

## Strategi Pengetahuan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi KJPP di Indonesia

Duladi  
Politeknik Stibisnis, Tegal, Indonesia  
Email: duladi@polsti.ac.id

---

### Abstrak

Bertujuan menganalisis pengaruh Human Resource Knowledge terhadap kinerja organisasi guna mengetahui model kerangka konseptual hubungan pengaruh antara variabel antecedent dan konsekuen pada organisasi Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) di Indonesia. dengan pendekatan kuantitatif dilakukan dengan teknik survey dan cross sectional melalui penyebaran kuesioner terhadap populasi 813 responden pada organisasi Kantor Jasa Penilai Publik. Sampel data didapatkan sebanyak 251 kuesioner dengan 217 kuesioner layak dilakukan analisis. Data dianalisis dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) melalui software IBM SPSS AMOS 22. menunjukkan Human Resource Knowledge signifikan berpengaruh positif terhadap Organizational Performance KJPP. Kontribusi pengaruh simultan variabel Human Resource Knowledge, terhadap Organizational Performance sebesar 39,49% (moderat). Kebaruan penelitian ini bahwa strategi Human Resource Knowledge dapat meningkatkan Organizational Performance KJPP. Human Resource Knowledge merupakan faktor yang sangat penting dan utama untuk meningkatkan kinerja organisasi KJPP dengan meningkatkan peranan tacit knowledge dan explicit Knowledge melalui: 1) knowledge exploration, 2) empowerment SDM, 3) codification knowledge, dan 4) exploitation. Upaya teknis operasional melalui: 1) SDM selalu diikutkan pelatihan yang sesuai kebutuhan kompetensinya baik yang diselenggarakan MAPPI maupun lembaga lain, 2) SDM sering dilibatkan dan menyelesaikan problem sehingga mempunyai pengalaman teknis berkelanjutan, 3) sumber daya terpenuhi dengan cukup, 4) selalu meng-update SOP dari pengalaman praktik terbaik, dan 5) selalu mengeksploitasi teknologi dan inovasi.

---

**Kata Kunci:** performance, organisational, knowledge, dan human resources

---

### Abstract

The purpose of this study was to analyze the influence of Human Resource Knowledge on organizational performance in order to determine the conceptual framework model of the relationship between antecedent and consequential variables in the organization of the Public Valuation Service Office (KJPP) in Indonesia. With a quantitative approach, it was carried out with survey and cross sectional techniques through the distribution of questionnaires to the population of 813 respondents in the organization of the Public Valuation Service Office. Data samples were obtained as many as 251 questionnaires with 217 questionnaires suitable for analysis. The data was analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach through IBM SPSS AMOS 22 software. showed that Human Resource Knowledge had a significant positive effect on KJPP's Organizational Performance. The contribution of the simultaneous influence of the Human Resource Knowledge variable on Organizational Performance was 39.49% (moderate). The novelty of this research is that the Human Resource

Knowledge strategy can improve KJPP Organizational Performance. Human Resource Knowledge is a very important and main factor to improve the performance of the KJPP organization by increasing the role of tacit knowledge and explicit knowledge through: 1) knowledge exploration, 2) human resource empowerment, 3) codification knowledge, and 4) exploitation. Operational technical efforts through: 1) HR is always included in training according to their competency needs both organized by MAPPI and other institutions, 2) HR is often involved and solves problems so that they have continuous technical experience, 3) resources are fulfilled adequately, 4) always update SOPs from best practice experience, and 5) always exploit technology and innovation.

---

**Keywords:** performance, organisational, knowledge, dan human resources

---

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi dalam melakukan aktivitas sesuai dengan rencana sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi. (Izhar et al., 2013) bahwa tujuan organisasi adalah target paling utama yang dapat dicapai oleh setiap organisasi. Untuk itu Izhar & Apduhan (2018) menekankan bahwa organisasi perlu dievaluasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Izhar (2018) untuk menilai tingkat pencapaian tujuan organisasi dengan cara menilai hubungan data administrasi organisasi dengan tujuan organisasi. Hasil dari data organisasi yang dianalisis dapat membantu proses pengambilan keputusan yang terkait dengan tujuan organisasi.

