

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
TACIT KNOWLEDGE DAN RELIGIUSITAS : PERAN MOTIVASI
BERPRESTASI SEBAGAI MEDIASI
STUDI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI
JAWA TENGAH**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Eka Heriana Susilastuti

20401900010

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2021

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *TACIT KNOWLEDGE* DAN RELIGIUSITAS : PERAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI MEDIASI STUDI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA TENGAH

Disusun oleh :
Eka Heriana Susilastuti
20401900010

Telah dipertahankan didepan penguji pada
Tanggal 22 Oktober 2021

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

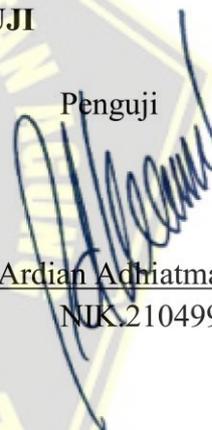
Pembimbing



Digitally signed by
Prof. Dr. Heru
Sulistyo, SE., M.Si.
Date: 2021.12.12
09:21:35 +07'00'

Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIK.210493032

Penguji



Dr. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK.210499042

Penguji



Dr. Buchi Cahyono, SE, M.Si
NIK.210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
Tanggal 22 Oktober 2021



Ketua Program Studi Magister Manajemen

Digitally signed by
Prof. Dr. Heru
Sulistyo, SE., M.Si.
Date: 2021.12.12
09:21:35 +07'00'

Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIK.210493032

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Eka Heriana Susilastuti
NIM	: 20401900010
Program Studi	: MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas	: EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *TACIT KNOWLEDGE* DAN RELIGIUSITAS : PERAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI MEDIASI STUDI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA TENGAH

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 November 2021
Yang menyatakan,



Eka Heriana Susilastuti

*Coret yang tidak perlu

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

“Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada kemudahan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu.” (QS. Al-Insyirah: 6-8)

“Kesuksesan hanya dapat diraih dengan segala upaya dan usaha yang disertai dengan doa, karena sesungguhnya nasib seseorang manusia tidak akan berubah dengan sendirinya tanpa usaha.”

Persembahan :

Tesis ini saya persembahkan kepada :

Kedua orang tua, yang selalu mengingatkan anaknya menjadi orang yang sukses dan berhasil, untuk sahabat dan orang yang tersayang yang telah memberikan semangat dalam setiap langkah untuk dosen pembimbing saya Bapak yang telah membimbing saya dengan sabar dan baik hati.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Usulan Penelitian Tesis yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *TACIT KNOWLEDGE* DAN RELIGIUSITAS : PERAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI MEDIASI STUDI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROPINSI JAWA TENGAH”**.

Penelitian Tesis ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Gelar Magister Manajemen.

Selama pengerjaan Penelitian Tesis penulis banyak mendapatkan bimbingan, saran dan kerja sama dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing saya serta selaku ketua Jurusan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan Usulan Penelitian Tesis..
2. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Staf Pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang senantiasa memberikan pelayanan yang baik selama ini.
4. Ibu Dr.Padmaningrum, S.H, M.Pd. selaku Sekretaris Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah
5. Ayah serta Ibu tersayang segala untaian doa, kebutuhan yang tak ternilai, kasih sayang dan semangat yang diberikan untukku.

6. Calon suami saya Muhamad Haikal yang selalu mendoakan dari jauh dan memberikan semangat untukku.
7. Sahabat-sahabatku Annisa Yanna Dwi Santoso, Ramsyifa Virzanisda, Chusna Diana Baagil, Lita Maulida Tasyakura, Rohmadilla Talita Salsa, Aqsa Januar Widi Kurnianda, Rolan Napitupulu dan Reza Arsyia, terimakasih atas semangat dan dukungannya.
8. Saudara-saudaraku Bramantio Muharamm, Mia Utami Rahmaningsih, Sakina, dan Galuh Putri Maharani yang selalu memberikan semangat saya dari jauh.
9. Teman-teman Magister Manajemen 2019 terimakasih atas motivasi dan kebaikan kalian selama ini.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penulisan usulan penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan usulan penelitian Tesis ini masih banyak kekurangan, untuk itu peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk kesempurnaan penulisan ini. Peneliti juga memohon maaf apabila dalam penulisan usulan penelitian Tesis ini terdapat kesalahan, mengingat keterbatasan pengetahuan peneliti.

Akhirnya, peneliti berharap semoga Usulan Penelitian Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 19 November 2021

Peneliti

Eka Heriana Susilastuti

Abstrak

Organisasi menginginkan sumberdaya manusia yang dimilikinya untuk saling berlomba meraih prestasi terbaiknya. Keinginan untuk meraih prestasi individu dalam organisasi akan sangat didukung oleh kepemilikan pengetahuan yang dimilikinya. Namun, prestasi jika tidak didasari dengan nilai-nilai spiritual akan menjadi persaingan tidak sehat yang akan memperburuk kinerja. Sehingga nilai-nilai religius sangat crucial dalam membentuk motivasi berprestasi seseorang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Tacit Knowledge, Religiusitas, dan Motivasi Berprestasi dalam peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dengan sebanyak 300 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah purposive sampling berdasarkan kriteria masa kerja lebih dari 5 tahun, berdomisili di kota Semarang dan berstatus sebagai PNS. Data diukur dengan menggunakan skala likert 1 s/d 5 dan dianalisis dengan menggunakan alat statistik SEM PLS.

Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa Tacit Knowledge dan Religiusitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Kemudian, Tacit Knowledge, Religiusitas, dan Motivasi Berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Motivasi berprestasi berperan sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh antara religiusitas dengan kinerja SDM. Namun Motivasi berprestasi tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh antara tacit knowledge dengan kinerja SDM.

Kata kunci : Tacit Knowledge; Religiusitas; Motivasi Berprestasi; Kinerja Sumber Daya Manusia.

Abstract

Organizations encourage their human resources to compete with each other for their best achievements. The need for achievement in the organization will be strongly supported by the individual ownership of the embedded knowledge. However, if achievement is not based on spiritual values, it will become unhealthy competition that will make performance worse. so that religious values are very crucial in shaping one's achievement motivation. This study aims to analyze the role of Tacit Knowledge, Religiosity, and Achievement Motivation in improving Human Resource Performance. The population of this study were all civil servants at the Department of Education and Culture of Central Java Province with as many as 300 people. The sampling technique used in this study was purposive sampling based on the criteria of working period of more than 5 years, domiciled in the city of Semarang and stasured as a civil servant. Data were measured using a Likert scale of 1 to 5 and analyzed using the PLS SEM statistical tool.

As for the results of the study, it shows that Tacit Knowledge and Religiosity have a significant influence on Achievement Motivation. Then, Tacit Knowledge, Religiosity, and Achievement Motivation have a significant influence on Human Resource Performance. Achievement motivation acts as a mediating variable on the influence between religiosity and HR performance. However, achievement motivation cannot act as a mediating variable on the influence between tacit knowledge and HR performance.

Keywords: Tacit Knowledge; Religiosity; Achievement motivation; Human Resources Performance.

UNISSULA
جامعة سلطان ابي سفيان الواصلية

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
Abstrak.....	vii
<i>Abstract</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	14
2.1.1 Definisi Sumber Daya Manusia	14
2.1.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia	15
2.2 Motivasi Berprestasi	15
2.2.1 Definisi Motivasi Berprestasi.....	15
2.2.2 Indikator Motivasi Berprestasi	16
2.3 <i>Tacit Knowledge</i>	17
2.3.1 Definisi <i>Tacit Knowledge</i>	17
2.3.2 Indikator <i>Tacit Knowledge</i>	18
2.4 Religiusitas	18
2.4.1 Definisi Religiusitas	18
2.4.2 Indikator Religiusitas	19
2.5 Hubungan Antar Variabel	20

2.5.1 Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Motivasi Berprestasi	20
2.5.2 Pengaruh Religiusitas terhadap Motivasi Berprestasi	21
2.5.3 Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	25
2.5.4 Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	26
2.5.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	27
2.6 Model Empirik Penelitian	29
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Jenis Penelitian	30
3.2 Populasi dan Sampel.....	30
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.4 Metode Pengumpulan Data	32
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	33
3.6 Metode Analisis Data.....	35
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	35
3.6.2 Analisis <i>Uji Partial Least Square</i>	35
3.6.3 Analisa model <i>Partial Least Square</i>	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1 Hasil Penelitian.....	42
4.1.1 Identitas Responden.....	42
4.1.2 Deskripsi Variabel	44
4.1.3 Variabel <i>Tacit Knowledge</i>	45
4.1.4 Variabel <i>Religiusitas</i>	47
4.1.5 Variabel Motivasi Berprestasi.....	48
4.1.6 Variabel Kinerja SDM	50
4.2 Analisis Statistik	51
4.2.1 Pengaruh langsung dan tak langsung.....	58
4.3 Pembahasan	61
4.3.1 Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Motivasi Berprestasi	61

4.3.2 Pengaruh <i>Religiusitas</i> terhadap Motivasi Berprestasi	62
4.3.3 Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja SDM	64
4.3.4 Pengaruh <i>Religiusitas</i> terhadap Kinerja SDM	65
4.3.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.....	66
4.3.6 Pengaruh Tidak Langsung <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi.	68
4.3.7 Pengaruh Tidak Langsung <i>Religiusitas</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi.	69
BAB V PENUTUP	71
5.1 Simpulan	71
5.2 Implikasi Manajerial	72
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	74
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persentase Tingkat Pelanggaran Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018 sampai 2020.....	8
Table 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	34

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya memiliki beberapa faktor yang saling terikat dan berpengaruh. Salah satu faktor tersebut yang sangat penting untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang berada di organisasi.

Organisasi tanpa manusia tidak akan berjalan. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain. Karena perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka organisasi harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi penentu berlangsungnya suatu organisasi sehingga, manajemen dituntut mampu mengkoordinasi seluruh komponen pada sumber daya manusia. Apabila manajemen karir suatu organisasi dapat bekerja dengan baik maka kinerja yang diberikan oleh karyawan akan memiliki hasil yang baik pula. Karyawan dalam suatu organisasi harus bekerja

secara efektif, efisien, dan produktif demi mendapatkan kualitas serta kuantitas yang memuaskan (Chandra and Ariana, 2017).

Pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk menciptakan, mengembangkan, dan mengubah pola berfikir. Pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan untuk mendapatkan apresiasi berupa jabatan (Kudsi dkk, 2018). Seluruh karyawan dalam suatu organisasi memiliki hak untuk mengembangkan kompetensi dan mendapatkan kesempatan yang luas dalam meningkatkan jenjang karir, perencanaan karir, pelatihan, pengembangan karir demi meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan pengalaman kerja terhadap pekerjaannya (Massie, 2015).

Di zaman sekarang ini dengan begitu pesatnya perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga setiap individu dituntut untuk dapat menggali segala sumber daya manusia yang dimiliki, untuk dapat menunjang kinerja kita sehingga akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas setiap hari. Bahkan system sarana dan prasarana dalam organisasi dapat terus berkembang dan terus disempurnakan seiring berjalannya waktu, sehingga suatu organisasi dapat berkembang sesuai dengan sumber daya manusia yang ada.

Kemajuan perusahaan akan sangat ditentukan oleh pengetahuan karyawan, dimana semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan maka akan semakin mudah bagi mereka untuk bekerja dengan lingkungan yang sangat cepat berubah atau dinamis. Maka dari itu diperlukan adanya suatu sistem yang dapat menciptakan nilai-nilai pengetahuan yang dinamakan dengan *tacit knowledge*. *Tacit Knowledge* merupakan pengetahuan individu yang didapat dari pengalaman

keseharian, yang sulit dipublikasikan dan diajarkan kepada orang lain dan dapat dikategorikan dalam bentuk pengetahuan secara personal.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan peneliti mendapatkan informasi dari pihak SDM bahwa karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah mendapatkan pelatihan yang sama tetapi menghasilkan kinerja yang berbeda. Hal itu dikarenakan tidak semua karyawan memiliki *tacit knowledge* yang baik. *Tacit Knowledge* akan berbanding lurus terhadap kinerja karyawan. Seseorang yang memiliki tacit knowledge akan selalu mempunyai ide atau ketrampilan yang baru, sehingga dapat meminimalisir masalah yang akan timbul dan bisa mengatasi masalah dengan cepat, bekerja dengan cepat, efisien sehingga tujuan perusahaan cepat tercapai.

