

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TACIT TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL  
BERBINTANG DI INDONESIA)**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana  
Manajemen (S1)**

**Pada Program Studi Ekonomi Manajemen**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun oleh:**

**Christina Angelina Saragi**

**NPM : 170323791**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**SKRIPSI**



**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TACIT TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL  
BERBINTANG DI INDONESIA)**

**Disusun oleh:**

**CHRISTINA ANGELINA SARAGI**

**NPM: 170323791**

**Telah dibaca dan disetujui oleh:**

**Pembimbing**

**Gabriella Hanny Kusuma, S.E.,M.Sc.**

**24 Agustus 2021**



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

**SURAT KETERANGAN**

**No. 1169/J/I**

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 15 Oktober 2021 dengan susunan penguji sebagai berikut:

1. Drs. Budi Supaprto, MBA., Ph.D. (Ketua Penguji)
2. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D. (Anggota)
3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. (Anggota)

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Christina Angelina Saragi  
NPM : 170323791

Dinyatakan

**Lulus Dengan Revisi**

Pada saat ini skripsi Christina Angelina Saragi telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

**Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.**  
FASULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TACIT TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL BERBINTANG DI  
INDONESIA)**

Benar-benar hasil karya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Yogyakarta, 24 Agustus 2021

Yang menyatakan



Christina Angelina Saragi

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyusun hingga menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul **“PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TACIT TERHADAP KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL BERBINTANG DI INDONESIA)”**. Tugas Akhir ini dibuat guna memenuhi sebagian persyaratan mencapai gelar Sarjana Manajemen (S1), pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam penulisan serta penyusunan skripsi ini, tentunya penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari segala bimbingan, bantuan, doa, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis menyadari tanpa bimbingan, bantuan, doa, serta dorongan penulis tidak mampu untuk menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu, mendukung serta membimbing dalam penyusunan Tugas akhir ini:

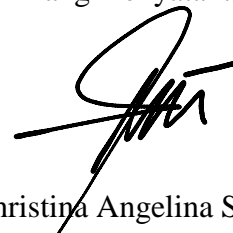
1. Kedua orang tua yaitu Bapak Marlas Saragi dan Ibu Nurhaida Sianturi yang selalu memberikan dukungan, perhatian serta doa yang tidak henti-hentinya.
2. Ibu Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. Selaku dosen pembimbing akademik sekaligus dosen pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan arahan dan juga saran kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
3. Bapak Drs. Budi Suprpto, M.B.A.,Ph.D. Selaku dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
4. Seluruh Dosen serta Karyawan dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta terkhusus Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah membantu membagikan ilmunya sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan ini.

5. Bapak I Wayan Subaga selaku Asisten Direktur HR The Westin Resort Nusa Dua Bali yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
6. Bapak I Putu Agus Fari Adnyana selaku Asisten Human Resources Manajer Hotel Le Mèridien Bali Jimbaran yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
7. Bapak Yehezkiel selaku tulang (paman) dan Ibu Anna Yunita selaku Asisten Human Resources Manajer The Kuta Beach Heritage Hotel yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
8. Bapak I Made Yoga Widana selaku *Asisten Resort* Manajer Hotel Amnaya Kuta yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
9. Bapak Ardi Dirgantoro selaku *Human Resources Officer* Grand Keisha Hotel yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
10. Bapak Gede Alit Setiarta selaku Asisten *Human Resources Manajer* Hotel Kuta Seaview Boutique Resort yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
11. Ibu Ni Made Juli Arminiwati selaku Asisten *Human Resources* Manajer Ramayana Suites & Resort yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
12. Bapak Samsul Huda selaku *Human Resources* Manajer Hotel Grand Rohan Jogja yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
13. Bapak Iwan Ridwan selaku Human Resources Gallery Prawirotan Hotel yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.

