

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Semarang, dengan jumlah sampel sebesar 85 responden. Teknik pengambilan sampelnya adalah *Proportional Random Sampling*. Agar data bisa mewakili pada masing-masing PDAM Semarang, seperti PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal dan PDAM Ungaran Kabupaten Semarang, maka penyebaran dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara undian. Hal tersebut karena semua karyawan mempunyai peluang yang sama untuk dijadikan sebagai sampel. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian, maka terlebih dahulu dijelaskan identitas responden berikut ini:

4.1.1 Karakteristik Responden

a. Usia Responden

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usianya yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir, serta mengambil keputusan. Berdasarkan analisa tersebut, maka umur dijadikan salah satu gambaran responden yang berguna untuk memahami perilaku dan hubungannya dengan kinerja pegawai.

Tabel 4.1
Umur Responden

| No. | Keterangan | Frekuensi | Persentase |
|-------|---------------|-----------|------------|
| 1. | 20 – 25 tahun | 4 | 4,7 |
| 2. | 26 – 30 tahun | 9 | 10,6 |
| 3. | 31 – 35 tahun | 17 | 20 |
| 4. | 36 – 40 tahun | 27 | 31,8 |
| 5. | > 40 tahun | 28 | 32,9 |
| Total | | 85 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Penjelasan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar didominasi oleh karyawan yang berumur antara 36 hingga di atas 40 tahun. Tanggapan responden memberikan indikasi bahwa tingginya umur responden dapat diartikan bahwa tingkat kematangan karyawan mempunyai peranan penting dalam menentukan keputusan dengan bijak guna memantapkan pekerjaannya. Umur mengakibatkan perubahan pola pikir dan tingkat kedewasaan seseorang tersebut dalam mengambil sikap atas setiap tindakannya..

b. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

| No. | Keterangan | Frekuensi | Prosentase |
|--------|------------|-----------|------------|
| 1. | Laki-laki | 54 | 63,5 |
| 2. | Perempuan | 31 | 36,5 |
| Jumlah | | 85 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Penjelasan pada Tabel 4.2 tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar didominasi oleh para karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 63,5% bila dibandingkan dengan perempuan, yaitu sebesar 36,5%. Hal tersebut dapat dipahami bahwa PDAM dalam melaksanakan kegiatannya lebih banyak terjun langsung ke lapangan dalam menangani permasalahan kerusakan dan keluhan-keluhan yang dihadapi pelanggan sehingga membutuhkan petugas lapangan laki-laki yang memiliki kekuatan fisik lebih baik dibandingkan dengan perempuan..

c. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan sangat penting dalam menentukan kehidupan seseorang karena secara tidak langsung pendidikan dapat mempengaruhi seseorang untuk mempunyai pola pikir yang lebih efisien. Berikut ini disajikan data mengenai pendidikan formal pegawai sebagai berikut :

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

| No. | Keterangan | Jumlah | Persentase |
|--------|------------|--------|------------|
| 1. | SLTA | 5 | 5,9 |
| 2. | Diploma | 9 | 10,6 |
| 3. | S1 | 49 | 57,6 |
| 4. | S2 | 22 | 25,9 |
| Jumlah | | 85 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Responden yang dijadikan dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh karyawan yang berpendidikan S1 yaitu sebesar 57,6%, yaitu karyawan yang tingkat pendidikannya memadai dalam menunjang pekerjaan karena tidak hanya memiliki

keahlian teknis saja tetapi juga konsep dan teorinya untuk menunjang dalam implementasinya di lapangan. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa dengan tingkat pendidikan yang memadai akan menghasilkan kinerja pegawai yang optimal.

a. Masa Kerja Responden

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

| No. | Tingkat pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------|--------------------|--------|------------|
| 1. | 2 – 5 tahun | 2 | 2,4 |
| 2. | 6 – 10 tahun | 16 | 18,8 |
| 3. | 11 – 15 tahun | 33 | 38,8 |
| 4. | > 15 tahun | 34 | 40 |
| Jumlah | | 85 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada PDAM tersebut di atas sudah mempunyai masa kerja yang lama. Terbukti dengan dominasinya masa kerja para karyawan antara 11 hingga di atas 15 tahun. Tingginya masa kerja tersebut dapat diartikan bahwa masa kerja berperan penting dalam pekerjaan, karena dengan memiliki masa kerja yang tinggi maka tingkat pengalaman kerja karyawan berpengaruh dalam menangani permasalahan pekerjaan.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam analisis ini dijelaskan

tanggapan responden terhadap variabel *OCB*, kompetensi profesional, *knowledge sharing* dan kinerja SDM. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012)

$$RS = \frac{TT-TR}{\text{Skala}}$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

TR = Skor terendah

TT = Skor tertinggi

Tabel 4.5
Rentang Skala Tanggapan Responden

| No | Interval | Kategori | Keterangan |
|----|----------------------|----------|---|
| 1 | Interval 1 – 2,3 | Rendah | Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian |
| 2 | Interval 2,34 – 3,67 | Sedang | Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian |
| 3 | Interval 3,68 – 5 | Tinggi | Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian |

a. *Organizational Citizenship Behavior*

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka berikut penjelasannya:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

| No | Indikator | Mean (Rata-rata) Responden | Standard Deviasi | Kategori |
|----|---|-------------------------------|---------------------|----------|
| 1 | Mementingkan kepentingan orang lain (<i>Altruism</i>) | 3,84 | 0,829 | Tinggi |
| 2 | Sikap sportif (<i>Sportmanship</i>) | 3,75 | 0,722 | Tinggi |
| 3 | Rasa hormat (<i>Courtesy</i>) | 3,53 | 0,700 | Sedang |
| 4 | Pekerjaan yang maksimal (<i>Civic Virtue</i>) | 3,74 | 0,657 | Tinggi |
| | Nilai rata-rata | 3,72 | | Tinggi |