Organisasi Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) sebagai organisasi persekutuan para penilai peranannya sangat strategis dalam menjalankan fungsi utama sebagai profesi yang mengemban kepercayaan masyarakat (publik). Sejak tahun 1970-an praktik penilaian properti telah mengalami perkembangan dan telah dikenal secara luas sesuai dengan kondisi ekonomi, pembangunan nasional, dan iklim dunia usaha, guna memenuhi kepentingan perbankan, pasar modal, sektor keuangan, individu, asuransi, pengadaan tanah dan kepentingan umum lainnya (INDONESIA, 2015).

KJPP dalam menjalankan fungsinya dilandasi oleh Kode Etik Penilai Indonesia (KEPI) dan Standar Penilai Indonesia (SPI) serta diatur kuat oleh peraturan menteri keuangan dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sehingga diharapkan layanannya dapat memuaskan stakeholders dan dapat mencegah KJPP tersangkut dalam risiko hukum. Namun demikian masih ada fenomena keberagaman compliance terhadap regulasi dan masih ada kasus yang terkait dengan risiko hukum dalam proses manajemen kinerja KJPP. Menurut MA (2021) bahwa selama periode Januari - Juli 2021 ditemukan data sengketa hukum sebanyak 81 kasus yang telah diputuskan oleh Mahkamah Agung Republik Indonesia terkait dengan hasil kinerja penilaian KJPP. Sementara tahun 2020 kasus yang telah diputuskan sebanyak 256 kasus (MA, 2020), tahun 2019 sebanyak 229 kasus (MA, 2019), dan tahun 2018 sebanyak 113 kasus (MA, 2018). Risiko kasus putusan hukum tersebut terkait dengan gugatan-gugatan hukum dari para pihak yang bersengketa terutama dari para klien atas sengketa nilai suatu obyek penilaian, ganti kerugian, maupun terkait obyektivitas, independensi, kode etik penilaian, standar penilaian dan regulasi dari proses penilaian dari organisasi KJPP.

Menurut KEMENKEU (2019a) layanan kinerja organisasi konsultan penilai publik mengalami penurunan yang ditunjukkan indeks kualitas layanan dari sebesar 4,42 pada tahun 2018 menjadi 4,40 pada tahun 2019; namun masih lebih tinggi dibandingkan indeks tahun 2017 yang sebesar 4,09 dalam skala 1-5. Penurunan yang signifikan pada hampir semua dimensi kualitas yaitu ethics, people, process, output dan interaction kecuali pada dimensi interaction. Penurunan terbesar terjadi pada dimensi process dan penurunan terendah terjadi pada dimensi output walaupun secara statistik tidak signifikan. Selain itu juga persepsi pengguna jasa (klien) atas kualitas layanan penilai publik menunjukkan bahwa persepsi klien yang menilai sangat buruk 0%; buruk 1%; agak buruk 5%; agak baik 24%; baik 59%; dan sangat baik 11%.

Menurut (Levy & Schuck, 2005) bahwa klien dengan keahlian dan tingkat pengetahuan yang baik tentang pasar properti dapat mempengaruhi nilai selama proses penilaian dan klien diizinkan meninjau draft laporan penilaian sebelum finalisasi laporan sehingga hasil penilaian berpotensi bias dalam praktek penilaian di Selandia Baru. Sementara temuan (Nwuba et al., 2015) tentang kualitas praktik penilaian sering dipertanyakan di Nigeria, khususnya keandalan hasil penilaian, kredibilitas laporan penilaian dan integritas penilai. Sering terjadi motivasi penilai mengikuti pengaruh dari klien dalam hal lingkungan bisnis aset, situasi ekonomi lokal, masalah etika, penegakan disiplin dan pengalaman penilai.

Temuan (Oladokun & Mooya, 2020) bahwa sistem harga untuk fee jasa penilaian di Nigeria dikategorikan di bawah sistem negosiasi dan tarif tetap, sementara penggunaan skala fee profesional tidak dijumpainya. Hal ini karena ketidakmampuan penilai untuk menegakkan skala fee profesional, persaingan klien, sindrom klien, permainan angka dan strategi bank untuk melindungi pelanggannya. Fee jasa penilaian yang rendah sering menimbulkan tantangan terhadap praktik penilaian dan mendorong perilaku tidak profesional yang mempengaruhi kualitas hasil penilaian.