14. Bapak I Gusti Ngurah Ambara Jaya selaku *Corporation Human Resources Hospitality* Natya Hotel & Resort Kuta yang telah bersedia menyebarkan kuesioner, kemudian para manajer yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
15. Yogi Kardika, sahabat penulis yang selalu memberikan dukungan, saran, doa, membantu dan menemani penulis sehingga penulis dapat berhasil menyelesaikan Tugas Akhir ini.
16. Pani dan Chaca selaku sahabat penulis dan sudah seperti saudara di Bali sedari baru lahir dan yang sama-sama melewati masa puber sampai dengan lulus SMA.
17. Sahabat Penulis mulai dari tahun pertama memulai perkuliahan, Miranda, Memey, Yugi, Panji.
18. Adik - adik penulis, Hosiana dan James yang sudah mau diajak bekerjasama ketika kakaknya sibuk.
19. Dio, Hayka serta teman-teman bimbingan operasi yang senantiasa memberikan saran.
20. *Last but not least, I wanna thank me, I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for surviving for four years, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting.*

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih memiliki banyak kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik serta saran dari pembaca untuk menyempurnakan skripsi ini. Penulis berharap Tugas Akhir ini dapat berguna bagi para pembaca.

Yogyakarta, 24 Agustus 2021  
Yang menyatakan



Christina Angelina Saragi

## MOTTO

“Janganlah takut, sebab Aku menyertai engkau, janganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu; Aku akan meneguhkan, bahkan akan menolong engkau; Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan”

- Yesaya 41:10 -

“Kita tidak sedang berlomba. Tiap orang beda-beda jalannya. Beda-beda juga pencapaiannya. Tidak perlu membanding-bandingkan pencapaianmu dengan orang lain”

- NN -



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN DEKAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
ABSTRAK .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Batasan Masalah .....	7
1.6. Sistem Penulisan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Manajemen Pengetahuan Tacit .....	10
2.1.1. Empat Mode Perubahan Bentuk Pengetahuan .....	13
2.1.2. Spiral Pengetahuan .....	16
2.1.3. Empat Mode Pembuatan Pengetahuan .....	18
2.1.4. Transfer Pengetahuan .....	21
2.2. Kinerja Organisasi .....	23
2.3. Pengembangan Hipotesis .....	24
2.3.1. Pengaruh Sosialisasi Terhadap Kinerja Organisasi .....	25
2.3.3. Pengaruh Kombinasi Terhadap Kinerja Organisasi .....	27
2.3.4. Pengaruh Internalisasi Terhadap Kinerja Organisasi .....	28

2.4.	Penelitian Terdahulu.....	29
2.5.	Kerangka Pemikiran.....	38
<b>BAB III METODELOGI PENELITIAN.....</b>		<b>39</b>
3.1.	Jenis Penelitian .....	39
3.2.	Metode Pengumpulan Data .....	39
3.2.1.	Data Primer .....	39
3.2.2.	Data Sekunder .....	40
3.3.	Objek dan Subjek Penelitian.....	40
3.3.1.	Objek Penelitian .....	40
3.3.2.	Subjek Penelitian .....	41
3.4.	Definisi Operasional .....	42
3.5.	Metode Pengukuran Data.....	46
3.6.	Analisis Deskriptif.....	46
3.7.	Metode Analisa Data .....	47
3.7.1.	Uji Validitas.....	47
3.7.2.	Uji Reliabilitas .....	48
3.7.3.	Uji Asumsi Klasik .....	48
3.7.4.	Uji Regresi Linier Berganda .....	50
3.7.5.	Uji Koefisien Determinasi (Uji R <sup>2</sup> ).....	51
3.7.6.	Uji Signifikansi Simultan (Uji statistik F) .....	51
3.7.7.	Uji Signifikansi Variabel Independen (Uji statistik t).....	52
<b>BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>55</b>
4.1.	Analisis Data Statistik Deskriptif .....	55
4.1.1.	Jumlah Karyawan .....	56
4.1.2.	Lama Pengalaman Bekerja .....	57
4.1.3.	Analisis Deskriptif .....	58
4.2.	Analisis Kuantitatif Data.....	66
4.2.1.	Uji Validitas.....	66
4.2.2.	Uji Reliabilitas .....	70
4.2.3.	Uji Normalitas .....	71
4.2.4.	Uji Multikolinearitas.....	72