Sumber Data : Data Primer yang Diolah, 2018 (Lampiran 2)

Tanggapan responden terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,72 sehingga dikategorikan tinggi dan nilai tersebut juga telah melebihi nilai standard deviasinya sehingga dapat diartikan jika penyebaran tanggapan responden adalah merata. Artinya jika responden merespon baik bagi karyawan untuk berperilaku ekstra dalam bekerja. Tanggapan responden yang mendapat respon tertinggi yaitu pada indikator mementingkan kepentingan orang lain yaitu sebesar 3,84, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator rasa hormat dengan nilai rata-rata sebesar 3,53.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa dengan tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan, maka akan memberikan pengaruh efektif bagi pihak kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perilaku karyawan sangat berperan dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Pencapaian pekerjaan yang maksimal tersebut dilakukan karena karyawan tidak

hanya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi, akan tetapi pegawai juga dapat mempunyai kemampuan yang menjadi inisiatif untuk melakukan hal lain di luar pekerjaannya.

b. Kompetensi Profesional

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Profesional

| No | Indikator | Mean (Rata-rata) Responden | Standard Deviasi | Kategori |
|----|--------------------------------|-------------------------------|---------------------|----------|
| 1 | Menguasai tingkat kesulitan | 3,76 | 0,630 | Tinggi |
| 2 | Penguasaan standar kompetensi | 3,88 | 0,680 | Tinggi |
| 3 | Melakukan pengkajian | 3,85 | 0,716 | Tinggi |
| 4 | Memfaatkan teknologi informasi | 3,96 | 0,663 | Tinggi |
| | Nilai rata-rata | 3,86 | | Tinggi |

Sumber Data : Data Primer yang Diolah, 2018 (Lampiran 3)

Tanggapan terhadap 77 responden pada kompetensi profesional rata-rata diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,84 yang termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan nilai rata-rata tersebut juga telah melebihi dari nilai standard deviasinya yang berarti jika penyebaran tanggapan responden adalah merata. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan respon responden sangat tinggi tentang pentingnya kompetensi profesional bagi karyawan. Respon responden tertinggi yaitu pada indikator mengelola memanfaatkan teknologi informasi yaitu dengan rata-rata sebesar 3,96,

sedangkan respon terendah yaitu pada indikator menguasai tingkat kesulitan yaitu sebesar 3,76.

Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan tingginya profesionalitas dari para karyawan terutama kemampuan dalam menguasai tingkat kesulitan, penguasaan standar kompetensi, melakukan pengkajian serta kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi. Dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan tingginya profesionalitas dari para pegawai terutama kemampuan pegawai dalam mengkaji setiap permasalahan yang terjadi. Dalam hal ini sebagai sosok yang professional, maka para pegawai harus memiliki kepakaran atau keahlian di bidangnya untuk melakukan tugas dan fungsi yang dilakukan sehingga dapat mewujudkan diri sebagai tenaga yang professional.

c. *Knowledge Sharing*

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Terhadap *Knowledge Sharing*

| No | Indikator | Mean (Rata-rata) Responden | Standard Deviasi | Kategori |
|----|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------|----------|
| 1 | Rutinitas dalam diskusi | 3,95 | 0,754 | Tinggi |
| 2 | Bertukar pengalaman | 3,94 | 0,679 | Tinggi |
| 3 | Keerlibatan seminar | 3,85 | 0,664 | Tinggi |
| 4 | Partisipasi dalam kegiatan workshop | 3,87 | 0,753 | Tinggi |
| | Nilai rata-rata | 3,90 | | Tinggi |

Sumber Data : Data Primer yang Diolah, 2018 (Lampiran 5)

Tanggapan responden terhadap variabel *knowledge sharing* seperti dijelaskan pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,90

sehingga termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut terlihat dengan nilai rata-ratanya telah melebihi dari standar deviasinya yang berarti bahwa sebaran datanya merata. Tanggapan tersebut dapat diartikan bahwa responden sangat merespon tentang pentingnya *knowledge sharing* bagi karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator rutinitas dalam diskusi dengan nilai rata-rata sebesar 3,95 dan tanggapan terendah yaitu pada indikator bertukar pengalaman dengan nilai rata-rata sebesar 3,85.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa berbagi pengetahuan sangat diperlukan dalam menunjang penyelesaian pekerjaan, baik antar karyawan maupun dengan atasan sehingga dapat meningkatkan tingkat pemahaman sama sama lain terhadap pekerjaan yang diselesaikan dalam upaya terciptanya proses kerja yang lebih baik.

d. Kinerja SDM

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM

| No | Indikator | Mean (Rata-rata) Responden | Standard Deviasi | Kategori |
|----|--|----------------------------|------------------|----------|
| 1 | Inisiatif mencari langkah yang terbaik | 4,08 | 0,711 | Tinggi |
| 2 | Kemampuan kerjasama | 3,88 | 0,625 | Tinggi |
| 3 | Ketelitian | 4,00 | 0,772 | Tinggi |
| 4 | Kualitas kerja | 4,24 | 0,684 | Tinggi |
| 5 | Kuantitas kerja | 3,95 | 0,671 | Tinggi |
| | Nilai rata-rata | 4,03 | | Tinggi |

Sumber Data : Data Primer yang Diolah, 2018 (Lampiran 8)

