

PENGARUH ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT SURYAMASINKA SEMESTARAYA

Gabriele Devina dan Ratih Indriyani, S.E., M.M.

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31413005@john.petra.ac.id ; ranytaa@petra.ac.id

Abstrak – Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *organizational climate* terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing behavior* sebagai variabel *intervening* di PT Suryamasinka Semestaraya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif kausal. Adapun teknik *sampling* yang digunakan adalah sampel jenuh dengan populasi seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis PLS (*Partial Least Square*). Proses perhitungan menggunakan smartPLS 2.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh terhadap *knowledge sharing behavior* dan kinerja karyawan. Selain itu, *knowledge sharing behavior* juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci:

Organizational Climate, Knowledge Sharing Behavior, Kinerja Karyawan

I. PENDAHULUAN

Perekonomian secara global saat ini terus berkembang dari waktu ke waktu dan juga diiringi dengan perkembangan lingkungan yang sangat pesat. Perusahaan harus dapat mempertahankan eksistensinya di dalam persaingan yang begitu ketat. Saat ini, perekonomian dunia telah memasuki era *knowledge-based economy*. *Knowledge-based economy* adalah era dimana sumber daya yang tidak berwujud (*intangible resources*) dan kompetensi menjadi hal yang krusial bagi perusahaan untuk dapat bertahan di lingkungan perekonomian yang dinamis. Dalam analisa *intangible resources*, *knowledge* merupakan hal yang sangat penting.

Sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan perusahaan untuk dapat bertahan di dalam persaingan yang ketat karena sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling utama. Kontribusi utama dari sumber daya manusia adalah kinerja yang optimal sehingga perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar kualitas sumber daya manusia dapat meningkat dan dapat bersaing di pasar global. Pasar global saat ini adalah pasar dimana *people* dan aset mereka muncul ke depan dan pasar dimana *knowledge* lebih dari sekedar kekuatan bagi perusahaan (Braford, dalam Plessis, 2014). Pengembangan sumber daya manusia turut menambah *knowledge* dan menciptakan *knowledge* baru yang bernilai, langka, dan sukar ditiru oleh pesaing lain.

Tantangan terbesar suatu organisasi adalah untuk mengelola sumber daya pengetahuan sebuah perusahaan secara efektif. Untuk membuat suatu *knowledge* dapat diakses oleh semua pihak di dalam perusahaan, keterlibatan individu dan

departemen di dalam proses *knowledge sharing* sangatlah penting. Di dalam *knowledge sharing* terdapat dua proses yang sangat penting, yaitu proses membagikan *knowledge* dan mengumpulkan *knowledge*. Dengan adanya proses *knowledge sharing* antar individu, masing-masing individu akan memperoleh *knowledge* baru yang akan berguna dalam menghadapi masalah di dalam perusahaan karena individu yang lebih berpengalaman membagi pengalamannya dengan individu lain. Interaksi dan *knowledge sharing* ini mendorong terciptanya *knowledge* baru yang bisa membawa inovasi di dalam perusahaan.

Dalam proses *knowledge sharing* terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi proses tersebut, salah satunya adalah *organizational climate*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bock et al. (2005), terlihat bahwa *organizational climate* mempengaruhi *knowledge sharing*. Karyawan yang berada dalam iklim yang memberikan dukungan antara karyawan yang satu dengan yang lain, dalam hal ini berupa bantuan dalam menjalankan tugas akan mendorong aktivitas *knowledge sharing* antar karyawan.

Organizational climate tidak hanya mempengaruhi proses *knowledge sharing*, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. *Organizational climate* mempengaruhi segala aktivitas dan interaksi yang ada di dalam organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, koordinasi dan komunikasi dalam organisasi harus dapat berjalan dengan baik agar dapat mencapai tujuan organisasi. *Organizational climate* adalah faktor yang mendukung interaksi dan koordinasi di dalam perusahaan, sehingga *organizational climate* merupakan faktor yang penting untuk dipertimbangkan dan dipahami oleh manajer untuk mencapai kinerja yang lebih baik di bidang pekerjaan apapun.

Perkembangan dunia yang pesat hendaknya diiringi dengan kinerja perusahaan yang terus meningkat. PT Suryamasinka berdiri di tahun 1991, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi mesin – mesin industri, seperti *wood-working machinery* dan menyediakan jasa layanan purna jual seperti servis mesin, retur pembelian, instalasi, jasa konsultasi, dan perawatan seumur hidup. Perusahaan memiliki *supplier* utama dari Italia dan Tiongkok. Untuk menciptakan iklim kerja yang baik dan meningkatkan kinerja karyawannya, PT Suryamasinka Semestaraya telah memberikan beberapa pelatihan dalam rangka mengembangkan sumber daya manusianya, antara lain pelatihan perbaikan mesin yang lebih efisien dan kursus bahasa Inggris. Perusahaan juga telah memenuhi kebutuhan karyawan seperti memberikan gaji yang sesuai dan tepat waktu, menyediakan sarana prasarana untuk mendukung kegiatan di dalam perusahaan, dan menawarkan jasa bantuan untuk pinjaman uang atau pengembangan

kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang baik dimana perusahaan mendukung karyawan dalam mengembangkan kemampuannya.

