

PENGARUH BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI INOVASI

DANANG FIRMAIANSYAH

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231

E-mail: danangfirmaiansyah@gmail.com

Abstract: *The development of organization in the era of globalization is shown by the development of human resources to support knowledge-based activity. The importance of knowledge resources as a capital intellectual in the advancement of the company. This research aims to examine and to analyze whether knowledge sharing affects employee performance through innovations in PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, with a saturated sampling technique with a sample of 76 respondents used SEM SmartPLS 2.0 analysis techniques. The results showed that the 1) knowledge sharing on employee performance is a positive and significant, 2) a positive and significant of knowledge sharing on innovation, 3) innovation on employee performance is a positive and significant, 4) innovation does not mediate the effect of knowledge sharing on employee performance.*

Keywords: *knowledge sharing, innovation, employee performance.*

PENDAHULUAN

Kesadaran terhadap pentingnya sumber daya pengetahuan (*knowledge*) sebagai modal intelektual perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing semakin tinggi pada saat ini. Pengetahuan memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Semakin unggul pengetahuan dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, akan semakin tinggi daya saing perusahaan.

Upaya yang perlu dilakukan ke depan adalah pengembangan SDM dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dikalangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan manusia guna menghasilkan inovasi (Setiarso, 2007).

Melalui berbagi pengetahuan semua anggota organisasi dapat dengan mudah membagikan pengalaman terbaiknya, menciptakan ide baru yang segar, serta menghemat banyak waktu untuk memecahkan suatu masalah.

Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. Di sinilah pentingnya perilaku para karyawan melakukan berbagi pengetahuan yang selanjutnya dapat menghasilkan suatu sikap yang inovatif yang memiliki manfaat bagi perusahaan (Andrawina, 2008).

Berbagi pengetahuan memungkinkan suatu organisasi menghasilkan ide-ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi. Hal tersebut dapat bermanfaat pula untuk pengembangan organisasi guna menciptakan hal baru yang dihasilkan dari rangsangan dan menambah pengetahuan serta kemampuan yang ada untuk membuat inovasi. Salah satu indikator terjadinya sikap inovatif ialah akibat terjadinya proses berbagi pengetahuan (Andrawina 2008).

PT. Semen Indonesia, Tbk (Persero) melaksanakan kegiatan berbagi pengetahuan sejak tahun 2008. Kegiatan yang dilakukan terkait dengan berbagi pengetahuan yaitu

bedah buku, *mentoring*, dan kegiatan lain terkait dengan pengetahuan individu maupun kelompok. Kegiatan berbagi pengetahuan diharapkan semakin memperkuat *human capital* perusahaan termasuk dalam melakukan rancang bangun fasilitas produksi yang telah menjadi salah satu kompetensi inti perusahaan. Kegiatan ini sangat mendukung pelaksanaan *innovation, learning process, inter-group rotation*, maupun *career planning* pegawai perusahaan.

Inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Oleh karena itu, organisasi yang inovatif dicirikan dengan kemampuan menyalurkan kreativitasnya menjadi hasil yang berguna. Penerapan inovasi yang tinggi dalam suatu organisasi akan lebih berhasil dalam menanggapi perubahan lingkungan dan mengembangkan kemampuan barunya untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Chen *et al.*, 2010). Organisasi dituntut mampu dalam menstimulus sikap inovatif para karyawannya dikarenakan sikap inovatif merupakan kunci keberhasilan.

Proses inovasi mengharuskan anggota organisasi memiliki ide-ide segar yang terus mengalir secepat mungkin yang didapat dari proses bertukar pikiran, berbagi pengalaman, dan kegiatan berbagi pengetahuan lainnya. Anggota organisasi seharusnya melakukan hal tersebut sebagai antisipasi perkembangan dunia yang semakin cepat, beragam, dan dinamis. Anggota organisasi juga dituntut memiliki komitmen yang tinggi terhadap pemikiran inovatif yang berguna untuk pembentukan budaya inovasi pada organisasi yang selanjutnya dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu organisasi.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, melakukan inovasi yang

berekesinambungan yang dapat terlihat pada misi organisasi yaitu "Mewujudkan manajemen perusahaan yang berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika bisnis, semangat kebersamaan, dan bertindak proaktif, efisien serta inovatif dalam berkarya". Perusahaan melakukan inovasi sesuai dengan Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG) yang dapat terlihat pada program tahunan yaitu Innovation Award yang diberikan kepada anggota organisasi dengan tujuan nuntuk meningkatkan kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan merupakan suatu metode suatu kelompok untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Menurut Subagyo (2007) berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentarnya kepada anggota lainnya.

Berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang apabila menemukan kondisi yang sesuai. Sedangkan kondisi tersebut ditentukan oleh tiga faktor kunci yaitu orang, organisasi, dan teknologi (Subagyo, 2007). Berbagi pengetahuan dianggap sebagai hubungan atau interaksi sosial antar

orang perorang, sedangkan permasalahan organisasi memiliki dampak yang besar pada berbagi pengetahuan, dan teknologi (informasi dan komunikasi) merupakan fasilitatornya (Subagyo, 2007). Berbagi pengetahuan melibatkan perpindahan pengetahuan dari satu spesifik ke dalam konteks lain.

Dari beberapa penjelasan tentang penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat diukur dengan melalui indikator: (1) *embrained knowldege* (2) *embodied knowledge* (3) *encultured knowledge* (4) *embedded knowledge* (5) *encoded knowledge* (Matzler *et al.*, 2008).

Inovasi

Inovasi dalam arti sempit merupakan usaha membawa *invensi* (penemuan) menjadi bermanfaat, dipakai oleh pengguna. Inovasi dapat pula mencakup ruang lingkup yang luas di luar kegiatan-kegiatan formal litbang sehingga termasuk di dalamnya perbaikan terus menerus dalam mutu dan disain produk, perubahan dalam praktek manajemen dan bentuk organisasi, kreativitas dalam pemasaran dan modifikasi proses produksi yang dapat menurunkan harga, meningkatkan efisiensi dan menjamin keberlanjutan lingkungan hidup (Setiarso, 2006)

Mengacu pada kecenderungan bagi perusahaan, inovasi digunakan untuk mengembangkan unsur-unsur baru atau kombinasi baru dari unsur-unsur sudah dikenal dalam produk, teknologi atau manajemen. Proses inovasi melibatkan akuisisi, diseminasi dan penggunaan pengetahuan baru (Moorman dan Miner, 1998 dalam Chen *et al.*, 2010).

Menurut Aulawi *et al.*, (2009) inovasi dapat didefinisikan sebagai penerimaan, generalisasi dan

aplikasi ide-ide baru ke dalam produk, proses atau aspek lainnya dalam aktivitas perusahaan. Inovasi berfokus terhadap proses untuk mengkomersialisasikan atau mengekstraksikan ide menjadi *value*.

Penerapan produk, proses, prosedur atau ide-ide baru yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang lebih luas juga dapat dikatakan sebagai suatu inovasi (Kamasak dan Bulutlar, 2010). Lebih sederhana, Barnett (1953) dalam Kamasak dan Bulutlar (2010) mendefinisikan inovasi sebagai segala bentuk pengenalan sesuatu yang baru.

Perilaku inovatif merupakan perilaku yang diarahkan pada inisiasi dan aplikasi (dalam peran kelompok kerja atau organisasi) ide-ide baru dan berguna, proses, produk atau prosedur (Farr dan Ford, 1990 dalam De Jong dan Hartog, 2007). Perilaku inovatif berkaitan erat dengan kreativitas karyawan yang dapat menunjang keberhasilannya dan memiliki manfaat bagi organisasi.

Penjelasan dari beberapa penelitian tentang inovasi dapat disimpulkan bahwa inovasi dapat diukur melalui indikator (1) produk, (2) bahan baku, (3) teknologi, (4) proses produksi, (5) proses bisnis dan manajemen.

Kinerja Karyawan

Menurut Gomes (2003:129) kinerja karyawan merupakan perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklarifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan juga dapat disimpulkan dari hasil kerja yang dicapai karyawan dalam lingkup pekerjaan atau jabatan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan di lingkungan sebuah organisasi (Nawawi, 2006:66)

Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeheriono, 2009:61).

Mahmudi (2010:20) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi: (1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. (2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*. (3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. (4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. (5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari beberapa pengertian kinerja karyawan di atas, maka dapat disimpulkan pengukuran kinerja karyawan menggunakan indikator (1) *quantity of work* (2) *quality of work* (3) *creativity* (4) *cooperation* (5) *dependability* (6) *initiative* (7) *personal qualities* (Gomes, 2003:142).