Hasil tanggapan responden pada variabel kinerja menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,03 yang berarti nilai tersebut telah melebihi dari standar deviasinya artinya sebaran data responden merata. Dengan demikian tanggapan responden dapat dikategorikan tinggi, artinya bahwa sebagian besar merespon positif tentang peran pentingnya bagi pihak perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator kualitas kerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,24 dan tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator 3,88.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa penilaian terhadap kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mengevaluasi proses kerja yang dilakukan perusahaan selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Dengan melakukan evaluasi tersebut, maka akan diketahui prestasi kerja pegawai yang berkaitan dengan persyaratan jabatan selama jangka waktu tertentu, yakni menjelaskan apa yang diharapkan dari pegawai, menetapkan tujuan, memberikan bimbingan teknis tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyimpan dan mengakses informasi tentang prestasi kerja.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (*Measurement Model*)

Dalam pengujian *Outer Model* terdiri dari 3 pengujian yaitu *Convergent validity*, *discriminant validity* dan *compositen reliability*. Dalam penelitian ini menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori untuk menguji validitas setiap butir pertanyaan. Berikut hasilnya:

a. Uji *Convergent Validity*

Tabel 4.10
Uji *Convergent Validity*

| Indikator | Skor Variabel Laten | T Statistik | Batas Loading | Keterangan |
|---------------------------------|---------------------|-------------|---------------|------------|
| <i>OCB</i> | | | 0,5 - 0,6 | Valid |
| X.1 | 0,882 | 35,608 | | |
| X.2 | 0,788 | 11,963 | | |
| X.3 | 0,847 | 19,669 | | |
| X.4 | 0,832 | 16,249 | | |
| Kompetensi Profesional | | | 0,5 - 0,6 | Valid |
| Y1.1 | 0,856 | 15,838 | | |
| Y1.2 | 0,786 | 14,267 | | |
| Y1.3 | 0,883 | 18,164 | | |
| Y1.4 | 0,845 | 20,491 | | |
| <i>Knowledge Sharing</i> | | | | |
| Y2.1 | 0,866 | 23,820 | | |
| Y2.2 | 0,762 | 12,935 | | |
| Y2.3 | 0,813 | 16,355 | | |
| Y2.4 | 0,850 | 23,215 | | |
| Kinerja SDM | | | 0,5 - 0,6 | Valid |
| Y3.1 | 0,876 | 22,093 | | |
| Y3.2 | 0,796 | 14,221 | | |
| Y3.3 | 0,722 | 14,687 | | |
| Y3.4 | 0,841 | 17,007 | | |
| Y3.5 | 0,802 | 12,054 | | |

Sumber : Data output PLS, 2018 (Lampiran 13-14)

Berdasarkan hasil uji *convergent validity* seperti dijelaskan pada Tabel 4.10 pada masing-masing instrumen variabel *organizational citizenship behavior*, kompetensi profesional, *knowledge sharing*, dan kinerja SDM menunjukkan bahwa semua indikator variabel diketahui valid, karena nilai loading lebih besar dari 0,50 hingga 0,60, sehingga indikator tersebut memenuhi kelayakan untuk dilakukan penelitian.

b. *Discriminant Validity*

Model mempunyai *discriminant validity* yang tinggi jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, berikut pengujiannya:

Tabel 4.12
Discriminant Validity

| No | Variabel | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> | Batas atau Kriteria |
|----|--------------------------|---|---------------------|
| 1 | OCB | 0,702 | 0,5 |
| 2 | Kompetensi profesional | 0,711 | 0,5 |
| 3 | <i>Knowledge sharing</i> | 0,679 | 0,5 |
| 4 | Kinerja SDM | 0,685 | 0,5 |

Sumber : Hasil olahan PLS, 2018 (Lampiran 10)

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* disimpulkan bahwa akar AVE konstruk pada masing-masing variabel *organizational citizenship behavior*, kompetensi profesional, *knowledge sharing*, dan kinerja SDM menunjukkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* telah melebihi dari ketentuan sebesar 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai konstruk pada variabel penelitian tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

Untuk melakukan uji reliabilitas pada instrumen pengumpul data melalui menu *Algorithm Report* dengan melihat nilai *Quality Criteria Composite Reliability* dari 0,70. Dengan demikian instrumen yang sedang diujicobakan dapat dinyatakan

reliabel, artinya sebagai sebuah alat pengukuran, instrumen tersebut dapat mengukur secara konsisten. (Ghozali, 2006). Berikut hasil Uji *Composite Reliability* yang proses penghitungannya dibantu dengan program PLS :

Tabel 4.13
Hasil Uji *Composite Reliability*

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> | Kriteria |
|--------------------------|------------------------------|----------|
| OCB | 0,904 | 0,7 |
| Kompetensi profesional | 0,908 | 0,7 |
| <i>Knowledge sharing</i> | 0,894 | 0,7 |
| Kinerja SDM | 0,916 | 0,7 |

Sumber : Hasil olahan, 2018 (Lampiran 10)

Hasil pengujian nilai *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh nilai *Composite Reliability* pada masing-masing variabel *organizational citizenship behavior*, kompetensi profesional, *knowledge sharing*, dan kinerja SDM telah melebihi dari nilai standarisasi sebesar 0,70, sehingga pengujian pada variabel penelitian dapat dipercaya atau diandalkan untuk mengungkapkan data yang sebenarnya dari suatu obyek.