Organizational climate

Stringer (2002) telah merevisi dimensi *organizational climate* pertamanya di mana ia mengklaim bahwa *reward, warmth, dan support* saling tumpang tindih. Oleh karena itu, Stringer merumuskan dimensi *organizational climate* baru yang memberi tahu semua aspek lingkungan kerja memiliki pengaruh atas bagaimana seseorang bertindak. Stringer (2002) menyatakan bahwa dalam mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan, yaitu: 1) Struktur: karyawan mengerti dengan jelas peran dan tanggung jawab serta tingkat pengambilan keputusan di dalam lingkungan organisasi. 2) Standar-standar: karyawan berusaha untuk meningkatkan kinerja hingga mencapai derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. 3) Tanggung jawab: mencerminkan perasaan karyawan dalam hal keberanian yang digunakan dalam pemecahan masalah tanpa mempertimbangkan keputusan orang lain. 4) Penghargaan: mencerminkan perasaan karyawan yang menerima *reward* dan *punishment* yang tepat. Anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. 5) Dukungan: merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota organisasi. 6) Komitmen: merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Knowledge Sharing Behavior

Senge (dalam Liou, et al., 2016) menegaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan tindakan yang efektif untuk memfasilitasi pengembangan dan pemahaman orang tentang sebab dan sebab suatu objek. Vries, Hooff, dan Ridder (2006) membagi *knowledge sharing* menjadi dua *behavior*, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

Menurut Vries, Hooff, dan Ridder (2006), *knowledge donating* adalah bagaimana seseorang berbagi dan mengkomunikasikan pengetahuan pribadinya kepada orang lain. *Knowledge donating* mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan atas inisiatif mereka sendiri untuk secara aktif membagikan pengetahuan yang dimiliki. *Knowledge collecting* adalah bagaimana seseorang berkonsultasi dengan orang lain agar orang tersebut dapat berbagi pengetahuan yang dimiliki. *Knowledge collecting* memerlukan permintaan informasi khusus yaitu pengetahuan mengenai suatu hal dari rekan kerja dan mendasari kesediaan untuk belajar mengenai hal tersebut (Giustiniano, Lombardi, dan Cavalier, 2016).

Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2010), indikator penilaian kinerja terbagi menjadi enam poin, yaitu 1) Kuantitas: merupakan jumlah aktivitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Kuantitas dapat dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas diukur dari jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. 2) Kualitas: seberapa baik seorang karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya. Kualitas diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. 3) Ketepatan Waktu: diukur dari suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu

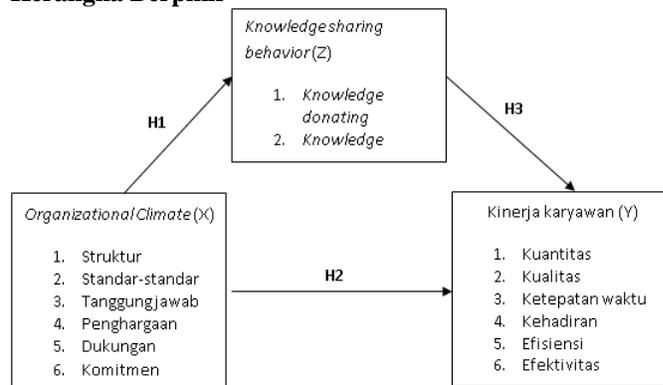
sampai menjadi output, dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan, serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. 4) Kehadiran: diukur melalui tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan. Tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan. 5) Efisiensi: pemanfaatan secara maksimal terkait sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan sesuai dengan biaya yang direncanakan. 6) Efektivitas: suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target output (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Semakin besar presentase target yang dicapai, maka semakin tinggi efektivitasnya. Sebaliknya, semakin rendah presentase target yang dicapai, maka semakin rendah efektivitasnya.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Meneliti pengaruh *organizational climate* terhadap *knowledge sharing behavior* pada PT Suryamasinka Semestaraya.
2. Meneliti pengaruh *organizational climate* terhadap kinerja karyawan pada PT Suryamasinka Semestaraya.
3. Meneliti pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT Suryamasinka Semestaraya.

Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir
 Sumber : Stringer (2002), Vries, Hooff, & Rider (2006),
 Mathis & Jackson (2010)

II METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausal. Menurut Kasirami (dalam Kuntjojo, 2009) metode kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Penelitian ini merupakan penelitian kausal (*causal research*) yang akan meneliti hubungan antara variabel *knowledge sharing behavior* dan *organizational climate* terhadap variabel kinerja karyawan.

