

TESIS

**MODEL STRATEGI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
DAN *INOVASI* KEJAKSAAN TINGGI
MALUKU UTARA**

Diajukan Oleh:

ABU PATANDEAN

NIM : 4621104012



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR

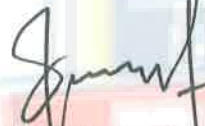
2023

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tesis : Model Strategi Knowledge Management dan Inovasi Kejaksaa
Tinggi Sulsel
Nama : Abu Patandean
NIM : 46 21 104 012
Program Studi : Manajemen

Menyetujui:
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,



Dr. Seri Suriani, S.E, M.Si

Pembimbing II,



Prof. Dr. Muh. Yusuf Saleh, S.E, M.Si

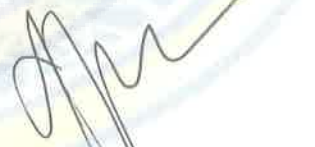
Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa Makassar

Ketua Program Studi,
Manajemen



Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S
NIP. 19630805 199403 1 001



Dr. Ir. Lukman Setiawan, S.Si,S.Psi,S.E,M.M, IPU
NIDN. 0931127506

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari / Tanggal : Jumat, 08 September 2023
Judul Tesis : Model Strategi Knowledge Management dan Inovasi
Kejaksanaan Tinggi Sulsel
Nama Mahasiswa : Abu Patandean
NIM : 46 21 104 012

Telah diterima oleh PANITIA Ujian Tesis Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Seri Suriani, S.E, M.Si (.....)
Sekretaris : Prof. Dr. Muh. Yusuf Saleh, S.E, M.Si (.....)
Anggota Penguji : 1. Dr. Hj. Herminawati Abubakar, S.E, M.Si (.....)
2. Dr. Muh. Kafrawi Yunus, S.E, M.M (.....)

Makassar, 08 Agustus 2023
Direktur Pascasarjana;


Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S
NIDN. 0005086301

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 08 September 2023
Mahasiswa,



Abu Patandean
4621104012

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas Rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyusun tesis yang berjudul “ Model strategi Knowledge Management dan Inovasi Kejaksanaan Tinggi Maluku Utara.”. Dalam penyusunan tesis ini penulis menyadari masih jauh dari kesempurnaan namun penulis telah berusaha semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan penulis. namun sebagai manusia biasa, penulis tidak luput dari kesalahan dan kehilafan baik dari segi teknik penulisan maupun tata bahasa. Penulis menyadari bahwa tesis ini bisa selesai berkat bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak.

Dalam kesempatan ini Penulis dengan tulus menyampaikan hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

1. Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda dan Ibunda, serta saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungannya dan motivasi hingga peneliti dapat merampungkan tesis ini dan menyelesaikan studi.
2. Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T.,M.Si selaku Rektor Universitas Bosowa Universitas Bosowa Makassar yang mana memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di kampus ini.
3. Prof. Dr. Ir. H. Andi Muhibuddin, MS. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa.
4. Dr. Ir. Lukman Setiawan, S.Si., S.Psi., SE. MM.,IPU selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Bosowa.
5. **Dr. Seri Suriani, S.E., M.Si** selaku Pembimbing satu yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam

menyelesaikan tesis ini.

6. **Dr. Muhammad Yusuf Saleh, S.E., M.Si** selaku Pembimbing kedua yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penyempurnaan tesis ini.
7. Fachrizal, SH, Asisten Bidang Pengawasan Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
8. Para Dosen beserta staf jajarannya yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.
9. Rekan-rekan perkuliahan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bosowa yang telah memberikan dorongan dan bantuannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
10. Rekan-rekan Pemeriksa dan Auditor pada Asisten Bidang Pengawasan Kejaksaan Tinggi Maluku Utara yang senantiasa membantu peneliti selama mengikuti study pada program pasca sarjana Unibos Makassar.

Penulis menyadari tidak akan mampu membalas atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal dan kiranya Penelitian ini dapat membawa manfaat bagi bagi orang banyak.

Makassar, Agustus 2023

Penulis

Abu Patandean

Abstract.

This research aims to analyze and explore the direct and indirect effects of tacit knowledge and explicit knowledge on innovation and employee performance at the North Maluku High Prosecutor's Office. The population of this study consists of all Civil Servants in the North Maluku Provincial High Prosecutor's Office, with the sample being drawn from the same population. The findings of this study indicate that there is a significant relationship between tacit knowledge (knowledge that is not easily articulated or expressed in words or written documents) and innovation at the North Maluku High Prosecutor's Office. Empirically, the variable of explicit knowledge does not have a significant effect on innovation at the North Maluku High Prosecutor's Office. The innovation variable has a significant effect on employee performance at the North Maluku High Prosecutor's Office. The indirect effects of tacit knowledge and explicit knowledge on employee performance through innovation are highly significant.

Keywords: Strategy, Knowledge, Innovation



Abstrak.

Penelitian ini bertujuan Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh langsung dan tidak langsung tacit knowledge, explicit knowledge terhadap Inovasi dan kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Populasi dalam dan sample penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kejaksaan Tinggi Provinsi Maluku Utara. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara Tacit knowledge (pengetahuan yang tidak mudah diartikan atau diungkapkan dalam bentuk kata-kata atau dokumen tertulis) dengan inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Secara empiris, variabel Explicit knowledge tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Variabel inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pengaruh tidak langsung tacit knowledge dan explicit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi sangat signifikan.

Kata Kunci: *Strategi, Knowledge, Inovasi*



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan proses dalam pemanfaatan potensi manusia sebagai pegawai dengan memperhatikan segala aspek secara manusiawi, agar upaya potensi fisik dan psikis yang dimiliki oleh pegawai dapat berfungsi maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi public maupun perusahaan. Setiap organisasi pada dasarnya memiliki keinginan yang sama, baik organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, yakni menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya dapat memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi organisasi. Selain itu, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Sumber daya manusia dalam hal ini adalah para pegawai pada sebuah organisasi publik, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kinerja yang diinginkan organisasi tersebut. Akan tetapi persaingan yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Peran sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting bagi organisasi publik yang sedang berkembang menghadapi tantangan yang cukup besar. Tantangan organisasi sangatlah pesat, yang dibarengi dengan kemajuan teknologi dan pengetahuan yang cepat. Hal ini akan membuat pegawai yang tidak mengembangkan diri dan sumber daya yang dimilikinya akan tertinggal oleh organisasi lainnya.

Kinerja pegawai salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karyawan dilakukan agar kinerja pegawai dapat sejalan dengan tujuan. Kejaksaan Tinggi Maluku Utara melakukan program pengembangan pegawai dengan melakukan Strategi *Knowledge Management*.

Knowledge Management adalah sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari *people, process, dan technology*. *Knowledge Management* sangat penting diterapkan untuk kemajuan organisasi dan meningkatkan kinerja Kejaksaan Tinggi Maluku Utara khususnya Pengawas Kejaksaan. Dengan demikian, pegawai yang dapat mengelola pengetahuan dengan baik sehingga strategi organisasi dapat menghasilkan kinerja yang terus meningkat dan menghasilkan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif dan mampu melakukan pengawasan yang baik.

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh organisasi agar memperoleh manfaat sebesar-besarnya adalah *knowledge management*. Maka Kejaksaan Tinggi Maluku Utara mengelola pengetahuannya melalui manajemen pengetahuan atau yang dikenal dengan *knowledge management*. *Knowledge Management* dapat menjadi dukungan dalam meningkatkan kepuasan pegawai dibidang pengetahuan. Walaupun, *Knowledge* berasal dari masing-masing pemikiran individu pegawai namun hal inilah menjadi tugas suatu organisasi untuk membangun konsep manajemen yang dibutuhkan sehingga pengawasan kejaksaan lebih efektif dan menunjukkan eksistensinya sebagai organisasi yang mempunyai konsep *Knowledge Management* yang unggul.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) sangat berperan dalam penyelesaian tugas pegawai, meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, diperlukan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Pengelolaan pengetahuan sangat bermanfaat bagi keberlangsungan organisasi, karena pada dasarnya pengetahuan merupakan sumber penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif. Pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui, namun belum disusun secara sistematis dan belum diuji kebenarannya menurut metode ilmiah, dan belum dinyatakan *valid* atau *shahih*. Penelitian yang dilakukan oleh Nonaka menyatakan bahwa “pengetahuan merupakan alat yang mendalam yang efektif dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan tindakan yang tepat”.

Organisasi memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus agar mampu berinovasi. Pegawai akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap Pegawai diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap pegawai mempunyai peran di dalam mendukung organisasinya. Setiap pegawai juga harus memiliki kecerdasan budaya. Kecerdasan budaya adalah kemampuan seseorang dalam mempelajari, mengelola, dan berinteraksi agar dapat bekerja secara efektif dengan masyarakat yang berbeda budaya.

Seseorang dengan kecerdasan budaya yang tinggi akan mampu berinteraksi secara efektif dengan berbagai bangsa di dunia. Sehingga mampu memahami sikap dan perilaku mereka yang sangat khas membaca dan

memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Dalam konteks organisasi, pemimpin dengan budaya yang tinggi akan mampu memahami beragam klien mengelola tim berlatar belakang beragam budaya. Organisasi mampu mengembangkan pegawai yang unggul dari beragam budaya, menggunakan gaya kepemimpinan yang khas serta menghargai keberagaman.

Penelitian Azhar Apriandi dengan judul Pengaruh *Knowledge Management* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Multi Fungsi Pratama Lubuk Pakam menyimpulkan bahwa: Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel *knowledge management* dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Mochamadardiansyah, dkk dengan judul Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank BJB Kantor Cabang Utama Jalan Braga Nomor 12 Bandung), “bahwa Manajemen Pengetahuan memberikan pengaruh sebesar 58,6% terhadap kinerja karyawan.” Dalam penelitian Natalia Kokasih, dkk dengan judul penelitian Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel “hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan”.

Penerapan *knowledge management* di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara
Proses penerapan *knowledge management* secara formal di lingkungan kerja Kejaksaan Tinggi Negeri Maluku Utara, yaitu peserta melakukan presentase dan

diskusi dari hasil pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti kepada pegawai lainnya yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat). Namun kenyataannya, knowledge sharing salah satu bentuk knowledge management dari hasil pendidikan dan pelatihan (diklat) ini belum konsisten dilaksanakan. Hal ini dikutip dari pernyataan Kepala pengawasaan Kejaksaan Tinggi Negeri Maluku Utara yang mengatakan “Proses knowledge sharing pegawai setelah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) belum secara konsisten dilaksanakan, karena kurangnya komunikasi arahan langsung dari pimpinan untuk melaksanakan knowledge sharing secara formal dalam bentuk presentase dan diskusi kepada pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat).” Dan ada juga pegawai lain yang mengatakan bahwa proses knowledge sharing dilaksanakan tergantung jenis pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti. Jika pendidikan dan pelatihan (diklat) itu berkelanjutan, maka perlu adanya knowledge sharing dilakukan. Namun, jika pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak berkelanjutan, maka knowledge sharing secara formal tidak terlaksana. Kemudian, belum adanya portal website untuk pelaporan hasil pendidikan dan pelatihan (diklat), dikarenakan tidak adanya sanksi/punishment kepada pegawai peserta diklat jika tidak melakukan knowledge sharing hasil pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikutinya.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang: **“Model Strategi Knowledge Management dan Inovasi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang mempengaruhi kinerja Pengawas Kejaksaan Tinggi Maluku Utara yaitu:

1. Apakah tacit knowledge berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Inovasi pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?.
2. Apakah explicit knowledge berpengaruh signifikan secara langsung terhadap inovasi Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?
3. Apakah tacit knowledge berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?.
4. Apakah explicit knowledge berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?
5. Apakah inovasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?
6. Apakah tacit knowledge melalui inovasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?.
7. Apakah explicit knowledge melalui inovasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh langsung tacit knowledge terhadap Inovasi pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

2. Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh langsung explicit knowledge terhadap inovasi Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
3. Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh langsung tacit knowledge terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
4. Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh langsung explicit knowledge terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara
5. Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh langsung inovasi terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara
6. Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh tidak langsung tacit knowledge melalui inovasi terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
7. Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh tidak langsung explicit knowledge melalui inovasi terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara?

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang Strategi *Knowledge Management* dan Inovasi dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

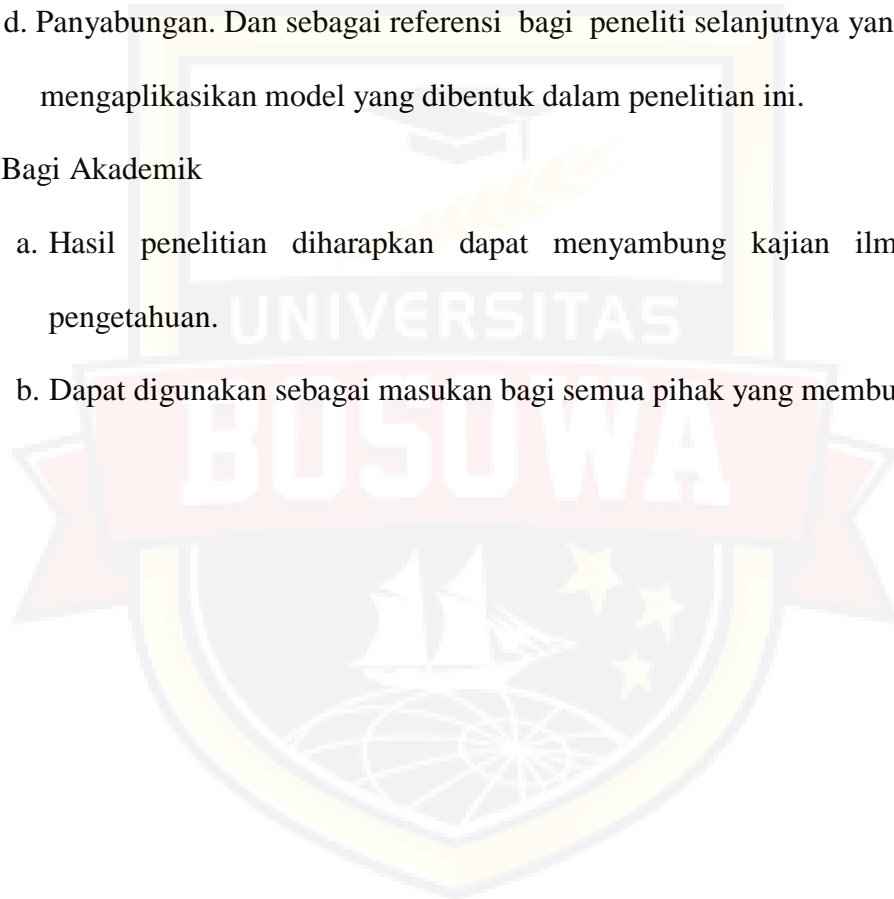
2. Bagi Pembaca

- a. Menambah informasi yang bermanfaat mengenai Model Strategi *Knowledge Management* dan inovasi yang dibutuhkan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai

- b. Dapat dijadikan sebagai bahan penelitian lebih lanjut dengan menambah permasalahan lain atau sebagai referensi penelitian.
- c. Sebagai bahan informasi tambahan bagi pembaca yang ingin lebih mengetahui tentang Model strategi *Knowledge Management* dan inivasi yang dibutuhkan dalam meningkatkan Kinerja pegawai
- d. Panyabungan. Dan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengaplikasikan model yang dibentuk dalam penelitian ini.

3. Bagi Akademik

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat menyambung kajian ilmu dan pengetahuan.
- b. Dapat digunakan sebagai masukan bagi semua pihak yang membutuhkan.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Teori Stewardship

Teori *Stewardship* merupakan suatu situasi dimana para pimpinan tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar sosiologi dan psikologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai steward termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal.

Stewardship Theory adalah harmonisasi antara masyarakat (principles) dengan pemerintah (steward) dalam mencapai tujuan bersama, tetapi secara implisit merefleksikan bagaimana *Knowledge Management* membangun sebuah konstruk pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi shareholder dan pemerintah, atau dapat juga terjadi antara top manajemen dengan jajaran manajemen lain dibawahnya dalam sebuah organisasi publik dengan mekanisme situasional yang mencakup filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing pihak.

Untuk menentukan titik berat utama dari suatu kegiatan organisasi, pendekatan Stewardship telah dipakai sebagai suatu pendekatan yang didasarkan pada suatu konsep bahwa pegawai pada suatu organisasi dianggap bertanggungjawab kepada public atau masyarakat untuk mengamankan seluruh kebijakan yang telah dipercayakan kepadanya. Dalam pendekatan ini, pemilik

dalam hal ini masyarakat bertindak sebagai prinsipal dan pegawai sebagai steward.

Menurut Murwaningsari (2009) Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi, Teori stewardship berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia bahwa manusia dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan manusia merupakan individu yang berintegritas. Pemerintah selaku steward dengan fungsi pengelola sumber daya dan rakyat selaku principal pemilik sumber daya. Terjadi kesepakatan yang terjalin antara pemerintah (steward) dan rakyat (principal) berdasarkan kepercayaan, kolektif sesuai tujuan organisasi. Organisasi sektor publik memiliki tujuan memberikan pelayanan kepada publik dan dapat di pertanggungjawabkan kepada masyarakat (publik).

Raharjo (2007) juga menyatakan bahwa teori stewardship mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan manajer sebagai steward / pelayan / agent. Teori stewardship menggambarkan situasi para manajemen yang tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan individu dan kepentingan pribadi tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi atau lebih mementingkan kepentingan principal. Selain itu perilaku steward tidak akan meninggalkan organisasinya sebab steward berusaha mencapai sasaran organisasinya. Raharjo (2007) Teori stewardship ini mengasumsikan hubungan yang kiat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Steward akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal.

Dalam teori stewardship, manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan steward dan pemilik tidak sama, steward akan berusaha bekerja sama dari pada menentanginya. Steward merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena steward lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Steward yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja organisasi akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar shareholder memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi. Oleh karena itu, steward yang pro organisasi termotivasi untuk memaksimalkan kinerja organisasi, disamping dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan shareholder.

Knowledge Management pada awal perkembangannya, bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan informasi antara stewards dengan principals. *Knowledge Management* sebagai alat penggerak diikuti dengan perubahan yang semakin kompleks, adanya spesialisasi dalam *Knowledge Management* serta perkembangannya dalam organisasi sektor publik, selaku principals sangat sulit untuk melakukan sendiri fungsi-fungsi pengelolaan. Pemisahan antara fungsi kontrol masyarakat dengan fungsi pengelolaan bagi eksekutif sangat jelas. peran *Knowledge Management* sangat diperlukan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat serta pertanggungjawaban kepada Negara.

Secara prinsip, *Knowledge Management* merupakan suatu alat pengendalian diri, serta sebagai suatu sarana pelaporan aktivitas man atas

pengelolaan pengawasan kejaksaan tinggi. Dengan adanya keterbatasan, publik menyerahkan amanah pengelolaan sumber daya kepada pihak lain (stewards/pengawas kejaksaan tinggi) yang lebih siap. Kontrak hubungan antara principals dengan stewards didasari dengan kepercayaan, kolektif sesuai dengan tujuan organisasi. Stewardship theory merupakan model yang dapat diterapkan dalam organisasi sektor public khususnya kejaksaan tinggi.

Implikasi teori stewardship terhadap penelitian ini yaitu dapat menjelaskan eksistensi pemerintah dalam hal ini kejaksaan tinggi sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya, dapat memberikan pelayanan yang baik bagi publik, dapat menampung aspirasi masyarakat, dan mampu membuat pertanggungjawaban kontrol yang diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan penegakan hukum dapat terpenuhi serta kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal.

2. Pengertian Kinerja

Kinerja (performance) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2011:329).

Konsep kinerja (Performance) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau degree of accomplishment (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada

tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (individual Performance) dengan kinerja organisasi (Organization Performance). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara ; 2014).

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan “hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia”. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam sebuah perusahaan atau organisasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan dan sekaligus untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Adapun kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh para karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Muhammad Isa ; 2018)

Berdasarkan definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

Kinerja Pegawai adalah suatu hasil karya yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang sangat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya (Hamni Fadlillah Nasution ; 2018)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil maupun dampak yang diperoleh seseorang dari pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Dimana dalam hal mengemban suatu tugas, seorang karyawan dituntut memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya dan menunjukkan kualitasnya dalam menjalankan tugas tersebut.