Menurut (Fauziah & Titisari, 2019) bahwa pengukuran kinerja KJPP dengan Balanced Scorecard untuk mempresentasikan keseluruhan kinerja perusahaan melalui pendekatan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) kinerja KJPP X Surabaya secara keseluruhan dengan nilai kinerja sebesar 42 % (cukup baik). Lain dengan (Kim & Chang, 2019) bahwa kinerja organisasi dilihat dari pendekatan sistem dan dalam matriks tangible (nyata, finansial) dan indikasi intangible (potensial, non-finansial).

Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh human resources dan organisasi inovasi (Sherine et al., 2016), oleh sistem kerja yang berkinerja tinggi yang dimediasi manajemen pengetahuan (Jyoti & Rani, 2017). Variabel yang berkaitan dengan knowledge pada human resources dari penelitian terdahulu juga beragam yaitu knowledge sharing, knowledge structure, knowledge codification, dan human resources.

Temuan (Detzen, 2018) pada konsepsi pengetahuan sumber daya manusia (SDM) di tengah tekanan peraturan akan bertentangan dengan konsep pengetahuan SDM sebelumnya, yang didasarkan pada profesional penilaian dan integritas pribadi. Tekanan lingkungan akhirnya membuat SDM setuju untuk mengkodifikasi pengetahuan profesional dan prosedur sebagai solusi pengaturan kooperatif untuk membentuk standar baru. (Oyewobi et al., 2016) menyampaikan juga bahwa strategi diferensiasi dan strategi fokus berhubungan negatif dengan kinerja keuangan perusahaan tetapi berhubungan positif dengan kinerja non-keuangan. Sementara Paradabwong et al. (2017) menyampaikan bahwa business process management (BPM), meningkatkan kinerja organisasi dan kegiatan kolaboratif (kerjasama). Sementara supply chain collaboration (SCC) dan keunggulan kolaboratif (colaboratif advantage) dapat berpengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Hubungan antara dewan direksi, transparansi dan integritas dari waktu ke waktu telah diteliti oleh (Cecchetti et al., 2018) temuannya bahwa struktur pengetahuan (knowledge structure) dari seorang direktur ada hubungan positif dengan tingkat komitmen transparansi dan integritas. Sementara Keanekaragaman keterampilan dan gender tidak signifikan berpengaruh terhadap komitmen transparansi dan integritas.

Penelitian (Gadolin et al., 2020) juga menunjukkan bahwa kemampuan sumber daya kesehatan yang profesional ketika memberikan layanan dilandasi oleh value shops. Behzadian & Nia (2017) temuannya bahwa variabel-variabel yang menentukan kualitas jasa pemeriksaan keuangan (auditing) adalah peran profesional individu dalam proses audit (auditor) pada penyusun laporan keuangan, pengalaman profesional individu, peringkat profesional dan ukuran perusahaan audit.

Dari uraian fenomena-fenomena di atas pada peranan dan kinerja obyek penelitian serta pada penelitian terdahulu maka terdapat research gap yaitu:

- 1) Keberagaman kepatuhan (compliance) penilai dan Organisasi KJPP terhadap regulasi dan masih dijumpainya terkait dengan risiko hukum yang cenderung mengalami peningkatan dalam manajemen kinerja organisasi tersebut.
- 2) Peranan KJPP yang semakin kompleks, rawan konflik kepentingan, risiko sanksi & hukum yang kuat serta ada penurunan kualitas layanan penilai publik terhadap klien (customer) dari tahun sebelumnya, sehingga ada celah peranan sumberdaya manusia yang belum optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi KJPP.
- 3) Variasi variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga belum diketahui suatu variabel yang berlaku umum, berpengaruh kuat dan konsisten terhadap berbagai karakter kinerja organisasi pada dinamika waktu dan lingkungan organisasi.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang mendasari research gap tersebut hingga kini belum ada penelitian terdahulu dengan model variabel yang berhubungan dengan karakter sumberdaya manusia yaitu variabel Human Resource Knowledge yang mempengaruhi kinerja organisasi KJPP.

Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan dua pendekatan yaitu:

- 1) variabel dari sebagian model penelitian terdahulu (Hadi et al., 2019) dan penelitian-penelitian yang lain, serta 2) faktor-faktor yang menyebabkan fenomena yang sering terjadi pada obyek penelitian selama ini dari masukan obyek penelitian.

Variabel Human resource knowledge merupakan potensi kemampuan utama pada sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi KJPP. Sesuatu yang baru (novelty) pada penelitian ini adalah model rerangka konseptual pengaruh variabel Human Resource Knowledge terhadap kinerja organisasi hingga kini belum dilakukan pada organisasi Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) dari perspektif kinerja organisasi. Dari uraian di atas maka perlu dilakukan penelitian analisis pengaruh Human Resource Knowledge terhadap Organizational Performance melalui mediating Integrity pada Organisasi KJPP.

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini berdasarkan metode penelitian kuantitatif (quantitative research) dimana pengukuran data dinyatakan dalam penghitungan dengan model matematis ilmiah untuk menggambarkan fenomena sosial, hubungan antar variabel fenomena, dengan pengukuran kuantitatif. Teknik pengambilan data survei (survey research) menggunakan angket atau kuesioner kepada responden yang berada di KJPP berlokasi Kantor Pusat di Jakarta dan Kantor Cabang di seluruh Indonesia.

Teknik pengambilan data dengan penyebaran kuesioner/angket kepada para responden via fisik dan google form melalui Link kuesioner: <https://bit.ly/KUSIONERDULADI>. Untuk menyempurnakan data utama maka dilengkapi dengan data kualitatif melalui wawancara kepada para narasumber yang dijadikan responden.

Data-data penelitian dengan terapan (applied research) dari masalah-masalah fakta saat ini dari praktek pengelolaan organisasi, melalui penilaian sikap atau pendapat (opini) dari individu suatu populasi, organisasi, keadaan atau prosedur. Selanjutnya sebagai hypothesis research hasil penelitian dilakukan pengujian hipotesis untuk mencari hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel sehingga jenis penelitian ini termasuk penelitian pengujian hipotesis.

Variabel Human Resource Knowledge dalam penelitian ini didefinisikan: 1) pengetahuan tersirat dalam pikiran (tacit knowledge/implicit knowledge) dan 2) pengetahuan yang tersurat dalam properti fisik (explicit knowledge). Pengukuran variabel human resources knowledge dibangun dari dua dimensi yaitu tacid knowledge dan explicit knowledge. Tacid knowledge diukur dengan indikator exploration dan empowerment, sedangkan explicit knowledge diukur dengan indikator codification dan exploitation.

Variabel organizational performance dibangun dari dua dimensi utama yaitu: 1) ekonomi, dan 2) sosial. Ekonomi didefinisikan sebagai kinerja keuangan dengan item pernyataan pendapatan organisasi (organizational revenue), dan keuntungan organisasi (profit organizational), sedangkan dimensi sosial didefinisikan sebagai kinerja non finansial yang disusun item pernyataan kepuasan pelanggan (customer satisfaction), kepuasan karyawan (employee satisfaction), dan kualitas layanan serta produk (service & product quality).

Obyek pada penelitian ini ditetapkan orang (responden) yang mempunyai variasi opini (pendapat) tertentu tentang subyek organisasi KJPP untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sementara subyek penelitian adalah tempat dimana data variabel penelitian dari opini responden diperolehnya, sehingga subyek penelitian ini adalah organisasi KJPP.

Populasi subyek penelitian ini dilakukan pada 131 organisasi Kantor Jasa Penilai Publik yang berlokasi kantor pusat di Jakarta dengan beberapa kantor cabang di daerah di luar Jakarta, telah terdaftar sebagai anggota Forum Kantor Jasa Penilai Publik (FKJPP) dan telah mendapatkan ijin resmi dari Kementerian Keuangan serta Otoritas Jasa Keuangan pemerintah Republik Indonesia.