Teknik Penentuan Sampel

Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel yang menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2015). Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), sampel untuk PLS minimal 10 sampel tiap jalur. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh golongan staf dari PT Suryamasinka Semestaraya yang berjumlah 35 orang.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner. Menurut Sugiyono (2015), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dibagikan kepada sampel yang telah ditetapkan. Pengukuran variabel *organizational climate*, *knowledge sharing behavior*, dan kinerja karyawan menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dalam suatu penelitian. Skala likert yang digunakan adalah 1 mewakili sangat tidak setuju, 2 mewakili tidak setuju, 3 mewakili netral, 4 mewakili setuju, dan 5 mewakili sangat setuju. Kuesioner disebarakan kepada responden penelitian, yaitu 35 orang karyawan dan 4 orang manajer PT Suryamasinka Semestaraya. Karyawan akan mengisi kuesioner yang berkaitan dengan *organizational climate* dan *knowledge sharing behavior*, sementara manajer akan mengisi kuesioner yang menilai kinerja karyawan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisa Deskriptif

a. Organizational climate

Tabel 3.1

Deskripsi jawaban responden mengenai dimensi struktur pada variabel *organizational climate*.

Dimensi		Mean	Keterangan
Struktur			
X1.1	Mengerti dengan jelas struktur organisasi yang ada di perusahaan.	4.66	Sangat Baik
X1.2	Mengerti dengan jelas tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.	4.54	Sangat Baik
X1.3	Mengerti tingkat pengambilan keputusan yang ada di perusahaan.	4.37	Sangat Baik
X1.4	Mengerti dengan jelas kebijakan yang ada di perusahaan.	4.43	Sangat Baik
Rata – Rata Indikator Dimensi Struktur		4.5	Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 3.1, secara keseluruhan nilai rata-rata dimensi struktur adalah 4.5 dalam kategori sangat baik yang artinya, secara keseluruhan pengertian karyawan PT Suryamasinka Semestaraya mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing termasuk sangat baik sehingga hal ini membuat *organizational climate* di perusahaan menjadi sangat baik karena ada kejelasan dalam melaksanakan pekerjaan dan mempertanggungjawabkan laporan pekerjaan serta harus berkonsultasi mengenai keputusannya dengan siapa.

Tabel 3.2

Deskripsi jawaban responden mengenai dimensi standar - standar pada variabel *organizational climate*.

Dimensi		Mean	Keterangan
Standar – standar			
X2.1	Karyawan merasa bahwa atasan percaya jika karyawan telah melakukan sesuatu dengan baik.	4.23	Baik
X2.2	Karyawan ingin meningkatkan kinerja di perusahaan.	4.2	Baik
X2.3	Karyawan bangga apabila dapat melakukan pekerjaan dengan baik.	4.17	Baik
Rata – Rata Indikator Dimensi Standar – Standar		4.2	Baik

Berdasarkan tabel 3.2 secara keseluruhan nilai rata-rata dimensi standar – standar adalah 4.2 dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan secara keseluruhan standar-standar perilaku atasan terhadap karyawan yang ada di dalam PT Suryamasinka Semestaraya termasuk sangat baik sehingga karyawan merasakan keinginan untuk dapat meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan

Tabel 3.3

Deskripsi jawaban responden mengenai dimensi tanggung jawab pada variabel *organizational climate*.

Dimensi		Mean	Keterangan
Tanggung jawab			
X3.1	Karyawan diberi wewenang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan.	4.11	Baik
X3.2	Karyawan ikut memberikan saran bagi perbaikan sistem di perusahaan.	4.31	Sangat Baik
X3.3	Karyawan didorong oleh perusahaan untuk memecahkan masalah sendiri agar berkembang.	4.26	Sangat Baik
Rata – Rata Indikator Dimensi Tanggung Jawab		4.23	Baik

Berdasarkan tabel 3.3 secara keseluruhan nilai rata-rata dimensi tanggung jawab adalah 4.23 dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Suryamasinka Semestaraya merasa *organizational climate* baik karena ada kepercayaan dari atasan kepada karyawan ditunjukkan dengan karyawan dapat mengambil keputusan sendiri atas masalah yang sedang dihadapi dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang diberikan.

Tabel 3.4 Deskripsi jawaban responden mengenai dimensi penghargaan pada variabel *organizational climate*.

Dimensi		Mean	Keterangan
Penghargaan			
X4.1	Imbalan yang diperoleh karyawan sesuai dengan pekerjaannya.	4,43	Sangat Baik
X4.2	Kritik dan imbalan yang diberikan seimbang sehingga karyawan merasa dihargai.	4,37	Sangat Baik
Rata – Rata Indikator Dimensi Penghargaan		4,4	Sangat Baik

Berdasarkan tabel 3.4 nilai *mean* terendah dimiliki oleh indikator X4.2 dengan nilai rata-rata sebesar 4.37. Karyawan merasa atasan telah memberikan *feedback* yang sesuai, yaitu pujian atas hasil kerja yang baik dan memberikan kritik atas hasil kerja yang kurang baik sehingga *organizational climate* yang ada membuat karyawan merasa sangat dihargai. Secara keseluruhan nilai rata-rata dimensi penghargaan adalah 4.4 dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan penghargaan yang diberikan oleh PT Suryamasinka Semestaraya termasuk sangat baik sehingga *organizational climate* yang ada juga menjadi sangat baik.