4.2.2 Hasil Inner Model

Penelitian ini menggunakan teknik *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan metode *Partial Least Square*, yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM dengan kompetensi profesional dan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.14
Persamaan Jalur Model

| | original sample estimate | mean of subsamples | Standard deviation | T-Statistic |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|
| X -> Y1 | 0.904 | 0.897 | 0.021 | 43.858 |
| X -> Y2 | 0.429 | 0.410 | 0.106 | 4.050 |
| Y1 -> Y2 | 0.538 | 0.558 | 0.105 | 5.102 |
| X -> Y3 | 0.166 | 0.182 | 0.081 | 2.047 |
| Y1 -> Y3 | 0.173 | 0.209 | 0.116 | 2.060 |
| Y2 -> Y3 | 0.693 | 0.692 | 0.127 | 5.435 |

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 13)

$$Y_1 = 0,904 X + e$$

$$Y_2 = 0,429 X + 0,538 Y_1 + e$$

$$Y_3 = 0,166 X + 0,173 Y_1 + 0,693 Y_2 + e$$

Berdasarkan persamaan jalur pada tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai *original sample estimate* untuk variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kompetensi profesional mempunyai nilai parameter positif sebesar 0,904, mempunyai arti bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra sehingga akan membuat karyawan memiliki kompetensi karena mampu memunculkan profesionalitasnya sebagai karyawan akan kemampuan yang dimiliki.

2. Nilai *original sample estimate* untuk *organizational citizenship behavior* terhadap *knowledge sharing* mempunyai nilai parameter positif yaitu sebesar 0,538, mempunyai arti bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra sehingga akan mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan disebabkan karena ada dorongan yang muncul dalam dirinya.
3. Nilai *original sample estimate* untuk kompetensi profesional terhadap *knowledge sharing* mempunyai nilai parameter positif yaitu sebesar 0,166 memberikan pengertian bahwa semakin tinggi kompetensi profesional yang dimiliki karyawan, maka akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara efektif, efisien dan bertanggung jawab sehingga akan mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan disebabkan karena ada dorongan yang muncul dalam dirinya.
4. Nilai *original sample estimate* untuk variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM mempunyai nilai parameter positif sebesar 0,166, mempunyai arti bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra guna meningkatkan potensi yang dimilikinya, sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan secara maksimal.
5. Nilai *original sample estimate* untuk kompetensi profesional terhadap kinerja SDM mempunyai nilai parameter positif yaitu sebesar 0,173 memberikan pengertian bahwa semakin tinggi kompetensi profesional yang dimiliki karyawan,

maka akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara efektif, efisien dan bertanggung jawab sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

6. Nilai *original sample estimate* untuk *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM mempunyai nilai parameter positif yaitu sebesar 0,693 memberikan pengertian bahwa semakin tinggi karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal

4.2.3 Pengujian Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1 : Pengaruh *OCB* terhadap Kompetensi Profesional

Berdasarkan hasil output terlihat bahwa nilai T Statistik untuk variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kompetensi profesional diperoleh nilai sebesar 43,858 sehingga telah melebihi ketentuan sebesar 1,96. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pengujian tersebut mampu menolak H_0 dan menerima H_a yang artinya bahwa *OCB* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi profesional Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut **mampu menerima H_1** , sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara *OCB* terhadap kompetensi profesional terbukti atau dapat diterima.

b. Uji Hipotesis 2 : Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian *OCB* terhadap *knowledge sharing* diperoleh nilai T Statistik sebesar $4,050 > 1,96$. Penjelasan tersebut dapat diartikan jika H_0 ditolak dan H_a

diterima yang berarti bahwa pengujian *OCB* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengujian **mampu menerima H₂**, sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara *OCB* terhadap *knowledge sharing* terbukti atau dapat diterima.

c. **Uji Hipotesis 3 : Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap *Knowledge Sharing***

Hasil pengujian kompetensi profesional terhadap *knowledge sharing* diperoleh nilai T Statistik sebesar $5,102 > 1,96$, artinya H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti kompetensi profesional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengujian **mampu menerima H₃**, sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara kompetensi profesional terhadap *knowledge sharing* terbukti atau dapat diterima.

d. **Uji Hipotesis 4 : Pengaruh *OCB* terhadap Kinerja SDM**

Hasil pengujian antara *OCB* terhadap kinerja SDM diperoleh hasil nilai T Statistik sebesar $2,047 > 1,96$. Hal ini dapat diartikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa *OCB* terhadap kinerja SDM mempunyai pengaruh yang positif signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian **mampu menerima H₄**, sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara *OCB* terhadap kinerja SDM terbukti atau dapat diterima.

e. **Uji Hipotesis 5 : Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM**

Hasil pengujian kompetensi profesional terhadap kinerja SDM diperoleh nilai T Statistik sebesar $2,060 > 1,96$, yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa kompetensi profesional mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut **mampu menerima H_5** , sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai terbukti atau dapat diterima.

f. **Uji Hipotesis 6 : Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM**

Hasil pengujian *knowledges haring* terhadap kinerja SDM diperoleh nilai T Statistik sebesar $5,435 > 1,96$, yang berarti *knowledge sharing* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut **mampu menerima H_6** , sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM terbukti atau dapat diterima

4.2.4 *R Square*

Nilai *R Square* berfungsi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen mampu mempengaruhi variabel dependen. Berikut hasil pengujian koefisien determinasinya :

