprehensive approach. *Pacific Grove, CA: Brooks/Cole*.
- Sevilla, Consuelo G. *et al.* 2007. Research Methodology. *Quenzon City. Rex Printing Company*.
- Sivan, Y.Y. 2001. "Nine Keys To A Knowledge Infrastructure". Harvard University.
- Sokhanvara, Sharam, Matthews, Judy dan Yarlagadda, Prasad. 2014. "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness". *Procedia Engineering*. 97 Vol 9.
- Sugiyono, 2010. Metode Penelitian Bisnis. Bandung. Alfabeta
- Swana dan Nado. 2001. A guide to decision making in the public sector US Department of Agriculture Rural Development Administration, Water and Waste division. *solid waste management grant programme*. Washington DC
- Vasilescu, Cezar. 2011. Effective Strategic Decision Making. Brasov. *Regional Depertement of Defense Reserch Management*. Vol 2: 1
- Young, R. 2003. Journal of Knowledge Management Vocabulary, *PD 7500: B S I Standards*