Tabel 3.5

Deskripsi jawaban responden mengenai dimensi dukungan pada variabel *organizational climate*.

Dimensi		Mean	Keterangan
Dukungan			
X5.1	Ada rasa saling percaya antar karyawan.	4,14	Baik
X5.2	Karyawan mendapat bantuan dari atasan dan/atau rekan kerja ketika karyawan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya.	4,06	Baik
X5.3	Karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerjanya apabila rekan kerjanya mengalami kesulitan.	4,23	Baik
Rata – Rata Indikator Dimensi Dukungan		4,14	Baik

Secara keseluruhan nilai rata-rata dimensi dukungan adalah 4.14 dalam kategori baik yang artinya, secara keseluruhan rasa saling percaya dan dukungan dari atasan terhadap karyawan dan antar sesama karyawan pada karyawan PT Suryamasinka Semestaraya termasuk baik sehingga *organizational climate* yang ada di perusahaan kondusif dan suasana kerja terasa akrab, hal ini mendukung karyawan dalam bekerja.

Tabel 3.6

Deskripsi jawaban responden mengenai dimensi komitmen pada variabel *organizational climate*.

Dimensi		Mean	Keterangan
Komitmen			
X6.1	Karyawan bangga	4,26	Sangat Baik

	menjadi bagian dari perusahaan.		
X6.2	Karyawan ingin bekerja dalam waktu yang lebih lama untuk perusahaan.	4,46	Sangat Baik
X6.3	Karyawan berusaha memenuhi tujuan dari pekerjaannya.	4,37	Sangat Baik
Rata – Rata Indikator Dimensi Komitmen		4,36	Sangat Baik

Berdasarkan tabel 3.6 secara keseluruhan nilai rata-rata dimensi komitmen adalah 4.36 dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan PT Suryamasinka Semestaraya terus berusaha untuk menyediakan kebutuhan – kebutuhan karyawannya dan meningkatkan kemampuan karyawannya dalam bekerja dengan menyediakan program pelatihan bagi karyawan seperti pelatihan perbaikan mesin yang lebih efisien dan kursus bahasa Inggris. Perlakuan baik yang diterima dari perusahaan membangun hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan sehingga hal ini menciptakan *organizational climate* yang lebih kondusif dan suasana kerja yang baik bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 3.7

Mean seluruh dimensi pada variable *organizational climate*.

Dimensi	Mean	Kategori
Struktur	4,5	Sangat Baik
Standar – standar	4,2	Baik
Tanggung Jawab	4,23	Baik
Penghargaan	4,4	Sangat Baik
Dukungan	4,14	Baik
Komitmen	4,36	Sangat Baik
Rata – Rata Variabel <i>Organizational Climate</i>	4,31	Sangat Baik

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa rata-rata keseluruhan variabel *organizational climate* sebesar 4,31 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational climate* yang ada di dalam PT Suryamasinka Semestaraya termasuk sangat baik. PT Suryamasinka Semestaraya memiliki iklim yang sangat kondusif bagi karyawannya untuk dapat bekerja dengan maksimal dan dapat meningkatkan *knowledge sharing behavior* karyawan.

b. Knowledge sharing behavior

Tabel 4.8

Deskripsi jawaban responden mengenai knowledge donating pada variabel *knowledge sharing behavior*.

Dimensi		Mean	Keterangan
Knowledge Donating			
Z1.1	Ketika karyawan mempelajari hal baru, karyawan memberitahu rekannya tentang hal tersebut.	4,05	Baik
Z1.2	Karyawan merasa	3,9	Baik

	penting untuk rekan kerjanya tahu mengenai hal baru yang dipelajari		
Z1.3	Karyawan merasa penting untuk memberitahu rekan kerjanya mengenai hal yang sedang dilakukan.	3,94	Baik
Z1.4	Karyawan secara teratur menceritakan apa yang sedang dikerjakan kepada rekan kerjanya.	4,06	Baik
Rata – Rata Indikator Dimensi <i>Knowledge Donating</i>		3,99	Baik

Berdasarkan tabel 4.8 nilai rata-rata tertinggi untuk dimensi *knowledge donating* adalah indikator Z1.4 yaitu karyawan PT Suryamasinka Semestaraya secara teratur menceritakan apa yang sedang dikerjakan kepada rekan kerjanya dengan nilai rata-rata sebesar 4.06. Nilai rata-rata terendah dimiliki oleh indikator Z1.2 yaitu apabila karyawan mempelajari hal yang baru, karyawan tersebut memberitahu rekan-rekannya dengan nilai rata-rata sebesar 3.9. Secara keseluruhan nilai rata-rata dimensi *knowledge donating* adalah 3.99 dalam kategori baik yang artinya, secara keseluruhan karyawan PT Suryamasinka Semestaraya memberitahukan pengetahuan yang dimiliki yang berkaitan dengan pekerjaan kepada rekan kerjanya.