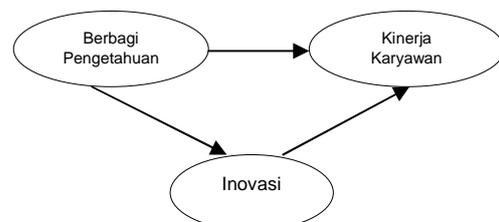
Berbagi Pengetahuan, Inovasi, dan Kinerja Karyawan

Penelitian Andrawina (2008) menyatakan sikap inovatif dapat terjadi dari adanya sikap berbagi

pengetahuan. Adanya proses berbagi pengetahuan dan bertukar pendapat maka akan dengan mudah untuk menghasilkan suatu inovasi yang memiliki nilai yang berguna untuk perusahaan. Kegiatan berbagi pengetahuan yang baik akan dapat mempengaruhi hasil inovasi yang dihasilkan. Yang selanjutnya memiliki guna dan manfaat bagi perusahaan. Hasilnya menunjukkan berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap inovasi.

Penelitian De Jong dan Hartog (2007) menyatakan inovasi merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk menjadi lebih inovatif dengan memanfaatkan kemampuan karya-wan untuk berinovasi. Dengan demikian, pekerjaan menjadi bersifat fleksibel. Dalam konteks ini, karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan melalui kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide dan menggunakan ini untuk menciptakan produk baru dan proses layanan yang lebih baik. Hasil dari penelitiannya menyatakan inovasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika inovasi semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin baik juga.

Penelitian Sun dan Teh (2011) yaitu bahwa perilaku berbagi pengetahuan berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh perilaku berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah teoritis dan telaah empiris, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai

berikut:

H1: Ada pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

H2: Ada pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

H3: Ada pengaruh inovasi terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

H4: Ada pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui inovasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

METODE

Adapun penelitian tentang berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui inovasi menggunakan jenis penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif, yaitu dengan menguji hipotesis yang telah ada untuk mencari kebenaran dari hipotesis tersebut.

Populasi sebanyak 76 karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, yang menjadi inovator dalam innovation award 2012, dengan menggunakan sampel 76 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh karena populasi yang diketahui sudah jelas dan jumlahnya relatif sedikit.

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai suatu metode suatu kelompok karyawan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada karyawan lainnya yang dapat menunjang tujuan organisasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk,. Indikator yang dikembangkan dari penelitian Matzler *et al.*, (2008) untuk mengukur *knowledge sharing* yaitu: 1) *embrained knowldege*, 2) *embodied knowledge*, 3) *encultured knowledge*, 4) *embedded knowledge*. 5) *encoded knowledge*.

Inovasi merupakan generalisasi dan aplikasi hasil ide-ide baru karyawan yang bersifat abstrak ke dalam bentuk konkrit dan bermanfaat atau meiliki *value* bagi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk,. Dari pengukuran inovasi menurut Setiarso (2006) yang dikembangkan yaitu: 1) produk, 2) bahan baku, 3) teknologi, 4) proses produksi, 5) proses bisnis dan manajemen.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan atau sekelompok karyawan pada PT. Semen Inodnesia (Persero) Tbk, dengan kemampuan yang telah dimilikinya yang dicapai dan diperhatikan dalam pelaksanaan kerja, kewajiban, atau tugas yang diberikan perusahaan. Indikator yang dikembangkan dari teori Gomes (2003:142) yaitu: 1) *quantity of work*, 2) *quality of work*, 3) *creativity*, 4) *cooperation*, 5) *dependability*, 6) *initiative*, 7) *personal qualities*.

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert 1-5 mulai dari kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Dengan teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung pada objek penelitian, kuesioner atau angket yaitu dengan melampirkan pernyataan-pernyataan yang membahas variabel yang diteliti dengan dua bagian profil responden dan isi pernyataan, dan yang ketiga adalah dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, sejarah berdiri perusahaan, visi, misi, struktur organisasi, jumlah karyawan, dan sebagainya.

Teknis analisis data menggunakan statistik inferensial parametrik analisis kausalitas dengan SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan *software SmartPLS (Partial Least Square) 2,0* dengan sebelumnya melakukan uji

validitas dan uji reliabilitas. Instrumen dapat dikatakan valid dengan item pernyataan diatas 0,70 tetapi masih diberi toleransi pada model tahap pengembangan yaitu 0,50-0,60 (Ghozali, 2012:115). Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* apabila lebih besar atau sama dengan 0,60 dinyatakan reliabel atau terpercaya.