3. *Knowledge Management*

a. Pengertian *Knowledge Management*

Secara garis besar, *Knowledge Management* adalah sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari *people*, *process*, dan *technology*. Ketiga pilar tersebut saling bertalian dan tidak dapat dipisahkan. Salah satu unsur yang paling penting dari ketiga pilar tersebut adalah “*people*” atau manusia. Manusia merupakan subjek sentral dalam *knowledge management*. Karena itu, keberhasilan *knowledge management* dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada manusia.

Peranan manusia dalam *knowledge management* tentu tidak bisa dipisahkan *framework* dan teknologi yang diciptakan. Oleh sebab itu, *knowledge management* dianggap penting dan bermanfaat bagi setiap karyawan atau jajaran pimpinan dalam suatu organisasi.

Knowledge adalah informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif. Sedangkan *knowledge management* adalah pendekatan-pendekatan sistematis yang membantu muncul

dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui dan dipelajari dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan sasaran organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu, seperti berpengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Sehingga dapat disimpulkan *Knowledge Management* adalah suatu kegiatan yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, sehingga semakin tinggi tingkat pengetahuan yang dimiliki perusahaan maka perusahaan tersebut mudah mengikuti perubahan sesuai dengan tujuan.

Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Teknologi Informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi yang semakin baik sehingga mampu memenangkan kompetisi. Menurut Abell dan Oxbrow, dan Debowski menegaskan bahwa setiap aspek dari manajemen pengetahuan pasti berkaitan dengan tiga komponen yaitu sebagai berikut:

1) Orang (*People*)

Pengetahuan berada di dalam orang dan akan ditranfer ke orang lain juga, jadi orang adalah faktor utama dalam penerapan keberhasilan manajemen pengetahuan. Orang adalah individu yang memiliki pengetahuan, mengatur

sistem serta proses, dan berkomitmen terhadap proses pengetahuan strategi untuk kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam proses manajemen pengetahuan, dimana pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh orang akan menjadi nilai bagi organisasi maupun organisasi.

2) Proses (*Process*)

Proses membantu untuk mengeksternalisasi pengetahuan (pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit) yang berhubungan dengan perubahan proses kerja, organisasi dan lain sebagainya. Proses merupakan pengaturan dan deretan dari strategi, prinsip, nilai, serta praktik untuk memastikan bahwa manajemen pengetahuan dapat berjalan baik ketika diimplementasikan.

3) Teknologi (*Technology*)

Teknologi merupakan peran pendukung yang penting dalam manajemen pengetahuan, dimana dibutuhkan individu yang kompeten dan terpercaya ketika menggunakannya. Sedangkan menurut Dalkir, menyatakan bahwa dalam implementasi sistem manajemen pengetahuan diperlukan berbagai alat yang cukup beragam untuk dapat ikut terlibat disepanjang siklus manajemen pengetahuan, dan teknologilah yang dapat memfasilitasi, terutama dalam hal komunikasi, kolaborasi dan manajemen konten yang bertujuan untuk menciptakan, mengorganisasikan, mendiseminasikan, melestarikan hingga mengaplikasikan pengetahuan. Teknologi disini berperan serta sebagai alat dalam manajemen pengetahuan atau yang sering dikenal sebagai sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*).

Ketiga komponen manajemen pengetahuan tersebut saling berhubungan dan tidak bisa dipisahkan. Dalam membangun manajemen pengetahuan yang utuh membutuhkan ketiga komponen tersebut. Orang sebagai penggerak dari pengetahuan berperan sebagai sumber pengetahuan sekaligus sebagai pengguna pengetahuan. Proses dilakukan untuk memastikan pengetahuan yang ada tetap tersedia pada saat dibutuhkan. Sedangkan teknologi berperan sebagai fasilitator manajemen pengetahuan, dimana teknologi ini menjadi pintu bagi pengguna dalam menciptakan, mengorganisasi, mengakses, menyebarluaskan dan melestarikan pengetahuan.

b. Jenis-jenis *Knowledge Management*

Adapun jenis-jenis knowledge management adalah sebagai berikut:

1. *Tacit Knowledge*

Tacit Knowledge merupakan *knowledge* yang diam dibenak manusia dalam bentuk intuisi, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan di share dengan orang lain.

2. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk terwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

c. Model *Knowledge Management*

Knowledge Management dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau Knowledge Management System (KMS). Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, menggunakan pendekatan tiga-cabang untuk

mengelola pengetahuannya, yaitu- Manusia (*People*), Proses (*Process*), dan Teknologi (*Technology*). Penekanan terhadap tiap-tiap elemen bisa berbeda di setiap bagian organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) menggambarkan 4 proses konversi pengetahuan: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Masing-masing proses melibatkan perubahan satu bentuk pengetahuan (*tacit* atau *explicit*) ke bentuk pengetahuan lain (*tacit* atau *explicit*). *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang berbentuk *know-how*, berdasarkan pengalaman, kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap suatu masalah yang pernah dihadapi sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang tertulis, terarsip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (*reference*) untuk orang lain. Model ini memfokuskan pada persoalan penting pada bagaimana pengetahuan dapat diciptakan melalui pembagian keorganisasian dan menjadi berguna untuk mengidentifikasi dan menilai aktifitas-aktifitas penting tertentu dalam manajemen pengetahuan. Model lain, yang dikemukakan oleh Oluic-Vukovic (2001) menguraikan 5 langkah dalam rantai pemrosesan pengetahuan: pengumpulan, penyusunan, penyaringan, penyampaian dan penyebaran. Model ini melingkupi lebih lengkap lagi cakupan aktifitas yang dilibatkan dalam aliran pengetahuan organisasi. Hampir menyerupai proses siklus hidup informasi yang menyarankan sekali lagi aspek yang saling berhubungan dari *Information Management* dan *Knowledge Management*.

d. Konsep Mekanisme Transformasi *Knowledge Management* dalam Organisasi

Dalam konteks secara umum, pelaksanaan KM menghadapi masalah utama yaitu masalah perilaku. Pertama, berkaitan dengan ketidakmauan orang

untuk berbagi. Kedua berkaitan dengan ketidakdisiplinan untuk selalu menuliskan apa yang didapatkan. Ini merupakan suatu kendala karena budaya Indonesia lebih cenderung pada budaya lisan. Orang Indonesia belum bisa mendisiplinkan diri untuk selalu menuliskan pengetahuan dan pengalaman yang dialami dalam suatu sistem sebagai suatu aset organisasi

Faktor yang penting dalam pelaksanaan KM adalah : Baik berupa *tacit knowledge* ataupun *explicit knowledge*. yang mampu di-*sharing*/transfer dalam institusi atau organisasi. Pengelolaan untuk *tacit knowledge* lebih sulit karena masih tersimpan dalam pikiran beberapa orang, sedangkan pengelolaan dari *explicit knowledge* ini lebih mudah karena sudah tercetak dalam bentuk buku, blog ataupun dokumentasi yang tersimpan didalam perusahaan)

Keberhasilan KM didukung peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya. Dukungan infrastruktur yang kuat dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula. Aspek pengaturan yang jelas dalam hal ini termasuk *reward* yang berpartisipasi dalam penyebaran informasi. Kemauan belajar untuk setiap individu sehingga muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama dalam KM.

Hal yang esensial dalam KM adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan perusahaan atau organisasi, dan menumbuh kembangkan pengetahuan individualnya serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi,

atau dengan kata lain KM fokus agar manusia didalamnya produktif untuk menumbuhkembangkan pengetahuan dan mau berbagi pengetahuan yang dimilikinya.

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

Aplikasi sistem manajemen pengetahuan yang kompleks tidak akan berguna kalau tidak digunakan oleh komunitasnya. Karena itu perlu strategi yang tepat untuk memotivasi anggota komunitas agar menggunakan sistem. Pertama, sosialisasi. Sosialisasi bisa dilakukan dengan melakukan edukasi kepada komunitas pemakai tentang layanan baru (intranet sistem manajemen pengetahuan). Edukasi juga harus disertai dengan pelatihan cara menggunakan sistem intranet. Kedua, promosi. Promosi sebaiknya berisi manfaat intranet bagi komunitas. Jaman sekarang, biasanya produk berbasis teknologi akan berhasil bisa dikaitkan dengan gaya hidup modern yang produktif. Karena itu perlu dirumuskan secara tepat bagaimana mempromosikan intranet ini sebagian dari gaya hidup modern. Ketiga, *reward* (hadiah). Hadiah merupakan salah satu motivasi orang untuk berbuat sesuatu. Pengelola KM sebaiknya perlu mengalokasikan dana untuk menyediakan hadiah bagi pemakai yang paling aktif dan banyak memberikan kontribusi penciptaan pengetahuan di intranet. Keempat, Evaluasi. Suatu pengembangan sistem dianggap baik, bila secara transparan

melibatkan pemakai dalam pengembangannya. Karena itu perlu secara berkala komunitas pemakai diajak berdiskusi mengenai *usability* KMS yang digunakan. Dari sini, akan didapat masukan-masukan bagi pengembangan sistem lebih lanjut.

Dapat disimpulkan bahwa, baik individu, kelompok ataupun organisasi harus mampu bertahan di era yang penuh ketidak-pastian ini. Organisasi pembelajar yang berisi individu pembelajar yang didukung infrastruktur yang kuat mulai dari pengadaan informasi sampai dengan pengetahuan yang terstruktur dalam *digital library*, untuk selanjutnya disosialisasikan untuk menghasilkan nilai-nilai baru dalam organisasi. Dimana nilai-nilai baru tersebut mengubah cara pandang setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan ke arah yang lebih baik. Bagaimana dengan organisasi Anda, apakah sudah menerapkan KM dengan baik?

4. Inovasi

Inovasi merupakan konsep yang relatif baru dalam literatur pelayanan masyarakat. Menurut Ellitan dan Anatan (2009:10), inovasi merupakan suatu hal yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Tanpa inovasi, organisasi akan mati. Organisasi yang melakukan inovasi secara terus-menerus akan dapat mendominasi pelayanan publik, dengan kreasi, model dan penampilan layanan yang baru. Pada akhirnya dengan strategi inovasi akan memunculkan keunikan dalam pelayanan.

Mars dalam Asropi, (2008:247) mengungkapkan bahwa sampai tahun 1966 tidak ditemukan publikasi dari tulisan administrasi Administrative Reform publik yang mengulastentang inovasi. Adapun literatur klasikyng memuat

konsep inovasi dalam konteks reformasi antara lain adalah artikel “Innovation in Bureaucratic Institutions” tulisan Alfred Diamant yang dimuat dalam jurnal *Public Administration Review* (PAR) pada tahun 1967. Caiden dalam Asropi, (2008: 247) menguraikan inovasi sebagai bagian dari reformasi administrasi (administrative reform).

Beberapa tulisan tersebut menandai mulai diperhatikannya inovasi oleh para pakar manajemen publik. Hanya saja, konsep inovasi kemudian masih belum cukup populer dalam ranah manajemen publik dan reformasi administrasi. Inovasi populer dalam bidang tersebut baru pada dekade terakhir. Fontana, (2019:18) mengatakan bahwa Inovasi sebagai keberhasilan ekonomi berkat adanya pengenalan cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output (teknologi) yang menghasilkan perubahan besar atau drastis dalam perbandingan antara nilai guna yang dipersepsikan oleh konsumen atas manfaat suatu produk (barang dan atau jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen. Lebih lanjut dijelaskan bahwa, inovasi yang berhasil adalah inovasi yang menciptakan nilai lebih besar untuk konsumen, untuk komunitas dan lingkungan pada saat yang sama.

Strategi inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide penyelesaian masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberikan nilai tambah. Inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Porter (1990)

menyatakan bahwa strategi secara eksplisit dirumuskan agar kebijakan fungsional dapat mengarahkan divisi bidang fungsional dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Kenneth Andrews dalam Mintzberg dan Quinn (1991), mengungkapkan bahwa strategi merupakan pola dari pencapaian, sasaran, kebijakan serta rencana untuk mencapai tujuan dengan mendefinisikan bisnis dan jenis perusahaan. Sedangkan inovasi sendiri sangat penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan produktifitas dan penciptaan competitive dalam persaingan global, hal ini senada dengan pendapat Charen dan kawan-kawan bahwa inovasi tidak hanya untuk memperoleh keuntungan tetapi untuk meningkatkan berbagai kemampuan seperti memasuki pasar dan menarik konsumen. Menurut Zahra & Das (1993) inovasi yang ada di perusahaan mencakup penciptaan, pemilihan dan pengembangan/peningkatan produk, proses dan teknologi.

Daghfous berpendapat, inovasi organisasi secara luas dan bervariasi menginterpretasikan cara-cara dalam organisasi. Inovasi memberikan solusi atau bahkan manfaat baru bagi konsumen sehingga memberikan nilai dan kepuasan pada konsumen. Ada dua aspek yang menjadi penentu keberhasilan dan kegagalan dari suatu organisasi yaitu fenomena psikologi dan sosial budaya dari inovasi yang ada.

Strategi inovasi juga merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi, terutama untuk meningkatkan keandalan operasional. Schilling mengatakan bahwa inovasi digolongkan kedalam 2 jenis yang berbeda, yaitu inovasi yang radikal dan inovasi incremental. Jenis inovasi yang berbeda

memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda dan mempunyai dampak berbeda pada hubungan antar organisasi dan masyarakat.

Tujuan yang mendasari adanya pola inovasi sendiri yaitu memaksimalkan kinerja, memaksimalkan pelayanan, ataupun meminimalkan biaya yang digunakan. Sehingga dapat kita ketahui bahwa pentingnya sebuah inovasi yang baik dalam menjalankan sebuah organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini maka peneliti mencantumkan penelitian terdahulu yang terkait atau yang berhubungan dengan judul dalam penelitian ini, sebagai berikut:

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Azhar Apriandi, (Jurnal Ekonomi Keuangan dan Kebijakan Publik) 2019, Universitas Islam Sumatera Utara. Volume 1, No. 2, Desember 2019	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Multi fungsi Pratama Lubuk Pakam	<i>Knowledge management</i> dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel <i>knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Try Noviyanti, Angga Dwi Mulyanto .	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi dan Kinerja	hasil penelitian membuktikan bahwa <i>Knowledge Management</i> berpengaruh terhadap inovasi dan implementasi strategi, namun inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

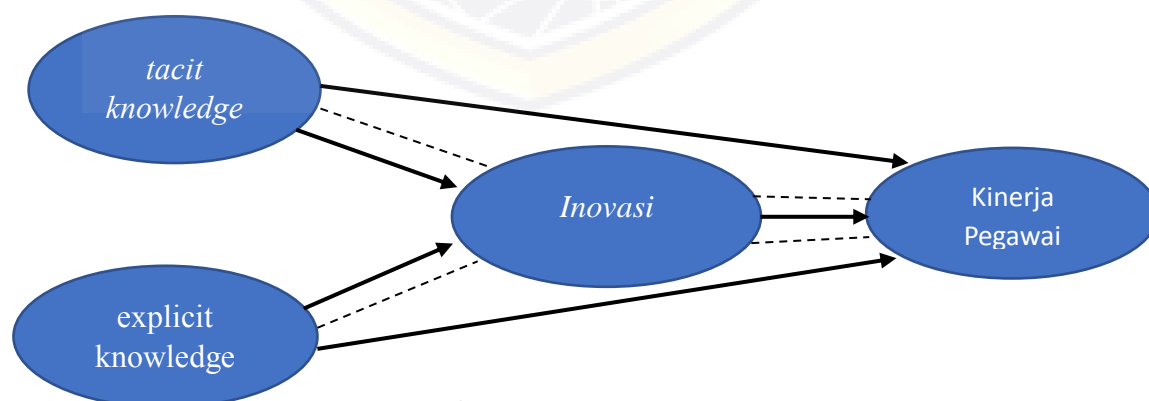
		Organisasi (Studi Pada RS Lavalette Malang)	organisasi. Hasil menarik dari penelitian ini adalah bukti bahwa pengaruh Knowledge Management secara langsung terhadap kinerja organisasi lebih kecil nilainya dibanding pengaruhnya terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh implementasi strategi. Implikasi hasil penelitian ini menyarankan dan menguatkan bahwa Knowledge Management bukan sebagai penentu utama keberhasilan kinerja organisasi, namun keberadaannya merupakan input penting dari implementasi strategi, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.
3.	Siagian, Supriadi Muljono, Pudji Munandar, M. Jono	Pengaruh Strategi Knowledge Management dan Inovasi terhadap Kinerja Organisasi PT. KCJ (Kereta Commuter Jabodetabek).	strategi manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh terhadap inovasi dimana penerapan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kreatifitas karyawan dalam hal untuk lebih berinovasi untuk menciptakan sebuah proses, produk inovasi yang lebih baik. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan strategi manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi melalui inovasi, akan tetapi inovasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Usia memoderasi pengaruh

			inovasi terhadap kinerja organisasi secara signifikan terutama usia tua, maka untuk itu perlunya saling bekerja sama, berbagi pengalaman, dan bertukar ilmu pengetahuan antar karyawan usia tua dan usia muda dalam hal untuk melakukan proses produksi dan juga menciptakan produk
4.	Rozalina Nuridha	Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Individual Innovation Capability Sebagai Variabel Intervening Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)	Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, variabel Knowledge Management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Individual Innovation Capability, variabel Individual Innovation Capability memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Individual Innovation Capability memediasi hubungan antara Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan
5.	<i>Rofiaty, Try Noviyanti, Angga Dwi Mulyanto</i>	Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Rs Lavalette Malang)	<i>Knowledge Management</i> berpengaruh terhadap inovasi dan implementasi strategi, namun inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil menarik dari penelitian ini adalah bukti bahwa pengaruh <i>Knowledge Management</i> secara langsung terhadap kinerja

			<p>organisasi lebih kecil nilainya dibanding pengaruhnya terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh implementasi strategi. Implikasi hasil penelitian ini menyarankan dan menguatkan bahwa <i>Knowledge Management</i> bukan sebagai penentu utama keberhasilan kinerja organisasi, namun keberadaannya merupakan input penting dari implementasi strategi, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.</p>
6.	<p>Bonar Bangun Jeppri Napitupulu, Muhammad Johan, Gusti Nyoman Budiadnyana, Dhaniel Hutagalung, Multi Nadeak</p>	<p>Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Inovasi: Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Indonesia</p>	<p><i>seluruh dimensi proses knowledge management (manajemen pengetahuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi.</i></p>
7.	<p>Navik Puryantini1,Rofikotul Arfati, Bambang Tjahjadi</p>	<p>Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi Di Organisasi Penelitian Pemerintah</p>	<p>ada pengaruh langsung secara positif pada knowledge management inovasi dan kinerja organisasi. Variabel inovasi tidak berhasil berperan dalam hubungan knowledge management terhadap kinerja organisasi.</p>

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antara konsep- konsep atau variabel- variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. *Knowledge Management* adalah pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan pengetahuan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai. Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah dibebankan kepadanya yang didasarkan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yaitu manajemen pengetahuan. Selanjutnya Inovasi pelayanan masyarakat akan mendorong peningkatan kinerja organisasi sehingga strategi *knowledge management* dan *Inovasi* perlu dikaji dan diteliti Model strategi *knowledge management* dan inovasi berpengaruh Kejaksanaan Tinggi Provinsi Maluku Utara.



Gambar 2.1

Kerangka Pikir

D. Hipotesis

1. Diduga bahwa tacit knowledge berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Inovasi pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
2. Diduga bahwa explicit knowledge berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap inovasi Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
3. Diduga bahwa tacit knowledge berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
4. Diduga bahwa explicit knowledge berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
5. Diduga bahwa inovasi berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
6. Diduga bahwa tacit knowledge melalui inovasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
7. Diduga bahwa explicit knowledge melalui inovasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian Kuantitatif dalam mengkaji, mengeksplor dan menjelaskan Strategi *knowledge management dan Inovasi* yang dilakukan Kejaksaan Tinggi Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan kinerja pegawai

B. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilakukan di Kantor Kejaksaan Tinggi Maluku Utara di bulan Desember 2022- Februari 2023.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kejaksaan Tinggi Provinsi Maluku Utara

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu dibentuk perwakilan populasi. Jika populasinya kurang dari, 100 maka populasi tersebut dapat digunakan sebagai sampel. Sedangkan Sugiyono (2012) menyebutkan bahwa sampel jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif

kecil. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini mengambil seluruh populasi yang ada.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif berupa pengukuran terhadap variabel-variabel yang akan diuji yaitu: *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, *learning organization*, dan kinerja karyawan. Variabel tersebut didapatkan dari kuesioner dan diukur menggunakan skala *likert* 1-5 (Sugiyono, 2014).

2. Sumber Data

Sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Data Primer

Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data tanggapan responden mengenai hubungan antara pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan, dengan *inovasi* sebagai variabel intervening..

b. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari studi kepustakaan dengan cara mempelajari literatur-literatur serta sumber lain yang berhubungan dan relevan dengan masalah dan topik yang sedang diteliti

c. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode sebagai berikut.

1. Metode Pengumpulan Data Primer

Metode yang digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data primer penelitian adalah melalui metode survei dengan alat bantu berupa kuesioner.

2. Metoda Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari SOP pegawai Kejaksaan Tinggi Negeri Maluku Utara, struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan.

d. Instrumen Penelitian

Variabel yang digunakan adalah variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel *knowledge management* (*tacit knowledge* dan *explicit knowledge*), variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan dan variabel antara (*intervening variable*) yaitu *Inovasi*.

E. Metode Analisis

1. Uji Instrumen Penelitian

a) Uji Validitas

Menurut Singarimbun (1991), validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Pada penelitian ini untuk mengukur validitas diuji dengan metode *pearson correlation* dengan program SPSS, yaitu mengkorelasi antara skor item dengan skor total. Teknik untuk mengukur validitas kuesioner adalah dengan menghitung korelasi antara data pada masing-masing pernyataan dengan skor total.

b) Uji Reliabilitas

Menurut Singarimbun dan Effendi (1991), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu alat pengukur dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut menghasilkan hasil pengukuran yang relatif konsisten ketika dipakai 2 kali untuk mengukur gejala yang sama. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2005).

Dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengukur konsistensi internal instrument. Menurut Sekaran (2003) klasifikasi nilai *Cronbach's Alpha*, sebagai berikut :

- Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,8 – 1,0 dikategorikan reliabilitas baik
- Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,6 – 0,79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima
- Nilai *Cronbach's Alpha* antara = 0,6 dikategorikan reliabilitas buruk

2. Metode SEM (SmartPLS)

Pada penelitian ini untuk melakukan analisis inferensial menggunakan alat analisis yaitu *Parial Least Squares* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance, dengan *software* Smart PLS 3.2.3. Program Smart PLS digunakan karena program ini memiliki kemampuan lebih dalam menguji serangkaian hipotesis yang dirumuskan secara bersama dimana dalam penelitian ini ada lebih dari satu variabel terikat yang saling mempunyai hubungan dan menguji kelayakan model dengan data penelitian. Kemampuan untuk menguji hipotesis yang telah

dirumuskan secara bersama ini sangat penting karena model dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural yang membutuhkan pengujian secara simultan. Diharapkan dapat disimpulkan kelayakan model penelitian yang diajukan pada penelitian ini. Tahapan pengujian PLS sebagai berikut:

1. Uji Indikator

Uji indikator disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruksinya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas, *reliabilitas validity* dan *Composite Reliability*.

a. *Convergent Validity*, dan *Discriminant Validity*

Convergent Validity diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstruksinya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi diatas 0.50. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang. Selanjutnya dilakukan pengujian *discriminant validity* yang diukur dari *cross loading* antara indikator dan konstruksinya. Indikator ini dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan kosntruknya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya konstruksinya yang lain.

b. *Composite Reliability*

Konstruk dinyatakan *reliable* apabila *composite reliability* memiliki nilai di atas 0.70.

2. Uji Hipotesis

Inner Model atau *structural model* dalam penelitian ini merupakan uji hipotesis yang mendeskripsikan hubungan dan pengaruh antar variabel lain berdasarkan pada *substantive theory*. Model persamaannya ditulis sebagai berikut :

$$D = \beta_0 + \beta X + \gamma \xi + \zeta$$

Dimana :

D = *vector* endogen (dependen) variabel laten

$\gamma \xi$ = *vector* exogen (independen) variabel laten

ζ = *vector* residual

PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$D_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \zeta_b + \zeta_j$$

Dimana :

β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten exogen ζ_b dan η_i sepanjang range indeks i dan b . Sedangkan ζ_j adalah *inner residual variabel*.

Inner Model merupakan pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square sebagai *uji goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi – statistiknya.

3. Kriteria Penilaian PLS

Kriteria penilaian model PLS sebagaimana diajukan oleh Ghozali(2008) seperti gambar dibawah ini:

Tabel 3.1.
Kriteria Penilaian PLS

No	Kriteria	Penjelasan
1.	Evaluasi Model Pengukuran a. <i>Convergent Validity</i> b. <i>Discriminant Validity</i> c. <i>Composite Reliability</i>	a. Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0,50 b. Setiap indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan terhadap konstruk yang lainnya. c. <i>Composite reliability</i> nilai harus diatas 0,60
2.	Evaluasi Model Struktural a. R^2 untuk variabel latent endogen b. Estimasi koefisien jalur	a. Hasil R^2 sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “Baik”, “Moderat”, dan “Lemah” Ghazali(2008). b. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan, yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>

F. Definisi Operasional

Defenisi operasional merupakan bagian yang mendefenisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi atau indikator dari suatu konsep atau variabel. Untuk menghindari kesalahpahaman dalam memahami judul penelitian, maka dibuatlah definisi operasional variabel untuk menerangkan istilah sebagai berikut:

a. *Knowledge Management*

Knowledge Management adalah pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan pengetahuan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai. *Knowledge Management* dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh Pengawas kejaksaan tinggi Provinsi Maluku Utara untuk mengidentifikasi maupun menjelaskan pengetahuan untuk dipelajari kembali.

b. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang tertulis, mudah untuk disebarluaskan.

c. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang sulit untuk diekspresikan sehingga seringkali pengetahuan jenis ini sulit untuk dibagi atau disebar.

d. Inovasi

Inovasi merupakan sebagai suatu proses pengumpulan gagasan baru secara efektif bagi kejaksaan tinggi Provinsi Maluku Utara dan menguntungkan dimana implementasiannya dalam bentuk pelayanan baru, proses baru, dan sistem administrasi baru dalam rangka meningkatkan keuanggulan pelayanan masyarakat.

e. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan kejaksaan Tinggi Provinsi Maluku Utara.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Sistim pembangunan nasional sebagaimana yang termuat dalam ketentuan pasal 19 ayat (2) Undang-Undang nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, mengatur tentang rencana strategis lembaga Negara, Kejaksaan Republik Indonesia telah memiliki rencana strategis untuk tahun 2020-2024.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional [RPJN] Tahun 2020-2024 adalah dokumen perencanaan pembangunan yang disusun untuk jangka waktu lima tahun dan merupakan penjabaran dari Visi, misi dan program presiden terpilih dengan berpedoman pada rencana pembangunan jangka panjang Nasional selama 20 tahun, Rencana pembangunan jangka menengah Nasional merupakan bagian dari system perencanaan pembangunan nasional pengganti Garis Garis Besar Haluan Negara [GBHN] yang mulai berlaku sejak tahun 2005.

Sejak tahun 2005 hingga sekarang, terdapat empat rencana Pembangunan jangka menengah nasional {RPJMN} yang telah disusun berdasarkan kepemimpinan Presiden dan wakil Presiden terpilih hasil Pemilihan Umum yakni :

- 1) RPJMN Nasional I Tahun 2004-2009, dikenal dengan Indonesia Sehat, era Presiden Susilo Bambang Yudoyono,
- 2) RPJMN Nasional II Tahun 2010-2014, dikenal sebagai Indonesia Smart, era Presiden Susilo Bambang Yudoyono

3) RPJMN Nasional III Tahun 2015-2019, dikenal sebagai Nawacita, era Presiden Ir Joko Widodo,

4) RPJMN Nasional IV Tahun 2020-2024, era Presiden Ir Joko Widodo,

Rencana Pembangunan jangka menengah Nasional [RPJMN] tahun 2020-2024 merupakan tahapan terakhir dari rencana Pembangunan jangka menengah Nasional [RPJMN] tahun 2005-2025 sehingga menjadi sangat penting, RPJMN tahun 2020-2024 akan mempengaruhi target pembangunan dalam 5 [lima] tahun, RPJMN tahun 2020-2024 memuat arah kebijakan Kejaksaan Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kejaksaan untuk memberikan kepastian kebijakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan berdasarkan kerangka hukum perencanaan, kerangka pendanaan, kerangka kelembagaan dan kerangka regulasi dalam pelaksanaan kinerja dan anggaran selama kurun waktu 5 [lima] tahun anggaran secara berkesinambungan.

Rencana Pembangunan jangka Menengah Nasional [RPJMN] Kejaksaan Republik Indonesia Tahun 2020-2024 dan Rencana strategis Kejaksaan Republik Indonesia tahun 2020-2024 adalah dokumen perencanaan pembangunan hukum institusi Kejaksaan Republik Indonesia untuk periode 5 [lima] tahun yang merupakan pedoman bagi satuan kerja di lingkungan Kejaksaan Republik Indonesia dalam menyusun penjabaran rencana strategis dan rencana kerja dari masing masing satuan kerja sesuai tugas pokok fungsinya.

Mengacu pada Visi dan misi yang telah ditetapkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional [RPJMN] Tahun 2020-2024 dan rencana strategis Kejaksaan Republik Indonesia, ketercapaian sasaran

strategis Kejaksaan Tinggi Maluku Utara diukur dengan menggunakan indikator kinerja sasaran strategis [IKS] yakni : capaian sasaran strategis serta dapat menyelesaikan sasaran pembangunan yang belum tercapai tahun sebelumnya sehingga kebijakan pembangunan Kejaksaan tahun ini akan lebih baik dari tahun tahun sebelumnya.

Kejaksaan Republik Indonesia merupakan lembaga pemerintahan yang melaksanakan kekuasaan negara dibidang penuntutan serta kewenangan lain berdasarkan Undang-Undang yang pelaksanaannya diselenggarakan oleh Kejaksaan Agung, Kejaksaan Tinggi, dan Kejaksaan Negeri dan Cabang Kejaksaan Negeri, dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya tersebut, Kejaksaan menganut azas satu dan tidak terpisahkan sebagaimana termuat dalam pasal ayat (3) Undang undang No 16 tahun 2004 tentang Kejaksaan RI, yang merupakan suatu landasan dalam memelihara kesatuan kebijakan dalam penegakan hukum guna menampilkan ciri khas yang menyatu dalam tata pikir, tata laku dan tata kerja Kejaksaan.

Berdasarkan Peraturan Jaksa Agung RI Nomor : Per - 04 Tahun 2021 Tentang pelaksanaan Hasil Rapat Kerja Kejaksaan Republik Indonesia Tahun 2021 tanggal 08 Desember 2021 serta dalam rangka pemantapan pelaksanaan metode baru Rapat Kerja Kejaksaan Republik Indonesia yang disesuaikan dengan siklus perencanaan dan penganggaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional [RPJMN] Tahun 2020-2024 dan Rencana Kerja Pemerintah [RPK] tahun 2021, Kejaksaan Tinggi Maluku Utara bersama sama dengan Kejaksaan Negeri se Maluku Utara telah melaksanakan

Rapat Kerja Daerah Kejaksaan Tinggi Maluku Utara Tahun 2021 berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kejaksaan Tinggi Maluku Utara Nomor : 38/Q.2/Cp.1/10/2022 tanggal 26 Oktober 2022 tentang Pembentukan Panitia Rapat Kerja daerah Kejaksaan Tinggi Maluku Utara tahun 2022 yang dilaksanakan secara Luring dan Duering melalui media Video Conference pada hari Selasa dan Rabu tanggal 27 Desember 2022 s/d 28 Desember 2022 dengan Materi/tema : “ **Capaian Kinerja Tahun 2022 dan Kebutuhan Rill Tahun 2024**“ yang diikuti oleh seluruh satuan kerja se Kejaksaan Tinggi Maluku Utara yakni : Kejaksaan Tinggi Maluku Utara dan Kejaksaan Negeri se Maluku Utara [Kejaksaan Negeri Ternate, Kejaksaan Negeri Tidore Kepulauan, Kejaksaan Negeri Halmahera Barat, Kejaksaan Negeri Halmahera Tengah, Kejaksaan Negeri Halmahera Timur, Kejaksaan Negeri Utara, Kejaksaan Negeri Sanana dan Kejaksaan Negeri Kepulauan Sula, Kejaksaan Negeri Kepulauan Taliabu.

Rapat Kerja Daerah Kejaksaan Tinggi Maluku Utara Tahun 2022 yang diselenggarakan tanggal 27 Desember 2022 s/d 28 Desember 2022 telah menghasilkan Produk masing masing satuan kerja yakni :

1. Capaian Kinerja tahun 2022, masing masing satuan kerja [Kejaksaan Tinggi Maluku Utara dan Kejaksaan Negeri se Maluku Utara],
2. Rencana Kebutuhan Rill Tahun 2024, masing masing satuan kerja [Kejaksaan Tinggi Maluku Utara dan Kejaksaan Tinggi Maluku Utara dan Kejaksaan Negeri se Maluku Utara] yang telah disesuaikan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional [RPJMN] tahun 2020-2024 dan Rencana Pembangunan Kerja Pemerintah [RPK] tahun 2022.

Hasil Rapat Kerja Daerah Kejaksaan Tinggi Maluku Utara Tahun 2022 yang menghasilkan Capaian Kinerja tahun 2022 dari masing masing satuan kerja dan Rencana Kebutuhan Riil Tahun 2024 masing masing satuan kerja. Kebutuhan riil 2024 masing masing satuan kerja diselaraskan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional [RPJMN] tahun 2020-2024 dan Rencana Pembangunan Kerja Pemerintah [RPK] tahun 2024 yang diukur dengan menggunakan indikator kinerja sasaran strategis [IKS] yaitu :

- 1) Capaian sasaran pelaksanaan tugas dan fungsi bidang [pembinaan, Pidana Umum, Pidana Khusus, Perdata dan Tata Usaha Negara, Pengawasan] masing masing satuan kerja se Wilayah Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
- 2) Pelaksanaan tugas dan fungsi dikaitkan dengan dengan RPJMN 2020-2024 dan RKP 2024 masing masing satuan kerja se Wilayah Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.
- 3) Pelaksanaan tugas insidental diluar Tugas Pokok Fungsi Kejaksaan sebagaimana yang diamanatkan oleh Presiden, Menteri Koordinator, Menteri terkait seperti Peraturan Presiden, Keputusan Presiden, Intruksi Presiden, Peran Kejaksaan dalam pemberantasan Mafia Tanah dan Mafia Pelabuhan , peran Kejaksaan dalam dari masing masing satuan Kerja se Wilayah Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

Bahwa dalam rangka pengajuan perencanaan kinerja dan anggaran tahun 2024 tersebut, satuan kerja Kejaksaan Tinggi Maluku Utara telah mengkoordinasikan dengan Kepala Kejaksaan Negeri se Maluku Utara dan menyusun kebutuhan riil untuk keseluruhan program masing masing bidang dikaitkan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kejaksaan sebagaimana

diamanahkan dalam Undang Undang No. 16 Tahun 2004 tentang Kejaksaan RI dan menyusun pula rencana kebutuhan riil tahun 2024 terhadap kegiatan-kegiatan yang berkaitan pelaksanaan tugas Direktif Presiden diluar tugas pokok fungsi Kejaksaan sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden, Keputusan Presiden, Intruksi Presiden, Peraturan/instruksi Menteri yang dilandaskan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional [RPJKN] 2020-2024 dan Rencana Kerja Pemerintah [RKP] tahun 2024.

Capaian Kinerja tahun 2024 masing-masing satuan kerja Kejaksaan se Maluku Utara sebagai berikut :

- 1) Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, secara umum capaian kinerja bidang-bidang yakni : Pembinaan untuk program dukungan manajemen Satker 101,67 %, Bidang Tindak Pidana Umum 30,19 %, bidang Intelijen 69,56%, Bidang Tindak Pidana Khusus 65,16 %, Perdata dan Tata Usaha Negara 83,30 %, bidang Pengawasan 99,98% sedangkan untuk Sarana dan Prasarana 97,24 % dengan total penyerapan anggaran sebesar 99.90%.
- 2) Kejaksaan Negeri Ternate, secara umum capaian kinerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, Bidang Tindak Pidana umum, bidang Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan barang bukti dan bidang pengelolaan barang rampasan mencapai 94,69 %
- 3) Kejaksaan Negeri Tidore Kepulauan, secara umum capaian kinerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana umum,

bidang Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang pengelolaan barang bukti dan barang rampasan sebesar 90,18%.

- 4) Kejaksaan Negeri Halmahera Selatan, secara umum capaian kinerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana umum, bidang Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara sebesar 99,64 persen.
- 5) Kejaksaan Negeri Halmahera Barat, secara umum capaian kinerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana Khusus, bidang Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan barang bukti dan barang rampasan sebesar 82,75%
- 6) Kejaksaan Negeri Halmahera Timur, secara umum capaian kinerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana umum, bidang Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan Barang Bukti dan Barang Rampasan dengan penyerapan anggaran sebesar 92%
- 7) Kejaksaan Negeri Halmahera Tengah, secara umum capaian kinerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana umum, bidang Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan Barang Bukti dan Barang Rampasan dengan penyerapan anggaran sebesar 85%
- 8) Kejaksaan Negeri Halmahera Utara, secara umum capaian kinerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana umum,

bidang Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan Barang Bukti dan Barang Rampasan dengan penyerapan anggaran sebesar 89,20%

- 9) Kejaksaan Negeri Kepulauan Sula, secara umum capaian kerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana khusus, Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan Barang Bukti dan Barang Rampasan dengan penyerapan anggaran sebesar 93%
- 10) Kejaksaan Negeri Kepulauan Morotai, secara umum capaian kerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana khusus, Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan Barang Bukti dan Barang Rampasan dengan penyerapan anggaran sebesar 102%.
- 11) Kejaksaan Negeri Pulau Taliabu, secara umum capaian kerjanya bidang Pembinaan, bidang Tindak Pidana Umum, bidang Tindak Pidana khusus, Intelijen, bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengelolaan Barang Bukti dan Barang Rampasan dengan penyerapan anggaran sebesar 95,35%.

Kebutuhan rill alokasi anggaran Tahun Anggaran 2024 untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi seluruh satuan kerja Kejaksaan Tinggi se - Maluku Utara seluruhnya sebesar Rp 176.015.808.795,- [seratus tujuh puluh enam miliar lima belas juta delapan ratus delapan ribu tujuh ratus sembilan puluh lima rupiah] dengan rincian sebagai berikut :

	Satuan Kerja	Usulan Kebutuhan Riil [Rp]
	2	3
	Kejaksaan Tinggi Maluku Utara	Rp. 58.305.628.000,00
	Kejaksaan Negeri Ternate	Rp. 18.052.001.000,00
	Kejaksaan Negeri Tidore Kepulauan	Rp. 7.827.759.000,00
	Kejaksaan Negeri Halmahera Selatan	Rp. 7.529.369.000,00
	Kejaksaan Negeri Halmahera Barat	Rp. 29.570.864.000,00
	Kejaksaan Negeri Halmahera Timur	Rp. 13.145.800.000,00
	Kejaksaan Negeri Halmahera Tengah	Rp. 5.949.634.000,00
	Kejaksaan Negeri Halmahera Utara	Rp. 6.904.087.000,00
	Kejaksaan Negeri Kepulauan Sula	Rp. 6.353.057.000,00
	Kejaksaan Negeri Kepulauan Morotai,	Rp. 13.292.518.795,00
	Kejaksaan Negeri Kepulauan Taliabu	Rp. 9.085.091.000,00
	JUMLAH TOTAL	Rp.176.015.808.795,00

Kebutuhan riil alokasi anggaran Tahun 2024 untuk seluruh satuan kerja se Kejaksaan Tinggi Maluku Utara sebesar Rp. 176.015.808.795,00 tersebut mencakup kebutuhan riil bidang : Pembinaan, Tindak pidana umum, Tindak Pidana Khusus, Intelijen, Perdata dan Tata Usaha Negara yang akan diuraikan secara terperinci dari masing masing satuan kerja Kejaksaan Tinggi Se-Maluku Utara pada bab tersendiri.

B. Profil Satuan Kerja

Kejaksaan Tinggi Maluku Utara yang berkedudukan hukum di Jalan Jacob Mansyur Kota Ternate merupakan salah satu Kejaksaan Tinggi yang berada dibawah Kejaksaan Republik Indonesia dengan mempunyai wilayah hukum meliputi seluruh wilayah Provinsi Maluku Utara, secara geografis provinsi Maluku Utara merupakan wilayah dengan luas **153.564 Km²** terdiri dari wilayah kepulauan sekitar 93 % lautan dan 7 % daratan, dengan luas daratan **33.278 Km²** yang tersebar diatas perairan seluas 103.977,32 Km² yang terdiri dari 11

(sebelas) pemerintahan yakni : 1 [satu] Pemerintah Propinsi, 8 (delapan)

Pemerintah Kabupaten dan 2 (dua) Pemerintah Kota, yaitu :

1. Pemerintah Propinsi Maluku Utara, ibu kota di Sofifi
2. Pemerintah Kota Ternate, ibu kota di Ternate,
3. Pemerintah Kota Tidore Kepulauan, ibu kota di Tidore
4. Pemerintah Kabupaten Halmahera Selatan, ibu kota di Bacan
5. Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat, ibu kota di Jailolo
6. Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur, ibu kota di Maba
7. Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, ibu kota di Weda
8. Pemerintah Kabupaten Halmahera Utara, ibu kota di Tobelo
9. Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sula, ibu kota di Sanana
10. Pemerintah Kabupaten Kepulauan Morotai, ibu kota di Morotai
11. Pemerintah Kabupaten Pulau Taliabu, ibu kota di Bobong

Lembaga Kejaksaan Republik Indonesia yang ada di wilayah propinsi Maluku Utara terdapat 11 (sebelas) satuan kerja yakni : 1 (satu) Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, 10 (sepuluh) Kejaksaan Negeri tetapi tidak memiliki Cabang Kejaksaan Negeri, adapun 11 (sebelas) satuan kerja Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri di Propinsi Maluku Utara sebagai berikut :

1. Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, berkedudukan di Ternate,
2. Kejaksaan Negeri Ternate, berkedudukan di Ternate
3. Kejaksaan Negeri Tidore Kepulauan, berkedudukan di Tidore
4. Kejaksaan Negeri Halmahera Selatan, berkedudukan di Bacan
5. Kejaksaan Negeri Halmahera Barat, berkedudukan di Jailolo

6. Kejaksaan Negeri Halmahera Timur, berkedudukan di Maba
7. Kejaksaan Negeri Halmahera Tengah, berkedudukan di Weda
8. Kejaksaan Negeri Halmahera Utara, berkedudukan di Tobelo
9. Kejaksaan Negeri Kepulauan Sula, berkedudukan di Sanana
10. Kejaksaan Negeri Kepulauan Morotai, berkedudukan di Morotai
11. Kejaksaan Negeri Pulau Taliabu, berkedudukan di Bobong

Kondisi geografis propinsi Maluku Utara yang sebagian besar merupakan wilayah kepulauan, menjadikan suatu tantangan tersendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsi institusi Kejaksaan RI, demikian juga dengan keadaan sosial, adat dan budaya masyarakat yang beragam memerlukan pemahaman khusus, sehingga kearifan lokal daerah tetap dijaga tanpa mengurangi aspek penegakan hukum, sehingga diperlukan strategi dalam menyikapi setiap hambatan dalam pencapaian kinerja yang telah ditargetkan dalam rencana strategis Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Dalam rangka untuk meraih Capaian Kinerja Kejaksaan Tinggi Maluku Utara yang Optimal dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kejaksaan Republik Indonesia tahun 2024, Kejaksaan Tinggi Maluku Utara dengan wilayah hukum yang secara geografis dengan luas wilayah **153.564 Km²** terdiri dari wilayah kepulauan sekitar 93 % lautan dan 7 % daratan, dengan luas daratan **33.278 km²** yang tersebar diatas perairan seluas 103.977,32 Km², maka diperlukan alokasi anggaran yang memadai sesuai letak geografis wilayah propinsi Maluku Utara yang dikelilingi laut bebas dengan mengandalkan transportasi sebagian besar laut dan udara,

C. Hasil Analisis

1). Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Dalam bagian penelitian ini diungkapkan karakteristik responden pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Karakteristik tersebut berupa identitas responden yang terjaring melalui penyebaran kuisioner sebanyak 125 sampel. Pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yangni setiap responden mewakili karakteristik responden sendiri.

a. Karakteristik Deksripsi Responden

Berdasarkan data yang sudah terkumpul dari 125 kuisioner yang disebar, diperoleh informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan umur, status, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama menduduki jabatan. Deskripsi responden disajikan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Usia/Umur		
≤ 30	7	5.6
31 – 40	55	44
41 – 50	23	18.40
> 50	40	32.00
Jumlah	125	100,00
Status		
Belum Kawin	11	8.8
Kawin	105	84
Janda/Duda	9	7.20
Jumlah	125	100,00
Jenis Kelamin		
Pria	72	57.60
Wanita	53	42.40
Jumlah	125	100,00
Tingkat Pendidikan		
SMA	2	1.6
D3	4	3.2
S1	112	89.6
S2	7	5.6
S3	0	0
Jumlah	125	100,00
Lama menduduki jabatan		
< 5 Tahun	43	34.4
5 - 10 Tahun	54	43.2
> 10 Tahun	28	22.4
Jumlah	125	100,00

Sumber : Data diolah untuk kepentingan tesis ini (2023)

Tabel 4.1 menunjukkan jumlah dan persentase usia responden di dalam penelitian. Dominan responden dalam penelitian ini memiliki rentang usia 31 - 40 tahun yaitu sebanyak sebanyak 55 responden atau 44% dari total responden yang berjumlah 125 responden. Responden terbanyak selanjutnya usia 41 - 50 tahun sebanyak 23 responden atau 18,40%, selanjutnya responden dengan usia ≤ 30 tahun sebanyak 7 responden atau 5,6%, responden dengan usia ≥ 50 tahun

sebanyak 40 responden atau 32%. Usia responden sangat mempengaruhi kemampuan knowledge dan kinerja pegawai (Robbins, 2001).

Deskripsi responden berdasarkan status perkawinan di dalam penelitian ini, dominan responden memiliki status kawin sebanyak sebanyak 105 responden atau 84% dari total responden yang berjumlah 125 responden, responden yang belum menikah sebanyak 11 orang atau 8,8% sedangkan responden dengan status janda/duda sebanyak 9 responden atau 7,2%. Seorang yang sudah menikah berkenaan dengan pengendalian diri, tanggungjawab yang lebih luas khususnya kepada keluarga, perencanaan hidup yang lebih matang.

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin di dalam penelitian ini, dominan responden berjenis kelamin laki-laki/pria sebanyak sebanyak 72 responden atau 57,6% dari total responden yang berjumlah 125 responden. Selain itu responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 52 responden atau 42,4%.

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan di dalam penelitian ini, dominan responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 112 responden atau 83,6% dari total responden yang berjumlah 125 responden. Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 7 responden atau 5,6%. Responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 4 responden atau 3,2%. Responden dengan tingkat pendidikan S3 sebanyak 0 responden atau 0%. Dan responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 2 responden atau 1,6%. Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut

dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001).

Deskripsi responden berdasarkan lama menduduki jabatan dalam penelitian ini, dominan responden memiliki lama menduduki jabatan 5-10 tahun sebanyak 54 responden atau 43,2% dari total responden yang berjumlah 125 responden. Selain itu responden dengan lama menduduki jabatan < 5 tahun sebanyak 43 responden atau 34,4%. Responden dengan lama menduduki jabatan >10 tahun sebanyak 28 responden atau 22,4%. Lama menduduki jabatan sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan, dimana responden dengan usaha yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001). Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh lama menduduki jabatan, disamping usia karyawan.

2). Analisis Deskriptif Karakteristik Variabel

Bagian ini akan menganalisis tabulasi jawaban responden secara deskriptif dengan alat analisis deskriptif menggunakan SPSS 21.0. Tujuannya adalah untuk menggambarkan sebaran dari hasil penyebaran kuisioner mengenai variabel-variabel pada penelitian ini khususnya pada seluruh indikator. Variabel tersebut antara lain: *Tacit knowledge*, *Explicit knowledge*, Inovasi, dan kinerja pegawai. Setiap variabel dianalisis kecenderungannya dengan melihat rata-rata *mean rank* masing-masing variabel yang sudah dikategorikan. Kemudian dilakukan perhitungan interval data dalam 5 (lima) kategori, yaitu: sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Untuk kategorisasi digunakan metode perhitungan interval kelas, dengan rumus :

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Nilai tertinggi adalah 5, sedangkan nilai terendah adalah 1, jumlah kelas = 5, maka nilai interval kelas sama dengan 0,8. Batas kategori kelas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Kategori Penilaian

Interval	Kategori Penilaian	Nilai
$1,00 \leq X \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju	1
$1,81 \leq X \leq 2,60$	Tidak Setuju	2
$2,61 \leq X \leq 3,40$	Ragu-ragu	3
$3,41 \leq X \leq 4,20$	Setuju	4
$4,21 \leq X \leq 5,00$	Sangat Setuju	5

Sumber : Hasil Olah Data (2023)

Kategori jawaban sangat tidak setuju menggambarkan penolakan yang sangat terhadap pernyataan indikator bila dihubungkan dengan variabel penelitian. Kategori jawaban tidak setuju menggambarkan persepsi penolakan terhadap indikator variabel, namun dengan tekanan yang lebih rendah dari pernyataan sangat tidak setuju. Kategori jawaban ragu-ragu menggambarkan persepsi penerimaan terhadap sejumlah indikator namun pada kondisi yang masih ragu-ragu disebabkan adanya indikasi keseimbangan preferensi informasi yang diterima atau dapat pula justru terjadi mix-informasi. Kategori jawaban setuju mengindikasikan adanya penerimaan terhadap pernyataan indikator. Kategori jawaban sangat setuju mengindikasikan bahwa responden dengan sangat yakin

menganggap bahwa pernyataan indikator adalah sangat benar dan sesuai dengan apa yang dipersepsikan secara nyata.

Persepsi responden berdasarkan kategori penilaian pada tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa jika nilai tanggapan responden antara $(1,00 \leq X \leq 1,80)$ berarti persepsi responden adalah sangat tidak setuju terhadap indikator-indikator dalam menjelaskan variabel tertentu. Demikian pula halnya jika rata-rata pilihan responden antara $(4,21 \leq X \leq 5,00)$ berarti responden sangat setuju terhadap indikator-indikator yang menjelaskan variabel tertentu.

1. Deskripsi Variabel *Tacit knowledge*

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel *Tacit knowledge* diukur dengan menggunakan 12 dapat dilihat pada tabel

4.3

Tabel 4.3
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Tacit knowledge*

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya pernah mengikuti pelatihan	7	5.6	10	8	21	16.8	54	43.2	33	26.4	4.23
Saya pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain	3	2.4	8	6.4	18	14.4	67	53.6	29	23.2	3.83
Saya rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru	1	0.8	17	13.6	24	19.2	57	45.6	26	20.8	4.01

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar pegawai	3	2.4	13	10.4	18	14.4	62	49.6	29	23.2	3.69
Saya rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja	3	2.4	10	8	21	16.8	59	47.2	32	25.6	3.80
Saya rajin <i>browsing</i> di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja	5	4	40	32	77	61.6	126	100.8	62	49.6	3.65
Saya memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan	7	5.6	10	8	21	16.8	54	43.2	33	26.4	3.90
Saya berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja	3	2.4	8	6.4	18	14.4	67	53.6	29	23.2	3.83
Saya ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan organisasi	1	0.8	17	13.6	24	19.2	57	45.6	26	20.8	3.82
Saya memegang	3	2.4	13	10.4	18	14.4	55	44	36	28.8	3.69

Indikator	Skor Jawaban										Mean	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan												
Saya memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan	3	2.4	8	6.4	23	18.4	59	47.2	32	25.6	3.80	
Masalah yang saya hadapi dalam bekerja dapat dijadikan pelajaran yang berharga	1	0.8	11	8.8	24	19.2	58	46.4	31	24.8	3.77	
											3,84	

Sumber : Data diolah untuk tesis ini (2023)

Tabel 4.3 merupakan tanggapan responden terhadap sejumlah indikator *Tacit knowledge* Total tanggapan masing-masing indikator menunjukkan bahwa secara rata-rata berada pada kategori sangat setuju.

2. Deskripsi Variabel *Explicit knowledge*

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel *Explicit knowledge* diukur dengan menggunakan 16, dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Explicit knowledge*

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya dapat bertanya kepada yang lebih ahli	1	0.8	4	3.2	10	8	53	42.4	57	45.6	3,99
Saya dapat belajar kepada yang lebih ahli	1	0.8	8	6.4	22	17.6	62	49.6	32	25.6	3,85
Ada pelatihan pegawai dalam mempelajari ilmu yang baru didapatkan	3	2.4	8	6.4	8	6.4	67	53.6	39	31.2	3.83
Ada pelatihan berbagi pengalaman antara pegawai yang lebih berpengalaman kepada pegawai baru dan yang belajar	1	0.8	17	13.6	24	19.2	57	45.6	26	20.8	4.01
Organisasi mengadakan diskusi rutin tentang perkembangan organisasi	3	2.4	13	10.4	18	14.4	62	49.6	29	23.2	3.69
Organisasi secara rutin mengadakan kegiatan untuk mengevaluasi kinerja setiap pegawai	3	2.4	10	8	21	16.8	59	47.2	32	25.6	3.8
Organisasi mengajarkan konsep pada pegawai untuk kemajuan organisasi	2	1.6	8	6.4	17	13.6	44	35.2	54	43.2	3.65
Tersedia pedoman untuk melaksanakan suatu Pekerjaan	1	0.8	17	13.6	24	19.2	57	45.6	26	20.8	3.82
Tersedia media untuk mengumpulkan pengalaman kerja atau keterampilan baru yang didapatkan oleh setiap pegawai	3	2.4	13	10.4	18	14.4	62	49.6	29	23.2	3.69

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Organisasi secara rutin mensosialisasikan konsep pengetahuan baru kepada setiap pegawai	4	3.2	8	6.4	13	10.4	48	38.4	52	41.6	4,09
Semua percakapan telepon tercatat dan dapat digunakan manfaatnya oleh para pegawai	5	4	22	17.6	34	27.2	102	81.6	147	117.6	4,17
Ada dokumen-dokumen yang dapat diakses oleh beberapa pegawai	0	0	5	4	8	6.4	26	20.8	86	68.8	4,18
Organisasi menyediakan sejenis google-drive yang dapat digunakan oleh setiap pegawai	2	1.6	18	14.4	45	36	128	102.4	117	93.6	4,10
Ada catatan-catatan yang ditinggalkan oleh pegawai/jaksa yang telah menyelesaikan/penutupan kasus	0	0	8	6.4	37	29.6	64	51.2	16	12.8	3,94
Ada akses untuk mencari kumpulan pengalaman-pengalaman kerja dari pegawai/jaksa yang terdahulu	1	0.8	11	8.8	27	21.6	64	51.2	24	19.2	4,07
Di dalam media <i>Access Point Name</i> rutin mengunggah pengetahuan teknis yang baru yang diolah dari berbagai pengalaman setiap pegawai/jaksa secara keseluruhan	1	0.8	10	8	26	20.8	65	52	25	20	4,07
											4,03

Sumber : Data diolah untuk tesis ini (2023)

Tabel 4.4 merupakan tanggapan responden terhadap sejumlah indikator *Explicit knowledge*. Total tanggapan masing-masing indikator menunjukkan bahwa secara rata-rata berada pada kategori setuju.

3. Deskripsi Variabel Inovasi

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel inovasi diukur dengan menggunakan 6 pertanyaan, dapat dilihat pada tabel 4.5

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Inovasi

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Organisasi memiliki kebijakan dalam mengembangkan pengetahuan baru melalui pemanfaatan teknologi	2	1.6	7	5.6	22	17.6	47	37.6	47	37.6	4,06
Organisasi memiliki kebijakan dalam mengembangkan pengetahuan baru secara personal, tim dan pelatihan	0	0	14	11.2	56	44.8	26	20.8	29	23.2	3,89
Organisasi telah menjalankan Efisiensi pekerjaan dan pengadministrasian	1	0.8	5	4	63	50.4	44	35.2	12	9.6	3,98
Organisasi memiliki tingkat kontrol fungsi-fungsi utama yang baik	1	0.8	6	4.8	54	43.2	32	25.6	32	25.6	3,92
Organisasi memiliki kemampuan untuk mengembangkan teknologi baru	1	0.8	9	7.2	54	43.2	34	27.2	27	21.6	3,93
Organisasi memiliki	1	0.8	11	8.8	45	36	47	37.6	21	16.8	3,87

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya memiliki ketelitian menyelesaikan pekerjaan dengan Baik	0	0	14	11.2	56	44.8	26	20.8	29	23.2	3,89
Saya melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu	1	0.8	5	4	63	50.4	44	35.2	12	9.6	3,98
Saya memiliki hasil pekerjaan yang mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik, dari waktu ke waktu	1	0.8	6	4.8	54	43.2	32	25.6	32	25.6	3,92
Ada pencegahan terhadap tindakan yang tidak dibenarkan oleh organisasi	1	0.8	9	7.2	54	43.2	34	27.2	27	21.6	3,93
Saya memiliki kemampuan menggunakan peralatan kantor sebagaimana mestinya	1	0.8	11	8.8	45	36	47	37.6	21	16.8	3,87
Saya memiliki tingkat kehadiran di tempat kerja yang tinggi	0	0	14	11.2	56	44.8	26	20.8	29	23.2	3,89
											4,01

Sumber : Data diolah untuk tesis ini (2023)

Tabel 4.6 merupakan tanggapan responden terhadap sejumlah indikator budgetary slack. Total tanggapan masing-masing indikator menunjukkan bahwa secara rata-rata berada pada kategori setuju.

5. Rekapitulasi Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk semua variabel dalam penelitian ini yaitu *Tacit knowledge* (X1), *Explicit knowledge* (X2), inovasi (Y1), dan kinerja pegawai (Y2) dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Nilai Rata-rata dan Kategori Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean Rata-rata	Kategori
1	X1 = <i>Tacit knowledge</i>	3,84	Setuju
2	X2 = <i>Explicit knowledge</i>	4,03	Setuju
3	Y1 = Inovasi	3,85	Setuju
4	Y2 = Kinerja Pegawai	4,01	Setuju

Sumber : Data diolah untuk tesis ini, 2023

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, variabel *Explicit knowledge* merupakan variabel dengan nilai rata-rata *mean* tertinggi yaitu sebesar 4,03 dengan kategori setuju. Variabel dengan nilai mean rata-rata tertinggi kedua adalah variabel Kinerja Pegawai dengan nilai rata-rata *mean* tertinggi yaitu sebesar 4,01 dengan kategori setuju.

3). Analisis Partial Least Square

1. Uji Outer Model

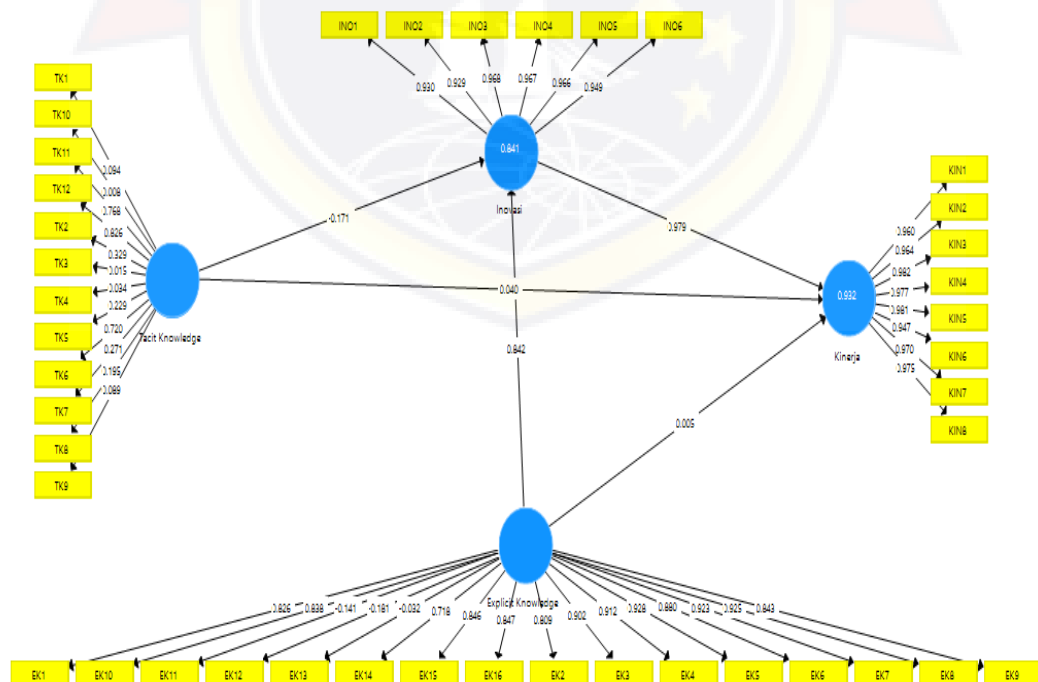
Outer model merupakan model yang menspesifikasi hubungan antara variable laten dengan indikator-indikatornya atau bisa dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variable

latennya. Outer model diinterpretasikan dengan melihat beberapa hal, antara lain : nilai validitas konvergen (konvergent validity), nilai validitas diskriminan (discriminant validity), *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan *alpha cronbach's*.

1) Konvergen validitas

Nilai konvergen yaitu mengukur besarnya *loading factor* untuk masing-masing konstruk. *loading factor* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* diantara 0.5 - 0.60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. Model *PLS Algorithm* dan nilai loading indikator selengkapnya disajikan pada gambar dan tabel di bawah ini.

Gambar 4.1. Model PLS *Algorithm I*



Tabel 4.8. Nilai Loading Factor Indikator

	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
EK1	0.826			
EK10	0.838			
EK11	-0.141			
EK12	-0.181			
EK13	-0.032			
EK14	0.718			
EK15	0.846			
EK16	0.847			
EK2	0.809			
EK3	0.902			
EK4	0.912			
EK5	0.928			
EK6	0.880			
EK7	0.923			
EK8	0.925			
EK9	0.843			
INO1		0.930		
INO2		0.929		
INO3		0.968		
INO4		0.967		
INO5		0.966		
INO6		0.949		
KIN1			0.960	
KIN2			0.964	
KIN3			0.982	
KIN4			0.977	
KIN5			0.981	
KIN6			0.947	
KIN7			0.970	
KIN8			0.975	
TK1				0.094
TK10				0.008
TK11				0.768
TK12				0.826
TK2				0.329
TK3				0.015
TK4				0.034
TK5				0.229
TK6				0.720
TK7				0.271
TK8				0.195
TK9				0.089

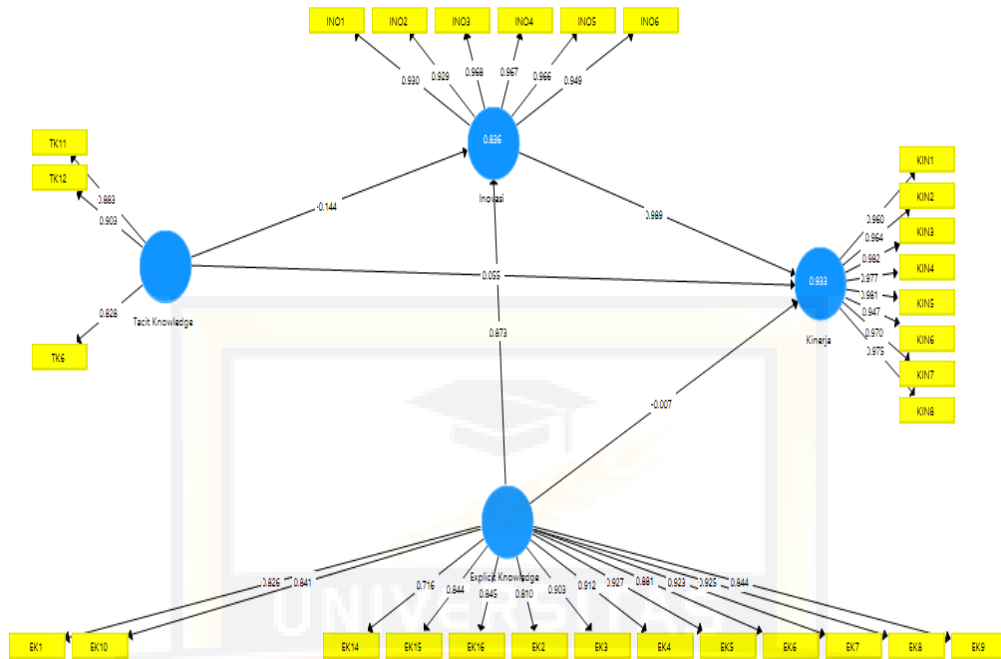
Pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa **Tacit Knowledge (X1)** yang diukur dengan 12 indikator memperoleh nilai loading factor indikator TK1 sebesar 0.094, TK2 sebesar 0.329, TK.3 sebesar 0.015, TK.4 sebesar 0.034,

TK.5 sebesar 0.0.229, TK6 sebesar 0.720, TK7 sebesar 0.271, TK8 sebesar 0.195, TK9 sebesar 0.089, TK10 sebesar 0.008, TK11 sebesar 0.768. TK12 sebesar 0.826. **Explicit Knowledge (X2)** yang diukur dengan 16 indikator memperoleh nilai loading factor, untuk indicator EK1 sebesar 0.826, EK2 sebesar 0.809, EK3 sebesar 0.902, EK4 sebesar 0.912, EK5 sebesar 0.928, EK6 sebesar 0.880, EK7 sebesar 0.923, EK8 sebesar 0.925, EK9 sebesar 0.843, EK10 sebesar 0.838, EK11 sebesar -0.141, EK12 sebesar -0.181, EK13 sebesar -0.032, EK14 sebesar 0.718, EK15 sebesar 0.846, EK16 sebesar 0.847. **Inovasi (Y)** yang diukur dengan 6 indikator memperoleh nilai loading factor untuk indicator INO1 sebesar 0.930, INO2 sebesar 0.929, INO3 sebesar 0.968, INO4 sebesar 0.967, INO5 sebesar 0.966, INO6 sebesar 0.949. **Kinerja (Z)** yang diukur dengan 8 indikator memperoleh nilai loading factor, untuk indicator KIN1 sebesar 0.960. KIN2 sebesar 0.964, KIN3 sebesar 0.982, KIN4 sebesar 0.977, KIN5 sebesar 0.981, KIN6 sebesar 0.947, KIN7 sebesar 0.970, KIN8 sebesar 0.975

Setelah dilakukan outer loading ternyata beberapa indikator yang tidak memenuhi syarat karena semua indikator mempunyai nilai outer loading < 0.7 . Indikator tersebut harus dikeluarkan dari model dan di lakukan uji algorithm ulang.

Setelah di lakukan uji algorithm ulang, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 4.2. Model PLS Algorithm II



Tabel 4.9. Nilai Loading Factor Indikator

	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
EK1	0.826			
EK10	0.841			
EK14	0.716			
EK15	0.844			
EK16	0.845			
EK2	0.810			
EK3	0.903			
EK4	0.912			
EK5	0.927			
EK6	0.881			
EK7	0.923			
EK8	0.925			
EK9	0.844			
INO1		0.930		
INO2		0.929		
INO3		0.968		
INO4		0.967		
INO5		0.966		
INO6		0.949		
KIN1			0.960	

KIN2			0.964	
KIN3			0.982	
KIN4			0.977	
KIN5			0.981	
KIN6			0.947	
KIN7			0.970	
KIN8			0.975	
TK11				0.883
TK12				0.903
TK6				0.828

Pada tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa **Tacit Knowledge (X1)** yang diukur dengan 3 indikator memperoleh nilai loading factor indikator TK6 sebesar 0.828, TK11 sebesar 0.883 TK12 sebesar 0.803. **Explicit Knowledge (X2)** yang diukur dengan 13 indikator memperoleh nilai loading factor, untuk indicator EK1 sebesar 0.826, EK2 sebesar 0.810, EK3 sebesar 0.903, EK4 sebesar 0.912, EK5 sebesar 0.927, EK6 sebesar 0.881, EK7 sebesar 0.923, EK8 sebesar 0.925, EK9 sebesar 0.844, EK10 sebesar 0.841, EK14 sebesar 0.716, EK15 sebesar 0.844, EK16 sebesar 0.845. **Inovasi (Y)** yang diukur dengan 6 indikator memperoleh nilai loading factor untuk indicator INO1 sebesar 0.930, INO2 sebesar 0.929, INO3 sebesar 0.968, INO4 sebesar 0.967, INO5 sebesar 0.966, INO6 sebesar 0.949. **Kinerja (Z)** yang diukur dengan 8 indikator memperoleh nilai loading factor, untuk indicator KIN1 sebesar 0.960. KIN2 sebesar 0.964, KIN3 sebesar 0.982, KIN4 sebesar 0.977, KIN5 sebesar 0.981, KIN6 sebesar 0.947, KIN7 sebesar 0.970, KIN8 sebesar 0.975

Setelah dilakukan outer loading ulang maka semua indicator yang telah memenuhi syarat karena semua indicator mempunyai nilai outer loading < 0.7 .

2). Diskriminan validitas.

Nilai diskriminan berguna untuk menilai apakah variabel memiliki *discriminant validity* yang memadai yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk yang lain. Jika korelasi indikator tersebut memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator dengan konstruk lain, maka dikatakan variabel tersebut memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Hasil nilai *cross loading* selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 4.10. Nilai *Cross Loading*

	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
EK1	0.826	0.733	0.705	-0.170
EK10	0.841	0.727	0.703	-0.134
EK14	0.716	0.489	0.457	-0.160
EK15	0.844	0.735	0.710	-0.245
EK16	0.845	0.731	0.719	-0.264
EK2	0.810	0.740	0.717	-0.087
EK3	0.903	0.831	0.809	-0.196
EK4	0.912	0.832	0.814	-0.168
EK5	0.927	0.873	0.838	-0.184
EK6	0.881	0.815	0.788	-0.069
EK7	0.923	0.859	0.812	-0.136
EK8	0.925	0.902	0.892	-0.279
EK9	0.844	0.759	0.738	-0.264
INO1	0.901	0.930	0.923	-0.247
INO2	0.894	0.929	0.919	-0.255
INO3	0.857	0.968	0.925	-0.360
INO4	0.842	0.967	0.897	-0.370
INO5	0.842	0.966	0.926	-0.355
INO6	0.816	0.949	0.916	-0.282
KIN1	0.812	0.924	0.960	-0.227
KIN2	0.815	0.911	0.964	-0.239
KIN3	0.857	0.927	0.982	-0.251
KIN4	0.855	0.951	0.977	-0.262
KIN5	0.862	0.930	0.981	-0.288

KIN6	0.860	0.947	0.947	-0.229
KIN7	0.869	0.945	0.970	-0.355
KIN8	0.854	0.946	0.975	-0.224
TK11	-0.171	-0.291	-0.236	0.883
TK12	-0.175	-0.294	-0.244	0.903
TK6	-0.205	-0.271	-0.218	0.828

Pada table 4.10 *Cross Loading* di atas dapat dilihat bahwa nilai loading faktor indikator **Tacit Knowledge (X1)** lebih besar dari pada nilai Cross loading yang di tuju **Explicit Knowledge, Inovasi dan Kinerja**. Berdasarkan hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki indikator tertinggi pada konstruknya bukan pada konstruk lain sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas deskriminan

Tabel 4.11. Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
Explicit Knowledge	0.863			
Inovasi	0.903	0.952		
Kinerja	0.875	0.965	0.970	
Tacit Knowledge	-0.210	-0.327	-0.268	0.872

Berdasarkan hasil Uji Diskriminan validity nilai Fornell Lacker Criterion pada **Tacit Knowledge (X1)** lebih besar dari pada nilai korelasi pada variabel lainnya. Pada nilai Fornell Lacker Criterion pada **Explicit Knowledge (X2)** lebih besar dari pada nilai korelasi pada variabel lainnya. nilai Fornell Lacker Criterion pada **Inovasi (Y)** lebih besar dari pada nilai korelasi pada variabel lainnya. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator

dan konstruk dalam model PLS telah memenuhi kriteria validitas deskriminan yang dipersyaratkan

3). Composite Reliability

Nilai *composite reliability* yang tinggi menunjukkan adanya konsistensi yang baik dari setiap indikator dalam variabel laten untuk mengukur variabel tersebut. Kriteria nilai *composite reliability* > 0.7 menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki internal konsistensi yang baik. Nilai *composite reliability* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.12. Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Explicit Knowledge	0.974
Inovasi	0.983
Kinerja	0.992
Tacit Knowledge	0.905

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* konstruk **Tacit Knowledge 0.905, Explicit Knowledge 0.974, Inovasi 0.983 dan Kinerja 0.992**. Ke 4 (empat) konstruk tersebut memperoleh nilai *composite reliability* > 0.70 maka dikatakan indikator reliable

4). Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas diperkuat dengan nilai alpha cronbach's. Batasan uji reliabilitas *alpha cronbach's* > 0.6 . Hasil nilai *Cronbach's alpha* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.13. Nilai *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Explicit Knowledge	0.971
Inovasi	0.979
Kinerja	0.991
Tacit Knowledge	0.842

Nilai *alpha cronbach's* yang didapat konstruk **Tacit Knowledge 0.842**, **Explicit Knowledge 0.971**, **Inovasi 0.979** dan **Kinerja 0.991**. Berdasarkan nilai *alpha cronbach's* ke empat variabel laten memiliki indikator yang reliable dan termasuk kategori sangat tinggi. Hasil nilai *Cronbach's alpha* selengkapnya disajikan pada tabel di atas

5). *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE menunjukkan nilai varians pada masing-masing indikator dalam konstruk yang dapat ditangkap oleh variabel tersebut lebih banyak dibandingkan dengan varians yang diakibatkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE diharapkan > 0.5 . Hasil selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.14. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
Explicit Knowledge	0.745
Inovasi	0.906
Kinerja	0.940
Tacit Knowledge	0.760

Nilai AVE konstruk **Tacit Knowledge 0.760**, **Explicit Knowledge 0.745**, **Inovasi 0.906** dan **Kinerja 0.940**. Berdasarkan hasil AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk dari masing-masing variabel laten memiliki nilai AVE > 0.5 , maka dapat disimpulkan bahwa valid

2. Uji Model Structural (Inner Model)

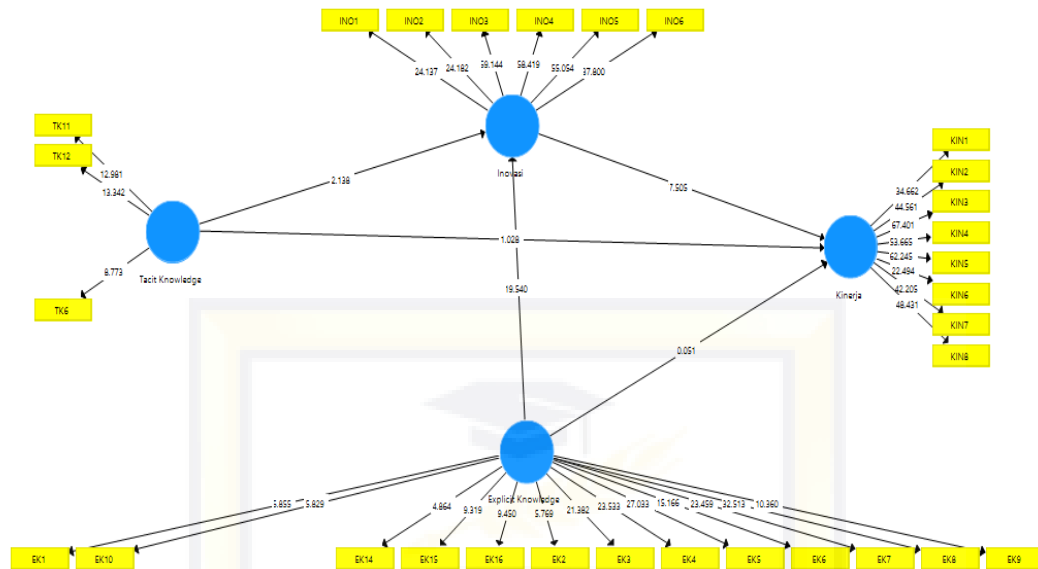
Untuk menguji model structural dilakukan dengan melihat nilai R^2 yang merupakan uji *Goodness of the fit*. Konstrak Inovasi memperoleh nilai R^2 sebesar 0.836 yang dapat diinterpretasikan bahwa variasi pada Inovasi dapat dijelaskan oleh konstrak Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge sebesar 83,6 % (sedangkan sisanya 16.4% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti). Sedangkan nilai R-square Kinerja sebesar 0.933 artinya bahwa variasi pada kinerja mampu dijelaskan oleh konstrak Tacit Knowledge, Explicit Knowledge dan Inovasi sebesar 93.3% (sedangkan sisanya 6.7% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti). Hasil nilai R-square selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi	0.836	0.826
Kinerja	0.933	0.927

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar konstrak independen terhadap dependen dan menjawab apa yang telah dihipotesiskan. Pengujian dengan taraf signifikansi 5% jika nilai t-statistic > 1.96 maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Nilai t-statistik koefisien pengaruh dari konstrak laten diperoleh dari *PLS Bootstrapping*. Hasil Model *PLS Bootstrapping* disajikan pada gambar di bawah ini

Gambar Uji Bootstrapping



Nilai koefisien parameter dapat dilihat pada nilai (original sample), *standard error* (standard deviation) dan nilai t-statistik dan *p-values* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.16. Nilai Koefisien (Original Sample), *Standard Error* dan *T-Statistics*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Explicit Knowledge -> Inovasi	0.873	0.879	0.048	18.277	0.000
Explicit Knowledge -> Kinerja	-0.007	0.022	0.135	0.052	0.959
Inovasi -> Kinerja	0.989	0.958	0.132	7.472	0.000
Tacit Knowledge -> Inovasi	-0.144	-0.132	0.069	2.078	0.038
Tacit Knowledge -> Kinerja	0.055	0.059	0.051	1.068	0.286

Pengaruh Langsung

1. Hipotesis 1

Nilai koefisien pengaruh **Tacit Knowledge** terhadap **Inovasi** sebesar -0.144, nilai standard error 0.069, nilai t-statistik 2.078 dan p-values 0.038. Karena nilai t-statistik $2.078 > 1.96$ dan p-value $0.038 < 0.05$ maka di terima H1. Hasil ini menyatakan bahwa **Tacit Knowledge** berpengaruh negatif dan signifikan terhadap **Inovasi**

2. Hipotesis 2

Nilai koefisien pengaruh **Tacit Knowledge** terhadap **Kinerja** sebesar 0.055, nilai standard error 0.051, nilai t-statistik 1.068 dan p-values 0.286. Karena nilai t-statistik $1.068 < 1.96$ dan p-value $0.286 > 0.05$ maka Tolak H2. Hasil ini menyatakan bahwa **Tacit Knowledge** berpengaruh positif dan Tidak signifikan terhadap **Kinerja**

3. Hipotesis 3

Nilai koefisien pengaruh **Explicit Knowledge** terhadap **Inovasi** sebesar 0.873, nilai standard error 0.048, nilai t-statistik 18.277 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik $18.277 > 1.96$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka terima H3. Hasil ini menyatakan bahwa **Explicit knowledge** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Inovasi**

4. Hipotesis 4

Nilai koefisien pengaruh **Eplicit Knowledge** terhadap **Kinerja** sebesar -0.007, nilai standard error 0.135, nilai t-statistik 0.052 dan p-values 0.959. Karena nilai t-statistik $0.052 < 1.96$ dan p-value $0.959 > 0.05$ maka totak H4.

Hasil ini menyatakan bahwa **Explicit Knowledge** berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap **Kinerja**

5. Hipotesis 5

Nilai koefisien pengaruh **Inovasi** terhadap **Kinerja** sebesar 0.989, nilai standard error 0.132, nilai t-statistik 7.472 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik $7.472 > 1.96$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka terima H5. Hasil ini menyatakan bahwa **Inovasi** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja**

Tabel 4.17. Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Explicit Knowledge -> Inovasi -> Kinerja	0.863	0.840	0.112	7.690	0.000
Tacit Knowledge -> Inovasi -> Kinerja	-0.142	-0.130	0.076	1.882	0.060

6. Hipotesis 6

Nilai koefisien pengaruh **Tacit Knowledge** terhadap **Kinerja** melalui **Inovasi** sebesar -0.142, nilai standard error 0.076, nilai t-statistik 1.882 dan p-values 0.060. Karena nilai t-statistik $1.882 < 1.96$ dan p-value $0.060 > 0.05$ maka tolak H6. Hasil ini menyatakan bahwa **Tacit Knowledge** berpengaruh negatif dan Tidak signifikan terhadap **Kinerja** melalui **Inovasi**

7. Hipotesis 7

Nilai koefisien pengaruh **Explicit Knowledge** terhadap **Kinerja** melalui **Inovasi** sebesar 0.863, nilai standard error 0.112, nilai t-statistik 7.690 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik $7.690 > 1.96$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka terima H7. Hasil ini menyatakan bahwa **Explicit Knowledge** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja** melalui **Inovasi**

C. Pembahasan

1). Pengaruh *Tacit knowledge* terhadap Inovasi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Merujuk pada hasil penelitian ini, variabel *Tacit knowledge* secara empirik ternyata berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Nilai koefisien jalur ditemukan antara kedua variabel tersebut secara statistik signifikan. Kontribusi langsung variabel *Tacit knowledge* terhadap inovasi cukup tinggi dan berpengaruh signifikan, sehingga *Tacit knowledge* merupakan prediktor yang baik bagi inovasi pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel *Tacit knowledge* dapat memprediksi variabel inovasi. Selain itu fakta ini menunjukkan bahwa inovasi dalam penelitian ini diakibatkan oleh *Tacit knowledge*. Artinya secara empirik khususnya pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, inovasi ternyata dipengaruhi oleh *Tacit knowledge*.

Dalam konteks hubungan *Tacit knowledge* dengan inovasi pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, Semakin tinggi *Tacit knowledge* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi inovasi yang diyang dihasilkan. Selanjutnya, *Tacit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang tidak mudah diartikan atau diungkapkan dalam bentuk kata-kata atau dokumen tertulis oleh pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pengetahuan ini sering kali berbentuk pengalaman pribadi, intuisi, pandangan, dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Sementara itu, inovasi merujuk pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru atau cara-cara baru dalam menciptakan nilai atau meningkatkan proses.

Pengaruh tacit knowledge terhadap inovasi dapat sangat signifikan, karena pengetahuan yang tidak terstruktur dan sulit diartikan ini dapat menjadi sumber inspirasi dan kreativitas dalam menciptakan solusi baru. Berikut adalah beberapa cara di mana tacit knowledge mempengaruhi inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara:

- 1). Kreativitas, tacit knowledge dapat memicu kreativitas dan imajinasi karena seringkali terbentuk dari pengalaman pribadi dan pandangan pegawai secara individu. Pengetahuan ini dapat menjadi sumber ide-ide baru yang inovatif.
- 2). Problem-solving, dalam menghadapi tantangan atau masalah yang kompleks, tacit knowledge dapat membantu pegawai secara individu mencari solusi yang tidak terpikirkan sebelumnya. Pengetahuan yang didasarkan pada pengalaman dan intuisi dapat membantu melihat masalah dari perspektif yang berbeda dan mencari solusi yang inovatif.
- 3). Pengambilan keputusan, tacit knowledge juga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam inovasi. Dalam situasi di mana informasi formal terbatas atau tidak lengkap, pengetahuan intuitif dapat membantu pegawai dalam membuat keputusan yang lebih baik.
- 4). Transfer pengetahuan, tacit knowledge seringkali ditransfer melalui interaksi sosial, seperti mentoring, kolaborasi, atau diskusi antar individu. Melalui transfer seperti ini, pengetahuan yang tidak formal dapat diterjemahkan menjadi ide-ide inovatif yang dapat diterapkan dalam lingkungan yang berbeda.
- 5). Penemuan baru, tacit knowledge bisa menjadi pemicu untuk menemukan hal-hal baru yang belum pernah ditemukan sebelumnya. Ketika pengetahuan pribadi diintegrasikan dengan informasi formal dan ilmiah, hal itu dapat mengarah pada penemuan baru yang signifikan. Namun, perlu diingat bahwa tacit knowledge juga memiliki beberapa

tantangan dalam konteks inovasi. Salah satunya adalah sulitnya mentransfer pengetahuan ini ke orang lain atau mengkomunikasikannya secara eksplisit. Oleh karena itu, Kejaksaan Tinggi Maluku Utara harus mencari cara untuk mendorong kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan, baik tacit maupun eksplisit, untuk merangsang inovasi yang berkelanjutan.

2). Pengaruh *Explicit knowledge* terhadap Inovasi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Merujuk pada hasil penelitian ini, variabel *Explicit knowledge* secara empirik ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Nilai koefisien jalur ditemukan antara kedua variabel tersebut secara statistik tidak signifikan. Kontribusi langsung variabel *Explicit knowledge* terhadap inovasi relatif kecil namun pengaruhnya tidak signifikan, sehingga *Explicit knowledge* bukan merupakan prediktor yang baik bagi inovasi pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel *Explicit knowledge* tidak dapat memprediksi variabel inovasi. Selain itu fakta ini menunjukkan bahwa inovasi penelitian ini tidak diakibatkan oleh *Explicit knowledge*. Artinya secara empirik khususnya pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, inovasi ternyata tidak dipengaruhi oleh *Explicit knowledge*.

Explicit knowledge merupakan jenis pengetahuan yang dapat diartikan dengan jelas dalam bentuk kata-kata, gambar, dokumen tertulis, atau media lainnya. Pengetahuan ini mudah diakses, direkam, dan ditransfer ke orang lain.

Sebagai lawan dari tacit knowledge, explicit knowledge dapat dikomunikasikan secara formal dan terstruktur. Pengaruh explicit knowledge terhadap inovasi juga sangat penting dan memiliki beberapa aspek yang dapat meningkatkan proses inovasi. Berikut adalah beberapa factor yang memengaruhi explicit knowledge dalam mempengaruhi inovasi: 1). Basis pengetahuan, explicit knowledge sering menjadi dasar pengetahuan yang penting dalam proses inovasi. Informasi, data, dan fakta yang terdokumentasi dengan baik menjadi fondasi untuk merumuskan ide-ide baru, konsep produk, atau strategi inovatif pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. 2). Penyimpanan dan aksesibilitas, explicit knowledge yang diarsipkan secara baik memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi yang relevan dengan cepat dan mudah. Hal ini membantu dalam mencari referensi, pelajaran dari masa lalu, atau sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan ide inovatif pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. 3). Pembelajaran organisasi, explicit knowledge memungkinkan pembelajaran organisasi yang efektif. Pengalaman masa lalu, kegagalan, dan kesuksesan yang terdokumentasi membantu Kejaksaan Tinggi Maluku Utara belajar dari pengalaman dan meningkatkan kemampuannya dalam berinovasi. 4). Kolaborasi dan komunikasi, melalui pengetahuan eksplisit, tim inovasi dapat berkolaborasi dengan lebih efisien. Dokumentasi dan penjelasan yang jelas memfasilitasi komunikasi antar pegawai, yang penting dalam menghasilkan ide-ide inovatif yang kuat. 5). Pengembangan dan layanan kasus, Explicit knowledge memainkan peran penting dalam pengembangan dan layanan kasus baru. Informasi tentang kebutuhan klien, analisis kasus, dan perkembangan teknologi dapat membimbing perancangan dan

pengembangan inovasi yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan pemetaan kasus. 6). Penggunaan teknologi dan metodologi, pengetahuan eksplisit tentang teknologi dan metodologi terbaru juga dapat menjadi pemicu inovasi. Mengetahui perkembangan terbaru dalam penyelesaian kasus tertentu dapat mendorong penggunaan baru dan kreatif dari teknologi atau metode tersebut. Meskipun explicit knowledge memberikan banyak manfaat dalam proses inovasi, ada juga beberapa batasan. Salah satunya adalah bahwa pengetahuan eksplisit terkadang bisa menjadi usang atau tidak relevan jika tidak di-update secara teratur. Oleh karena itu, Kejaksaan Tinggi Maluku Utara perlu tetap memperbarui dan mengelola pengetahuan eksplisit mereka agar tetap relevan dan berdampak pada inovasi yang berkelanjutan.

3). Pengaruh *Tacit knowledge* terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Merujuk pada hasil penelitian ini, variabel *Tacit knowledge* secara empirik ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur ditemukan antara kedua variabel tersebut secara statistik signifikan. Kontribusi langsung variabel *Tacit knowledge* terhadap kinerja pegawai cukup tinggi dan berpengaruh signifikan, sehingga *Tacit knowledge* merupakan prediktor yang baik bagi kinerja pegawai pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel *Tacit knowledge* dapat memprediksi variabel kinerja pegawai. Selain itu fakta ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam penelitian ini diakibatkan oleh *Tacit knowledge*. Artinya

secara empirik khususnya pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, kinerja pegawai ternyata dipengaruhi oleh *Tacit knowledge*..

Dalam konteks hubungan *Tacit knowledge* dengan kinerja pegawai pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, Semakin tinggi *Tacit knowledge* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya, *Tacit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang tidak mudah diartikan atau diungkapkan dalam bentuk kata-kata atau dokumen tertulis oleh pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pengetahuan ini sering kali berbentuk pengalaman pribadi, intuisi, pandangan, dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Sementara itu, kinerja pegawai merujuk pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru atau cara-cara baru dalam menciptakan nilai atau meningkatkan proses.

Pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja pegawai dapat sangat signifikan. *Tacit knowledge* mencakup pengetahuan yang tidak mudah diartikan secara eksplisit, tetapi dapat berpengaruh pada kemampuan dan kinerja individu. Berikut adalah beberapa *factor tacit knowledge* yang dilakukan Kejaksaan Tinggi Maluku Utara yang mempengaruhi kinerja pegawai: 1). Keterampilan dan Keahlian, *tacit knowledge* mencakup keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai berdasarkan pengalaman dan pelatihan mereka. Keterampilan yang tidak mudah tergantikan dan sulit diartikan secara eksplisit dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. 2). *Problem-solving*: *Tacit knowledge* memainkan peran penting dalam *problem-solving* atau pemecahan masalah.

Pengetahuan intuitif yang didasarkan pada pengalaman dan intuisi dapat membantu pegawai dalam menghadapi tantangan kompleks dan menemukan solusi yang efektif. 3). Pengambilan Keputusan, Tacit knowledge juga mempengaruhi kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan yang cerdas dan tepat. Pengetahuan dan intuisi yang dimiliki oleh pegawai dapat membimbing mereka dalam menghadapi situasi yang tidak terstruktur atau dalam kondisi ketidakpastian. 4). Adaptabilitas, Tacit knowledge memungkinkan pegawai untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja. Pengetahuan berdasarkan pengalaman pribadi memungkinkan pegawai untuk mengatasi hambatan dengan lebih baik dan berinovasi dalam menghadapi perubahan. 5). Kreativitas, Tacit knowledge juga dapat merangsang kreativitas pegawai. Pengalaman pribadi dan pengetahuan intuitif dapat menjadi sumber inspirasi untuk menciptakan ide-ide baru dan inovatif dalam bekerja. 6). Kolaborasi, Tacit knowledge memfasilitasi kolaborasi dan berbagi pengetahuan antar pegawai. Ketika pegawai berbagi pengalaman dan pengetahuan yang tidak dapat diartikan secara eksplisit, kolaborasi dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. 7). Pembelajaran: Tacit knowledge juga berkontribusi pada pembelajaran pegawai. Melalui mentorship atau transfer pengetahuan dari pegawai yang lebih berpengalaman, pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka dan mengembangkan keterampilan baru. Penting bagi organisasi untuk mengenali dan menghargai nilai tacit knowledge dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Mendorong kolaborasi, pelatihan, mentoring, dan budaya pembelajaran

yang terbuka dapat membantu memfasilitasi pertukaran tacit knowledge yang bermanfaat bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

4). Pengaruh *Explicit knowledge* terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Merujuk pada hasil penelitian ini, variabel *Explicit knowledge* secara empirik ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur ditemukan antara kedua variabel tersebut secara statistik tidak signifikan. Kontribusi langsung variabel *Explicit knowledge* terhadap kinerja pegawai relatif kecil namun pengaruhnya tidak signifikan, sehingga *Explicit knowledge* bukan merupakan prediktor yang baik bagi kinerja pegawai pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel *Explicit knowledge* tidak dapat memprediksi variabel kinerja pegawai. Selain itu fakta ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam penelitian ini tidak diakibatkan oleh *Explicit knowledge*. Artinya secara empirik khususnya pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, inovasi ternyata tidak dipengaruhi oleh *Explicit knowledge*.

Pengaruh explicit knowledge terhadap kinerja pegawai juga sangat penting dan dapat berdampak pada efisiensi kerja. Explicit knowledge mencakup pengetahuan yang dapat diungkapkan secara jelas dalam bentuk kata-kata, dokumen tertulis, panduan, dan prosedur yang terstruktur. Berikut adalah beberapa fakta explicit knowledge dapat mempengaruhi kinerja pegawai: 1). Panduan dan Prosedur, Explicit knowledge berupa panduan dan prosedur kerja membantu pegawai dalam mengetahui langkah-langkah yang jelas dan terstruktur

untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hal ini meminimalkan ambiguitas dan meningkatkan efisiensi kerja. 2). Pelatihan: Pengetahuan eksplisit sering menjadi dasar untuk program pelatihan pegawai. Pelatihan yang berbasis pada pengetahuan yang terdokumentasi dengan baik membantu pegawai untuk memahami dan menguasai keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan pegawai. 3). Pembelajaran Organisasi, *explicit knowledge* berperan penting dalam pembelajaran organisasi. Pengetahuan yang terdokumentasi mengenai praktik terbaik, pelajaran dari kegagalan, dan pengalaman sukses membantu organisasi untuk memperbaiki proses, menghindari kesalahan masa lalu, dan beradaptasi dengan perubahan. 4). Pengambilan Keputusan, Pengetahuan eksplisit dapat membantu pegawai dalam mengambil keputusan yang informasinya terdokumentasi dengan baik. Analisis data, informasi pasar, dan pengetahuan lainnya dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan tepat. 5). Peningkatan Kualitas, *explicit knowledge* membantu pegawai untuk memahami standar kualitas dan ekspektasi yang harus dicapai dalam pekerjaan mereka. Hal ini mendorong pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan klien. 6). Transfer Pengetahuan, Pengetahuan eksplisit lebih mudah untuk ditransfer ke pegawai baru atau anggota tim lainnya. Informasi yang terdokumentasi dengan baik memudahkan proses pelatihan dan kolaborasi, sehingga mengurangi kehilangan pengetahuan ketika pegawai meninggalkan organisasi atau pindah ke posisi lain. 7). Inovasi, Meskipun *tacit knowledge* sering dianggap sebagai pemicu utama inovasi, *explicit knowledge* juga dapat memainkan peran dalam proses inovasi. Informasi yang

terstruktur dapat membantu pegawai dalam mengidentifikasi peluang-peluang baru dan ide-ide inovatif. Penting bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk mengelola pengetahuan eksplisit dengan baik, memastikan aksesibilitas dan kelengkapan informasi, dan mendorong kolaborasi dan pembelajaran berbasis pengetahuan. Dengan cara ini, pengaruh explicit knowledge terhadap kinerja pegawai dapat dioptimalkan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan.

5). Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Merujuk pada hasil penelitian ini, variable inovasi secara empirik ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur ditemukan antara kedua variabel tersebut secara statistik signifikan. Kontribusi langsung variable inovasi terhadap kinerja pegawai cukup tinggi dan berpengaruh signifikan, sehingga inovasi merupakan prediktor yang baik bagi kinerja pegawai pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara.

Temuan ini mengindikasikan bahwa variable inovasi dapat memprediksi variabel kinerja pegawai. Selain itu fakta ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam penelitian ini diakibatkan oleh inovasi. Artinya secara empirik khususnya pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, kinerja pegawai ternyata dipengaruhi oleh inovasi..

Dalam konteks hubungan inovasi dengan kinerja pegawai pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, Semakin tinggi inovasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang diyang dihasilkan. Selanjutnya, Pengaruh inovasi

terhadap kinerja pegawai dapat sangat signifikan dan berdampak positif jika diimplementasikan dengan baik. Inovasi mencakup penerapan ide-ide baru atau perubahan dalam cara kerja yang mengarah pada peningkatan efisiensi, produktivitas, atau kualitas hasil kerja. Beberapa faktor inovasi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai:

- 1). Meningkatkan Efisiensi Kerja: Inovasi dalam proses atau teknologi dapat membantu mengurangi waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Dengan cara ini, pegawai dapat menjadi lebih produktif dan dapat fokus pada hal-hal yang lebih bernilai tambah.
- 2). Peningkatan Kualitas, Inovasi dapat meningkatkan kualitas hasil kerja, produk, atau layanan yang diberikan oleh pegawai. Pengenalan metode atau teknologi baru yang lebih efektif dapat meningkatkan kepuasan pelanggan atau klien dan menciptakan reputasi yang lebih baik untuk organisasi.
- 3). Memotivasi dan Meningkatkan Keterlibatan, Melibatkan pegawai dalam proses inovasi dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi pada pengembangan ide-ide baru dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
- 4). Meningkatkan Kreativitas, Inovasi mendorong para pegawai untuk berpikir out-of-the-box dan mencari solusi kreatif untuk tantangan yang dihadapi. Hal ini dapat membantu merangsang kreativitas dan imajinasi dalam lingkungan kerja.
- 5). Peningkatan Kemampuan dan Keterampilan, Inovasi seringkali memerlukan pegawai untuk memperoleh kemampuan dan keterampilan baru dalam menghadapi teknologi atau metode baru. Proses pembelajaran ini dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan menghasilkan tim yang lebih kompeten.
- 6). Peningkatan Efektivitas Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, Inovasi dapat

membawa perubahan yang positif dalam cara organisasi beroperasi. Penggunaan teknologi yang lebih baik, proses kerja yang lebih efisien, dan pengelolaan yang lebih cerdas dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkontribusi dalam proses inovatif. Ini termasuk memberikan dukungan, sumber daya, dan ruang untuk eksperimen, gagasan baru, serta penghargaan bagi pegawai yang menciptakan perubahan positif melalui inovasi. Dengan demikian, pengaruh inovasi terhadap kinerja pegawai dapat menjadi kunci bagi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.

6). Pengaruh tidak Langsung *Tacit knowledge* terhadap Kinerja Pegawai melalui inovasi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Pengaruh tidak langsung tacit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi dapat sangat signifikan. Tacit knowledge, sebagai jenis pengetahuan yang sulit diartikan secara eksplisit, dapat menjadi pemicu utama bagi proses inovasi dalam organisasi. Ketika pegawai menggunakan tacit knowledge mereka secara kreatif dan mengintegrasikannya dengan pengetahuan eksplisit, ini dapat menghasilkan inovasi yang berdampak pada kinerja pegawai dan keseluruhan organisasi. Pengaruh tidak langsung tacit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi terbangun karena : 1). Peningkatan Kreativitas, tacit knowledge, yang mencakup pengalaman pribadi dan intuisi, dapat merangsang kreativitas pegawai dalam mengidentifikasi masalah yang kompleks dan menemukan solusi yang unik dan inovatif. 2). Perumusan Ide, Tacit knowledge membantu pegawai dalam merumuskan ide-ide baru yang berpotensi menghasilkan inovasi. Pengalaman pribadi dan pandangan yang berbeda membuka jalan bagi ide-ide yang belum pernah terpikirkan sebelumnya. 3). Tacit knowledge memainkan

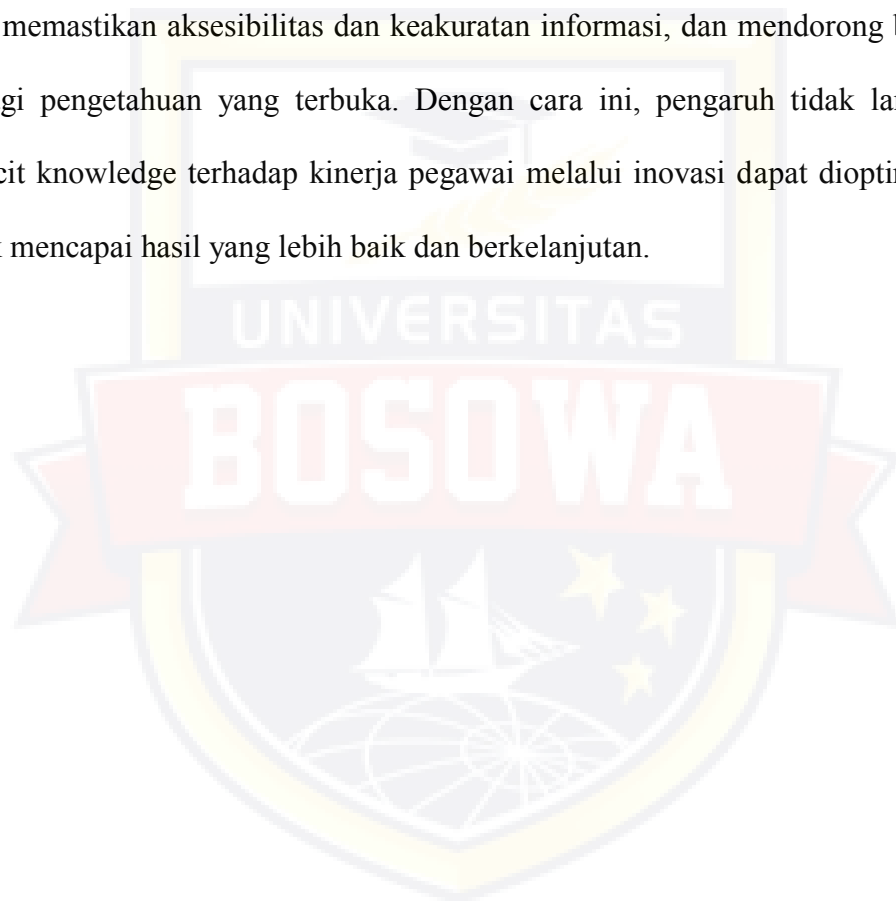
peran penting dalam problem-solving yang inovatif. Ketika pegawai menggabungkan pengetahuan eksplisit dengan intuisi dan pengalaman pribadi, mereka dapat menemukan solusi yang lebih efektif untuk tantangan yang dihadapi. 4). Inovasi yang dihasilkan dari tacit knowledge dapat mengarah pada perbaikan proses dan peningkatan efisiensi dalam pekerjaan. Hal ini berdampak positif pada kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. 5). Kolaborasi dan Transfer Pengetahuan, Tacit knowledge dapat mendorong kolaborasi antar pegawai dan berbagi pengetahuan antar tim. Ketika pegawai saling berbagi pengalaman dan pandangan, hal ini memfasilitasi transfer tacit knowledge dan meningkatkan potensi inovasi. 6). Peningkatan Kemampuan pegawai secara Individu, Penggunaan tacit knowledge dalam inovasi dapat memperkaya keterampilan dan kemampuan individu pegawai. Proses inovasi memungkinkan mereka untuk belajar hal-hal baru dan mengembangkan diri secara profesional. 7). Penghargaan dan Motivasi, Ketika inovasi berhasil diimplementasikan, pegawai yang berkontribusi akan merasa dihargai dan diakui atas karyanya. Pengakuan ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja. Penting bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan transfer pengetahuan tacit. Ini dapat dilakukan melalui pendekatan seperti mentoring, diskusi kelompok, atau platform berbagi pengetahuan internal. Dengan demikian, tacit knowledge dapat berperan sebagai katalisator inovasi yang berdampak pada kinerja pegawai dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

7). Pengaruh tidak langsung *Explicit knowledge* terhadap Kinerja Pegawai melalui Inovasi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara

Pengaruh tidak langsung explicit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi juga dapat sangat berpengaruh. Explicit knowledge, yang mencakup pengetahuan yang dapat diartikan secara jelas dan terdokumentasi

dengan baik, dapat menjadi sumber informasi dan dasar untuk mengembangkan inovasi dalam organisasi. Berikut adalah beberapa cara bagaimana pengaruh tidak langsung explicit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara: 1). Sumber Informasi, Pengetahuan eksplisit menyediakan sumber informasi yang kaya bagi pegawai. Informasi tentang pasar, tren industri, riset dan pengembangan, dan praktik terbaik dapat membantu pegawai dalam merumuskan ide-ide inovatif yang relevan dengan kebutuhan pasar dan organisasi. 2). Pelatihan dan Pengembangan, Program pelatihan berbasis pengetahuan eksplisit dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai. Pegawai yang lebih terampil dan terdidik memiliki potensi yang lebih besar untuk berkontribusi pada inovasi dalam pekerjaan mereka. 3). Pengetahuan Teknis: Pengetahuan eksplisit tentang teknologi, metodologi, dan sistem dapat memberikan pegawai dengan pengetahuan dasar yang diperlukan untuk mengembangkan inovasi yang berbasis teknologi atau proses kerja yang lebih efisien. 4). Pengambilan Keputusan: Informasi dan data yang didasarkan pada pengetahuan eksplisit dapat membantu pegawai dalam pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan rasional. Keputusan yang tepat dapat mendukung proses inovasi yang efektif. 5). Pembelajaran Organisasi: Pengetahuan eksplisit berkontribusi pada pembelajaran organisasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pelajaran dari masa lalu, analisis data, dan informasi yang terdokumentasi membantu Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan proses inovasi. 5). Pengetahuan eksplisit tentang praktik kerja terbaik dapat membantu pegawai dalam mengidentifikasi area yang memerlukan

perbaikan. Inovasi dalam proses kerja dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. 6). Pengetahuan eksplisit memfasilitasi kolaborasi antar pegawai dan tim. Ketika pegawai berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi secara eksplisit, ini dapat memperkuat kemungkinan kolaborasi yang mengarah pada inovasi. Penting bagi organisasi untuk mengelola pengetahuan eksplisit dengan baik, memastikan aksesibilitas dan keakuratan informasi, dan mendorong budaya berbagi pengetahuan yang terbuka. Dengan cara ini, pengaruh tidak langsung explicit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi dapat dioptimalkan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Merujuk pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis, hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara Tacit knowledge (pengetahuan yang tidak mudah diartikan atau diungkapkan dalam bentuk kata-kata atau dokumen tertulis) dengan inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pengetahuan ini berkontribusi secara langsung dan signifikan terhadap inovasi, sehingga dapat menjadi prediktor yang baik bagi tingkat inovasi di instansi tersebut. Dalam konteks hubungan Tacit knowledge dengan inovasi, terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan: a). Tacit knowledge dapat memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap inovasi karena sifatnya yang tidak terstruktur dan sulit diartikan. Pengetahuan ini dapat menjadi sumber inspirasi dan kreativitas dalam menciptakan solusi baru. b). Tacit knowledge dapat berbentuk pengalaman pribadi, intuisi, pandangan, dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Oleh karena itu, memahami dan menghargai jenis pengetahuan ini dapat mendorong terciptanya ide-ide inovatif.
2. Secara empiris, variabel Explicit knowledge tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Nilai koefisien jalur antara kedua variabel tidak menunjukkan hubungan statistik yang signifikan,

dan kontribusi langsung dari Explicit knowledge terhadap inovasi relatif kecil dan tidak signifikan. Dengan demikian, Explicit knowledge bukan merupakan prediktor yang baik bagi tingkat inovasi di institusi tersebut. Explicit knowledge merupakan jenis pengetahuan yang dapat diartikan dengan jelas dalam bentuk kata-kata, gambar, dokumen tertulis, atau media lainnya. Pengetahuan ini mudah diakses, direkam, dan ditransfer ke orang lain. Meskipun Explicit knowledge memiliki beberapa aspek yang dapat meningkatkan proses inovasi, seperti menjadi dasar pengetahuan yang penting, menyimpan dan mengakses informasi dengan mudah, serta memfasilitasi pembelajaran organisasi dan kolaborasi, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara Explicit knowledge dan inovasi pada Kejaksaan Tinggi Maluku Utara tidak signifikan.

3. Terdapat hubungan signifikan antara Tacit knowledge (pengetahuan yang tidak mudah diartikan atau diungkapkan secara eksplisit) dengan kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pengetahuan ini memiliki kontribusi langsung yang cukup tinggi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat menjadi prediktor yang baik bagi tingkat kinerja di instansi tersebut. Dalam konteks hubungan Tacit knowledge dengan kinerja pegawai, beberapa temuan penting adalah: 1). Pengaruh Tacit knowledge terhadap kinerja pegawai: Pengetahuan yang tidak mudah diartikan secara eksplisit ini ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan dan kinerja individu. Hal ini menunjukkan pentingnya memahami dan mengenali nilai pengetahuan tacit dalam meningkatkan kinerja pegawai.

- 2). Bentuk Tacit knowledge: Tacit knowledge mencakup keterampilan, keahlian, pengalaman pribadi, intuisi, pandangan, dan pengetahuan yang sulit diartikan secara eksplisit. Paham akan karakteristik ini dapat membantu organisasi memanfaatkan potensi kinerja pegawai dengan lebih efektif. 3). Faktor Tacit knowledge yang mempengaruhi kinerja pegawai: Beberapa faktor tacit knowledge yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai meliputi keterampilan dan keahlian yang diperoleh dari pengalaman dan pelatihan, kemampuan problem-solving, pengambilan keputusan yang cerdas, adaptabilitas terhadap perubahan, kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan untuk terus belajar dan berkembang.
4. Secara empiris, variabel Explicit knowledge tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Nilai koefisien jalur antara kedua variabel tidak menunjukkan hubungan statistik yang signifikan, dan kontribusi langsung dari Explicit knowledge terhadap kinerja pegawai relatif kecil dan tidak signifikan. Oleh karena itu, Explicit knowledge bukan merupakan prediktor yang baik bagi tingkat kinerja pegawai di institusi tersebut. Walaupun demikian, pengaruh explicit knowledge terhadap kinerja pegawai tetap penting dan dapat berdampak pada efisiensi kerja. Explicit knowledge mencakup pengetahuan yang dapat diungkapkan secara jelas dalam bentuk kata-kata, dokumen tertulis, panduan, dan prosedur yang terstruktur.
5. Secara empiris, variabel inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Nilai koefisien jalur

antara kedua variabel menunjukkan hubungan statistik yang signifikan, dan kontribusi langsung dari inovasi terhadap kinerja pegawai cukup tinggi dan berpengaruh signifikan. Dengan demikian, inovasi merupakan prediktor yang baik bagi tingkat kinerja pegawai di institusi tersebut. Dalam konteks hubungan inovasi dengan kinerja pegawai, temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pengaruh inovasi terhadap kinerja pegawai sangat signifikan dan berdampak positif, terutama jika diimplementasikan dengan baik. Inovasi mencakup penerapan ide-ide baru atau perubahan dalam cara kerja yang mengarah pada peningkatan efisiensi, produktivitas, atau kualitas hasil kerja. Meningkatkan Efisiensi Kerja: Inovasi dalam proses atau teknologi membantu mengurangi waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas, sehingga pegawai menjadi lebih produktif dan dapat fokus pada hal-hal yang bernilai tambah. Melibatkan pegawai dalam proses inovasi dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi pada pengembangan ide-ide baru dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif untuk tantangan yang dihadapi, sehingga merangsang kreativitas dan imajinasi dalam lingkungan kerja. Inovasi dapat membawa perubahan positif dalam cara organisasi beroperasi, dengan penggunaan teknologi yang lebih baik, proses kerja yang lebih efisien, dan pengelolaan yang lebih cerdas, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

6. Pengaruh tidak langsung tacit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi sangat signifikan. Tacit knowledge, sebagai jenis pengetahuan yang sulit diartikan secara eksplisit, menjadi pemicu utama bagi proses inovasi dalam organisasi, khususnya di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Tacit knowledge, yang mencakup pengalaman pribadi dan intuisi, merangsang kreativitas pegawai dalam mengidentifikasi masalah kompleks dan mencari solusi inovatif. Tacit knowledge membantu pegawai merumuskan ide-ide baru yang berpotensi menghasilkan inovasi, dengan memanfaatkan pandangan dan pengalaman pribadi yang berbeda. Tacit knowledge berperan penting dalam problem-solving yang inovatif, karena pegawai dapat menggabungkan pengetahuan eksplisit dengan intuisi dan pengalaman pribadi untuk menemukan solusi yang lebih efektif. Penggunaan tacit knowledge dalam inovasi memperkaya keterampilan dan kemampuan individu pegawai, karena proses inovasi memungkinkan mereka untuk belajar hal-hal baru dan mengembangkan diri secara profesional. Keberhasilan implementasi inovasi mengakibatkan pengakuan bagi pegawai yang berkontribusi, meningkatkan motivasi mereka untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja.
7. Pengaruh tidak langsung explicit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi juga dapat sangat berpengaruh. Explicit knowledge, yang mencakup pengetahuan yang dapat diartikan secara jelas dan terdokumentasi dengan baik, menjadi sumber informasi dan dasar untuk mengembangkan inovasi dalam organisasi, khususnya di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pengetahuan eksplisit menyediakan sumber informasi yang kaya bagi pegawai. Informasi

tentang pasar, tren industri, riset dan pengembangan, dan praktik terbaik dapat membantu pegawai dalam merumuskan ide-ide inovatif yang relevan dengan kebutuhan pasar dan organisasi. Program pelatihan berbasis pengetahuan eksplisit dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai. Pegawai yang lebih terampil dan terdidik memiliki potensi yang lebih besar untuk berkontribusi pada inovasi dalam pekerjaan mereka. Pengetahuan eksplisit tentang teknologi, metodologi, dan sistem dapat memberikan pegawai dengan pengetahuan dasar yang diperlukan untuk mengembangkan inovasi yang berbasis teknologi atau proses kerja yang lebih efisien. Informasi dan data yang didasarkan pada pengetahuan eksplisit dapat membantu pegawai dalam pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan rasional. Keputusan yang tepat dapat mendukung proses inovasi yang efektif.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara sebagai berikut :

1. Kiaranya Kejaksaan Tinggi Maluku Utara mengetahui beberapa cara di mana Tacit knowledge mempengaruhi inovasi meliputi: a. Memicu kreativitas dan imajinasi pegawai. b. Membantu dalam mencari solusi yang tidak terpikirkan sebelumnya dalam menghadapi masalah kompleks. c. Mempengaruhi pengambilan keputusan saat informasi formal terbatas atau tidak lengkap. d. Ditransfer melalui interaksi sosial, seperti mentoring dan kolaborasi. e. Berpotensi menjadi pemicu untuk menemukan hal-hal baru yang belum

pernah ditemukan sebelumnya. Selanjutnya, salah satu tantangan utama Tacit knowledge adalah kesulitan dalam mentransfer pengetahuan ini ke orang lain atau mengkomunikasikannya secara eksplisit. Oleh karena itu, upaya harus dilakukan untuk mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan, baik yang bersifat tacit maupun eksplisit, guna merangsang inovasi yang berkelanjutan. penting bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk menyadari peran penting Tacit knowledge dalam mendorong inovasi. Upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan dan kolaborasi antar individu akan membantu mengoptimalkan potensi inovatif yang dimiliki oleh pegawai di institusi tersebut. Dengan memahami dan mengelola pengetahuan secara efektif, Kejaksaan Tinggi Maluku Utara dapat terus meningkatkan tingkat inovasinya untuk mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan manfaat positif bagi masyarakat.

2. Sebagai catatan, ada beberapa batasan dalam penggunaan Explicit knowledge dalam proses inovasi. Salah satunya adalah bahwa pengetahuan eksplisit terkadang bisa menjadi usang atau tidak relevan jika tidak di-update secara teratur. Oleh karena itu, Kejaksaan Tinggi Maluku Utara perlu tetap memperbarui dan mengelola pengetahuan eksplisit mereka agar tetap relevan dan berdampak pada inovasi yang berkelanjutan. Dalam rangka meningkatkan tingkat inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, perlu untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin berkontribusi lebih signifikan terhadap inovasi, seperti Tacit knowledge atau faktor-faktor lain yang belum dipelajari dalam penelitian ini. Pengelolaan pengetahuan secara

menyeluruh dan berkelanjutan di dalam organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan memperkuat kinerja institusi.

3. Penting bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk mengakui dan menerapkan pengetahuan tacit dalam meningkatkan kinerja pegawai. Upaya untuk mendorong kolaborasi, pelatihan, mentoring, dan budaya pembelajaran yang terbuka akan membantu memfasilitasi pertukaran tacit knowledge yang bermanfaat bagi individu dan organisasi secara keseluruhan. Dengan memaksimalkan pemanfaatan Tacit knowledge, instansi tersebut dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mendukung kemajuan organisasi menuju inovasi dan keunggulan kompetitif.
4. Meskipun Explicit knowledge mungkin tidak menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam penelitian ini, penting bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk tetap mengelola pengetahuan eksplisit dengan baik. Memastikan aksesibilitas dan kelengkapan informasi, serta mendorong kolaborasi dan pembelajaran berbasis pengetahuan, dapat membantu mengoptimalkan pengaruh Explicit knowledge terhadap kinerja pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan. Selain itu, perlu juga untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai di masa depan.
5. Penting bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkontribusi dalam proses inovatif. Dukungan, sumber daya, dan ruang untuk

eksperimen dan gagasan baru, serta penghargaan bagi pegawai yang menciptakan perubahan positif melalui inovasi, dapat menjadi kunci kesuksesan dan keberlanjutan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

6. Penting bagi Kejaksaan Tinggi Maluku Utara untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan transfer pengetahuan tacit. Ini dapat dilakukan melalui pendekatan seperti mentoring, diskusi kelompok, atau platform berbagi pengetahuan internal. Dengan demikian, tacit knowledge dapat berperan sebagai katalisator inovasi yang berdampak pada kinerja pegawai dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.
7. Penting bagi organisasi, seperti Kejaksaan Tinggi Maluku Utara, untuk mengelola pengetahuan eksplisit dengan baik, memastikan aksesibilitas dan keakuratan informasi, serta mendorong budaya berbagi pengetahuan yang terbuka. Dengan cara ini, pengaruh tidak langsung explicit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi dapat dioptimalkan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Muri Yusuf. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri. 2014.
- Abuddin Nata. *Islam dan Ilmu Pengetahuan Edisi Perama*, Jakarta: Prenadamedia Group. 2018.
- Agbim, K.C., G.O. Oriarewo, dan A.E. Omattah. 2013. An Exploratory Study of the Relationship between Innovation and Change Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, Issue 6, June 2013.
- Agarwal Ravi, Wolfgang Grassl dan Joy Pahl. 2012. Meta-SWOT: Introducing A New Strategic Planning Tool. *Journal of Marketing Management*, Vol. 33 NO. 2, pp. 12-21.
- Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama. 2014.
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. 2009. *Manajemen Inovasi (Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia)*. Bandung:
- Alfabeta. Asropi. 2008. *Jurnal Ilmu Administrasi Volue V, No. 3 tentang Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi*. (www.asropi.files.wordpress.com)
- Al-Ansari, Y., S. Pervan, dan J. Xu. 2013. Innovation and Business Performance of Smes: The Case of Dubai. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(3/4), 162-180.
- Bobby Andre Andhara, dkk. 2018., *Knowledge Management Strategi Mengelola Pengetahuan Agar Unggul di Era Disrupsi*, Jakarta: PT GramediaPustaka Utama.
- Carolina López-Nicolás, Á.L. Meró no-Cerdán, 2011. Strategic knowledge management, innovation and performance, *International Journal of Information Management*. 31: 502

- Damanpour, F., dan M. Schneider. 2009. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- David, Fred R, 2010. *Manajemen Strategis*, Edisi 12, Penerjemah Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta.
- Devie dan Joshua Tarigan. 2006. Merancang Knowledge Management Model Dengan Balance Scorecard: Dari Intangible Asset Menjadi Tangible Outcomes. Seminar Knowledge Management. KKMI FTI ITB – Universitas Widyatama.
- Harsuko Riniwati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UB Press. 2016.
- Honeycutt, J. 2000. *Knowledge Management Strategies : Mapping Your Organization's Success in Today's Competitive Marketplace* : Little, Brown & Co. Inc
- Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara. 2016.
- Mohammad Faisal Amir. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan Konsep Dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2015.
- Muhammad Rosyihan Hendrawan. *Manajemen Pengetahuan Konsep dan Praktik Berpengetahuan pada Organisasi Pembelajaran*. Malang: UB Press. 2019.
- Joanna L.Y. Ho , Anne Wu, dan Steve Y.C. Wu. 2014. Performance Measures, Consensus On Strategy Implementation, And Performance: Evidence From The Operational-Level Of Organizations. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, Vol. 39, pp. 38–58.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik. Keputusan Menteri
- López-Nicolás, C., dan Á.L. Meroño-Cerdán. 2011. Strategic Knowledge management, Innovation and Performance. *International journal of information management*, 31(6), 502- 509.
- Lukman, Sampara,. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*, Jakarta:STIA LAN Press Moenir, A.S. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
- , 2012, *Manajemen Pelayanan Umum* Jakarta: Bumi Aksara. Moleong, J. Lexy. 2008.