Tabel 3.9
Deskripsi jawaban responden mengenai dimensi *knowledge collecting* pada variabel *knowledge sharing behavior*.

Dimensi		Mean	Keterangan
<i>Knowledge Collecting</i>			
Z2.1	Ketika karyawan membutuhkan pengetahuan tertentu, karyawan bertanya kepada rekan kerjanya.	4,2	Sangat Baik
Z2.2	Karyawan ingin diberitahu tentang apa yang diketahui oleh rekannya.	4,34	Baik
Z2.3	Karyawan ber-tanya pada rekan-nya mengenai kemampuan rekan-nya saat karyawan perlu mempelajari sesuatu	4,23	Baik
Z2.4	Apabila rekannya ahli dalam suatu hal, karyawan meminta rekan tersebut untuk	4,09	Baik

	mengajari bagaimana melakukan hal tersebut.		
Rata – Rata Indikator Dimensi <i>Knowledge Collecting</i>		4,21	Baik

Berdasarkan tabel 4.9 nilai rata-rata tertinggi untuk dimensi *knowledge collecting* adalah indikator Z2.2 yaitu karyawan PT Suryamasinka Semestaraya ingin diberitahu rekannya mengenai hal yang diketahui oleh rekannya dengan nilai rata-rata sebesar 4.34. Nilai rata-rata terendah dimiliki oleh indikator Z2.4 yaitu apabila karyawannya ahli mengenai suatu hal, karyawan meminta rekan tersebut untuk mengajarnya melakukan hal tersebut dengan nilai rata-rata sebesar 4.09, tetapi masih dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang rekan kerja ahli dalam suatu hal, karyawan meminta rekan tersebut untuk mengajarkan keahliannya. Secara keseluruhan nilai rata-rata *knowledge collecting* adalah 4.21 dalam kategori baik yang artinya, secara keseluruhan karyawan PT Suryamasinka Semestaraya ingin mendapatkan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaannya yang dimiliki oleh rekan kerjanya.

Tabel 3.10
Mean seluruh dimensi pada variabel *knowledge sharing behavior*

Dimensi	Mean	Kategori
<i>Knowledge donating</i>	3,99	Baik
<i>Knowledge collecting</i>	4,21	Baik
Rata – Rata Variabel <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	4,1	Baik

Berdasarkan Tabel 4.10 terlihat bahwa nilai rata-rata variabel *knowledge sharing behavior* sebesar 4,1 dan berada dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing behavior* karyawan yang ada di PT Suryamasinka Semestaraya termasuk baik Karyawan ingin mengetahui apa yang diketahui oleh rekan kerjanya dan karyawan juga secara teratur menceritakan apa yang sedang dikerjakan oleh rekan kerjanya. *Knowledge sharing behavior* dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena karyawan memperoleh informasi yang sebelumnya tidak dimiliki, sebagai contoh di PT Suryamasinka Semestaraya adalah cara servis mesin, penggunaan aplikasi perusahaan, dan masih banyak lagi. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing behavior* dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Giri et al (2016), dapat *knowledge sharing behavior* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

c. Kinerja karyawan
Tabel 3.11
Deskripsi jawaban responden mengenai kinerja karyawan.

Pernyataan		Mean	Keterangan
Y1.1	Karyawan mampu bekerja memenuhi target.	4,11	Tinggi
Y1.2	Karyawan mampu bekerja melebihi	3,97	Tinggi

	target.		
Y2.1	Karyawan rapi dalam melaksanakan pekerjaan.	4,06	Tinggi
Y2.2	Karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan.	4	Tinggi
Y2.3	Keakuratan hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan.	3,97	Tinggi
Y3.1	Karyawan mampu me-nyelesaikan tugas sesuai de-ngan waktu yang ditentukan.	4,14	Tinggi
Y3.2	Karyawan mampu memak-simalkan waktu yang tersisa untuk mengerjakan hal lain.	3,94	Tinggi
Y4.1	Frekuensi keterlambatan karyawan rendah.	4,51	Sangat Tinggi
Y4.2	Tingkat absensi karyawan menurun seiring berjalannya waktu.	4,31	Sangat Tinggi
Y5.1	Karyawan mampu meman-faatkan sumber daya yang ada secara maksimal sesuai dengan biaya yang ditetapkan.	4,06	Tinggi
Y5.2	Karyawan mampu memaksimalkan alat – alat yang berhubungan dengan pekerjaannya.	4,17	Tinggi
Y6.1	Karyawan mampu menghasilkan <i>output</i> dengan kualitas terbaik.	3,97	Tinggi
Y6.2	Karyawan mampu menghasilkan <i>output</i> secara maksimal.	3,97	Tinggi
Rata – Rata Indikator Kinerja Karyawan		4,10	Tinggi