Langkah-langkah PLS selanjutnya adalah dengan melakukan model spesifikasi, merancang konstruksi diagram jalur, menghitung *inner model*, *outer model*, *weight relation* dan melakukan evaluasi model dengan dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dengan indikator reflektif dan *outer model* dengan indikator formatif, selanjutnya tahap terakhir adalah pengujian hipotesis dengan melihat dari koefisien jalur yang ada dengan membandingkan antara nilai $t_{\text{statistik}}$ 1,96 dikatakan signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, merupakan perseroan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang berstatus *multi national corporation*. Sekaligus mengukuhkan posisi perseroan sebagai perusahaan semen terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas sampai tahun 2012 sebesar 28,5 juta ton per tahun. Melalui pembentukan *strategic holding*, perseroan meyakini seluruh potensi dan kompetensi perusahaan dalam group baik dalam bidang operasional, produksi dan terutama pemasaran, dapat disatu padukan dengan semakin baik untuk memberikan kinerja yang optimal bagi karyawan maka perusahaan melakukan kegiatan berbagi pengetahuan yang ditujukan untuk seluruh anggota organisasi dengan tujuan penciptaan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil karakteristik responden, karyawan yang menjadi inovator dalam innovation award

mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 93% dan wanita 7%, dengan mayoritas masa kerja 21-30 tahun dengan persentase 42%, pendidikan terbanyak adalah tamatan S1 dengan prosentasi 65%.

Sedangkan hasil tanggapan responden terhadap variabel yang telah diteliti untuk berbagi pengetahuan masuk dalam kategori tinggi dengan *mean variabel* sebesar 4,31 dimana kegiatan berbagi pengetahuan mampu mempengaruhi karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dalam meningkatkan kinerja mereka, sehingga karyawan dapat berbagi pengetahuan yang mereka miliki dengan rekan kerja mereka.

Hasil tanggapan responden terhadap variabel inovasi masuk dalam kategori tinggi dengan *mean variabel* sebesar 4,23, yang berarti bahwa hasil inovasi yang dihasilkan dari karyawan cukup baik, hal ini dapat terlihat dari inovasi yang dihasilkan melalui pengukuran produk, teknologi, bahan baku, proses produksi, dan proses bisnis dan manajemen. Dalam melakukan kegiatan inovasi yang dihasilkan dari kegiatan *knowledge sharing* diharapkan karyawan mampu menganalisis bagian-bagian mana yang dapat diinovasi karena karyawan merupakan pelaku langsung dalam organisasi yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Maka perlu diperhatikan mengingat hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan *mean variabel* sebesar 4,34.

Hasil Analisis PLS

Pengujian validitas terhadap ketiga variabel dikatakan valid apabila skor masing - masing indikator pada variabel 0,50, dan reliabel apabila skor *composite*

reliability 0,60, skor AVE 0,50, dan skor *cronbachs alpha* 0,60 (Ghozali, 2008:27).

Berdasarkan variabel berbagi pengetahuan yang terdiri dari lima indikator telah memenuhi syarat uji validitas antara lain yaitu *embrained knowledge* sebesar 0,835, skor *embodied knowledge* sebesar 0,694, skor *encultured knowledge* sebesar 0,867, skor *embedded knowledge* sebesar 0,891, dan skor *encoded knowledge* sebesar 0,778.

Berdasarkan variabel inovasi yang terdiri dari lima indikator telah memenuhi syarat uji validitas antara lain yaitu skor produk sebesar 0,802, skor bahan baku sebesar 0,737, skor teknologi sebesar 0,780, skor proses produksi sebesar 0,899, dan skor proses bisnis dan manajemen sebesar 0,876.

Berdasarkan variabel kinerja karyawan yang terdiri dari tujuh indikator telah memenuhi syarat uji validitas antara lain yaitu skor *quantity of work* sebesar 0,507, skor *quality of work* sebesar 0,596, skor *creativity* sebesar 0,663, skor *cooperation* sebesar 0,859, skor *dependability* sebesar 0,823, skor *initiative* sebesar 0,785, dan skor *personal qualities* sebesar 0,794.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas masing-masing variabel telah memenuhi syarat dimana berbagi pengetahuan, inovasi dan kinerja karyawan telah memenuhi syarat uji reliabilitas dengan *composite reliability* 0,60, AVE 0,50 dan *cronbachs alpha* 0,60.