Tabel 4.15
Uji *R Square*

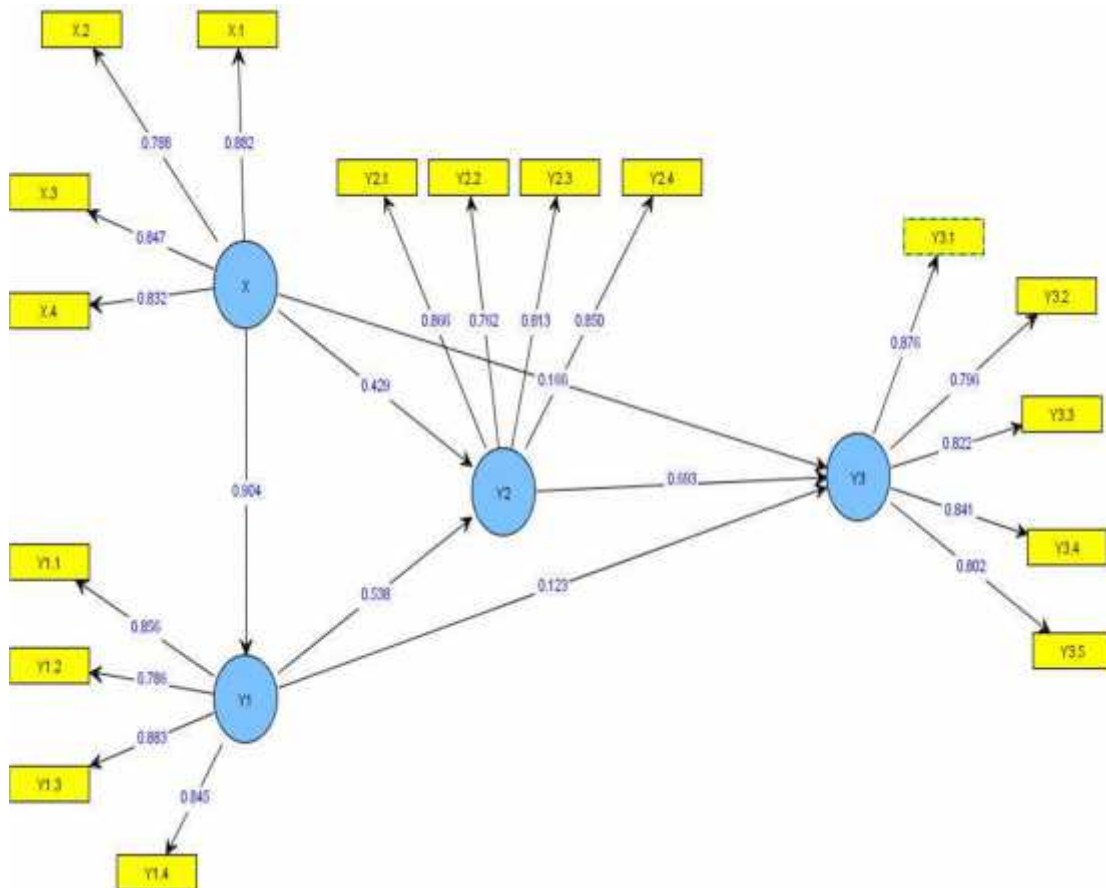
| No | Keterangan | Adjusted R Square |
|----|------------------------|----------------------|
| 1. | Kompetensi profesional | 0,817 |
| 2. | Knowledge sharing | 0,890 |
| 3. | Kinerja SDM | 0,929 |

Sumber : Hasil olahan PLS, 2018 (Lampiran 10)

Berdasarkan Tabel 4.16 bahwa nilai *R Square* untuk model 1 yaitu pengaruh tidak langsung antara *organizational citizenship behavior* terhadap kompetensi profesional diperoleh nilai sebesar 0,817, dapat diartikan bahwa kompetensi profesional mampu dijelaskan oleh variabel *OCB* sebesar 81,7%, sedangkan sisanya sebesar dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan terhadap knowledge sharing diperoleh nilai R Square sebesar 0,890, artinya bahwa *knowledge sharing* mampu dijelaskan oleh kedua variabel *OCB* dan kompetensi profesional yaitu sebesar 89%. Sedangkan pengaruh langsung antara *OCB*, kompetensi profesional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM diperoleh nilai sebesar 0,929 artinya bahwa kinerja SDM mampu dijelaskan oleh ketiga variabel *OCB*, kompetensi profesional dan *knowledge sharing* sebesar 92,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2.5 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

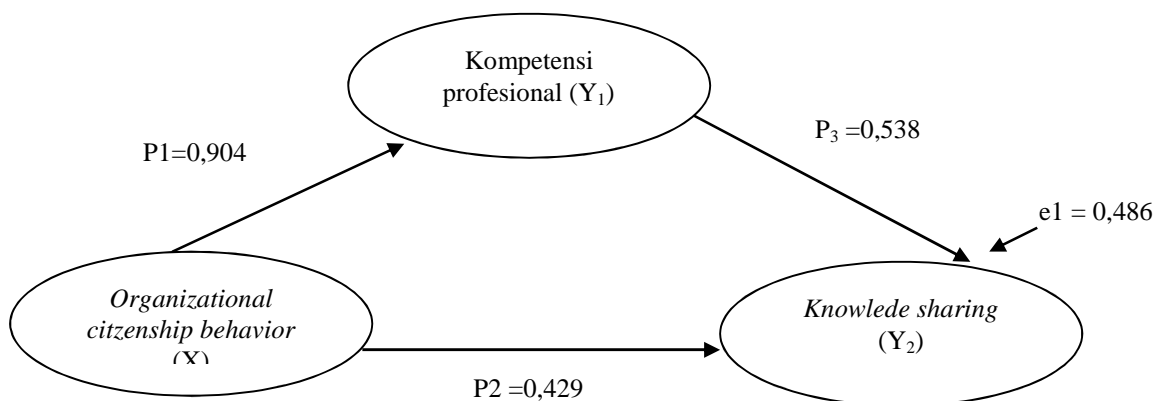
Dalam pengujian *Partial Least Square* telah dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antara antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM dengan kompetensi profesional dan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening, dapat dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 4.1
Analisis Jalur dengan Metode PLS

a. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Knowlede Sharing* Melalui Kompetensi Profesional

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, maka untuk mengetahui apakah kompetensi profesional mampu menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* dengan *knowlede sharing* maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut :



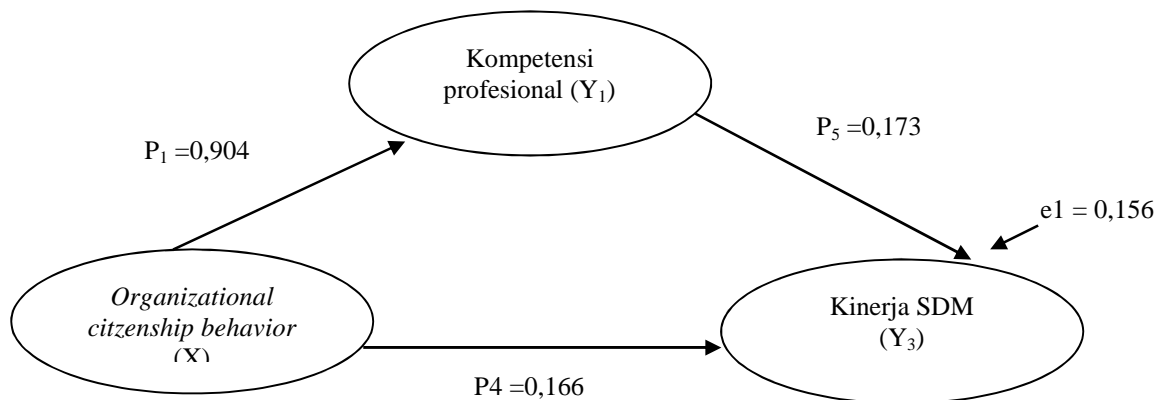
Gambar 4.2
Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Knowlede Sharing* melalui Kompetensi Profesional

| | | |
|---------|---------------|-------|
| P2 | X terhadap Y2 | 0,429 |
| P1 x P3 | 0,904 x 0,538 | 0,486 |

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur antara *organizational citizenship behavior* terhadap kompetensi profesional menuju ke *knowlede sharing* diperoleh nilai koefisien regresinya sebesar 0,486, sedangkan pengaruh langsungnya antara *organizational citizenship behavior* terhadap *knowlede sharing* menunjukkan nilai sebesar 0,429. Dengan demikian hasil total pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,486

> 0,429, memberikan pengertian bahwa kompetensi profesional mampu menjadi variabel intervening antara variabel *organizational citizenship behavior* terhadap *knowlede sharing*.

b. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM Melalui Kompetensi Profesional



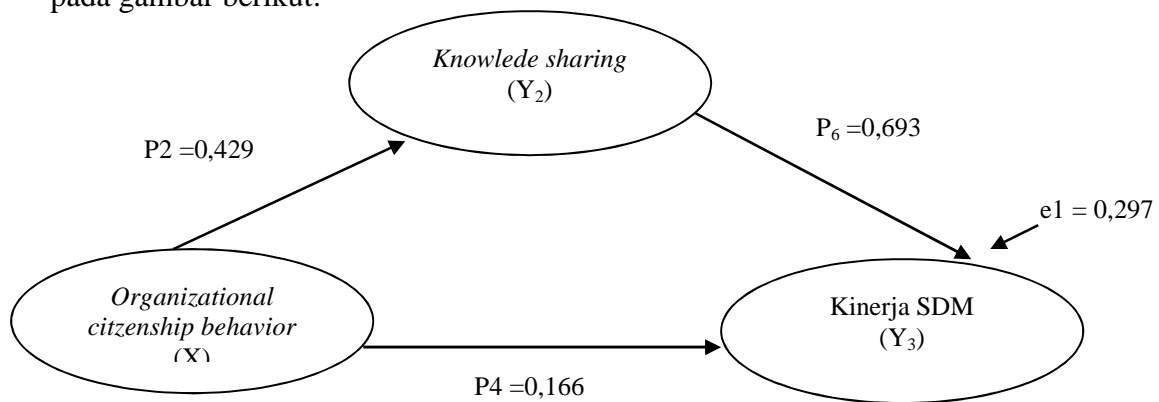
Gambar 4.3
Pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja SDM melalui Kompetensi profesional

| | | |
|--------------------|---------------|-------|
| P4 (X terhadap Y3) | | 0,166 |
| P1 x P5 | 0,904 x 0,173 | 0,156 |

Hasil pengujian analisis jalur antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM melalui kompetensi profesional diperoleh nilai koefisien regresinya sebesar 0,156, sedangkan pengaruh langsungnya antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM sebesar 0,166, sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,156 < 0,166$ yang berarti bahwa kompetensi profesional tidak mampu menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM.

c. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM melalui *Knowlede Sharing*

Untuk mengetahui *knowlede sharing* mampu menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM dapat dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 4.4
Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM melalui *Knowlede Sharing*

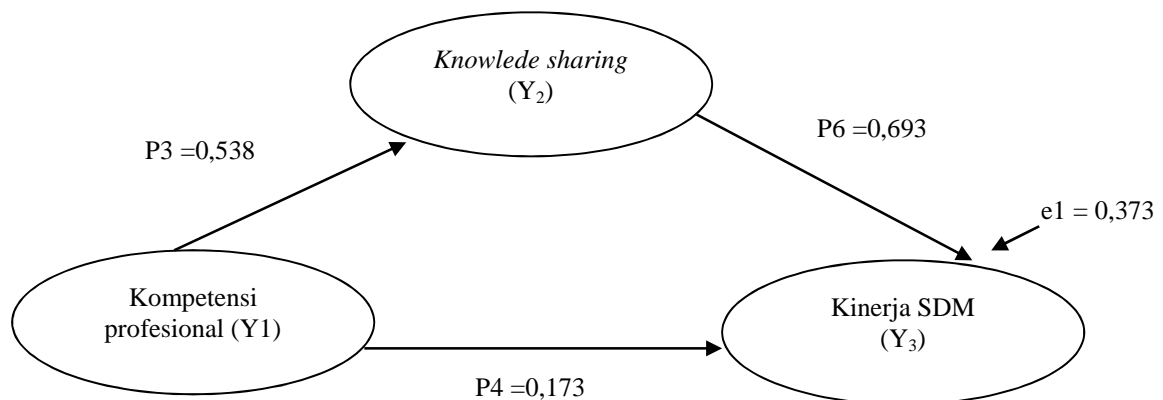
| | | |
|--------------------|---------------|-------|
| P4 (X terhadap Y3) | | 0,166 |
| P2 x P6 | 0,3429x 0,693 | 0,297 |

Hasil pengujian antara *organizational citizenship behavior* terhadap *knowlede sharing* menuju ke kinerja SDM diperoleh nilai koefisien regresinya sebesar 0,297, sedangkan pengaruh langsungnya antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM sebesar 0,166, sehingga nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,297 >

0,166. Penjelasan tersebut memberikan *knowlede sharing* mampu menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM.

d. Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM melalui *Knowlede Sharing*

Untuk mengetahui apakah *knowlede sharing* mampu menjadi variable intervening antara kompetensi profesional dengan kinerja SDM maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut :



Gambar 4.5
Pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM melalui *Knowlede sharing*

| | | |
|---------------------|---------------|-------|
| P4 (Y1 terhadap Y3) | | 0,173 |
| P3 x P6 | 0,538 x 0,693 | 0,373 |

Hasil pengujian antara kompetensi profesional terhadap *knowlede sharing* menuju ke kinerja SDM diperoleh nilai koefisien regresinya sebesar 0,373, sedangkan pengaruh langsungnya antara kompetensi profesional terhadap kinerja SDM diperoleh nilai sebesar 0,173. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh tidak langsungnya

sebesar $0,373 > 0,173$, dapat diartikan bahwa *knowledge sharing* mampu menjadi variabel intervening antara kompetensi profesional terhadap kinerja SDM.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kompetensi Profesional

Perilaku OCB dapat ditunjukkan apabila karyawan lebih mementingkan kepentingan orang lain, sehingga mampu meningkatkan kompetensi profesionalias karena karyawan memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi dengan baik.

Untuk itulah penting bagi karyawan untuk berperilaku sportif, seperti kebiasaan karyawan untuk berbuat adil dan jujur dalam bekerja sehingga penguasaan standar kompetensi karyawan akan meningkat. Apalagi jika ditunjang dengan perilaku karyawan untuk mempunyai keinginan melakukan pekerjaan secara maksimal maka akan membuat karyawan mampu melakukan pengkajian sebagai bentuk tanggung jawab terhadap perusahaan sikap rasa hormat yang dimiliki karyawan ditunjukkan dengan menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan tentu akan mempengaruhi tingkat kesulitan yang dihadapi karyawan karena karyawan bisa saling membantu.

Menurut Borman dan Montowidlo (1993) dalam Novliadi (2007) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kompetensi karena perilaku karyawan terlihat dari interaksi sosial pada anggota -anggota organisasi menjadi

lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan Triyanto (2008), yang menemukan bahwa OCB berpengaruh terhadap kompetensi profesional. Dengan menerapkan OCB maka kompetensi profesional karyawan akan meningkat. Hal tersebut juga didukung penelitian Lestari, dkk (2015) jika *OCB* mempunyai pengaruh positif terhadap kompetensi profesional.

4.3.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Knowledge Sharing*

Perilaku OCB dapat ditunjukkan apabila karyawan lebih mementingkan kepentingan orang lain, sehingga akan membuat karyawan tersebut akan berbagi pengetahuan yaitu melalui rutinitas dalam diskusi.

Bagi karyawan peran berperilaku sportif sangat diperlukan, seperti kebiasaan karyawan untuk berbuat adil dan jujur dalam bekerja sehingga akan membuat karyawan mau bertukar pengalaman. Apalagi jika ditunjang dengan perilaku karyawan untuk mempunyai keinginan melakukan pekerjaan secara maksimal maka akan membuat tingginya partisipasi karyawan dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan, seperti workshop. Sikap rasa hormat yang dimiliki karyawan ditunjukkan dengan menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan tentu akan mempengaruhi keterlibatan karyawan berbagi pengetahuan yaitu melalui keterlibatan seminar.

Menurut pernyataan Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi untuk saling berbagi pengetahuan. Penelitian ini mendukung hasil

temuan yang dilakukan oleh Hamzah dan Djaya (2012) menunjukkan bahwa peningkatan OCB mempengaruhi *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian lain seperti Atak & Ramazan (2010) dan Ellinger et al, (2013), yang menegaskan OCB mempunyai pengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

4.3.3 Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap *Knowledge Sharing*

Penting bagi pihak manajemen untuk meningkatkan kemampuan bagi karyawan untuk memanfaatkan teknologi informasi dengan baik sehingga akan membuat karyawan melakukan berbagi pengetahuan yaitu melalui rutinitas dalam diskusi.

Penguasaan standar kompetensi yang dimiliki karyawan tentu akan membuat karyawan memiliki keinginan untuk bertukar pengalaman dengan sesama karyawan lainnya. Penting bagi karyawan untuk melakukan pengkajian sehingga dibutuhkan keterlibatan/partisipasi dari karyawan apabila pekerjaan yang dilakukan menemui kesulitan, yaitu melalui kegiatan workshop. Kemampuan karyawan dalam mengatasi kesulitan di lapangan terkait keluhan yang dilakukan pelanggan sangat diperlukan sehingga penting bagi karyawan untuk memiliki keterlibatan untuk berbagi pengetahuan melalui kegiatan seminar.

Davenport & Prusak (1998) bahwa kompetensi profesionalitas seseorang muncul karena ada dorongan dalam dirinya untuk berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh Rodin, dkk

(2017) dan Haryaka (2016) menunjukkan hal bahwa kompetensi professional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*

4.3.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM

Perilaku OCB dapat ditunjukkan apabila karyawan lebih mementingkan kepentingan orang lain, sehingga mampu meningkatkan kualitas hasil kerja.

Sikap sportif yang dimiliki karyawan, akan membuat karyawan mempunyai inisiatif untuk mencari langkah yang terbaik dalam penyelesaian pekerjaan. Apalagi jika ditunjang dengan perilaku karyawan untuk mempunyai keinginan melakukan pekerjaan secara maksimal tentu akan membuat karyawan lebih memiliki ketelitian yang tinggi dalam pekerjaannya. Sikap rasa hormat yang dimiliki karyawan ditunjukkan dengan menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan tentu akan membuat karyawan memiliki kemampuan melakukan kerja sama.

Menurut Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan yang dilakukan oleh Khazaei, *et. al.* (2011); Suzana (2017); Rastgar, *et.al.* (2012); Harwiki (2013); Maharani,*et.al.* (2013), Putri dan Utami (2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Sedangkan penelitian Sudiro (2014), Ramadhani (2013) serta Sanjaya dan Setiawan (2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM

Kemampuan bagi karyawan untuk memanfaatkan teknologi informasi dengan baik tentu akan mempengaruhi peningkatan kualitas kerja yang dihasilkan karyawan.

Penguasaan standar kompetensi yang dimiliki karyawan tentu akan membuat karyawan memiliki inisiatif untuk mencari langkah yang terbaik dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Penting bagi karyawan untuk melakukan pengkajian apabila pekerjaan yang dilakukan menemui kesulitan sehingga akan meningkatkan ketelitian bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan karyawan dalam mengatasi kesulitan di lapangan terkait komplain yang dilakukan pelanggan sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan kemampuan kerja sama.

Menurut Sedarmayanti (2010) bahwa kompetensi profesional merupakan pilar yang akan menempatkan birokrasi sebagai mesin efektif bagi pemerintah dan sebagai parameter kecakapan aparatur dalam pencapaian kinerja seseorang. Kompetensi profesional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Subari dan Riady (2015) menunjukkan bahwa kompetensi individual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Ibrahim (2016) dan Haryaka (2016) juga menunjukkan hal yang sama bahwa kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja guru.

4.3.6 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM

Dengan melakukan diskusi secara rutin dengan sesama rekan kerja atau tim work tentu permasalahan dapat diselesaikan dengan mudah, sehingga akan meningkatkan kualitas kerja yang dihasilkan.

Kinerja pegawai dapat meningkat dibutuhkan untuk saling bertukar pengalaman sehingga akan membuat karyawan mempunyai inisiatif untuk mencari langkah yang terbaik. Untuk itulah penting bagi karyawan mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan seperti workshop sehingga akan mampu meningkatkan ketelitian yang tinggi bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kegiatan berbagi pengetahuan melalui seminar tentu akan memberikan dampak yang tinggi bagi kemampuan karyawan karena mampu meningkatkan kerja sama.

Berbagi pengetahuan pada organisasi akan lebih memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi, terutama pada peningkatan kualitas layanan (Matzler *et al*, 2008). Brink (2001) menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi atau perusahaan atau apapun dapat berhasil jika dapat bekerja sama yaitu dengan memiliki pengetahuan bersama yang tertanam dibenak masing-masing anggotanya dan terwujud dalam praktek-praktek yang melibatkan semua anggotanya. Dengan demikian semakin tinggi peran seseorang dalam berbagai pengetahuan, maka seseorang tersebut akan mempunyai kemampuan dalam upaya meningkatkan kinerja usahanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan Hamzah dan Djaya (2012)

bahwa berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.3.7 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Kompetensi profesional mampu menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap *knowledge sharing*, memberikan pengertian bahwa semakin karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra, maka akan membuat karyawan memiliki kompetensi karena mampu memunculkan profesionalitasnya sebagai karyawan akan kemampuan yang dimiliki sehingga akan berdampak pada meningkatnya kompetensi profesional karyawan.

Kompetensi profesional tidak mampu menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian *organizational citizenship behavior* hanya mampu berpengaruh terhadap kinerja SDM tidak harus melalui kompetensi profesional. Dengan demikian tinggi *organizational citizenship behavior*, hanya mampu membuat karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra dalam meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal, tidak harus melalui kompetensi profesional.

Knowledge sharing mampu menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa semakin karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra, maka akan mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan

disebabkan karena ada dorongan yang muncul dalam dirinya sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

Knowledge sharing mampu menjadi variabel intervening antara kompetensi profesional terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa semakin karyawan mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara efektif, efisien dan bertanggung jawab maka akan mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan disebabkan karena ada dorongan yang muncul dalam dirinya sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan secara maksimal.