Berdasarkan sumber Tabel 4.11 nilai rata-rata tertinggi untuk variabel kinerja karyawan adalah frekuensi keterlambatan karyawan rendah dengan nilai rata-rata sebesar 4,51, yang berarti karyawan tepat waktu ketika datang untuk bekerja. Nilai rata-rata terendah adalah karyawan mampu memaksimalkan waktu yang tersisa untuk mengerjakan hal

lainnya dengan nilai rata-rata sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT Suryamasinka Semestaraya kurang mampu memaksimalkan waktu yang tersisa setelah menyelesaikan pekerjaannya untuk mengerjakan hal lain. Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel kinerja karyawan adalah 4,10 dalam kategori tinggi yang artinya, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan PT Suryamasinka Semestaraya termasuk tinggi dalam berbagai aspek.

3.2 Partial Least Square (PLS)

3.2.1 Evaluasi Outer Model

Tabel 3.12

Overview Algorithm

	AVE	Composite Reliability	Communality
Struktur	0.7153	0.9093	0.7153
Standar-standar	0.7755	0.9120	0.7755
Tanggung jawab	0.7052	0.8776	0.7052
Penghargaan	0.8309	0.9076	0.8309
Dukungan	0.8397	0.9401	0.8397
Komitmen	0.7553	0.9022	0.7553
Organizational Climate	0.6134	0.9659	0.6134
Knowledge donating	0.8155	0.9464	0.8155
Knowledge collecting	0.7747	0.9322	0.7747
Knowledge sharing behavior	0.7573	0.9614	0.7690
Kinerja karyawan	0.8353	0.9681	0.8353

Berdasarkan Tabel 4.12 untuk mengukur *convergent validity* yaitu dengan melihat nilai masing – masing *AVE* dan *communality*. Suatu konstruk dikatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai *AVE* dan *communality* > 0,5. Dapat diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *AVE* dan *communality* di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi *convergent validity*.

Tabel 3.13

Hasil Cross Loading

	Organizational Climate					
	Struktur	Standar-standar	Tanggung jawab	Penghargaan	Dukungan	Komitmen
X1.1	0,9204	0,7705	0,6845	0,7617	0,7074	0,7707
X1.2	0,8164	0,7195	0,5567	0,6632	0,6004	0,6418
X1.3	0,8212	0,6021	0,6042	0,6149	0,6199	0,666

X1.4	0,82 04	0,70 99	0,605 8	0,697 4	0,560 3	0,4685
X2.1	0,69 95	0,88 06	0,742 3	0,726 3	0,745 8	0,704
X2.2	0,80 3	0,89 47	0,671	0,730 1	0,590 3	0,7897
X2.3	0,68 74	0,86 64	0,720 2	0,702 8	0,618 5	0,623
X3.1	0,49 27	0,57 52	0,801 5	0,415 3	0,553 0	0,5517
X3.2	0,67 81	0,65 65	0,851 7	0,711 8	0,605 6	0,5042
X3.3	0,64 25	0,78 23	0,864 7	0,678 7	0,653 3	0,7376
X4.1	0,69 37	0,74 88	0,670 2	0,908 9	0,684 8	0,6348
X4.2	0,78 31	0,74 17	0,659 2	0,914 2	0,669 6	0,675
X5.1	0,73 3	0,69 45	0,658 8	0,726 1	0,945 8	0,7299
X5.2	0,64 63	0,75 75	0,706 9	0,702 3	0,906 2	0,7139
X5.3	0,64 73	0,57 59	0,616 9	0,607 8	0,896 3	0,699
X6.1	0,75 77	0,71 97	0,722 4	0,658 7	0,778 5	0,9122
X6.2	0,55 51	0,57 12	0,557 6	0,513 1	0,469 9	0,7962
X6.3	0,648 1	0,78 59	0,581 9	0,686 8	0,746 5	0,8944

Tabel 3.14 Hasil Cross Loading

	Knowledge Sharing Behavior		Kinerja Karyawan
	Knowledge Donating	Knowledge Collecting	
Z1.1	0.8816	0.7287	0.7692
Z1.2	0.9219	0.8364	0.8372
Z1.3	0.9406	0.8891	0.8343
Z1.4	0.8660	0.8105	0.7891

Z2.1	0.8368	0.8921	0.7889
Z2.2	0.7250	0.8512	0.7124
Z2.3	0.7724	0.8800	0.6849
Z2.4	0.8489	0.8967	0.8496
Y1	0.834	0.7861	0.8565
Y2	0.8832	0.8522	0.9858
Y3	0.8503	0.7994	0.9293
Y4	0.6847	0.7337	0.8557
Y5	0.8622	0.8107	0.9358
Y6	0.7786	0.751	0.9139