Sesuai hasil uji *goodness-Fit model* dengan bantuan *software smartPLS*, diperoleh nilai *R-Square* inovasi sebesar 0,204139 dan kinerja karyawan sebesar 0,817228. Dengan demikian terlihat bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel berbagi pengetahuan sebesar 81,72%, sedangkan 18,28% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti dan variabel inovasi

dapat dijelaskan oleh variabel berbagi pengetahuan sebesar 20,41% sedangkan 79,59% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Hasil pengujian dengan uji t (uji hipotesis) dengan bantuan *software smartPLS*, diperoleh hasil pengaruh antara variabel sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengaruh antar Variabel

	Original Sample (O)	T Statistics (O /STERR)	Tingkat Signifikan	Hipotesis
BP IN	0,451818	4,922958	1,96	Hipotesis diterima
BP KK	0,842014	27,542057	1,96	Hipotesis diterima
IN KK	0,122528	3,072440	1,96	Hipotesis diterima

Sumber: Hasil PLS diolah penulis

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan apabila $t_{statistik} > 1,96$ dinyatakan signifikan dan $t_{statistik} < 1,96$ dinyatakan tidak signifikan.

Tabel 2. Hubungan Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Berbagi Kinerja kearyawan → Pengetahuan	0,842	Hipotesis diterima
Berbagi Inovasi → Pengetahuan	0,451	Hipotesis diterima
Berbagi Inovasi → Pengetahuan Kinerja karyawan	$0,451 \times 0,122 = 0,055$	Hipotesis ditolak

Sumber: Hasil PLS diolah penulis

Berdasarkan tabel di atas, hubungan tidak langsung dikatakan mampu memediasi apabila hubungan tidak langsung > hubungan langsung, dan tidak memediasi apabila hubungan tidak langsung < hubungan langsung. Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan dengan skor 0,842. Berbagi pengetahuan berpengaruh langsung terhadap inovasi dan juga inovasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini sama juga terjadi pada berbagi pengetahuan yang dapat berpengaruh langsung pada kinerja karyawan, tetapi berbagi pengetahuan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui inovasi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian didapat hasil koefisien *estimate* sebesar 0,842014 yang bertanda positif dan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 27,542057 yang lebih besar dari 1,96 yang menyatakan berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk,. Ini berarti semakin tinggi berbagi pengetahuan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat dilihat dari besarnya pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan sebesar 81,72%.

Berdasarkan uji analisis deskriptif dengan kategori *three-box method*, berbagi pengetahuan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai 4,31. Hasil ini berbanding lurus dengan variabel kinerja karyawan yang secara keseluruhan mencapai rata-rata 4,34 yang dikategorikan tinggi juga.

Apabila *encoded knowledge* tidak dilakukan secara rutin dan dipandang sebelah mata maka mampu mengurangi kinerja karyawan dan mereka akan dapat menurunkan kinerjanya dalam bekerja. Tetapi *encoded knowledge* pada karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dinilai baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,42. Kegiatan *encoded knowledge* yang dilakukan berupa perangkuman intisari dari hasil-hasil diskusi, *workshop* dan rapat yang dibukukan selama ini sudah dilakukan secara rutin sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, mampu memberikan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan guna meningkatkan kinerja para karyawan. Perusahaan menyadari dengan

adanya pengetahuan yang dimiliki anggota organisasinya akan dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Hasil diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan dari Marques *et al.*, (2008) yang menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan memberikan kontribusi terhadap karyawan *Portugis Workers* secara positif.

Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi

Berdasarkan pengujian penelitian ini diperoleh hasil bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi yang berarti bahwa semakin tinggi berbagi pengetahuan maka meningkatkan inovasi karyawan. Hasil tersebut dapat dilihat dari besarnya koefisien *estimate* sebesar 0,451818 yang bertanda positif dan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 4,922958 yang lebih besar dari 1,96. Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi sebesar 20,41%.