Sampel subyek penelitian diambil purposive sampling dari populasi organisasi KJPP di seluruh Indonesia yang telah mendapatkan ijin dari kementerian keuangan dan OJK. Sedangkan unit sampel pengamatan penelitian pada para responden yang bernaung di bawah organisasi KJPP yang ditentukan dengan purposive sampling.

Ukuran sampel subyek penelitian ini diambil dari populasi 131 organisasi KJPP dan ukuran unit sampel pengamatan diambil pada responden sebanyak 813 penilai yang bernaung dalam KJPP (KEMENKEU, 2021a). Sampel secara purposive sampling sesuai Sekaran (2003) bahwa penetapan sampel sesuai ciri-ciri khusus yang ditentukan yaitu: organisasi KJPP yang telah mendapatkan ijin resmi organisasi dari Kementerian Keuangan RI dan atau OJK, terdapat minimal 1 ahli penilai publik, sudah bersertifikat dari MAPPI dan telah mendapat ijin penilai Publik dari Kementerian Keuangan RI dan atau OJK. Sementara dasar penetapan purposive sampling unit sampel pengamatan adalah responden pada posisi di puncak manajemen atau pimpinan atau rekan KJPP, responden mengetahui kondisi dinamika kinerja organisasi KJPP, tugas dan fungsinya menjadi penilai dan telah teregistrasi atau mendapatkan ijin sebagai penilai publik dari kementerian Keuangan dan OJK.

Data opini dari sumber individu (responden) melalui survei dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada individu (responden). Wawancara langsung kepada sebagian para responden terpilih dari data survei (kuesioner) yang telah menjawab atau mengembalikan kuesioner dilakukan untuk melengkapi data sebelumnya.

Responden yang mengembalikan dan mengisi kuesioner sebanyak 251 responden (30,87%) dari 813 responden yang berada pada Tujuh Puluh Tujuh (77) KJPP dari 131 KJPP (67,18%). Dari jumlah kuesioner yang diterima kembali memenuhi syarat untuk diolah sebanyak 217 kuesioner atau 86,45%. Hal ini sesuai dengan penelitian Gillani et al. (2017) tentang kuesioner yang dibagikan kepada responden pegawai bank dengan tingkat pengembalian 61%.

### **Analisis Data**

Analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik inferensial parametrik maupun non parametrik untuk menganalisis hipotesis penelitian. Pemilihan metode analisis statistik kuantitatif dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM), dengan program yang digunakan software IBM SPSS AMOS 22.

Penelitian ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini menganalisis pengaruh variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediating,
- 2) Jenis data primer dengan sifat data kuantitatif yang dikumpulkan langsung dengan angket (kuesioner) dan interview, pada waktu tertentu (at a point of time) sebagai data cross section,

- 3) Skala pengukuran dengan data ordinal dengan skala Likert lima tingkatan,
- 4) Jumlah variabel yang menyusun rerangka konseptual 1 variabel terikat, dengan dua dimensi dan empat indikator
- 5) Jumlah indikator terdiri dari 5 item pernyataan sebanyak sehingga jumlah responden seluruhnya lebih besar dari dua ratus (200).

Uji determinasi untuk mengetahui Pengaruh simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen organizational performance dilakukan uji determinasi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hipotesis alternative ( $H_a$ ) dilakukan untuk menguji adanya pengaruh positif dari Human Resource Knowledge terhadap Organizational Performance. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,5383 yang artinya dengan meningkatnya Human Resource Knowledge akan meningkatkan Organizational Performance dan sebaliknya dengan menurunnya Human Resource Knowledge akan menurunkan Organizational Performance. Nilai probabilitas dari t statistik sebesar  $0.0179 < 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan dapat disimpulkan Human Resource Knowledge **terbukti signifikan berpengaruh positif** terhadap Organizational Performance.