- Massa, Silvia & Stefania Testa. 2019. A Knowledge Management Approach To Organizational Competitive Advantage: Evidence From The Food Sector. *European Management Journal*, Vol. 27, pp. 129–141.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, H. 2015, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- NY Paisittanand Sineenad, L. A. Digman, dan Sang M. Lee. 2017. Managing Knowledge Capabilities For Strategy Implementation Effectiveness. *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, Issue 4.
- Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2014 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik. Kurniawan, Agung, 2015. *Transformasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta.
- Prianto, Agus. 2016. *Menakar Pelayanan Publik*. Malang: In-trans. Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovations* 5th edition. Free Pass: New York.
- Paul L. Tobing. 2016, *Knowledge Management konsep, Asitektur, dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- R. Wayne Mondy. 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Scholl, H. 2015. *Innovationas Driver Growth*. CBI Conference Synopsis Sharing Knowledge With The Business and Academic Communities. Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management.
- Solimun, 2012. Yung-Chang Hsiao, Chung-Jen Chen, dan Shao-Chi Chang .2011. Knowledge Management Capacity and Organizational Performance: The Social Interaction View. *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 5/6, pp. 645-660.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zack, M. H. 2012. *Developing A Knowledge Strategy: Epilogue*. In N. Bontis, & C.W. Choo (Eds.), *The Strategic Management Of Intellectual Capital And Organizational Knowledge: A collection of readings*. Oxford: Oxford University Press.



LAMPIRAN : 1**KUESIONER PENELITIAN****MODEL STRATEGI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN
INOVASI KEJAKSAAN TINGGI MALUKU UTARA**

Responden yang terhormat,

Bersama ini Saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Magister Manajemen Universitas Bosowa Makassar. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu, Saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah setiap pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda silang (X)** pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:
 - a. STS : Sangat Tidak Setuju dengan skor 1
 - b. TS : Tidak Setuju dengan skor 2
 - c. N : Netral dengan skor 3
 - d. S : Setuju dengan skor 4
 - e. SS : Sangat Setuju dengan skor 5

B. Identitas Responden

Jenis Kelamin	
Umur	
Status	
Lama Bekerja	

Hormat Saya,

ABU PATANDEAN

1. Variabel *Tacit knowledge*

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya pernah mengikuti pelatihan					
2.	Saya pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain					
3.	Saya rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru					
4.	Saya rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar pegawai					
5.	Saya rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja					
6.	Saya rajin <i>browsing</i> di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja					
7.	Saya memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan					
8.	Saya berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja					
9.	Saya ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan organisasi					
10.	Saya memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan					
11.	Saya memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan					
12.	Masalah yang saya hadapi dalam bekerja dapat dijadikan pelajaran yang berharga					

2. Variabel *Explicit knowledge*

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya dapat bertanya kepada yang lebih ahli					
2.	Saya dapat belajar kepada yang lebih ahli					
3.	Ada pelatihan pegawai dalam mempelajari ilmu yang baru didapatkan					
4.	Ada pelatihan berbagi pengalaman antara pegawai yang lebih berpengalaman kepada pegawai baru dan yang belajar					
5.	Organisasi mengadakan diskusi rutin tentang perkembangan organisasi					
6.	Organisasi secara rutin mengadakan kegiatan untuk mengevaluasi kinerja setiap pegawai					
7.	Organisasi mengajarkan konsep pada pegawai untuk kemajuan organisasi					
8.	Tersedia pedoman untuk melaksanakan suatu Pekerjaan					
9.	Tersedia media untuk mengumpulkan					

	pengalaman kerja atau keterampilan baru yang didapatkan oleh setiap pegawai					
10.	Organisasi secara rutin mensosialisasikan konsep pengetahuan baru kepada setiap pegawai					
11.	Semua percakapan telepon tercatat dan dapat digunakan manfaatnya oleh para pegawai					
12.	Ada dokumen-dokumen yang dapat diakses oleh beberapa pegawai					
13.	Organisasi menyediakan sejenis <i>google-drive</i> yang dapat digunakan oleh setiap pegawai					
14.	Ada catatan-catatan yang ditinggalkan oleh pegawai/jaksa yang telah menyelesaikan/penutupan kasus					
15.	Ada akses untuk mencari kumpulan pengalaman-pengalaman kerja dari pegawai/jaksa yang terdahulu					
16.	Di dalam media <i>Access Point Name</i> rutin mengunggah pengetahuan teknis yang baru yang diolah dari berbagai pengalaman setiap pegawai/jaksa secara keseluruhan					

3. Variabel Inovasi

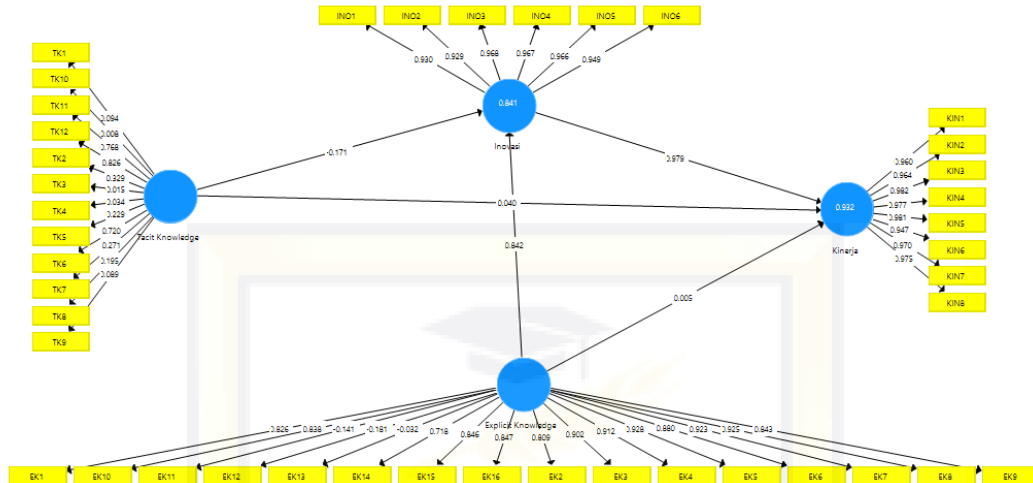
No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Organisasi memiliki kebijakan dalam mengembangkan pengetahuan baru melalui pemanfaatan teknologi					
2.	Organisasi memiliki kebijakan dalam mengembangkan pengetahuan baru secara personal, tim dan pelatihan					
3.	Organisasi telah menjalankan Efisiensi pekerjaan dan pengadministrasian					
4.	Organisasi memiliki tingkat kontrol fungsi-fungsi utama yang baik					
5.	Organisasi memiliki kemampuan untuk mengembangkan teknologi baru					
6.	Organisasi memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi strategi inovatif pengetahuan para pegawai					

4. Variabel Kinerja Pegawai

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan standar organisasi					
2.	Saya memiliki keseriusan dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
3.	Saya memiliki ketelitian menyelesaikan pekerjaan dengan Baik					
4.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu					
5.	Saya memiliki hasil pekerjaan yang mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik, dari waktu ke waktu					
6.	Ada pencegahan terhadap tindakan yang tidak dibenarkan oleh organisasi					
7.	Saya memiliki kemampuan menggunakan peralatan kantor sebagaimana mestinya					
8.	Saya memiliki tingkat kehadiran di tempat kerja yang tinggi					

LAMPIRAN ; 2

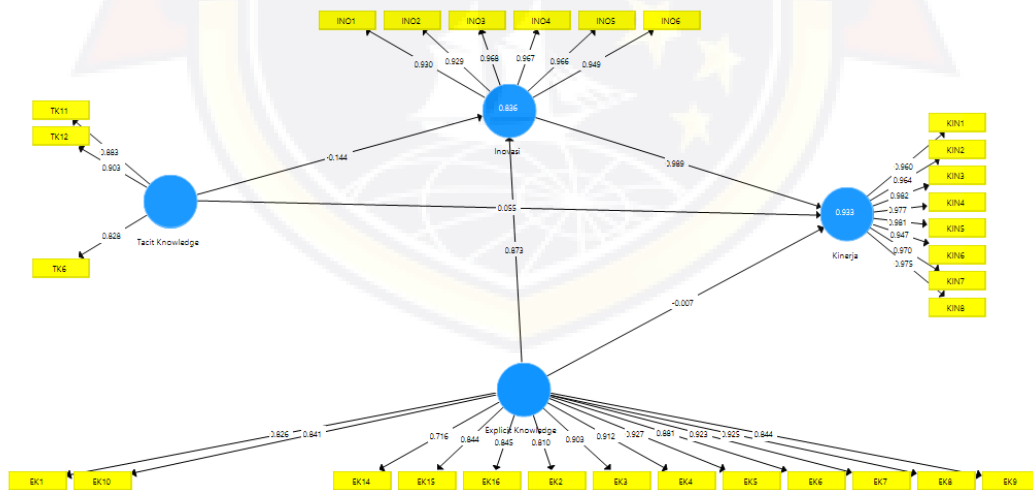
Model Algorithm I



	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
EK1	0.826			
EK10	0.838			
EK11	-0.141			
EK12	-0.181			
EK13	-0.032			
EK14	0.718			
EK15	0.846			
EK16	0.847			
EK2	0.809			
EK3	0.902			
EK4	0.912			
EK5	0.928			
EK6	0.880			
EK7	0.923			
EK8	0.925			
EK9	0.843			
INO1		0.930		
INO2		0.929		
INO3		0.968		
INO4		0.967		
INO5		0.966		
INO6		0.949		
KIN1			0.960	

KIN2			0.964	
KIN3			0.982	
KIN4			0.977	
KIN5			0.981	
KIN6			0.947	
KIN7			0.970	
KIN8			0.975	
TK1				0.094
TK10				0.008
TK11				0.768
TK12				0.826
TK2				0.329
TK3				0.015
TK4				0.034
TK5				0.229
TK6				0.720
TK7				0.271
TK8				0.195
TK9				0.089

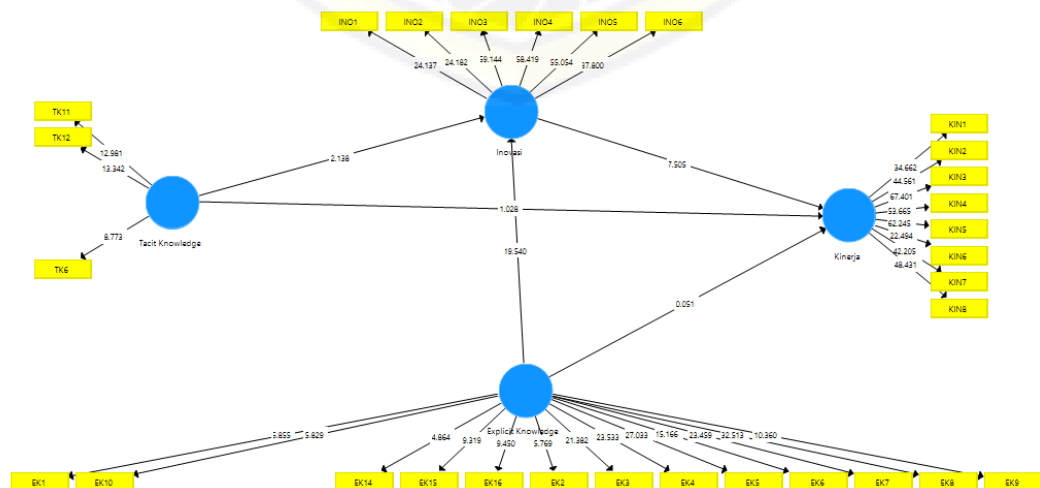
Model Algorithm II



	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
EK1	0.826			
EK10	0.841			
EK14	0.716			
EK15	0.844			
EK16	0.845			

EK2	0.810		
EK3	0.903		
EK4	0.912		
EK5	0.927		
EK6	0.881		
EK7	0.923		
EK8	0.925		
EK9	0.844		
INO1		0.930	
INO2		0.929	
INO3		0.968	
INO4		0.967	
INO5		0.966	
INO6		0.949	
KIN1			0.960
KIN2			0.964
KIN3			0.982
KIN4			0.977
KIN5			0.981
KIN6			0.947
KIN7			0.970
KIN8			0.975
TK11			0.883
TK12			0.903
TK6			0.828

Model Bootstrapping



	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
EK1	0.826	0.733	0.705	-0.170
EK10	0.841	0.727	0.703	-0.134
EK14	0.716	0.489	0.457	-0.160
EK15	0.844	0.735	0.710	-0.245
EK16	0.845	0.731	0.719	-0.264
EK2	0.810	0.740	0.717	-0.087
EK3	0.903	0.831	0.809	-0.196
EK4	0.912	0.832	0.814	-0.168
EK5	0.927	0.873	0.838	-0.184
EK6	0.881	0.815	0.788	-0.069
EK7	0.923	0.859	0.812	-0.136
EK8	0.925	0.902	0.892	-0.279
EK9	0.844	0.759	0.738	-0.264
INO1	0.901	0.930	0.923	-0.247
INO2	0.894	0.929	0.919	-0.255
INO3	0.857	0.968	0.925	-0.360
INO4	0.842	0.967	0.897	-0.370
INO5	0.842	0.966	0.926	-0.355
INO6	0.816	0.949	0.916	-0.282
KIN1	0.812	0.924	0.960	-0.227
KIN2	0.815	0.911	0.964	-0.239
KIN3	0.857	0.927	0.982	-0.251
KIN4	0.855	0.951	0.977	-0.262
KIN5	0.862	0.930	0.981	-0.288
KIN6	0.860	0.947	0.947	-0.229
KIN7	0.869	0.945	0.970	-0.355
KIN8	0.854	0.946	0.975	-0.224
TK11	-0.171	-0.291	-0.236	0.883
TK12	-0.175	-0.294	-0.244	0.903
TK6	-0.205	-0.271	-0.218	0.828

	Explicit Knowledge	Inovasi	Kinerja	Tacit Knowledge
Explicit Knowledge	0.863			
Inovasi	0.903	0.952		
Kinerja	0.875	0.965	0.970	
Tacit Knowledge	-0.210	-0.327	-0.268	0.872

	Composite Reliability
--	------------------------------

Explicit Knowledge	0.974
Inovasi	0.983
Kinerja	0.992
Tacit Knowledge	0.905

	Cronbach's Alpha
Explicit Knowledge	0.971
Inovasi	0.979
Kinerja	0.991
Tacit Knowledge	0.842

	Average Variance Extracted (AVE)
Explicit Knowledge	0.745
Inovasi	0.906
Kinerja	0.940
Tacit Knowledge	0.760

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi	0.836	0.826
Kinerja	0.933	0.927

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Explicit Knowledge -> Inovasi	0.873	0.879	0.048	18.277	0.000
Explicit Knowledge -> Kinerja	-0.007	0.022	0.135	0.052	0.959
Inovasi -> Kinerja	0.989	0.958	0.132	7.472	0.000
Tacit Knowledge	-0.144	-0.132	0.069	2.078	0.03

-> Inovasi					8
Tacit Knowledge -> Kinerja	0.055	0.059	0.051	1.068	0.286

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Explicit Knowledge -> Inovasi -> Kinerja	0.863	0.840	0.112	7.690	0.000
Tacit Knowledge -> Inovasi -> Kinerja	-0.142	-0.130	0.076	1.882	0.060



Abstract.

This research aims to analyze and explore the direct and indirect effects of tacit knowledge and explicit knowledge on innovation and employee performance at the North Maluku High Prosecutor's Office. The population of this study consists of all Civil Servants in the North Maluku Provincial High Prosecutor's Office, with the sample being drawn from the same population. The findings of this study indicate that there is a significant relationship between tacit knowledge (knowledge that is not easily articulated or expressed in words or written documents) and innovation at the North Maluku High Prosecutor's Office. Empirically, the variable of explicit knowledge does not have a significant effect on innovation at the North Maluku High Prosecutor's Office. The innovation variable has a significant effect on employee performance at the North Maluku High Prosecutor's Office. The indirect effects of tacit knowledge and explicit knowledge on employee performance through innovation are highly significant.

Keywords: Strategy, Knowledge, Innovation



Abstrak.

Penelitian ini bertujuan Untuk menganalisis dan mengeksplor pengaruh langsung dan tidak langsung tacit knowledge, explicit knowledge terhadap Inovasi dan kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Populasi dalam dan sample penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kejaksaan Tinggi Provinsi Maluku Utara. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara Tacit knowledge (pengetahuan yang tidak mudah diartikan atau diungkapkan dalam bentuk kata-kata atau dokumen tertulis) dengan inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Secara empiris, variabel Explicit knowledge tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Variabel inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Maluku Utara. Pengaruh tidak langsung tacit knowledge dan explicit knowledge terhadap kinerja pegawai melalui inovasi sangat signifikan.

Kata Kunci: *Strategi, Knowledge, Inovasi*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	9
B. Penelitian Terdahulu	25
C. Kerangka Pikir	29
D. Hipotesis	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	31
B. Lokasi Dan Jadwal Penelitian	31
C. Populasi Dan Sampel	31
D. Jenis Dan Sumber Data	32
E. Metode Analisis.....	33
F. Definisi Operasional	37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

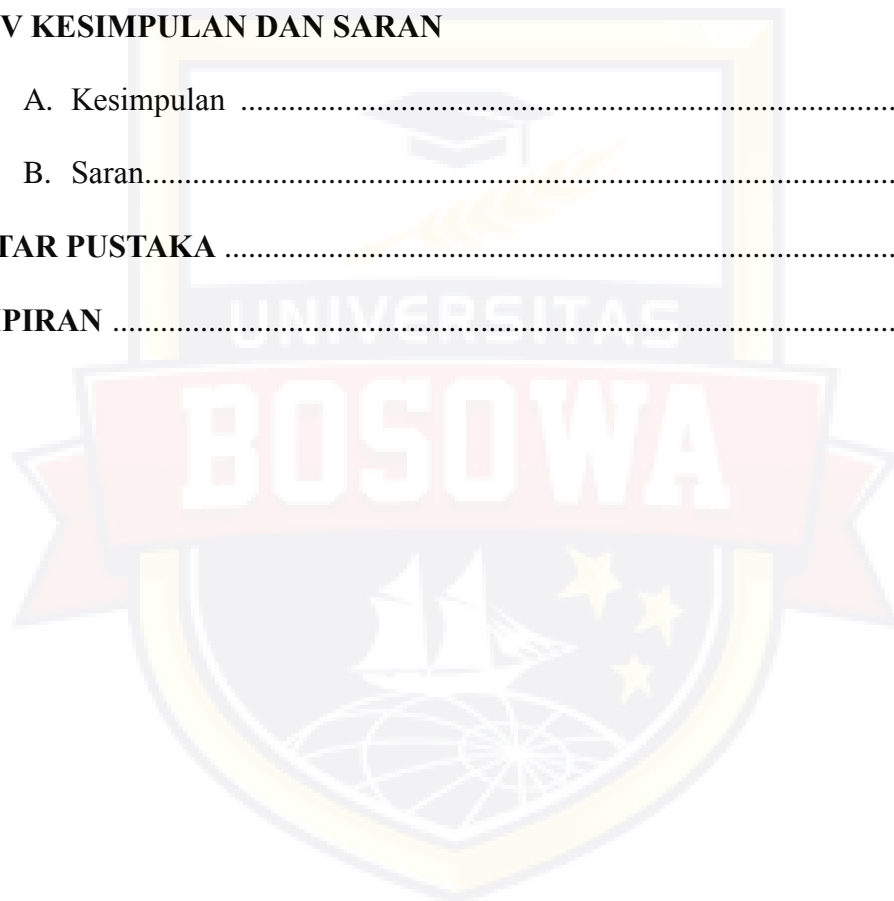
A. Gambaran Umum Kejaksaan Tinggi Maluku Utara	39
B. Profil Satuan Kerja	44
C. Hasil Analisis	50
D. Pembahasan.....	77

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	92
B. Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA	101
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	101
-----------------------	-----



DAFTAR TABEL

3.1	Kriteria Penilaian PLS.....	37
4.1	Deskripsi Responden.....	51
4.2	Kategori Penilaian	54
4.3	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Tacit Knowledge	55
4.4	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Explicit Knowledge	58
4.5	Tanggapan Responden Terhadap variabel Inovasi	60
4.6	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	61
4.7	Nilai Rata-Rata Dan Kategori Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian.....	63
4.8	Nilai Loading Factor Indikator	65
4.9	Nilai Loading Factor Indikator.....	67
4.10	Nilai Cross Loading	69
4.11	Nilai Fornell-Larcker Criterion.....	70
4.12	Nilai Composite Breliability	71
4.13	Nilai Cronbach's Alpha	72
4.14	Nilai Average Variance Extrancted (AVE).....	72
4.15	Nilai R-Square	73
4.16	Nilai Koefisien	74
4.17	Indirect Effect.....	76

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Pikir	30
4.1 Model PS Algorithm I.....	64
4.2 Model PLS Algorithm II	67
4.3 Uji Bootstrapping.....	74