4.2.5.	Uji Heteroskedastisitas.....	74
4.3.	Uji Linearitas .....	75
4.4.	Uji Regresi Linear Berganda.....	78
4.5.	Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	80
4.6.	Uji Signifikansi Variabel Independen (Uji Statistik t) .....	81
4.7.	Uji Koefisien Determinasi (Uji R <sup>2</sup> ).....	83
4.8.	Pembahasan .....	83
4.8.1.	Sosialisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Oganisasi .....	84
4.8.2.	Eksternalisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi.....	84
4.8.3.	Kombinasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi.....	85
4.8.4.	Internalisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi .....	86
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>88</b>
5.1.	Kesimpulan .....	88
5.2.	Implikasi Manajerial.....	88
5.3.	Keterbatasan Penelitian .....	89
5.4.	Saran Penelitian .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>.....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>.....</b>	<b>97</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Empat fase transfer pengetahuan .....	22
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 3. 1 Definisi Operasional .....	42
Tabel 4. 1 Jumlah Karyawan Responden .....	56
Tabel 4. 2 Lama Pengalaman Bekerja.....	57
Tabel 4. 3 Penilaian Variabel dengan Interval Sosialisasi.....	59
Tabel 4. 4 Penilaian Variabel dengan Interval Eksternalisasi .....	61
Tabel 4. 5 Penilaian Variabel dengan Interval Kombinasi .....	62
Tabel 4. 6 Penilaian Variabel dengan Interval Internalisasi .....	63
Tabel 4. 7 Penilaian Variabel dengan Interval Kinerja Organisasi .....	65
Tabel 4. 8 Uji Validitas Sosialisasi.....	67
Tabel 4. 9 Uji Validitas Eksternalisasi .....	67
Tabel 4. 10 Uji Validitas Kombinasi.....	68
Tabel 4. 11 Uji Validitas Internalisasi .....	69
Tabel 4. 12 Uji Validitas Kinerja Organisasi.....	69
Tabel 4. 13 Uji Reliabilitas .....	70
Tabel 4. 14 Uji Normalitas .....	72
Tabel 4. 15 Uji Multikolinearitas .....	73
Tabel 4. 16 Uji Heteroskedastisitas .....	74
Tabel 4. 17 Uji Linearitas.....	75
Tabel 4. 18 Uji Linearitas.....	76
Tabel 4. 19 Uji Linearitas.....	77
Tabel 4. 20 Uji Linearitas.....	78
Tabel 4. 21 Uji Regresi Linear Berganda .....	79
Tabel 4. 22 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	80
Tabel 4. 23 Uji Statistik t.....	81
Tabel 4. 24 Uji Koefisien Determinasi (Uji R <sup>2</sup> ) .....	83

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar2. 1 Empat Mode Perubahan Bentuk Pengetahuan.....</b>	<b>13</b>
<b>Gambar2. 2 Spiral Pengetahuan .....</b>	<b>16</b>
<b>Gambar2. 3 Empat Mode Pembuatan Pengetahuan .....</b>	<b>18</b>
<b>Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>38</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>LAMPIRAN 1 PERTANYAAN KUESIONER .....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN 2 DATA RESPONDEN .....</b>	<b>103</b>
<b>LAMPIRAN 3 DATA KUESIONER.....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN 4 VALIDITAS DAN RELIABILITAS .....</b>	<b>136</b>
<b>LAMPIRAN 5 HASIL ANALISIS SPSS .....</b>	<b>144</b>
<b>LAMPIRAN 6 PROFIL PERUSAHAAN.....</b>	<b>150</b>



**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TACIT TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL  
BERBINTANG DI INDONESIA)**

**Disusun Oleh:**

**Christina Angelina Saragi**

**NPM: 170323791**

**Pembimbing:**

**Gabriella Hanny Kusuma, S.E.,M.Sc.**

**ABSTRAK**

Manajemen pengetahuan tacit merupakan proses pembelajaran dengan mekanisme sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh manajemen pengetahuan tacit terhadap kinerja organisasi. Sampel penelitian ini adalah para manajer senior dan junior masing-masing hotel berbintang di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan dengan melalui daring dan secara langsung kepada 120 responden yang terdiri dari 10 hotel. Alat analisis yang digunakan adalah *Statistical Package For Social Science* (SPSS) untuk uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji signifikansi variabel dependen (uji statistik T), uji signifikansi simultan (uji statistik F), uji koefisien determinasi (uji R<sup>2</sup>). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh dari manajemen pengetahuan tacit terhadap kinerja organisasi.

**Kata kunci:** Manajemen pengetahuan tacit, sektor jasa, kinerja organisasi, hotel berbintang di Indonesia.