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Pengujian Hipotesis	Deskripsi	Estimate	C.R.	P	Simpulan
$H_a$	Human Resource Knowledge berpengaruh positif terhadap Organizational Performance	0,5385	2,0990	0,0179	<b>Hipotesis didukung</b>

Hasil analisis pengaruh variabel Human Resource Knowledge sesuai dengan hipotesis penelitian ini, dengan nilai koefisien estimasi yang tinggi dan sesuai dengan temuan-temuan dari penelitian terdahulu. Dengan demikian maka variabel Human Resource Knowledge dapat digunakan sebagai strategi utama untuk meningkatkan Organizational Performance karena pengaruhnya signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

Temuan pada penelitian ini juga sesuai dengan Sanchez et al. (2015) bahwa strategi pengelolaan pengetahuan secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan melalui praktik kinerja tinggi (high performance); (Torabi & El-Den, 2017) dan (Puryantini et al., 2018) meningkatkan inovasi karyawan, produktivitas dan kinerja organisasi; Akbari & Ghaffari, 2017 meningkatkan pemberdayaan sumber daya manusia dan Obeso et al. (2020) knowledge generation dan knowledge flow meningkatkan firm performance.

Temuan (Rehman & Iqbal, 2020) pada layanan perguruan tinggi di Pakistan bahwa knowledge-oriented leadership berpengaruh langsung dan positif terhadap organizational performance. (Gürlek & Cemberci, 2020) organisasi perusahaan Turki di bawah kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan akan memiliki knowledge management capacity, kinerja inovasi, dan kinerja perusahaan yang tinggi. Begitu juga temuan Khalique et al. (2020) bahwa modal intelektual secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja organisasi small and medium-sized enterprises (SMEs) dan Leonardo et al. (2020) signifikan terhadap kinerja klaster. Hal ini sesuai dengan Bailey (2011) bahwa kebijakan pengembangan praktisi SDM profesional sangat penting untuk meningkatkan profesi dan profesionalisme melalui peningkatan pelatihan guna meningkatkan kinerja SDM.

Begitu juga sesuai dengan rekomendasi MAPPI bahwa setiap penilai anggota MAPPI wajib selalu mengikuti Pendidikan regular, designansi dan non designansi di MAPPI untuk memenuhi satuan kredit pendidikan profesional lanjutan (SKP) berkaitan dengan pembinaan dan pengawasan Penilai Publik.

Sementara KEMENKEU (2019b) bahwa tingkat pengetahuan para penilai harus sesuai syarat minimal formal yaitu staf penilai paling rendah berpendidikan strata satu atau yang setara. Untuk itu dalam menjalankan tugasnya, penilai penting memahami dan mengetahui kondisi wilayah (lokasi) objek penilaian terutama yang berada pada objek penilaian di daerah-daerah di luar domisili kantor KJPP (KEMENKEU, 2019a) untuk memuaskan stakeholders.

Dengan demikian pengetahuan sumber daya manusia (human resource knowledge) keberadaannya dalam organisasi itu **sangat penting** guna meningkatkan kinerja organisasi KJPP. Menurut Mondy (2008) bahwa pengetahuan sumber daya manusia (SDM) yang baik akan menjamin suatu organisasi selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat sesuai dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara temuan Akbari & Ghaffari (2017) bahwa ada pengetahuan eksplisit (explicit knowledge) dan pengetahuan implisit (tacit knowledge). Pengetahuan eksplisit dalam bentuk kata-kata & angka, sehingga dapat dibagikan dalam bentuk data, rumus ilmiah, spesifikasi, manual, standard operating procedure (SOP) dan sejenisnya, sehingga dapat dengan mudah dibagikan antara individu secara formal dan secara sistematis. Pengetahuan implisit tidak mudah dicirikan karena konten dan sumbernya mengikat dan tertanam di dalam pikiran individu pegawai yang tidak tercatat dalam organisasi. Oleh karena itu menurut Garrick & Chan (2017) untuk mengubah pengetahuan dalam pikiran karyawan (implisit) menjadi pengetahuan eksplisit maka faktor yang dapat diukur adalah dari kinerja organisasi.