Berdasarkan tabel 4.13 dan 4.14 untuk mengukur *discriminant validity* dapat dilihat bahwa semua angka *cross loading* indikator lebih tinggi daripada variabel lain. Nilai yang dicetak tebal telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

c. Reliability

Tabel 3.15

Composite Reliability

	Composite Reliability
Struktur	0.9093
Standar – standar	0.912
Tanggung jawab	0.8776
Penghargaan	0.9076
Dukungan	0.9401
Komitmen	0.9022
<i>Organizational Climate</i>	0.9659
<i>Knowledge donating</i>	0.9464
<i>Knowledge collecting</i>	0.9322
<i>Knowledge sharing behavior</i>	0.9614
Kinerja Karyawan	0.9681

Berdasarkan tabel 4.15 suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi reliabilitas jika memiliki nilai *composite reliability* > 0.7. Pada tabel terlihat bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0.7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas yang diharapkan.

3.2.2 Evaluasi Inner Model

a. Nilai Q-Square

Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Sebaliknya jika nilai *Q-Square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS 2.0, dihasilkan nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 3.16

Nilai *R-Square*

	<i>R-Square</i>
<i>Organizational Climate</i>	
<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	0.8369
Kinerja karyawan	0.8574

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q^2 (predictive relevance). Semakin tinggi Q^2 atau semakin mendekati 1, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari tabel 3.16 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - 0.000^2) (1 - 0.837^2) (1 - 0.857^2) \\ &= 1 - (0) (0.299) (0.266) \\ &= 0.9205 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0.9205, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 92.05%. Nilai *Q-Square* tersebut lebih besar dari 0, artinya bahwa model penelitian dalam penelitian ini memiliki *predictive relevance*, sehingga model penelitian yang telah dilakukan dapat menjelaskan hubungan *organizational climate*, *knowledge sharing behavior*, dan kinerja karyawan di PT Suryamasinka Semestaraya.

b. Uji Hipotesis

Tabel 3.17

Hasil Nilai Koefisien Estimasi dan *T-Statistics*

Hipotesis	Variabel	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
H1	<i>Organizational climate</i> → <i>Knowledge sharing behavior</i>	54.3150	Diterima
H2	<i>Organizational climate</i> → Kinerja karyawan	23.2175	Diterima
H3	<i>Knowledge sharing behavior</i> → Kinerja karyawan	3.7510	Diterima

Berdasarkan tabel 4.17 hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (*t-statistics*) lebih besar dari nilai t tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Dapat dilihat bahwa *organizational climate* berpengaruh terhadap *knowledge sharing behavior* karena angka *t-statistics* melebihi dari 1,96 sehingga hipotesis H1 dapat dinyatakan diterima. *Organizational climate* berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena angka *t-statistics* lebih besar dari 1,96 sehingga H2 diterima. Selain itu, dapat dilihat juga bahwa *knowledge sharing behavior* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena angka *t-statistics* lebih besar dari 1,96 sehingga H3 diterima.

3.3.3 Uji Variabel Intervening

Tabel 3.18 Uji Vriabel Intervening

Pengaruh	T Statistics (O/STERR)
<i>Organizational climate</i> → <i>Knowledge sharing behavior</i>	54.3150
<i>Organizational climate</i> → Kinerja karyawan	23.2175
<i>Knowledge sharing behavior</i> → Kinerja karyawan	3.7510
<i>Organizational climate</i> terhadap kinerja karyawan dengan <i>knowledge sharing behavior</i> sebagai variabel <i>intervening</i>	54.3150 X 3.7510 = 203.7356

Berdasarkan tabel 3.18 pengaruh langsung antara variabel *organizational climate* dan *knowledge sharing behavior* sebesar 54,3150. Pengaruh *organizational climate* terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing behavior* variabel *intervening* sebesar 203,7356. Oleh karena nilai hubungan *organizational climate* terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing behavior* sebagai variabel *intervening* lebih besar dibandingkan hubungan langsung antara *organizational climate* terhadap kinerja karyawan, maka *knowledge sharing behavior* dapat dikatakan sebagai variabel *intervening* di antara *organizational climate* dan kinerja karyawan.

3.3 Pembahasan Hasil Penelitian

3.3.1 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Knowledge Sharing Behavior*

Dari hasil pengujian hipotesis di atas, diperoleh hasil bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh terhadap *knowledge sharing behavior* karena memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1.96 yaitu sebesar 54.32. Pada PT Suryamasinka Semestaraya pengaruh *organizational climate* terhadap *knowledge sharing behavior* disebabkan karyawan yang berada dalam *organizational climate* yang baik akan mendorong *knowledge sharing behavior* karyawan, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting* yang lebih baik. Sebagai contoh, karyawan PT Suryamasinka Semestaraya merasakan *organizational climate* perusahaan baik sehingga karyawan tidak segan untuk membagi informasi yang dimiliki dan bertanya apabila ada hal yang tidak dimengerti yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti cara servis mesin, cara membuat form pembelian menggunakan program perusahaan, dan masih banyak hal lain.

3.3.2 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis di atas, diperoleh hasil bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1.96 yaitu sebesar 23.22. pada PT Suryamasinka Semestaraya pengaruh *organizational climate* terhadap kinerja karyawan disebabkan karyawan yang berada dalam *organizational climate* yang baik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Di bawah *organizational climate* yang baik, karyawan di PT Suryamasinka Semestaraya melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dengan lebih baik sehingga kinerja yang dicapai juga tinggi.

3.3.3 Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis di atas, diperoleh hasil bahwa *knowledge sharing behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1.96 yaitu sebesar 3.75. Pada PT Suryamasinka Semestaraya pengaruh *knowledge sharing behavior* terhadap kinerja karyawan disebabkan pertukaran informasi yang terjadi antar karyawan membuat karyawan dapat bekerja dengan lebih baik sehingga kinerja karyawan juga meningkat. *Knowledge sharing behavior* karyawan di PT Suryamasinka Semestaraya membuat kinerja karyawan secara keseluruhan meningkat, karena karyawan mendapat dan membagi berbagai informasi yang dimiliki yang berkaitan dengan pekerjaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang dilakukan, maka kesimpulan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara *organizational climate* terhadap *knowledge sharing behavior*. Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh terhadap *knowledge sharing behavior* karena memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1.96 yaitu sebesar 54.32.
2. *Organizational climate* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1.96 yaitu sebesar 23.22
3. Terdapat pengaruh antara *knowledge sharing behavior* terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil bahwa *knowledge sharing behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1.96 yaitu sebesar 3.75.
4. *Knowledge sharing behavior* adalah variabel *intervening* antara *organizational climate* dan kinerja karyawan. Dari hasil pengujian variabel *intervening* diperoleh hasil bahwa pengaruh *organizational climate* terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing behavior* variabel *intervening* memiliki nilai sebesar 203.7356, nilai ini lebih besar dari nilai *t-statistics* pengaruh *organizational climate* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 23.22.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat dikembangkan beberapa saran untuk pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini. Saran yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. *Organizational climate* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap *knowledge sharing behavior* dan kinerja karyawan. Penting bagi PT Suryamasinka Semestaraya untuk terus memperhatikan *organizational climate* perusahaan menjadi lebih baik lagi. Salah satunya dengan membuat kotak pendapat dan membuat *forum online* khusus bagi anggota perusahaan agar seluruh karyawan dapat memberikan saran dan pendapatnya secara anonim, meningkatkan dukungan antara atasan kepada bawahan seperti membantu karyawan menemukan solusi atas suatu permasalahan, dan mendorong karyawan untuk menyelesaikan permasalahan sendiri agar karyawan

tersebut dapat berkembang, dan memberikan *feedback* atas hasil kerja karyawan sesuai dengan hasil pekerjaannya agar terjalin *climate* yang kondusif bagi *knowledge sharing behavior* dan kinerja karyawan yang lebih tinggi.

2. *Knowledge sharing behavior* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penting bagi PT Suryamasinka Semestaraya untuk menyediakan sarana yang lebih baik lagi dalam memfasilitasi *knowledge sharing behavior* di perusahaan. Salah satu caranya dengan mengadakan rapat setiap pagi untuk mendengarkan kesulitan – kesulitan yang dialami karyawan dan membahas hal – hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan dengan menambah variabel untuk mengetahui faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing behavior* dan kinerja karyawan karena model penelitian ini memiliki nilai *q-square* sebesar 92,05%, sedangkan sisanya sebesar 7,95% dijelaskan oleh hal lain yang tidak dicantumkan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87-112. Retrieved October 12, 2017. From <https://www.jstor.org/stable/25148669>
- Kuntjojo (2009). *Metodologi Penelitian*. Retrieved November 4, 2017. From <https://ebekunt.files.wordpress.com/2009/04/metodologi-penelitian.pdf>
- Liou, D. K., Chic, W. H., Yuan, C. Y., & Lin, C. Y. (2016). The study of the antecedents of knowledge sharing behavior: The empirical study of Yambol online test community. *Internet Research*, 26 (4), 845-868. Retrieved November 2, 2017. From <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IntR-10-2014-0256>
- Mathis, R. L & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management, 13th Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Plessis, A. J. (2014). Human Capital and Knowledge Sharing in Entrepreneurship to Enhance Competitive Advantage: Some Empirical Evidence. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2 (11), 47-56.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey : Prentice Hall.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D, Cet 22*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Vries, R. E., Hooff, B. V., & Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33 (2), 115-135. Retrieved October 2, 2017. From <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0093650205285366?journalCode=crxa>