Negara Indonesia merupakan Negara yang memiliki jumlah penduduk terbanyak yang berada pada urutan keempat diseluruh dunia. Negara Indonesia menjunjung tinggi nilai-nilai religiusitas dan memiliki berbagai suku, budaya, dan agama. Negara Indonesia mayoritas umat beragama Islam kemudian disusul dengan agama non Islam yang dibagi menjadi 5 macam yaitu, Kristen, Katholik, Budha, Hindu, dan Khong Hu Cu. Adanya kepercayaan, pedoman, dan penerapan nilai-nilai religious atau agama didalam diri seseorang, religious dapat disederhanakan sebagai nilai atau keyakinan dan ritual atau ibadah serta sikap baik (Rouhoma dkk, 2018). Nilai-nilai ini menjadi pedoman bagi umat beragama yang menjadi energi positif dalam menjalankan kehidupan sehari-hari.

Religiusitas merupakan pengetahuan, pengalaman atau mampu menerapkan konsep dasar islam yang meliputi Aqidah (kepercayaan), Syariah

(hukum), dan Akhlak (sikap). Bekerja menjadi bentuk pencapaian dalam melaksanakan suatu bentuk tindakan yang memiliki tujuan meraih jalan lurus. Dalam agama, bekerja merupakan ibadah kepada Tuhan dan bentuk praktek dari niat yang ada dalam diri seseorang untuk mencari kekuatan, kesuksesan, kekayaan untuk diri sendiri, dan kekaguman terhadap orang lain serta nilai-nilai dalam hidup (Barkin, 2015).

Religiusitas secara umum dijelaskan berhubungan dengan kognisi pengetahuan beragama dan keyakinan beragama yang mempengaruhi apa yang dilakukan dengan kelekatan emosional atau perasaan emosional tentang agama, dan perilaku, seperti kehadiran di tempat peribadatan, membaca kitab suci, dan berdoa (Elci, 2007). Seseorang dikatakan religious adalah mereka yang mencoba mengerti hidup dan kehidupan secara lebih dalam dari pada batas lahiriah semata, yang bergerak dalam dimensi vertical dari kehidupan. (Syafiq & Wahyuningsih, 2009). Nashori & Mucharam (2002) mengatakan bahwa religiusitas adalah seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh keyakinan, seberapa pelaksanaan ibadah dan kaidah, dan seberapa dalam penghayatan atas agama yang dianutnya.

Keyakinan tersebut bermaksud untuk memotivasi umat beragama melakukan tugas mereka secara efektif dan meyakini bahwa Allah mengawasi sehingga, seseorang menunjukkan perilaku baik dalam hidup. Menurut penelitian Osman Gani menemukan bahwa dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) menunjukkan bahwa religiusitas dan spiritualitas memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Menurut Yusuf (2015) bahwa religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, sedangkan

menurut penelitian Karim (2017) bahwa religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

Para pegawai sangat dibutuhkan untuk mendukung agar terciptanya kinerja berkualitas demi mewujudkan kinerja yang memiliki daya saing. Kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tugas (Astutik, 2017). Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi tersebut. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai yaitu adanya motivasi berprestasi. Menurut Raven dalam Barus (2013), motivasi pembelajaran adalah suatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. Salah satu hal yang bisa dijadikan motivasi oleh para pegawai ialah, adanya pemberian insentif ataupun penghargaan jika seorang pegawai memiliki kinerja yang baik. Namun jika berkurangnya pemberian motivasi pembelajaran bisa menyebabkan penurunan kinerja yang menghambat tercapainya suatu tujuan organisasi. Dengan demikian dibutuhkan motivasi yang tinggi dari setiap pegawai yang bekerja pada institusi pemerintahan maupun satuan kerja, sehingga dengan adanya motivasi yang tinggi setiap pegawai akan berupaya untuk berbuat lebih baik dan mau mencurahkan segala kemampuannya sehingga akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Motivasi Berprestasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi berprestasi bagi sumber daya manusia sangat berperan penting untuk

mamacu sumber daya manusia berorientasi belajar dalam mencapai tujuannya sehingga mampu memaksimalkan kinerja sumber daya manusia.

Danim (2016), mengartikan motivasi berprestasi sebagai usaha untuk mencapai kesuksesan dalam persaingan, dengan berpedoman pada standar keunggulan tertentu. Ukuran keunggulan berupa prestasi kerja tersebut, juga berupa prestasi yang tinggi yang pernah dicapai sebelumnya. Hindria, Bagia dan Suwendra (2014), menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori dari Rivai (2005) yang mengatakan bahwa semakin kuat motivasi berprestasi, kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Berdasarkan observasi dilapangan yang mana peneliti langsung mengamati dan berinteraksi karena peneliti kesehariannya bekerja di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah, terdapat gejala belum optimalnya kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dituntut untuk memiliki sumber daya manusia handal yang mampu memahami peraturan, memiliki keahlian tinggi, pengetahuan, bertanggung jawab, dan lain-lain. Faktor adanya *tacit knowledge*, religiusitas dan motivasi berprestasi menentukan pekerjaan mereka agar dapat meningkatkan persepsi positif akan pencapaian tujuan organisasi. Pesatnya perkembangan teknologi telah mengubah paradigma dalam bekerja, yaitu lebih mengutamakan pola efektivitas dan efisiensi dalam melakukan kegiatan.

Perubahan ini juga mendorong terjadinya perubahan sikap dan karakter tenaga kerja yang semula lebih berperan sebagai pekerja menjadi tenaga kerja yang terampil memiliki pengetahuan yang memadai. Oleh karena itu, keadaan demikian menuntut perusahaan menjadi adaptif dan berubah. Kondisi ini mengharuskan organisasi baik swasta maupun pemerintah untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Karyawan harus senantiasa belajar untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Berdasarkan studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa variabel *tacit knowledge* dipengaruhi oleh kinerja, menurut Nonaka dan Takeuchi (1998) mengungkapkan bahwa *tacit knowledge* dapat mewujudkan keunggulan bersaing pada perusahaan, dimana aliran *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sementara itu, penelitian yang meneliti tentang pengaruh variabel religiusitas terhadap kinerja karyawan telah dilakukan sebelumnya, diantaranya adalah oleh Rohayati (2014) penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh tingkat religiusitas terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sedangkan penelitian yang dilakukan Karim (2017) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu religiusitas berpengaruh negative terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang berbeda-beda atau tidak konsisten, maka peneliti beranggapan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM diluar variabel *tacit knowledge* dan religiusitas, sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian kembali dengan menambahkan variabel motivasi

berprestasi sebagai variabel intervening yang peneliti anggap memediasi pengaruh antara *tacit knowledge* dan religiusitas terhadap kinerja SDM.

Tabel 1.1

Persentase Tingkat Hasil Evaluasi Kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018 sampai 2020

No	Komponen	Tahun		
		2018	2019	2020
1	Perencanaan Kinerja	23,55	25,41	22,43
2	Capaian Kinerja	15,88	13,61	16,52
3	Pelaporan Kinerja	11,97	11,86	12,8
Nilai Hasil Evaluasi		51,4	50,88	51,75

Sumber : Dokumentasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan tabel diatas, Fenomena terkait fluktuasi (naik turun) pada tingkat kinerja pegawai pada tiap tahunnya menunjukkan kurang optimalnya kinerja, pola motivasi berprestasi, religiusitas dan *tacit knowledge* dari pegawai, hal ini tentu akan mempengaruhi system dan program yang telah direncanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Menurut Haryanti (2017) mendefinisikan bahwa motivasi berprestasi sebagai usaha mencapai sukses atau berhasil dalam kompetisi dengan suatu ukuran keunggulan yang dapat berupa prestasi orang lain maupun prestasi sendiri. Motivasi berprestasi juga dikatakan sebagai suatu dorongan yang ada pada seseorang sehubungan dengan prestasi, yaitu menguasai, memanipulasi serta mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi segala rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing melalui usaha-usaha untuk melebihi hasil kerja yang lampau, serta mengungguli hasil kerja yang lain.

Motivasi berprestasi sangatlah berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, suatu perusahaan yang memiliki prestasi kinerja tinggi mampu mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi kerja pegawainya agar dapat memenuhi tuntutan capaian kerja. Motivasi berprestasi sendiri dipengaruhi oleh karakteristik individu dan faktor lingkungan perusahaan, baik suasana kerja, lingkungan fisik maupun leadership dari pimpinan. Berkaitan dengan itu motivasi berprestasi kerja seorang pegawai itu sendiri akan mengalami perubahan. Dalam kurun waktu tertentu pegawai bisa menunjukkan prestasi kerja yang bai atau sebaliknya. Atau ada juga pegawai yang bisa menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik dari pegawai lainnya. Hal tersebut bisa terjadi pada setiap kerakteristik pekerjaan baik pada tingkat operasional maupun manajerial.

Adanya perbedaan prestasi kerja antar individu adalah perbedaan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh individu. Kemampuan dan ketrampilan individu juga sangat tergantung pada kemampuan intelektual, bakat dan pengalaman yang berbeda-beda. Untuk mengatasi kekurangan pada faktor ini maka banyak organisasi yang mengadakan system seleksi, training dan sosialisasi informasi yang sesuai. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah motivasi atau dorongan yang ada pada diri individu untuk berperilaku termasuk bagaiman meningkatkan prestasi kerjanya.

Motivasi yang ada pada seseorang ini akan mempengaruhi apakah dia akan mengerjakan setiap tugasnya dengan baik atau sebaliknya. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi diharapkan mampu memperlihatkan prestasi kerja yang relative tinggi dibandingkan dengan motivasi berprestasi rendah. Paling tidak

individu tersebut dapat melihat apakah masalah tertentu dianggap sebagai penghambat atau tantangan untuk menghadapinya. Berkaitan dengan motivasi berprestasi ini, berdasarkan hasil survey yang dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah terbukti dengan apa yang mereka kerjakan bisa sesuai target atau bahkan melebihi target.

Kondisi tersebut disebabkan oleh para pegawai yang memiliki kesadaran untuk memotivasi diri mereka sendiri untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik, ada kerja sama/teamwork serta ada kejelasan informasi. Yang pasti hal ini akan mempengaruhi tingkat prestasi kerja pada masing-masing individu. Sedangkan para atasan sebagai motivator bagi para karyawannya berusaha agar prestasi kerja pegawai terus meningkat, perusahaan juga memberikan reward yang sesuai dengan prestasi kerja yang diberikan pegawai kepada perusahaan. Tetapi yang menarik adalah bagaimana mempertahankan bahkan meningkatkan apa yang sudah dicapai, yaitu target tersebut bisa tercapai lebih maksimal lagi. Fenomena ini, membutuhkan pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi agar dapat bekerja sesuai dengan pekerjaannya dan ahli di bidangnya. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, perusahaan sebagai Lembaga yang mempekerjakan pegawai-pegawainya yang mencetak pegawai-pegawai yang berprestasi kerja tinggi di bidangnya, maka tugas pimpinan sebagai posisi terpenting di perusahaan harus mampu memotivasi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung dan mengembangkan berbagai upaya agar para pegawai bisa diintegrasikan secara efektif ke perusahaan yang dipimpinnya.

Seorang pimpinan harus berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang selalu terjadi, dengan cara mengadakan briefing atau evaluasi kerja setiap sebulan sekali atau paling tidak tiga bulan sekali. Hal ini ditujukan untuk memotivasi tingkat mengembangkan kreativitas, meningkatkan prestasi kerja dan profesionalisme para pegawai dalam bekerja. Disamping itu, penilaian prestasi kerja yang dilakukan pimpinan bagi para pegawai akan menimbulkan dampak positif bagi pegawai khususnya perusahaan pada umumnya. Hal ini terjadi apabila proses penilaian tersebut objektif dan mengesampingkan kepentingan pribadi di atas golongan, pimpinan berupaya untuk memotivasi para pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja mereka dengan cara, adanya tunjangan fungsional, kenaikan posisi atau pangkat di perusahaan, atau dengan cara memberikan reward (penghargaan) kepada para pegawai yang pantas untuk menerimanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah ***“Bagaimana pengaruh Tacit Knowledge, Religiusitas, dan Motivasi Berprestasi sehingga dapat meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah?”*** Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi ?
2. Bagaimana pengaruh Religiusitas terhadap Motivasi Berprestasi ?