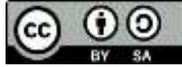
Untuk meningkatkan kinerja organisasi KJPP sesuai dengan hasil penelitian ini adalah meningkatkan peranan Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge melalui: 1) Knowledge Exploration, 2) Empowerment SDM, 3) Codification Knowledge, dan 4) Exploitation . Sedangkan upaya teknis operasional melalui: 1) SDM selalu diikutkan pelatihan yang sesuai kebutuhan kompetensinya baik yang diselenggarakan MAPPI maupun lembaga lain, 2) SDM sering dilibatkan dan menyelesaikan problem sehingga mempunyai pengalaman teknis berkelanjutan, 3) sumber daya terpenuhi dengan jumlah yang cukup, 4) selalu meng-update SOP dari pengalaman praktik terbaik, dan 5) selalu mengeksploitasi teknologi dan inovasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dengan rumusan hipotesis pada tingkat kepercayaan 95% dan  $\alpha = 0,05$ ; maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: Human Resource Knowledge signifikan berpengaruh positif terhadap organizational performance KJPP, sehingga dengan meningkatkan human resource knowledge akan meningkatkan organizational performance KJPP. Human Resource Knowledge merupakan faktor yang sangat penting dan utama untuk meningkatkan kinerja organisasi ini. Untuk meningkatkan kinerja organisasi KJPP dengan meningkatkan peranan tacit knowledge dan explicit knowledge melalui: 1) knowledge exploration, 2) empowerment SDM, 3) codification knowledge, dan 4) exploitation. Upaya teknis operasional melalui: 1) SDM selalu diikutkan pelatihan yang sesuai kebutuhan kompetensinya baik yang diselenggarakan MAPPI maupun lembaga lain, 2) SDM sering dilibatkan dan menyelesaikan problem sehingga mempunyai pengalaman teknis berkelanjutan, 3) sumber daya terpenuhi dengan cukup, 4) selalu meng-update SOP dari pengalaman praktik terbaik, dan 5) selalu mengeksploitasi teknologi dan inovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cecchetti, I., Allegrini, V., & Monteduro, F. (2018). The role of boards of directors in transparency and integrity in state-owned enterprises. In *Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services* (pp. 53–87). Emerald Publishing Limited.
- Detzen, D. (2018). A “New Deal” for the profession: Regulatory initiatives, changing knowledge conceptions and the Committee on Accounting Procedure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(3), 970–992.
- Fauziah, I., & Titisari, M. A. (2019). Optimalisasi Produktivitas Kerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard (BSC) Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) X Surabaya. *Teknik Industri*, 22(01).
- Gadolin, C., Andersson, T., Eriksson, E., & Hellström, A. (2020). Providing healthcare through “value shops”: impact on professional fulfilment for physicians and nurses. *International Journal of Health Governance*, 25(2), 127–136.
- Gürlek, M., & Cemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846.
- Hadi, A.-A., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972–985.
- INDONESIA, K. P. S. P. (2015). *Masyarakat Profesi Penilai Indonesia*. Jakarta.
- Izhar, T. A. T., Torabi, T., Bhatti, M. I., & Liu, F. (2013). Recent developments in the organization goals conformance using ontology. *Expert Systems with Applications*, 40(10), 4252–4267.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770–1795.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65–84.
- Levy, D., & Schuck, E. (2005). The influence of clients on valuations: the clients’ perspective. *Journal of Property Investment & Finance*, 23(2), 182–201.
- Nwuba, C. C., Egwuatu, U. S., & Salawu, B. M. (2015). Client influence on valuation: Valuers’ motives to succumb. *Journal of Property Research*, 32(2), 147–172.
- Oladokun, S. O., & Mooya, M. M. (2020). Pricing of property valuation services in Lagos Nigeria: the systems and the effects on valuation practice. *Property Management*, 38(1), 82–108.
- Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., Rotimi, J. O. B., & Jimoh, R. A. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics. *Management Decision*, 54(9), 2340–2366.
- Puryantini, N., Rofikotul, A., & Tjahjadi, B. (2018). The association of knowledge management, organization culture, and innovation with organizational performance: A case at study institute research xyz. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 20(1), 39–52.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758.
- Torabi, F., & El-Den, J. (2017). The impact of knowledge management on organizational productivity: a case study on Koosar Bank of Iran. *Procedia Computer Science*, 124, 300–310.



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.**