Berbagi pengetahuan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator dan inovasi diukur dengan lima indikator juga yaitu produk, bahan baku, teknologi, psoses produksi, proses bisnis dan manajemen. Berdasarkan uji analisis deskriptif dengan kategori *three-box method*, berbagi pengetahuan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, termasuk dalam kategori tinggi yaitu mencapai rata-rata 4,31. Hasil ini berbanding lurus dengan variabel inovasi yang secara keseluruhan mencapai rata-rata 4,23 yang dikategorikan tinggi juga. Hal ini menunjukkan dengan adanya kegiatan berbagi pengetahuan yang baik pada karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dapat meningkatkan inovasi yang dihasilkan karyawan.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, telah melakukan kegiatan *innovation award* yang diadakan

setiap tahunnya dengan tujuan karyawan berperan aktif dalam penciptaan inovasi yang diperoleh dari kegiatan berbagi pengetahuan yang sudah dijalankan dengan baik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi sebesar 20,41% dengan hasil positif dan signifikan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Andrawina (2008) yang menyatakan berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi.

Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji analisis deskriptif dengan kategori *three-box method*, inovasi pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, termasuk dalam kategori tinggi yaitu mencapai rata-rata 4,23. Hasil ini berbanding lurus dengan variabel kinerja karyawan yang secara keseluruhan mencapai rata-rata 4,34 yang dikategorikan tinggi juga. Hal ini menunjukkan dengan adanya inovasi yang tinggi pada karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Teknologi yang menjadi salah satu indikator dalam pengukuran inovasi juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Terbukti bahwa indikator teknologi pada variabel ini juga memiliki skor rata-rata tinggi sebesar 4,25 dibawah indikator bahan baku. Teknologi yang diinovasikan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, berupa efisiensi waktu atau pemotongan waktu operasi mesin, penyingkatan beban kerja karyawan yang mampu meningkatkan kinerja karyawan karena dapat meringankan beban kerja karyawan. Sehingga inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Besarnya koefisien *estimate* dari inovasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,122528. Koefisien tersebut bertanda positif yang apabila semakin meningkat proses inovasi yang dilakukan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 3,072440 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel inovasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan.

Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniadi (2011) yang menyatakan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kurniadi (2011) menyatakan dengan adanya inovasi yang dilakukan secara rutin maka akan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi

Melalui hasil *estimate inner model* yang menggunakan bantuan *software* SmartPLS yang telah dilakukan, maka diketahui bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hal tersebut dapat dilihat pada nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 4,922958 yang lebih besar dari 1,96. Adanya pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi ditujukan pada nilai koefisien yang menunjukkan positif (0,451818).

Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dapat dilihat pada nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 3,072440 yang lebih besar dari 1,96. Adanya pengaruh positif inovasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan pada nilai koefisien *estimate* sebesar 0,122528. Penelitian ini mendukung penelitian Kurniadi (2011) yang menyatakan terdapat pengaruh

positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Perbandingan langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,842 yang lebih besar daripada pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui inovasi sebesar 0,055 pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk,. Hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi tidak memediasi pengaruh anatara berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan distribusi jawaban responden pada karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, didapatkan indikator produk memiliki skor rata-rata terendah dibandingkan dengan indikator lain yaitu 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang dihasilkan dan dilakukan karyawan bersama perusahaan sudah baik, namun dalam penginovasian produk tidak dapat leluasa dilakukan mengingat PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang hanya menghasilkan semen, sehingga para anggota organisasi tidak dapat menginovasikan produk tersebut secara leluasa, yang berbeda dengan indikator yang lain yang dapat diinovasikan dengan leluasa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, telah melakukan kegiatan berbagi pengetahuan dengan baik seperti kegiatan diskusi kelompok, bedah buku, *workshop* dan rapat yang diadakan secara rutin. Sehingga kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan perusahaan dapat berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Kegiatan berbagi pengetahuan dapat menciptakan inovasi yang baik dan bermanfaat bagi perusahaan karena inovasi dihasilkan dari *encoded knowledge* dan *encultured knowledge* yang dapat menciptakan inovasi dengan baik. *Encoded knowledge* yang dilakukan berupa pengkodean dan perangkuman intisari hasil dari kegiatan diskusi kelompok, sehingga karyawan dapat menciptakan inovasi yang bermanfaat.

Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, hal ini berarti semakin baik inovasi yang dilakukan maka semakin baik pula kinerja karyawan. Teknologi yang diinovasikan berupa efisiensi waktu dan pemotongan waktu operasi mesin dapat menyebabkan beban kerja yang ditanggung karyawan menurun, hal ini mampu meningkatkan kinerja karyawan karena beban kerja karyawan menjadi ringan.