3. Bagaimana pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia?
4. Bagaimana pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis secara empiris pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh Religiusitas terhadap Motivasi Berprestasi.
3. Menganalisis secara empiris pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
4. Menganalisis secara empiris pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
5. Menganalisis secara empiris pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi perguruan tinggi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh *Tacit Knowledge*, Religiusitas, Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.
2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori-teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Sumber Daya Manusia

Kinerja SDM menurut para ahli adalah kinerja SDM adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan (Mangkunegara, 2009). Sedangkan menurut Tangkilisan, (2005) kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi dan dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010). Jadi pengertian dari kinerja SDM dapat disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

2.1.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins (2006) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik Sumber Daya Manusia mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap Sumber Daya Manusia masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh Sumber Daya Manusia mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Motivasi Berprestasi

2.2.1 Definisi Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi menurut para ahli, motivasi berprestasi adalah dorongan yang ada pada seseorang yang berkaitan dengan prestasi yaitu dorongan untuk menguasai, memanipulasi, serta mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi rintangan-rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing dan berusaha untuk dapat melebihi hasil yang telah dicapai pada masa lampau serta mengungguli prestasi yang dicapai orang lain (Conger, 1975).

Menurut Streers dan Braunstein, (1976) seorang karyawan dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila, didalam dirinya memiliki (1) *need for achievement* (kebutuhan berprestasi) yaitu kemampuan karyawan untuk mencapai hubungan pada standar yang ditetapkan perusahaan, (2) *need for affiliation* (kebutuhan afiliasi) yaitu kebutuhan yang membuat karyawan berperilaku wajar dalam melaksanakan tugasnya, dan (3) *need for power* (kebutuhan kekuasaan) yaitu keinginan karyawan untuk saling bersahabat dan mengenal lebih jauh teman kerja dalam sebuah perusahaan. Gagne dan Barliner (1975) menambahkan bahwa motivasi berprestasi adalah cara seseorang untuk berusaha dengan baik untuk prestasinya.

Secara umum motivasi berprestasi diartikan bahwa sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Perusahaan akan mampu bersaing jika dalam diri sumber daya manusia nya memiliki motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dalam diri sumber daya manusia akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan.

2.2.2 Indikator Motivasi Berprestasi

Menurut Streers dan Braunstein (1976) mengemukakan bahwa indicator Motivasi Berprestasi yaitu:

1. Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja.
2. Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja.
3. Menikmati tanggungjawab.
4. Bersifat terbuka.

5. Membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja.

2.3 Tacit Knowledge

2.3.1 Definisi Tacit Knowledge

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) “*tacit knowledge embedded in individual experience and involving intangible*”. Pengetahuan tacit dimaksudkan pada pengetahuan perorangan yang menyatu dengan pengalaman dan tidak berwujud. Menurut Malhotra “*tacit knowledge is know how contains people’s head. The challenge inherent with tacit knowledge is figuring out how to recognize, generate, share and manage it.*” Pengetahuan tacit adalah pengetahuan tentang cara yang ada dalam benak manusia. Hal yang berkaitan dengan pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang mengenali, menghasilkan, membagi, dan mengatur sesuatu.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengalaman, keyakinan, asumsi, kebiasaan dan budaya atau proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know what* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang bersifat sulit diidentifikasi, disimpan, dipetakan dan sulit dibagi. Atau dengan kata lain *tacit knowledge* bersifat subyektif, intuisi, terkait erat dengan aktifitas dan pengalaman individu serta idealism, value, dan emosi. Didalam aktivitasnya manusia memperoleh *tacit knowledge* melalui pengalaman pribadi dan sangat sulit untuk dikomunikasikan dengan orang lain yang belum pernah mengalami pengalaman itu sebelumnya.

2.3.2 Indikator *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, pengetahuan yang terletak di otak atau melekat dalam diri seorang yang diperoleh melalui pengalaman dan pekerjaan. Indikator *Tacit Knowledge* menurut (Carillo *et al.*, 2004) yaitu:

1. Ide.
2. Profesionalitas dari segi pengalaman.
3. Pengalaman pribadi.
4. Pengalaman baru
5. Mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja.

2.4 Religiusitas

2.4.1 Definisi Religiusitas

Religiusitas menurut Glock dan Strak (2012) adalah tingkat konsepsi seseorang terhadap agama dan tingkat komitmen seseorang terhadap agamanya. Dalam Islam, religiusitas pada garis besarnya tercermin dalam pengamalan akidah, Syariah, dan akhlak, atau dengan ungkapan lain: iman, Islam, dan Ihsan. Bila semua unsur itu telah dimiliki oleh seseorang, maka dia itulah insan beragama yang sesungguhnya (Effendi, 2018)

Religiusitas merupakan pengetahuan, pengalaman atau mampu menerapkan konsep dasar islam yang meliputi: Aqidah (kepercayaan), Syariah (hukum), dan Akhlak (sikap). (Anwar, 2018). Tingkat keimanan seseorang atau religiusitas setiap individu di dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap

kinerja. Sikap tersebut akan berdampak pada peningkatan dan kemajuan organisasi dengan adanya nilai religiusitas yang telah ditanamkan pada sumber daya manusia. Menurut Thaib Tphir Religiusitas merupakan dorongan jiwa seseorang yang mempunyai akal, dengan kehendak dan pilihannya sendiri mengikuti peraturan tersebut guna mencapai kebahagiaan dunia akhirat.

Religiusitas secara umum dijelaskan berhubungan dengan kognisi pengetahuan beragama dan keyakinan beragama yang mempengaruhi apa yang dilakukan dengan kelekatan emosional atau perasaan emosional tentang agama, dan perilaku, seperti kehadiran di tempat peribadatan, membaca kitab suci, dan berdoa (Elci, 2007). Seseorang dikatakan religious adalah mereka yang mencoba mengerti hidup dan kehidupan secara lebih dalam dari pada batas lahiriah semata, yang bergerak dalam dimensi vertical dari kehidupan. (Syafiq & Wahyuningsih, 2009). Nashori & Mucharam (2002) mengatakan bahwa religiusitas adalah seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh keyakinan, seberapa pelaksanaan ibadah dan kaidah, dan seberapa dalam penghayatan atas agama yang dianutnya.

2.4.2 Indikator Religiusitas

Menurut Elci (2007) indikator religiusitas, yaitu:

1. Keyakinan dalam diri.
2. Praktik agama.
3. Pengalaman.
4. Pengetahuan agama.
5. Pengamalan.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi

Tacit Knowledge adalah pengetahuan yang terdapat dalam pikiran individu sesuai dengan pemahaman, keahlian, dan pengalaman seseorang. Seperti yang dikatakan Polanyi dalam Nonaka dan Takeuchi (1995), kita bisa tahu lebih dari yang kita bisa katakan. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, karena berada di dalam benak masing-masing orang. Menurut penelitian Nawawi (2012) menjelaskan bahwa untuk membangun pengetahuan yang bersifat pribadi atau *tacit knowledge* ke dalam konteks sosial sehingga pengetahuan tersebut dapat diperluas, dipertukarkan di suatu arena yang menyediakan suatu tempat dimana perspektif individu terintegrasi dan konflik-konflik diselesaikan ke tingkatan yang lebih tinggi. Pengetahuan *tacit knowledge* yang dikelola dengan baik melalui *knowledge management* akan berpengaruh pada keberhasilan motivasi berprestasi, sebagaimana dalam penelitian Salleh (2014) yang menemukan bahwa motivasi berprestasi dan *tacit knowledge* dapat meningkatkan persentase pekerja terampil / keahlian, meningkatkan minat belajar individu akan ketrampilan baru, meningkatkan inovasi dan peningkatan produk penelitian dan paten.

Penelitian (Garvin, 1993; Grant, 1996; Spender, 1996) menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Jika seseorang ingin belajar dan melakukan pelatihan maka akan meningkat pula *tacit knowledge* dalam dirinya. Potensi dan kemampuan yang ada dalam diri seseorang maka akan meningkat jika didukung dengan peningkatan pelatihan atau training

karena *tacit knowledge* sangatlah berpengaruh terhadap motivasi berprestasi seseorang karyawan. Sedangkan penelitian Ceptureanu (2016) mengungkapkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh negative terhadap motivasi berprestasi, karena ketika seseorang tidak mengasah pengetahuan atau *tacit knowledge* didalam dirinya melalui pelatihan dan training maka untuk meningkatkan motivasi berprestasi seseorang juga akan rendah, hal itu akan mempengaruhi kinerja seseorang di perusahaan. Salleh (2014) mengatakan bahwa *tacit knowledge* ditemukan menjadi *predictor* yang sangat signifikan sebagai salah satu komponen motivasi berprestasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

H1: Tacit Knowledge berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi

2.5.2 Pengaruh Religiusitas terhadap Motivasi Berprestasi

Religiusitas yaitu kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan ajaran kebaktian dan kewajiban-kewajiban yang berhubungan dengan kepercayaan itu (Poerwodarminto, 1994). Religiusitas merupakan penghayatan kereligiusitan atau kedalaman kepercayaan yang diekspresikan dengan melakukan ibadah sehari-hari, berdoa dan membaca kitab suci. Religiusitas diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan berupa aktivitas yang tampak dan dilihat oleh mata, serta aktivitas yang tidak tampak yang terjadi dalam hati seseorang (Djamaludin, *et. al.*, 2005). Religiusitas yang matang merupakan faktor yang menentukan dalam pembentukan watak dan kepribadian seseorang. Secara substansi religiusitas memiliki kontribusi untuk mempraktekkan nilai-nilai

keyakinan kereligiuitasan (tauhid) dan akhlakul karimah dalam kehidupan sehari-hari. Oleh sebab itu dengan religiusitas akan dapat membentuk motivasi pada individu (Supriyanto, 2016).

Penelitian (Batson dan Gray, 1981) mengungkapkan, fungsi religiusitas adalah mendorong, mendukung, menyalurkan dan menjadi acuan bagi semua perasaan dan hubungan kita dengan transendensi, dapat mengarahkan keinginan dan harapan kita. Oleh karena itu, pemenuhan pekerjaan tidak hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan, tetapi juga menjadi kewajiban yang dapat dipertanggung jawabkan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Untuk mendapatkan kesenangannya. Bekerja adalah bagian dari ibadah, jadi lakukan sesuai dengan kewajiban dengan mengharapkan Tuhan memberikan yang terbaik dalam hidup kita. Penelitian (Mattison, Jayaratne & Croxton, 2008) membuktikan bahwa religiusitas memiliki dampak positif terhadap peningkatan motivasi berprestasi. Fondasi keagamaan agama Islam diambil dari Al-Quran dan Al-Hadist yang merupakan pedoman dan instruksi mendasar bagi umat Islam dalam melakukan ajaran agama mereka dan dalam melakukan ajaran agama mereka dan dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Seorang karyawan dalam bekerja selalu menerapkan nilai-nilai agama, maka ia akan bekerja dengan niat beribadah, dengan sungguh-sungguh meningkatkan motivasi itu sendiri adalah motivasi untuk memenuhi kebutuhan pencapaian. Artinya, semakin tinggi religiusitas, maka semakin tinggi juga motivasi untuk memenuhi kebutuhan pencapaiannya. Sebaliknya, semakin rendah religiusitas maka semakin rendah tingkat motivasi untuk memenuhi kebutuhan pencapaian. Religiusitas secara umum dihubungkan

dengan kognisi yang mempengaruhi, apa yang dilakukan dengan kelekatan emosional atau perasaan emosional tentang agama, dan perilaku seperti kehadiran ditempat peribadatan, membaca kitab suci, dan berdoa. Penerapan kebijakan Islami yang bertujuan untuk meningkatkan religiusitas sumber daya manusia dapat dirasakan dampak baiknya bagi kinerja sumber daya manusia diantaranya kejujuran, kedisiplinan hingga kepuasan kerja.

Hasil penelitian Sunanda (2019) menyatakan bahwa Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan kontribusi mediasi kepuasan kerja.

Religiusitas diwujudkan dalam berbagai bentuk, tidak hanya pada kegiatan yang kasat mata tetapi lebih dalam lagi, mencakup aspek perasaan, motivasi dan aspek batiniah manusia. Aktivitas beragama bukan hanya terjadi ketika seseorang melakukan perilaku ritual (beribadah), tapi juga dalam bentuk perilaku sosial. Religiusitas dalam kaitannya dengan kehidupan sehari-hari berfungsi sebagai motivasi dan sumber inspirasi dalam melakukan berbagai aktivitas termasuk bekerja. (Ali, 2000) mengemukakan bahwa peran agama dalam pembangunan selain sebagai etos pembangunan juga berfungsi sebagai sumber motivasi.

Menurut Griffin (2003) motivasi berprestasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi mengajarkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dan bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah pendorong yang

mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya, Siagian (2003).

Adhim (2009) menyatakan bahwa orang-orang dengan afiliasi keagamaan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dibandingkan dengan orang dengan afiliasi rendah. Alfisyah (2018), menjelaskan adanya hubungan antara religiusitas dengan motivasi berprestasi, dimana motivasi karyawan tersebut salah satunya adalah dapat diwujudkan melalui adanya faktor agama atau religiusitas karyawan. Hal ini dikarenakan setiap agama pasti akan mengajarkan kebaikan kepada penganutnya, sehingga agama memiliki peran sebagai suatu system yang memberikan norma atau aturan yang dapat dijadikan sebagai acuan atau filter bagi seseorang dalam melakukan segala aktivitasnya termasuk dalam aktivitas bekerja. (Glock dan Strak, 1994) menyatakan bahwa religiusitas diwujudkan oleh seseorang yang beragama dengan tidak hanya mewujudkannya melalui kegiatan ritual keagamaan saja, namun religiusitas juga diwujudkan oleh seseorang yang beragama dengan mewujudkan dalam setiap aspek kehidupan dan setia.

Elci (2007) menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara religiusitas dengan motivasi berprestasi, sedangkan Chusmir & Koberg (1988) menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara religiusitas dan motivasi berprestasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

H2: Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi

2.5.3 Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut penelitian Ivancevich (2001) membuktikan adanya pengaruh terhadap kinerja. Sama halnya dengan penelitian (Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Dodgson, 1993; dan Bohn, 1994) menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi *tacit knowledge*, yaitu memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, maka semakin terampil dan semakin cepat pula karyawan menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan dilakukan seseorang maka pengalaman kerja seseorang semakin luas dan memungkinkan untuk meningkatkan kinerjanya didalam perusahaan.

Menurut penelitian (Hoff dan Ridder, 2004); (Dalkir, 2005); dan (Nikita, 2011) bahwa *tacit knowledge* berpengaruh dengan kinerja karyawan. Seseorang yang memiliki *tacit knowledge* akan selalu mempunyai ide atau ketrampilan yang baru, dapat meminimalisir masalah yang akan timbul dan dapat mengatasi masalah dengan cepat. Seseorang yang mempunyai *tacit knowledge* dengan baik maka akan selalu terdorong agar bisa bekerja cepat, efisien agar tujuan perusahaan cepat tercapai. *Tacit knowledge* merupakan faktor kunci dalam proses menciptakan baru pengetahuan, yang biasanya didorong oleh niat perusahaan untuk mengembangkan internalnya, kemampuan untuk memenuhi kebutuhan baik

saat ini mauoun masa depan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa, *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

H3: Tacit Knowledge berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya manusia

2.5.4 Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Religiusitas secara umum dijelaskan berhubungan dengan kognisi pengetahuan beragama, keyakinan beragama yang mempengaruhi, apa yang dilakukan dengan kelekatan emosional atau perasaan emosional tentang agama, dana tau perilaku, seperti kehadiran di tempat peribadatan, membaca kitab suci dan berdoa (Elci, 2007). Seseorang dikatakan religi adalah mereka yang mencoba mengerti hidup dan kehidupan secara lebih dalam dari pada batas lahiriah semata, yang bergerak dalam dimensi vertical dari kehidupan. (McCleary & Barro, 2006). (Elci, Sener dan Alpkar, 2011) mengatakan bahwa religiusitas adalah seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh keyakinan, seberapa pelaksanaan ibadah dan kaidah, dan seberapa dalam penghayatan atas agama yang dianutnya.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif religiusitas terhadap kinerja (McClelland, 1961; Simmons, 2005; Weaver & Agle, 2002), dan disisi lain beberapa studi tidak menemukan pengaruh antara religiusitas terhadap kinerja. Pengukuran religiusitas dapat difokuskan pada keterlibat dalam agama dan perilaku atau pada sikap dan orientasi terhadap agama. Hackey & Sanders (2003) menguji hubungan antara ketaatan agama dengan dimensi *well-being* seperti kepuasan hidup dan aktualisasi diri

menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dengan kelembagaan keagamaan dan tinggi dengan ketaatan seseorang.

H4: Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sumber Daya

Manusia

2.5.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Sumber Daya

Manusia

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang karyawan akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya.

Menurut Robbins (2011) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang di dalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai. Menurut Griffin (2003) motivasi berprestasi sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi mengajarkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dan

bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan.

Larsen dan Buss (2005) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi diartikan sebagai keinginan untuk melakukan yang terbaik, menjadi sukses dan merasa mampu atau melakukan kompetensi. Motivasi berprestasi dianggap mampu mendorong dan memberikan eksistensi serta energi tertentu. Santrock (2003) menjelaskan hal yang sama bahwa motivasi berprestasi menciptakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu berdasarkan standar kesuksesan dan berbisnis dengan tujuan mencapai kesuksesan.

McClelland menemukan teorinya bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan dimana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Wilson (2012) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari perusahaan maupun para karyawan. Perusahaan menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para karyawan berkepentingan untuk mengembangkan diri dan promosi pekerjaan. Peningkatan kinerja karyawan juga berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

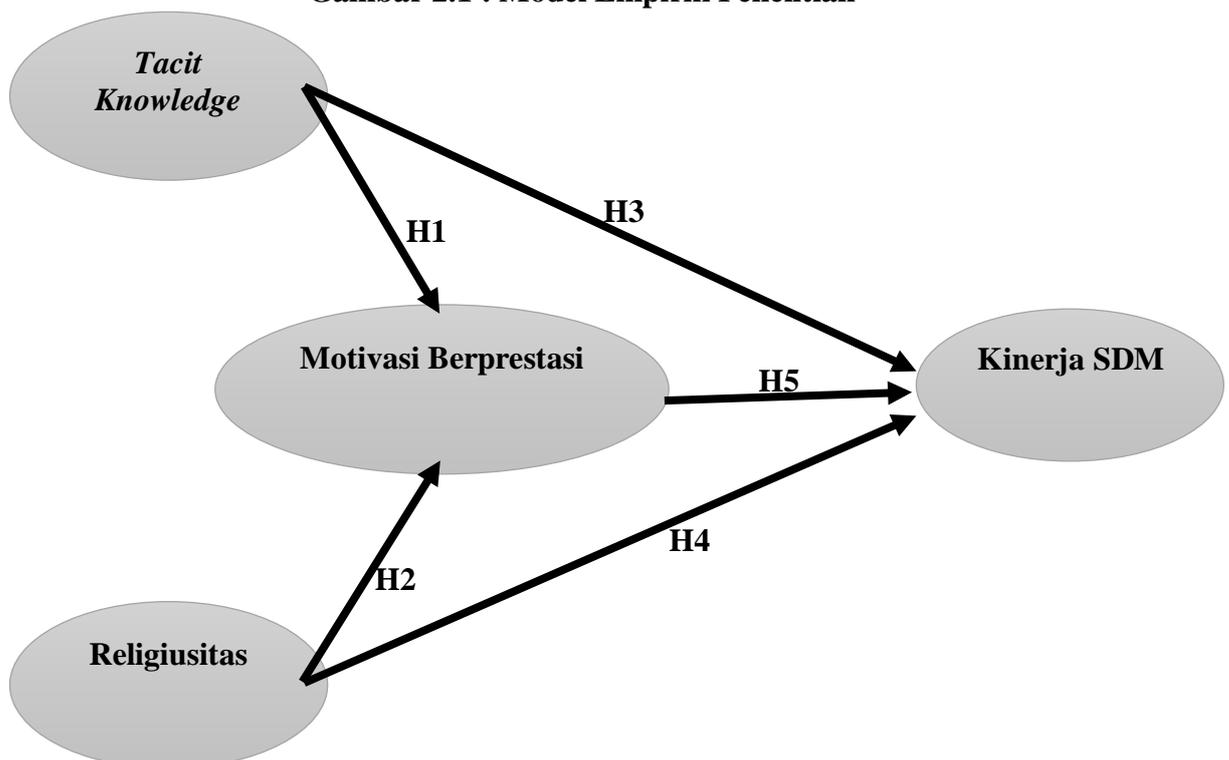
Penelitian Robbins (2011) menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

H5: Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.6 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh motivasi pembelajaran, *tacit knowledge* dan religiusitas yang baik. Sedangkan motivasi berprestasi dibangun oleh *Tacit Knowledge* dan religiusitas yang baik.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *Tacit Knowledge*, Religiusitas, terhadap Kinerja SD dengan Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dengan total populasi 300 populasi.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Menurut Hasan (2002), menyatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistic, untuk ukuran sampel yang paling minimum

adalah 30. Hal ini dipilih dengan bentuk pertimbangan bahwa peneliti memiliki keterbatasan kemampuan biaya, waktu dan tenaga. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 150 pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Atau dengan menggunakan Rumus Slovin (Sugiyono, 2012)

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

N = Jumlah sampel

N = 300 Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah

e = Presentase ketidakteelitian, yaitu 10%

$$n = \frac{300}{1 + 300(0,1)^2}$$

$$= 300:2 = 150 \text{ Responden}$$

Jadi jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 150 responden. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu sebagai berikut :

1. Pengalaman minimal 5 tahun bekerja di lingkungan pemerintah.
2. Berdomisili atau bertempat tinggal di kota Semarang.
3. Sudah berstatus sebagai PNS (pegawai negeri sipil).

Pengambilan sampel dengan cara memberikan kuesioner ke para responden secara langsung pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : *Tacit Knowledge*, Religiusitas, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (Pegawai) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yaitu *Tacit Knowledge*, Religiusitas, Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-10 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *Tacit Knowledge*, religiusitas, motivasi berprestasi dan kinerja SDM.

Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Tacit knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, pengetahuan yang terletak di otak atau melekat dalam diri seorang yang diperoleh melalui pengalaman dan pekerjaan.	1. Ide. 2. Profesionalitas dari segi pengalaman. 3. Pengalaman pribadi. 4. Pengalaman baru. 5. Mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja.	Carillo <i>et al.</i> , (2004)
2.	Religiusitas kedalaman seseorang dalam meyakini agama disertai dengan tingkat pengetahuan terhadap agamanya yang diwujudkan dalam pengalaman nilai-nilai agama yakni dengan mematuhi aturan-aturan dan menjalankan kewajiban-kewajiban dengan keikhlasan hati dalam kehidupan sehari-hari yang berkaitan dengan ibadah.	1. Keyakinan dalam diri. 2. Praktik agama. 3. Pengalaman. 4. Pengetahuan agama. 5. Pengamalan.	Elci (2007)
3.	Motivasi berprestasi bahwa sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Perusahaan akan mampu bersaing jika dalam diri sumber daya manusia nya memiliki motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dalam diri sumber daya manusia akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan.	1. Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja. 2. Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja. 3. Menikmati tanggungjawab. 4. Bersifat terbuka. 5. Membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja.	Streers dan Braunstein (1976)
4.	Kinerja SDM hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada sumber daya manusia	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggungjawab	Robbins (2006)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi.

Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3 Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun

menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^M \lambda_i^2}{M}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diektrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model

(Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

1. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 .

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

1. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik

nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

2. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Identitas Responden

Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 150 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam empat karakteristik, sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Sampel N=150	
		Jumlah	Persentase (%)
1	Usia Responden		
	< 25 tahun	18	12,0%
	26 s/d 35 tahun	55	36,7%
	36 s/d 45 tahun	43	28,7%
	46 s/d 55 tahun	28	18,7%
> 55 tahun	6	4,0%	
2	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	77	51,3%
	Perempuan	73	48,7%
3	Masa Kerja		
	< 5	18	12,0%
	6 – 10	75	50,0%
	11 – 20	34	22,7%
> 20	23	15,3%	
4	Tingkat Pendidikan		
	SMA	15	10,0%
	DIPLOMA III	27	18,0%
	Sarjana (S1)	71	47,3%
Pascasarjana/S2	37	24,7%	
5	Golongan Kepangkatan (PNS)		
	III/a	47	31,3%
	III/b	39	26,0%
	III/c	18	12,0%
	III/d	17	11,3%
	IV/a	14	9,3%
	IV/b	11	7,3%
IV/c	4	2,7%	

Sumber : data primer diolah 2021

Dari Tabel 4.1 menunjukkan jumlah responden Kelompok usia 26 s/d 35 tahun mendominasi rata-rata usia responden sebanyak 55 responden. Data tersebut menunjukkan bahwa pada umumnya responden tersebut masih terbilang produktif dan memiliki pengalaman yang baik. Sedangkan usia responden antara 36 sampai 45 tahun menempati urutan kedua sehingga dapat disimpulkan responden pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah memiliki SDM dengan usia produktif yang dapat selalu terlibat dengan pekerjaan mereka, lebih mudah termotivasi, lebih cepat dalam melaksanakan pekerjaan, lebih produktif dan lebih antusias dalam bekerja.

Jumlah responden laki-laki lebih besar yaitu sebesar 77 responden dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 73 responden. Kondisi ini memiliki keuntungan tersendiri bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Pegawai perempuan cenderung lebih memiliki komitmen yang tinggi dibandingkan laki laki, lebih telaten dan lebih memiliki ketelitian yang tinggi.

Responden dengan latar belakang masa kerja didominasi oleh responden lama bekerja kisaran 6 - 10 tahun yaitu sebesar 50,00%. Selanjutnya responden yang bekerja 11 - 20 tahun yaitu merupakan terbanyak kedua sebesar 22,7%. Sehingga SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dapat mengkompensasi pekerjaannya dengan kemahiran yang didapat dari pengalaman panjang pada pekerjaan tersebut, memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, mampu menguasai medan kerja, SOP yang diberlakukan dan telah beradaptasi dengan budaya kerja yang ada dalam organisasi.

Responden dengan latar belakang Sarjana (S1) menempati urutan pertama yaitu sebanyak 71 responden. Sehingga kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki latar belakang Pendidikan yang cukup tinggi, namun hasil ini juga menunjukkan bahwa organisasi harus memberikan kesempatan setinggi tingginya bagi SDM untuk belajar, dan hal ini juga menunjukkan masih tingginya kebutuhan peningkatan kompetensi SDM.

Responden Golongan III/a merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 43 responden atau 31,3%. Kondisi ini menunjukkan bahwa Golongan III/a mendominasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, hal ini berarti bahwa SDM didominasi dengan pegawai yang sudah cukup mumpuni untuk bekerja karena golongan III merupakan golongan yang berlatar belakang minimal S1 atau paling tidak telah bekerja selama minimal 8 tahun terhitung dari masuk CPNS.

4.1.2 Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain *tacit knowledge*, *religiusitas*, motivasi berprestasi dan kinerja sumber daya manusia. Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti pada studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar $(10-1) / 3 = 3$ (Chin, 1998) oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

1,00 - 4,00 = Rendah

4,01 - 7,00 = Sedang

7,01 - 10,00 = Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

4.1.3 Variabel *Tacit Knowledge*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Tacit Knowledge* pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam penelitian ini digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: ide, profesionalitas dari segi pengalaman, pengalaman pribadi, pengalaman baru, dan mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja

Tabel 4. 2 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Tacit Knowledge*

No	Indikator	Pernyataan	Mean	STD, Deviasi	Kriteria
1.	Ide	Saya merasa selalu berusaha untuk membagi ide dan gagasan kepada sesama rekan kerja.	8,03	1,138	Tinggi
2.	Profesionalitas dari segi pengalaman	Saya selalu menikmati tugas-tugas dari pekerjaan yang dibebankan kepada saya yang dilakukan secara profesionalitas dari segi pengalaman.	7,77	1,195	Tinggi
3.	Pengalaman pribadi	Saya merasa mengerjakan tugas-tugas berdasarkan pengetahuan dan pengalaman pribadi yang saya miliki yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ada pada saya.	7,85	1,255	Tinggi
4.	Pengalaman baru	Saya merasa menikmati pelajaran dan pengalaman baru dari rekan atau atasan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman lebih	8,00	1,056	Tinggi

5.	Mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja	saya. Saya merasa selalu mengkomunikasikan pengalaman yang saya miliki dengan rekan kerja.	7,79	1,256	Tinggi
Nilai rata-rata variabel <i>Tacit Knowledge</i>			7,88		Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 tanggapan tentang indikator variable *tacit knowledge* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *tacit knowledge* menunjukkan angka 7,88, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *tacit knowledge* pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah masuk kategori tinggi atau baik. Indikator tertinggi dari variable *tacit knowledge* adalah indikator ide dengan skor nilai 8,03, Hal ini menunjukkan bahwa SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah memiliki kemampuan berpikir kreatif dan analitis dalam menciptakan ide-ide baru, cara dan metode baru, serta solusi baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Profesionalitas dari segi pengalaman dengan skor nilai 7,77. Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019, pengertian dari IP-ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN yang berdasarkan kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melakukan tugas jabatannya. Disebutkan dalam Peraturan ini, kriteria Pengukuran tingkat Profesionalitas ASN diukur melalui dimensi Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja, dan Disiplin. Indikator Profesionalitas mendapatkan skor terendah menunjukkan bahwa SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah memiliki Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja, dan Disiplin yang rendah. Hal ini menjadi salah

satu catatan penting bagi organisasi untuk lebih meningkatkan fungsi pembinaan SDMnya.

4.1.4 Variabel *Religiusitas*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Religiusitas* pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam penelitian ini digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Keyakinan dalam diri, praktik agama, pengalaman, pengetahuan agama dan pengamalan.

Tabel 4. 3 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Religiusitas*

No	Indikator	Pernyataan	Mean	STD, Deviasi	Kriteria
1.	Keyakinan dalam diri	Saya merasa menjalankan tugas-tugas yang dibebankan pada saya senantiasa berpegangan pada keyakinan (ideologis) agama yang saya anut.	7,26	1,378	Tinggi
2.	Praktik agama	Saya merasa selalu melaksanakan Praktik agama (ritualistik) dengan cara menjalankan kewajiban agama yang saya anut.	7,91	1,192	Tinggi
3.	Pengalaman	Saya merasa selalu mengikuti setiap pelaksanaan ritual agama yang saya anut.	7,89	1,144	Tinggi
4.	Pengetahuan agama	Saya merasa perlu pengetahuan agama agar tugas-tugas saya tidak salah arah dalam agama yang saya anut.	7,94	1,131	Tinggi
5.	Pengamalan	Saya merasa selalu menjalankan ajaran yang saya anut.	7,17	1,441	Tinggi
Nilai rata-rata variabel <i>Religiusitas</i>			7,63		Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 tanggapan tentang indicator *Religiusitas* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Religiusitas*

menunjukkan angka 7,63, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Religiusitas* pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah masuk kategori tinggi atau baik. Indikator tertinggi dari variable *Religiusitas* adalah indikator Pengetahuan Agama dengan skor nilai 7,94, Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah memiliki pengetahuan tentang agama dengan sangat baik. Hal ini menjadi salah satu presedent baik dan menunjukkan bahwa SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah menjalankan pekerjaan sesuai dengan nilai nilai agama yang dianutnya. Sedangkan indikator terendah adalah indikator pengamalan dengan skor nilai 7,17. Hasil ini menunjukkan bahwa SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah membutuhkan pembinaan rohani agar dapat memperbaiki kualitas keimanan diri.

4.1.5 Variabel Motivasi Berprestasi

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel motivasi berprestasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam penelitian ini digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja, menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, menikmati tanggung jawab, bersifat terbuka dan membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja.

Tabel 4. 4 Hasil Jawaban Indikator Variabel Motivasi Berprestasi

No	Indikator	Pernyataan	Mean	STD, Deviasi	Kriteria
1.	Kesungguhan untuk meningkatkan kinerja	Saya bersungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya di masa lalu.	7,53	1,384	Tinggi

2.	Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja	Saya merasa menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja.	7,46	1,459	Tinggi
3.	Menikmati tanggung jawab	Saya merasa menikmati tanggung jawab dalam bekerja.	7,84	1,176	Tinggi
4.	Bersifat terbuka	Saya merasa menyampaikan secara langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju.	7,84	1,193	Tinggi
5.	Membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja	Saya merasa menikmati membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja.	7,75	1,326	Tinggi
Nilai rata-rata variabel Motivasi Berprestasi			7,68		Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 tanggapan tentang indikator variable motivasi berprestasi dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable motivasi berprestasi menunjukkan angka 7,68, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa motivasi berprestasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah masuk kategori tinggi atau baik. Indikator tertinggi dari variable motivasi berprestasi adalah indikator Menikmati tanggung jawab dan bersifat terbuka dengan skor nilai 7,84. Hal ini menunjukkan bahwa SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah melakukan pekerjaannya dengan tuntas, selalu melakukan yang terbaik; mampu mengedalikan diri, dan terbuka dengan kritik dan saran demi penyempurnaan penyelesaian pekerjaannya. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja dengan skor nilai 7,46. Hal ini menunjukkan bahwa SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa

Tengah berada dalam zona nyaman, dan kurang memiliki resiliensi diri untuk mencoba tantangan dan hambatan.

4.1.6 Variabel Kinerja SDM

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kinerja SDM pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam penelitian ini digunakan 4 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab.

Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja SDM

No	Indikator	Pernyataan	Mean	STD, Deviasi	Kriteria
1.	Kualitas	Untuk menyelesaikan tugas – tugas di kantor, Bapak / Ibu mencurahkan seluruh kemampuan	7,93	1,157	Tinggi
2.	Kuantitas	Pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan dan tugas untuk Bapak / Ibu disentralisasikan oleh Kepala Bagian	8,11	1,201	Tinggi
3.	Pelaksanaan Tugas	Terhadap rekan kerja, Bapak / Ibu selalu bersikap baik, hangat dan sopan	7,70	1,241	Tinggi
4.	Tanggung Jawab	Rapat selalu dilaksanakan tepat waktu oleh Bapak / Ibu	7,69	1,316	Tinggi
Nilai rata-rata variabel Kinerja SDM			7,85		Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.5 tanggapan tentang indicator variable Kinerja SDM dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable Kinerja SDM menunjukkan angka 7,85, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Kinerja SDM pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah masuk kategori tinggi atau baik. Indikator tertinggi dari variable Kinerja SDM adalah indikator Kuantitas dengan skor nilai 8,11,. Hal ini menunjukkan

bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah selalu memenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan indikator terendah adalah indikator tanggung jawab dengan skor nilai 7,69. Dalam hal ini responden menyatakan bahwa SDM memiliki tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu akan tetapi beban kerja yang terlalu tinggi dan kewajiban menyelesaikan kuantitas capaian kerja, menyebabkan hasil pekerjaan belum tercapai sesuai standar perusahaan.

4.2 Analisis Statistik

Analisis data dilakukan untuk menguji validitas dari masing-masing indikator dan reliabilitas dari konstruk. Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan *reliability* konstruk diukur dengan *croanbach alpha* dan *composite reliability*

A. Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model*.

1. Uji *Validitas* dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,6 terhadap konstruk yang dituju. Output Smart PLS untuk *loading factor* memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Result For Outer Loading

	Kinerja SDM	Motivasi Berprestasi	Religiusitas	Tacit Knowledge
X1.1				0,804
X1.2				0,842
X1.3				0,806
X1.4				0,785
X1.5				0,760
X2.1			0,659	
X2.2			0,785	
X2.3			0,721	
X2.4			0,754	
X2.5			0,611	
Y1.1		0,761		
Y1.2		0,760		
Y1.3		0,781		
Y1.4		0,750		
Y1.5		0,831		
Y2.1	0,829			
Y2.2	0,830			
Y2.3	0,854			
Y2.4	0,875			

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,6. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Adapun metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah diatas 0.5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel 4. 7 Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	$\sqrt{\text{AVE}}$
Kinerja SDM	0,718	0,847
Motivasi berprestasi	0,604	0,777
Religiusitas	0,503	0,709
Tacit Knowledge	0,640	0,800

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.7 menunjukkan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ di atas 0.5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid. Nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ yang paling rendah adalah sebesar 0,709 yaitu pada konstruk *Religiusitas*.

2. Uji *Reliabilitas* dengan *croanbach alpha* dan *composite reliability*

Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang, terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2005).

Tabel 4. 8 Cronbach Alpha

	<i>Cronbach Alpha</i>
Kinerja SDM	0,869
Motivasi berprestasi	0,836
<i>Tacit knowledge</i>	0,751
<i>Religiusitas</i>	0,859

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.8 menunjukkan dari hasil *Cronbach Alpha* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,6. Selain dari *Croanbach Alpha*, untuk menilai reliabilitas suatu konstruk dapat juga dilakukan dengan melihat *Composite Reliability* antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang baik yaitu di atas 0,70. dimana hasil loading factor 0,70 ke atas adalah baik.

Tabel 4. 9 Composite Reliability

	<i>Cronbach Alpha</i>
Kinerja SDM	0,911
Motivasi berprestasi	0,884
<i>Tacit knowledge</i>	0,834
<i>Religiusitas</i>	0,899

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria

B. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian *model structural (Inner model)*. Berikut adalah nilai *Adjusted R-Square* pada konstruk:

Tabel 4. 10 Adjusted R-Square

	<i>Adjusted R-</i>
Motivasi	0.522
Kinerja SDM	0.447

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R-square* konstruk Motivasi berprestasi (Y1) adalah sebesar 52,2%. Hal tersebut berarti bahwa variabel *Tacit Knowledge* dan *Religiusitas* dapat menjelaskan konstruk variabel Motivasi berprestasi sebesar 52,2%, sedangkan sisanya sebesar $(100\% - 52,2\% = 47,8\%)$ dijelaskan oleh variabel lain. *Adjusted R-square* konstruk Kinerja SDM (Y2) adalah sebesar 44,7%. Hal tersebut berarti bahwa konstruk variabel *Tacit Knowledge*, *Religiusitas* dan Motivasi Berprestasi mampu menjelaskan konstruk variabel Kinerja SDM (Y2) sebesar 44,7%, sedangkan sisanya sisanya sebesar $(100\% - 44,7\% =$

55,3%) dijelaskan oleh variabel lain. Pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Motivasi Berprestasi -> Kinerja SDM	0,177	0,174	0,076	2,331	0,020
Religiusitas -> Kinerja SDM	0,369	0,370	0,093	3,960	0,000
Religiusitas -> Motivasi Berprestasi	0,522	0,533	0,097	5,384	0,000
Tacit Knowledge -> Kinerja SDM	0,272	0,275	0,093	2,925	0,004
Tacit Knowledge -> Motivasi Berprestasi	0,190	0,186	0,094	2,036	0,042

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k) = (150-4) = 146$$

sehingga nilai t tabel untuk df 146 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,97.

Sehingga persamaan yang terbentuk berdasarkan tabel diatas adalah :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0,190 X_1 + 0,522 X_2$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0,272 X_1 + 0,369 X_2 + 0,177 Y_1$$

Pada persamaan 1 Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *original sample estimate Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi sebesar 0.190 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif. Hubungan antara *Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi signifikan dengan

T-statistik sebesar $2.036 > 1,97$. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ‘antara *Tacit Knowledge* memiliki pengaruh terhadap Motivasi Berprestasi **diterima**.

Pada persamaan 1 Tabel 4.12 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara *Religiusitas* terhadap Motivasi Berprestasi sebesar 0.522 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif. Hubungan antara *Religiusitas* terhadap Motivasi Berprestasi signifikan dengan T-statistik sebesar $5.384 > 1,97$. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ‘antara *Religiusitas* memiliki pengaruh terhadap Motivasi Berprestasi **diterima**.

Pada persamaan 2 Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai T-statistik hubungan *Tacit knowledge* terhadap Kinerja SDM sebesar $2.925 > 1,97$ dan nilai *original sample estimate* sebesar 0,272 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM adalah positif signifikan. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Tacit Knowledge* berpengaruh terhadap Kinerja SDM **diterima**.

Pada persamaan 2 Tabel 4.12 juga menunjukkan bahwa hubungan antara *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM adalah signifikan dengan T-statistik sebesar $3,960 > 1,97$. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,369 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM adalah positif. Dengan demikian

hipotesis H4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Religiusitas* berpengaruh terhadap Kinerja SDM **diterima**.

Pada persamaan 2 tabel 4.12 Nilai *original sample estimate* Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM sebesar 0,177 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM adalah positif. Data Tabel menunjukkan bahwa hubungan antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM memiliki nilai T-statistik sebesar 2.331 > 1.97. Dengan demikian hipotesis H5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Motivasi Berprestasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM **diterima**.

Berdasarkan nilai *original sample estimate* maka diperoleh bahwa nilai tertinggi yang mempengaruhi Kinerja SDM adalah pada *Religiusitas* yaitu sebesar 0,369. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Religiusitas* mempunyai pengaruh terhadap Kinerja SDM lebih tinggi dari pada pengaruh *Tacit Knowledge* dan Motivasi Berprestasi. Sedangkan variabel yang paling tidak dominan dalam mempengaruhi kinerja SDM adalah Motivasi Berprestasi yaitu dengan *original sample estimate* terkecil sebesar 0.177.

Berdasarkan tabel 4.12 diatas juga diketahui nilai *original sample estimate* yang mempengaruhi Motivasi Berprestasi adalah variable *Religiusitas* yaitu sebesar 0,522 Hal ini menunjukkan bahwa *Religiusitas* mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Berprestasi lebih tinggi dari pada pengaruh *Tacit Knowledge* yaitu dengan *original sample estimate* sebesar 0.190

4.2.1 Pengaruh langsung dan tak langsung

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total perkalian dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel disajikan pada Tabel 4.13.

**Tabel 4. 12 Pengaruh Tidak Langsung
Tacit Knowledge Terhadap Kinerja SDM Melalui Motivasi Berprestasi**

Pengaruh	Hubungan	Koefisien	P-Value	Keterangan
Langsung	<i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja SDM	0.272	0,004	Signifikan
Tidak Langsung	<i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi (0.190 x 0.177)	0.033	0,108	Tidak Signifikan
	Skor Total	0.305		

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.13 diketahui bahwa Pengaruh langsung *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM (0,272) > Pengaruh tidak langsung *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi (0,033). Sehingga dapat diketahui bahwa Motivasi Berprestasi tidak dapat memediasi hubungan antara *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM, Sehingga untuk meningkatkan Kinerja SDM, organisasi harus meningkatkan *Tacit Knowledge* dengan maksimal.

**Tabel 4. 13 Pengaruh Tidak Langsung
Religiusitas Terhadap Kinerja SDM Melalui Motivasi Berprestasi**

Pengaruh	Hubungan	Koefisien	P-Value	Keterangan
Langsung	<i>Religiusitas</i> terhadap Kinerja SDM	0.369	0,000	Signifikan
Tidak Langsung	<i>Religiusitas</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi (0.522 x 0.177)	0.093	0,049	Signifikan
	Skor Total	0.462		

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa Pengaruh langsung *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM (0,369) > Pengaruh tidak langsung *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi (0,093). Sehingga dapat diketahui bahwa *Religiusitas* berpengaruh terhadap Kinerja SDM secara langsung tanpa melalui variabel Motivasi Berprestasi.

Hubungan tidak langsung antara *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening memiliki koefisien yang sangat rendah sebesar 0,093 dengan nilai p-value sebesar 0,049 > 0,05. Sehingga variabel Motivasi Berprestasi dapat memediasi hubungan *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM. Namun untuk meningkatkan Kinerja SDM, organisasi dapat secara langsung meningkatkan *Religiusitas* secara optimal.

Nilai nilai religiusitas yang dimiliki SDM akan mendorong untuk berusaha melakukan yang terbaik dan tidak melanggar aturan dalam bersikap dan bertingkah laku dalam setiap aktivitasnya, sehingga akan berpotensi munculnya motivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa semakin tinggi nilai nilai religiusitas akan semakin meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja SDM

(Aprilia et al., 2021). Penelitian ini didukung dengan hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja SDM (Syaputra & Sandra, 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa motivasi berprestasi yang didorong oleh nilai nilai religiusitas akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

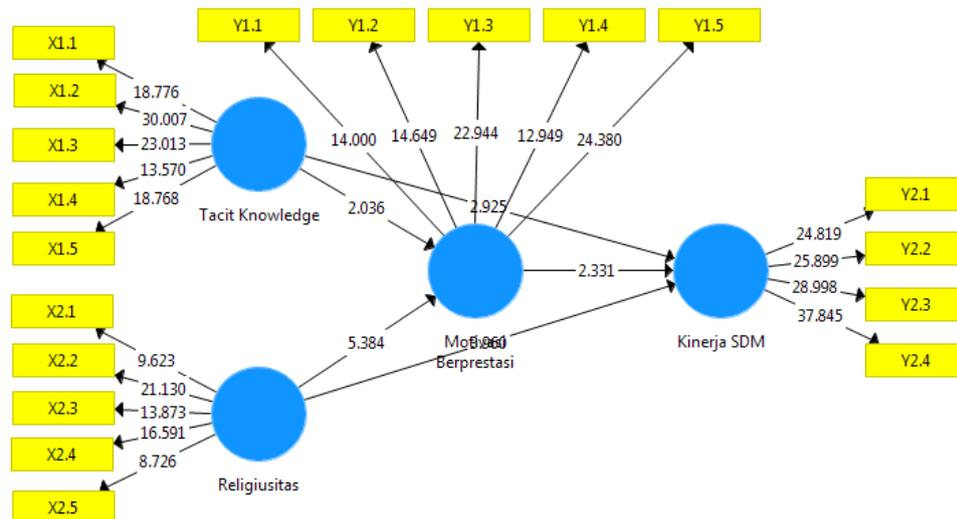
**Tabel 4. 14 Pengaruh Total
Tacit Knowledge dan *Religiusitas* Terhadap Kinerja SDM Melalui Motivasi Berprestasi**

Hubungan	Koefisien
<i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi	0.305
<i>Religiusitas</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi	0.462

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.15 diketahui bahwa Pengaruh total *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi (0,305) < Pengaruh total *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi (0,462). Sehingga dapat diketahui bahwa *Religiusitas* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja SDM.

Berikut adalah diagram nilai T statistic berdasarkan output dengan SmartPLS Versi 3:



Gambar 4. 1 Output Bootstrapping

4.3 Pembahasan

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah di ajukan, yaitu :

4.3.1 Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.12 di atas terhadap hipotesa pertama yaitu pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi berpengaruh positif signifikan. Hasil penelitian ini didukung oleh Saleh (2014) yang menyatakan bahwa *Tacit Knowledge* memiliki hubungan yang sangat signifikan terhadap Motivasi Berprestasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik ide yang dimiliki, semakin tinggi profesionalitas, semakin banyak pengalaman pribadi yang dimiliki, semakin banyak pengalaman baru, dan banyak mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja maka akan meningkatkan kesungguhan dalam melakukan

pekerjaan, semakin menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, lebih menikmati tanggung jawab, bersifat terbuka dan membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja.

Indikator mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja memiliki nilai loading terendah, hal ini berarti bahwa organisasi harus meningkatkan komunikasi interpersonal antar pegawai dan memberikan sarana untuk saling berbagi pengalaman SDM dalam meraih prestasi kerja. Indikator terbuka merupakan indikator terendah dalam variabel motivasi berprestasi, hal ini menunjukkan bahwa SDM memiliki kecenderungan untuk menutup diri dari prestasi yang diraihinya. Sehingga organisasi diharapkan mampu untuk mendorong SDM untuk lebih berani dalam mengapresiasi prestasi yang diraihinya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *tacit knowledge* merupakan trigger bagi peningkatan motivasi berprestasi. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemilikan tacit knowledge maka akan semakin tinggi motivasi berprestasi SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

4.3.2 Pengaruh *Religiusitas* terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.12 di atas terhadap hipotesa kedua yaitu pengaruh *Religiusitas* terhadap Motivasi Berprestasi berpengaruh positif signifikan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa Religiusitas terbukti berpengaruh positif pada terhadap Kebutuhan Berprestasi (Arif safaludin, 2020). Agama akan bertindak sebagai media dalam memotivasi orang untuk bekerja lebih keras dan tampil lebih baik di organisasi

(Maryono, 2020). Rasa keberagamaan seseorang (religiusitas) memiliki peran yang tidak kecil untuk memompa semangatnya dalam beraktifitas khususnya dalam memiliki prestasi kerja (Rohmah, 2021).

Hubungan antara religiusitas dengan motivasi dikarenakan setiap agama pasti akan mengajarkan kebaikan kepada penganutnya, sehingga agama memiliki peran sebagai suatu sistem yang memberikan norma atau aturan yang dapat dijadikan sebagai acuan atau filter bagi seseorang dalam melakukan segala aktivitasnya termasuk dalam aktivitas bekerja (Suwarni et al., 2020).

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan dalam diri, semakin baik praktik agama yang dilakukan, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan agama serta semakin baik pengamalan nilai nilai religius yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan kesungguhan dalam melakukan pekerjaan, semakin menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, lebih menikmati tanggung jawab, bersifat terbuka dan membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja.

Indikator pengamalan memiliki nilai loading terendah pada variabel religiousitas. Hasil ini mengimplementasikan bahwa organisasi harus mendorong SDM untuk lebih mengamalkan nilai nilaidan norma religiousitas yang dimiliki SDM dalam upaya meraih prestasi dalam bekerja. Indikator terbuka dalam variabel motivasi berprestasi merupakan indikator terendah, hal ini menunjukkan bahwa SDM lebih cenderung menyimpan kesuksesan/ prestasi yang diraihinya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik nilai nilai religiusitas yang dimiliki SDM maka akan semakin meningkatkan motivasi berprestasi SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

4.3.3 Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.12 di atas terhadap hipotesa ketiga yaitu pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Motivasi Berprestasi berpengaruh positif signifikan. Pengetahuan tacit yang bersifat pribadi, berdasarkan pada kejadian langsung dan pengalaman, dinyatakan dalam pikiran dan perbincangan langsung atau berbagi pengetahuan melalui percakapan akan meningkatkan pencapaian karyawan selama menjalankan pekerjaannya yang didasarkan pada kecakapan, kesungguhan, pengalaman serta waktu. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian (Ni'mah & Hadi, 2019) yang menyatakan bahwa semakin baik pengetahuan personal seseorang maka akan semakin baik kinerja yang ditunjukkannya. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waroeng Spesial Sambal "SS" di Yogyakarta (Praptika, 2021). Penelitian lain menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Kusumastuti, 2019).

Penelitian ini mengimplikasikan bahwa semakin baik ide yang dimiliki, semakin tinggi profesionalitas, semakin banyak pengalaman pribadi yang dimiliki, semakin banyak pengalaman baru, dan banyak mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja maka akan semakin baik kualitas pekerjaan yang dilakukan, semakin banyak pekerjaan yang terselesaikan, semakin baik pelaksanaan tugas

dan tanggung Jawab SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Indikator mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja memiliki nilai loading terendah, hal ini berarti bahwa organisasi harus meningkatkan komunikasi interpersonal antar pegawai dan memberikan sarana untuk saling berbagi pengalaman penyelesaian pekerjaan dengan cara dan metode yang terbaik. Indikator kinerja SDM yang memiliki nilai loading paling rendah adalah kualitas, hal ini menunjukkan bahwa organisasi diharapkan mampu meningkatkan kualitas hasil pekerjaan SDM dengan cara memberikan kesempatan para pegawai untuk saling memberikan pengalaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik pengetahuan tacit yang dimiliki SDM akan semakin baik kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tacit berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.12 di atas terhadap hipotesa keempat yaitu pengaruh *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM berpengaruh signifikan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian (Hariyadi & Mahmudi, 2019) yang menyatakan bahwa semakin besar nilai Religiusitas, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini diperkuat dengan hasil yang menyatakan bahwa ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja (Aprilia et al., 2021).

Semakin tinggi keyakinan dalam diri, semakin baik praktik agama yang dilakukan, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan agama serta semakin

baik pengamalan nilai nilai religius yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan kualitas pekerjaan yang terselesaikan, semakin baik pelaksanaan tugas dan tanggung Jawab SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Indikator pengamalan memiliki nilai loading terendah pada variabel religiousitas. Hasil ini mengimplementasikan bahwa organisasi harus mendorong SDM untuk lebih mengamalkan nilai nilai religiousitas yang dimiliki SDM, dengan memberikan kesempatan beribadah, fasilitas beribadah dan memberikan kelonggaran bagi SDM untuk mengamalkan nilai nilai religius yang diyakini dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator kinerja SDM yang memiliki nilai loading paling rendah adalah kualitas, hal ini menunjukkan bahwa organisasi diharapkan mampu meningkatkan kualitas hasil pekerjaan SDM dengan cara meningkatkan pengamalan nilai nilai religius dalam penyelesaian pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi religiousitas maka akan semakin baik kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.12 di atas terhadap hipotesa kelima yaitu pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM berpengaruh signifikan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi maka akan meningkatkan kinerja SDM (Setyanti, 2020). Karyawan yang termotivasi akan memiliki keinginan untuk bekerja keras dan bertekun untuk mencapai target yang ditetapkan (Jaquays,

2018). Temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi untuk meraih prestasi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja (Rybnicek et al., 2019). Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif dari kebutuhan untuk prestasi pada kinerja (Groening & Binnewies, 2019).

Penelitian ini menunjukkan bahwa kesungguhan dalam melakukan pekerjaan, semakin menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, lebih menikmati tanggung jawab, bersifat terbuka dan membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja maka akan semakin meningkatkan pekerjaan yang terselesaikan, semakin baik pelaksanaan tugas dan tanggung Jawab SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Indikator terbuka merupakan indikator terendah dalam variabel motivasi berprestasi, hal ini menunjukkan bahwa SDM memiliki kecenderungan untuk menutup diri dari prestasi yang diraihinya. Sehingga organisasi diharapkan mampu untuk mendorong SDM untuk lebih berani dalam mengapresiasi prestasi yang diraihinya. Indikator kinerja SDM yang memiliki nilai loading paling rendah adalah kualitas, hal ini menunjukkan bahwa organisasi diharapkan mampu meningkatkan kualitas hasil pekerjaan SDM dengan cara meningkatkan keterbukaan SDM dalam peraihian prestasi kerja sehingga dapat memberikan pemahaman yang sama terkait metode terbaik yang dapat dilakukan untuk mencapai kualitas kerja terbaik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi SDM maka akan semakin tinggi kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

4.3.6 Pengaruh Tidak Langsung *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi.

Motivasi Berprestasi tidak memediasi hubungan *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja SDM. Hal ini dikarenakan *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalamannya sendiri sehingga susah untuk dikomunikasikan (Shah & Mahmood, 2016). Motivasi berprestasi merupakan usaha dan keyakinan individu untuk mewujudkan tujuan belajar dengan standar keberhasilan tertentu dan mampu mengatasi segala rintangan yang menghambat pencapaian tujuan (Jaquays, 2018). Dengan adanya motivasi berprestasi maka akan muncul ide-ide atau gagasan, keinginan dan usaha untuk melakukan aktivitas pekerjaan dengan efektif dan efisien (Nhat et al., 2013) namun motivasi membutuhkan komunikasi untuk menunjukkan fungsi dorongan (Furlich, 2016). Sedangkan pengetahuan tacit tidak terstruktur dan cenderung susah untuk didefinisikan dan diberitahukan dengan bahasa formal kepada orang lain karena mencakup pemahaman pribadi (Nonaka et al., 2006).

Penelitian ini mengimplikasikan bahwa walaupun telah bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, semakin menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, lebih menikmati tanggung jawab, bersifat terbuka dan membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja tidak akan mendorong pengaruh pengetahuan tacit yang dimiliki seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi tidak memediasi pengaruh pengetahuan tacit terhadap kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Tidak Langsung *Religiusitas* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Berprestasi.

Nilai nilai religiusitas yang dimiliki SDM akan mendorong untuk berusaha melakukan yang terbaik dan tidak melanggar aturan dalam bersikap dan bertingkah laku dalam setiap aktivitasnya, sehingga akan berpotensi munculnya motivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa semakin tinggi nilai nilai religiusitas akan semakin meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja SDM (Aprilia et al., 2021). Penelitian ini didukung dengan hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja SDM (Syaputra & Sandra, 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa motivasi berprestasi yang didorong oleh nilai nilai religiusitas akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan dalam diri, semakin baik praktik agama yang dilakukan, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan agama serta semakin baik pengamalan nilai nilai religius yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan kesungguhan dalam melakukan pekerjaan, semakin menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, lebih menikmati tanggung jawab, bersifat terbuka dan membangun hubungan yang erat dengan rekan sekerja sehingga dampaknya akan semakin meningkatkan pekerjaan yang terselesaikan, semakin baik pelaksanaan tugas dan tanggung Jawab SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik nilai nilai religiusitas yang dimiliki SDM maka akan semakin meningkatkan motivasi berprestasi SDM dan pada gilirannya akan berdampak pada kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

BAB V

PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengaruh *Tacit Knowledge*, Religiusitas, dan Motivasi Berprestasi sehingga dapat meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian adalah menjawab 5 pertanyaan penelitian sebagaimana berikut :

1. *Tacit Knowledge* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan motivasi dapat dilakukan dengan meningkatkan kepemilikan *tacit knowledge*.
2. Religiusitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi seseorang dibentuk dari tingkat religiusitasnya.
3. *Tacit Knowledge* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil ini menunjukkan bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia seseorang didorong dari kepemilikan dan penggunaan *tacit knowledge* yang dimilikinya.

4. Religiusitas memiliki *pengaruh* yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil ini menunjukkan bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia dibentuk dari tingkat religiusitasnya.
5. Motivasi Berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya *Manusia*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia dapat dilakukan dengan peningkatan motivasi berprestasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Tacit Knowledge*, Religiusitas, dan Motivasi Berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah. Motivasi berprestasi berperan sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh antara religiusitas dengan kinerja SDM. Namun Motivasi berprestasi tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh antara *tacit knowledge* dengan kinerja SDM.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah organisasi dapat meningkatkan nilai nilai religiusitas dan kepemilikan pengetahuan tacit untuk meningkatkan motivasi berprestasi. Hasil ini didukung oleh (Arif safaludin, 2020; Maryono, 2020; Rohmah, 2021). Sedangkan untuk meningkatkan kinerja SDM dapat dilakukan dengan meningkatkan nilai nilai religiusitas, kepemilikan pengetahuan tacit dan motivasi berprestasi SDM (Aprilia et al., 2021; Hariyadi & Mahmudi, 2019; Kusumastuti, 2019; Praptika, 2021). Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai nilai religiusitas dan pengetahuan tacit yang dimiliki

SDM akan mendorong motivasi berprestasi dan pada gilirannya akan berdampak pada kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Adapun saran implikasi peningkatan kinerja melalui motivasi berprestasi yang didorong oleh nilai-nilai religiusitas dan kepemilikan pengetahuan tacit adalah :

1. Terkait *Tacit knowledge*, Indikator tertinggi dari variable *tacit knowledge* adalah indikator ide sehingga Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah harus mempertahankan kemampuan berpikir kreatif dan analitis SDM untuk menciptakan ide-ide baru, cara dan metode baru, serta solusi baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Profesionalitas sehingga Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah harus meningkatkan fungsi pembinaan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN sebagai kriteria Pengukuran tingkat Profesionalitas ASN.
2. Indikator tertinggi dari variable *Religiusitas* adalah indikator Pengetahuan Agama sehingga Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah harus mampu mempertahankan nilai-nilai religiusitas yang ada menyediakan sarana prasarana ibadah dan lingkungan kerja yang religius. Sedangkan indikator terendah adalah indikator pengamalan yang menunjukkan bahwa SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah membutuhkan pembinaan rohani agar dapat memperbaiki kualitas keimanan diri.

3. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah harus dapat mempertahankan perilaku bertanggung jawab dan bersifat terbuka sehingga SDM mampu melakukan pekerjaannya dengan tuntas, selalu melakukan yang terbaik; mampu mengedalikan diri, dan terbuka dengan kritik dan saran demi penyempurnaan penyelesaian pekerjaannya. Organisasi dituntut untuk meningkatkan kemampuan SDM untuk menghadapi tantangan yang sulit dalam bekerja hal ini dapat dilakukan dengan memberikan dukungan yang dibutuhkan SDM seperti pendampingan / supervisi dan dukungan rekan kerja.
4. Organisasi harus mampu mempertahankan capaian kuantitas pekerjaan dengan memberikan *rewards and recognition* bagi SDM yang mampu mempertahankan prestasi kinerjanya memenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan oleh organisasi. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah harus meningkatkan perilaku tanggung jawab SDM dengan memberikan pelatihan, pembinaan dan sosialisasi peraturan kepegawaian ASN.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan belum menghadirkan data sekunder, sehingga persepsi responden tentang variabel yang diteliti belum diperkuat dengan dukungan data sekunder. Nilai *original sample estimate tacit Knowledge* yang mempengaruhi Motivasi Berprestasi yang rendah sehingga hal ini merupakan agenda penelitian yang menarik untuk diteliti. Penelitian ini berfokus pada peran religiusitas terhadap motivasi berprestasi

namun belum membahas motivasi berprestasi yang diwarnai dengan nilai nilai religiousitas.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Konstruk variabel *Tacit Knowledge*, *Religiuitas* dan Motivasi Berprestasi hanya mampu menjelaskan konstruk variabel Kinerja SDM sebesar 44,7%, sedangkan sisanya sisanya sebesar 55,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini sehingga hal ini merupakan *field of research* yang menarik untuk diekslore. Penelitian motivasi berprestasi dengan nilai nilai Islami akan menjadi sangat menarik untuk diteliti dengan mempertimbangkan unsur religiousitas sebagai daya unkitnya. *Tacit knowledge* merupakan variabel yang sangat luas untuk diteliti sehingga penelitian selanjutnya dapat meneliti dimensi atau proses proses yang ada dalam pemanfaatan *tacit knowledge* dan dampaknya terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilia, D., Alfian, D. A., & Anwar, D. (2021). Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Syntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 6.
- Arif safaludin. (2020). Model Peningkatan Pola Kerja Keras melalui Religiusitas dan kebutuhan Berprestasi. *KONFERENSI ILMIAH MAHASISWA UNISSULA (KIMU)* 3, 18(2).
- Furlich, S. (2016). Understanding employee motivation through managerial communication using Expectancy-Valence Theory. *Journal of Integrated Social Sciences*, 6(1), 17–37.
- Groening, C., & Binnewies, C. (2019). “Achievement unlocked!” - The impact of digital achievements as a gamification element on motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 97(November 2018), 151–166. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.02.026>
- Hariyadi, I., & Mahmudi, L. N. (2019). Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Suryamart Soekarno-Hatta Ponorogo Tahun 2019. *Islamic Economics Journal*, 6(2), 159–174.
- Jaquays, B. T. D. (2018). MOTIVATION McClelland’s Needs Theory (Vol. 8, Issue 9, pp. 1–7). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kusumastuti, I. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Tacit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Aluminium Yogyakarta. *Doctoral Dissertation*, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.
- Maryono, W. faizal. (2020). PENGARUH STRES KERJA DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT BANK PAN INDONESIA Tbk. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nhat, N. C., Van, D. N., & Huu, T. H. (2013). Effects of Motivation on Employees’ Performance at Petrovietnam Nghe An Construction Joint Stock Corporation. *American Journal of Business and Management*, 2(2), 212–217. <https://doi.org/10.11634/216796061302307>
- Ni’mah, U., & Hadi, S. P. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Personal Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Candisari Kebumen). *Jurnal Administrasi Bisnis*, IX(Iv), 482–487.

- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *In Organization Studies* (Vol. 27, Issue 8). <https://doi.org/10.1177/01708406060666312>
- Praptika, N. (2021). Analisis Pengaruh Tacit Knowledge Dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan Pada Waroeng Spesial Sambal” SS” di Yogyakarta (*Doctoral Dissertation*, Univesitas Pembangunan Nasional" Veteran" Yogyakarta). Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UPN “Veteran” Yogyakarta ABSTRAK.
- Rohmah, A. N. (2021). Kemampuan Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Religusitas, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai BAPEDA Jawa Tengah.". IAIN Salatiga.
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland’s need theory. *In Review of Managerial Science* (Vol. 13, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Setyanti, E. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru yang Bersertifikasi. *SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 1(1), 60–77. <https://doi.org/10.52220/sikip.v1i1.38>
- Shah, S. R., & Mahmood, K. (2016). Contributing factors in knowledge sharing for performance of university students in teachers’ training programs. *Library Management*, 37(8–9), 496–506. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2016-0067>
- Suwarni, E., Sutiasasmita, E., & Soraya. (2020). PENGARUH KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI PADA MAHASISWA UNIVERSITAS AL AZHAR INDONESIA. UNIVERSITAS AL AZHAR INDONESIA.
- Syaputra, A., & Sandra, E. (2020). Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan komitmen organisasi di tinjau dari gender pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Pemeberdayaan Masyarakat dengan menggunakan jenis penelitian kuantitatif. *JURNAL MANAJERIAL DAN BISNIS TANJUNGPINANG*, 3(1), 38–47.
- Agus Ahyari. (1994). Perencanaan Sistem Produksi, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Argyris, C. & Schön, DA (1978). Pembelajaran organisasi: teori perspektif tindakan, Addison-Wesley, Reading, MA.

- Bohn, RE (1994). Mengukur dan mengelola teknologi pengetahuan. *Tinjauan Manajemen Sloan*, 36 (1), 61-73.
- Carrillo, P.M., Anumba, C.J., dan Esther Ly. 2004. "Knowledge Management Practices of Construction Project Managers", *Association of Researchers in Construction Management*, Vol. 1, 517-26.
- Christyanto Sulisthio, Albert Yulianus 2020 "Analisis Pengaruh Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan di Restoran "X" Surabaya"
- DinarStandard. (2020). Laporan Kondisi Ekonomi Islam Global 2019/20. Keuangan Internasional Dubai Pusat. Diterima dari <https://haladinar.io/hdn/doc/report2018.pdf>
- Dodgson, M. (1993). Pembelajaran organisasi: review dari beberapa literatur. *Studi Organisasi*, 14, 375-394.
- Elci, Meral, 2007. Effect of manifest needs, religiosity and selected demographics on hard working : an empirical investigation in Turkey. *Journal of International Business Research* Vol. 6 No. 2
- Elçi, M., Sener, I., & Alpkan, L. (2011). Dampak moralitas dan religiusitas karyawan terhadap perilaku kerja keras mereka. *Procedia - Ilmu Sosial dan Perilaku*, 24, 1367-1377.
- Fiol CM & Lyles, MA (1985). Pembelajaran organisasi. *Akademi Tinjauan Manajemen*, 10, 803-813.
- Garvin, DA (1993). Membangun organisasi pembelajaran. *Ulasan Bisnis Harvard*, 71 (4), 78-91.
- Griffin, R.W. (2003). *Manajemen*. Jakarta. Erlangga.
- Hindria, I Wayan Bagia & I Wayan Suwendra.(2014).Pengaruh disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng. *E- journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* (volume 2 tahun 2014). Tanggal Akses 10 November 2016. <http://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJM/article/download/3385/2757>
- Iss 7. Larsen RJ & Buss DM. (2005) *Psikologi Kepribadian: Domain Pengetahuan Tentang Sifat Manusia*. Boston: Mc Graw Hill
- Ivancevich, John M. 2001, *Human Resource Management*, New York: Mc, Grow – Hill Companies.

- Restu,A.N..2016.Pengaruh komitmen organisasi, motivasi berpetasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan ekonomi* Vol.23 No 2 September 2016: 194-303.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT Indeks: Kelompok Gramedia.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, & Nirmala Kumar, 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling". *Journal Of Marketing*, Vol 58. (July). P.34-52.
- Tajeddini, Kayhan. 2009. The impact of learning orientation on NSD and hotel performance: Evidence from the hotel industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 2 Issue: 4, pp.262-275.
- Behavior Differential Antecedents And Consequences. *Journal Of Occupational*, , 83 : 475-498.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative : An Active Performance Concept For Work in The 21st Century. *Research in Organizational Behavior* , 23 : 133-187.
- Hendriyanto, Aseptia. (2013). *Orientasi Pembelajaran Organisasi Sebagai Antecedent Inovasi*
- Hooff, Bart van den dan Jan A. de Ridder. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 8(6): 117-130.
- Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 4 (2) : 27-33.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35 (2) : 263- 274.
- Krauss, S., Rigtering, J. P., Hughes, M., & Hosman. (2012). Entrepreneurial Orientation and The
- Business Performance of SMEs : A Quantitative Study From The Netherlands. *Journal Rev Manag Sci*, 6 : 161-182.
- Licuanan, V.S., Neelankavil, J. P., & Sengupta, K. (2013). Entrepreneurship and Innovation Initiatives among Asian Multinational : A Cross-Country Analysis. *Business and Development Research* : 1-30.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton,NJ: Van Nostrad.

- McCleary, RM, & Barro, RJ (2006). Agama dan ekonomi. *Jurnal Perspektif Ekonomi*, 20 (2), 49-72.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Saleh. H., & Sudarti, K. (2010). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1 (1) : 34-54.
- Santrock JW. (2003) .*Adolescence: Perkembangan Remaja*. Jakarta: Erlangga
- Sujan. H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning, Orientation, Working smart and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58 (3) : 39-52.
- Spender, JC (1996): Pengetahuan Organisasi, Pembelajaran dan Memori: Tiga konsep untuk mencari teori. *Jurnal manajemen perubahan organisasi*, vol. 9 (1), 67-79.
- Widodo. (2009). Pengembangan Implementasi Strategi : Penelitian atas Pola Kerja Cerdas dan Koordinasi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2 (1) : 25-45.
- Widodo. (2009). Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Dan Orientasi Belajar. *Jurnal Manajemen Bisnis* : 1-28.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth

Bapak/Ibu

Di Tempat

Dalam rangka penyusunan tesis sebagai salah satu persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang maka perkenankanlah saya :

Nama : Eka Heriana Susilastuti

NIM : 20401900010

Bersama ini saya mengajukan permohonan Bapak/Ibu selaku pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah untuk bersedia menjadi responden serta mengisi kuesioner berikut secara jujur dan benar. Data dari penelitian ini tidak akan dipublikasikan, namun hanya untuk kepentingan penulisan tesis semata.

Besar harapan saya kiranya Bapak/Ibu berkenan mengisi semua pertanyaan dalam bentuk kuesioner ini. Atas perhatian dan kesediannya Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

Semarang, Juni 2021

Hormat Saya

Eka Heriana Susilastuti

KUESIONER**Pengetahuan Umum****Silahkan diberi tanda silang (X)****IDENTITAS PRIBADI**

1	Nomor Responden	2021 / VI / DISDIKBUD/
2	Umur	Tahun
3	Jenis Kelamin	1. Laki – Laki 2. Perempuan
4	Masa Kerja	Tahun
5	Pendidikan Terakhir	1. SMA 2. Diploma III 3. Sarjana (S1) 4. Pascasarjana / S2
6	Golongan Kepangkatan PNS	1. III/a 2. III/b 3. III/c 4. III/d 5. IV/a 6. IV/b 7. IV/c



**YAYASAN BADAN WAKAF SULTAN AGUNG
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN**

Jl. Raya Kaligawe Km. 4 PO.BOX. 1054/SM Telp. (024) 6583584 Psw 537 Semarang 50112

KARTU BIMBINGAN TESIS PRODI MM

Nama Mahasiswa: EKA HERIANA SUSILASTUTI

NIM : 20401900010

Judul Tesis : PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
TACIT KNOWLEDGE DAN RELIGIUSITAS: PERAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI MEDIASI
STUDI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA TENGAH

Pembimbing Tesis: Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si.

Hari/Tanggal	Materi Bimbingan	Evaluasi Pembimbing	Tanda Tangan
27 FEB 2021	Pergajuan judul tesis		
2 MARET 2021	Revisi pendahuluan		
7 APRIL 2021	Revisi Indikator & Latar Belakang		
12 APRIL 2021	revisi kuesioner		
27 APRIL 2021	ACC Bab 1-3		
29 SEPT 2021	Bimbingan Bab 4-5		
4 OKT 2021		acc cyr am Jes (Heru-S)	

Lampiran Dokumentasi Penelitian



Proses pengisian Kuesioner oleh staff Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.



Proses pengisian kuesioner oleh staff Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.



Bersama Kepala Bidang Pembinaan Diksus (Pendidikan Khusus) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.