Inovasi tidak memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, merupakan perusahaan penghasil semen, sehingga tidak semua inovasi yang berkaitan dengan produk dapat dilakukan secara leluasa. Hal ini merupakan salah satu penyebab inovasi tidak memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dapat mempertahankan program-program dan kegiatan berbagi pengetahuan dan lebih meningkatkan lagi proses berbagi pengetahuan yang telah ada mengingat sesuai pengukuran lima variabel yang digunakan dalam mengukur berbagi pengetahuan memiliki nilai yang tinggi. Namun

perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan indikator *encultured knowledge* yang memiliki respon terendah dibanding indikator berbagi pengetahuan lainnya. Hal ini dapat dilakukan dengan menyamakan persepsi antar anggota organisasi agar masing-masing karyawan memiliki pemahaman pengetahuan yang sama dari hasil kegiatan berbagi pengetahuan.

Kegiatan berbagi pengetahuan yang telah ada seperti diskusi kelompok antar divisi dan diskusi kelompok antar departemen harus tetap ditingkatkan, misalnya dengan menghadirkan narasumber yang berkompeten di bidangnya pada saat diskusi berlangsung. *Workshop* intern perusahaan yang dilakukan juga sebaiknya lebih ditingkatkan. Aplikasi *milis* yang sedang dikembangkan juga dapat mempermudah karyawan dalam berbagi pengetahuan, hal ini dikarenakan perusahaan dalam proses pembuatan aplikasi *milis* dengan menggunakan jaringan intranet yang ke depannya dapat digunakan karyawan dalam membagikan pengalaman, pengetahuan, dan informasi kepada seluruh rekan-rekan kerja.

Diharapkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, mempertahankan program *innovation award* setiap tahun yang dapat menjadikan inovasi sebagai budaya dalam organisasi perusahaan. Dengan menjadikan inovasi sebagai budaya organisasi maka diharapkan karyawan akan terbiasa mendapatkan ide-ide kreatif dan inovatif dalam melakukan pekerjaannya. Ke depannya PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, juga dapat melakukan program *innovation award* dengan mengajak para *stakeholder* guna memacu semangat karyawan dalam mengikuti program tahunan yang akan dijadikan sebagai budaya perusahaan. Dengan adanya *reward* dalam *innovation award* ini maka diharapkan karyawan

akan selalu dan terus melakukan dan mengikuti *innovation award* tersebut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ilmiah manajemen ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: Dr. Jun Surjanti, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi dan jurnal ilmiah ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terimakasih kepada keluarga dan teman-teman yang selama ini turut membantu menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrawina, Luciana *et al.*, 2008. Hubungan Antara Knowledge Sharing Capability, Absorptive Capacity dan Mekanisme Formal. *Jurnal Teknik Industri* 10 (2): 158-170.
- Aulawi, Hilmi *et al.*, 2009. Hubungan Knowledge Sharing Behavior dan Individual Innovation Capability 11 (2): 174-187.
- Chen, Chung-Jen *et al.*, 2010. Knowledge management and innovativeness. *The role of organizational climate and structure* 31 (8): 848-870.
- De Jong, Jeroen P.J. dan Deanne N. Den Hartog. 2007. *How leaders influence employees' innovative behavior* 10 (1): 41-64.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Undip.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F, C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Yogyakarta: Andi.
- Kamasak, Rifat dan Fusun Bulutlar. 2010. *The influence of knowledge sharing on innovation* 22 (3): 306-317.
- Kurniadi, Mario. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Inovasi Terhadap Kinerja PT*. Betawi Mas Cemerlang Jakarta. Bina Nusantara.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Marques, D. V. *et al.*,. 2008. Knowledge sharing networks and performance. *Comportamento Organizacional E Gestao* 14 (2): 162-192.
- Matzler, Kurt *et al.*,. 2008. Personality Traits and Knowledge Sharing. *Journal Of Economic Psychology* 29 (3): 301-313.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiarso, Bambang. 2006. *Manajemen pengetahuan (knowledge management) dan proses penciptaan pengetahuan*. (Online), Ilmu komputer.org.
- Setiarso, Bambang. 2007. *Penerapan Knowledge Management di Organisasi*. Ilmu komputer.
- Subagyo, H. 2007. *Modul Pelatihan Knowledge Management*. Makasa : Bursa Pengetahuan Kawasan Indonesia Timur (BaKTI).
- Sun, Hongyi dan Pei-Lee Teh. 2011. Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial*