

## Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Persepsi Atas Dukungan Organisasi terhadap *Knowledge Sharing* dan Jenis Kelamin sebagai Moderator pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Kandatel Yogyakarta

Rita Susanti

Fakultas Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau

Supra Wimbari

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan persepsi atas dukungan organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* dan jenis kelamin sebagai moderator pada karyawan. Subjek adalah karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Kandatel Yogyakarta, sebanyak 101 orang, yakni laki-laki 57 orang dan 44 perempuan. Teknik yang digunakan untuk menganalisa data adalah teknik SEM dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*. Hasil pengujian hipotesis adalah, pertama tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *Organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap *tacit knowledge sharing*, dengan nilai  $p=0,708$ . Kedua ada pengaruh yang sangat signifikan variabel OCB terhadap *Explicit knowledge sharing* dengan jenis kelamin sebagai moderator, dengan nilai  $p=0,000$  dan besarnya sumbangan efektifnya sebesar 5%. Ketiga tidak ada pengaruh yang sangat signifikan dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap *tacit knowledge sharing*, dengan nilai signifikan  $p=0,114$  dengan sumbangan efektif sebesar 1,4 %. Dan hipotesis berikutnya menyebutkan bahwa persepsi atas dukungan organisasi mempengaruhi secara signifikan *explicit knowledge sharing*, dengan nilai  $p=0,000$  dan sumbangan efektif nya adalah sebesar 64%. Sedangkan persepsi atas dukungan organisasi terhadap *Explicit knowledge sharing* dengan jenis kelamin sebagai moderator juga berpengaruh secara signifikan, dengan nilai  $p=0,006$  dan sumbangan efektif sebesar 17%.

**Kata Kunci** : *Organizational citizenship behavior* (OCB), persepsi atas dukungan organisasi, *tacit knowledge sharing*, *explicit knowledge sharing*, jenis kelamin.

### Abstract

This research was to investigate about the influence Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Perceived Organizational Support (POS) toward tacit knowledge sharing and explicit knowledge sharing and sex as moderator in employee. The subjek of this research was employee PT. Telkomunikasi Indonesia Kandatel Yogyakarta, 101 employee, concist of 57 men and 44 women. The data were collected by using some scale, there are OCB scale, POS scale, tacit knowledge sharing scale and explicit knowledge sharing scale. Analyzed of data using SEM. The result showed five conclude, there is no significant influence from OCB toward tacit knowledge sharing, ( $p=0,708$ ); there is influence of OCB toward explicit knowledge sharing with gender as moderator,  $p=0,000$ , and the effectiveness is about 5 %; there is no significant influence perceived organizational support toward tacit knowledge sharing,  $p= 0,114$ , and effectiveness 1,4 %; there is significant influence perceived organizational support toward explicit knowledge sharing,  $p= 0,000$ , and effectiveness 64%; there is significant influence perceived organizational support toward explicit knowledge sharing with gender as moderator,  $p= 0,006$ , and effectiveness 17%.

**Key Words** : Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perceived Organizational Support, Tacit and Explicit Knowledge Sharing, sex.

### Pendahuluan

Saat ini merupakan "*knowledge era*",

yang mana hanya organisasi yang mampu mengelola *knowledgenya* secara optimal yang mampu bertahan di lingkungan yang

kompetitif. *Knowledge* dalam organisasi merupakan aset yang penting dibandingkan aset yang berwujud fisik, sebab dengan *knowledge* organisasi dapat mencapai kemajuan.

Persaingan bisnis yang berbasis teknologi informasi semakin meningkat. Untuk dapat mempunyai keunggulan bersaing, organisasi dituntut untuk mengadopsi teknologi informasi. Begitu juga dalam organisasi publik, organisasi publik dihadapkan pada tuntutan pelayanan yang semakin tinggi. Masyarakat modern mengharapkan layanan publik yang diberikan secara efektif, tepat waktu dan ekonomis (Moynihan, 2006). Akan tetapi, menurut Barzelay (dalam Pasaribu, 2009), kemajuan organisasi publik dalam hal kinerja belum terlalu tampak. Salah satu faktor penyebabnya adalah minimnya pelaksanaan *knowledge sharing* dalam organisasi publik.

Salah satu organisasi publik yang terus mengoptimalkan SDM beserta manajemen organisasi dalam melayani masyarakat adalah PT.Telkom. Telkom dan jajaran managemennya sepakat dan berkomitmen untuk melaksanakan implementasi *knowledge sharing* dengan pemanfaatan SDM. Munculnya *knowledge sharing* di Telkom dipicu oleh adanya tuntutan pelanggan akan adanya layanan terbaik, namun dalam kenyataannya proses berbagi tersebut belum meluas dan belum berjalan lancar, sehingga penyebaran *knowledge* belum menyeluruh dalam setiap unit.

Sistem *knowledge sharing* di Telkom dinamakan dengan Kampium. Sistem ini bisa ditulis oleh semua anggota organisasi, baik bawahan maupun atasan. Tujuan dari penerapan wadah ini adalah untuk mengembangkan potensi karyawan, mempermudah komunikasi antar unit, dan terjalinnya kerja sama antar karyawan.

Penelitian Hinds, Patterson dan Pfeffer, (2001) menyebutkan bahwa kemampuan yang terpenting dalam organisasi adalah bagaimana organisasi menstransfer keahlian dari mereka yang memiliki ke mereka yang membutuhkan. *Knowledge sharing* yang ditata, dikondisikan, dan dilancarkan dengan seksama bermanfaat bagi karyawan lainnya di unit yang berbeda atau sama. Adanya *knowledge sharing* dalam organisasi dapat mengurangi biaya dalam penyebaran *knowledge* melalui pelatihan (Lin, 2006).

Sistem *knowledge sharing* yang diterapkan oleh Telkom lebih kepada melakukan kodifikasi berupa transformasi *knowledge* yang belum ditulis (*tacit knowledge*) yang dimiliki setiap karyawan menjadi *explicit knowledge* yakni *knowledge* yang sudah terdokumentasi sehingga dapat disebarluaskan dan dikomunikasikan dengan unit-unit lainnya melalui Kampium (Surat Keputusan Telkom, 2005).

*Knowledge sharing* merupakan salah satu metode dalam *Knowledge Management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi untuk berbagi ilmu *knowledge*, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lain.

*Knowledge sharing* juga dapat didefinisikan sebagai pertukaran informasi, keahlian atau umpan balik (Cummings, 2004).

Gambaran *Knowledge sharing* menurut De Vries., dkk (2006) merupakan suatu proses dimana individu-individu saling bertukar *knowledge* (*tacit knowledge* dan *explicit*) dan bersama-sama menciptakan *knowledge* baru. Gambaran perilaku *Knowledge sharing* terdiri atas, Menyumbangkan *Knowledge*, Mengumpulkan *Knowledge*, Kemauan/kesediaan, Semangat.

*Knowledge* terbagi dalam dua bagian yakni *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*. Menurut Alavi dan Leidner, (2001) *Tacit Knowledge* merupakan *knowledge* yang berakar dalam tindakan, pengalaman, pikiran dan keterlibatan dalam konteks tertentu, sehingga sulit untuk diubah ke dalam bentuk *explicit* agar mudah ditransfer dan dibagikan. Polanyi (1967) menyebutkan dimensi *tacit knowledge* ada dua, yakni, Dimensi teknis (*procedural* dan Dimensi teori: terdiri atas model kepercayaan, persepsi, ideal, nilai-nilai, mental yang mengakar dalam diri individu begitu saja. Meskipun mereka tidak bisa dilafalkan dengan mudah, dimensi ini membentuk cara kita merasakan dunia sekitar.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang telah siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik. Polanyi (1958) menyebutkan bahwa *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang

tersusun dan sistematis. Ia terdapat dalam formula, buku dan dokumen. Jenis *explicit knowledge* adalah mudah disebar dan dikongsi. Penyebaran *explicit knowledge* dapat difasilitasi oleh teknologi informasi. Gambaran dimensi dari eksplisit knowledge adalah Dapat dikodifikasi/formulasi Misalnya dokumen, database, materi audio visual dll.

Untuk dapat terwujudnya *knowledge sharing* dalam organisasi tentunya harus dibangun dari kemauan yang kuat dari karyawan dan tentu saja harus didukung oleh organisasi. Organ (1997) menyebutkan bahwa perilaku *knowledge sharing* dapat didorong oleh *Organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku prososial, seperti menolong, berbagi, menyumbangkan dan bekerjasama. Jika seorang karyawan melihat organisasi penuh pertolongan, maka sejumlah performan kontekstual bisa diharapkan meningkat dalam organisasi.

Salah faktor yang mempengaruhi individu untuk mau *knowledge sharing* adalah *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku prososial, dapat memperlihatkan keramahan dan kecenderungan untuk berhubungan satu sama lain, karena kemampuan individu secara pribadi saling berhubungan, dan mereka dengan sukarela membagi *knowledgenya* untuk membantu satu sama lain (Lin, 2008)

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan peningkatan kinerja karyawan yang sebaik-baiknya, karena pada dasarnya kinerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja, dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi seperti ini disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau eksplisit berkaitan dengan sistem *reward*, dan memberikan kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, 1998). Organ (1988) menambahkan bahwa OCB merupakan perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi, yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal

maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi.

Organ (1988) dalam Podsakoff, Bachrach, dan Bendoly (2001) mendefinisikan *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang fleksibel, yang tidak langsung berkaitan dengan sistem *Reward* formal yang ditentukan oleh organisasi, dan memberikan kontribusi bagi keseluruhan efektifitas organisasi.

Podsakoff, dkk (2001) merangkum ada lima gambaran dimensi OCB yakni *Perilaku menolong (Helping behavior)*, yakni bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau membantu mencegah terjadinya permasalahan dalam pekerjaan (*Work related problem*). *Sportsmanship*, diartikan sebagai kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang ada. ketiga, *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif mengenai organisasi tempat karyawan bekerja. Kemudian *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi. Dan *Individual initiative*, merupakan bentuk motivasi diri individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik.

Lin (2008) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku prososial yaitu perilaku yang memperlihatkan keramahan dan kecenderungan untuk saling berhubungan, karena kemampuan individu secara pribadi saling berhubungan, dan mereka dengan sukarela membagi *knowledgenya* untuk saling membantu.

Penelitian Bateman dan Organ (1983) menyatakan bahwa individu yang memiliki tingkat OCB yang tinggi akan cenderung memberikan kontribusi *tacit knowledge* ke rekan kerja lainnya di organisasi yang sama untuk kebaikan bersama, bukan kepentingan pribadi. Kemudian, Orang-orang yang merasa bahwa dirinya bebas dan bukan korban akan lebih berkomitmen terhadap organisasi, dan akan menampilkan banyak perilaku *extra-role* atau OCB, yaitu salah satunya dengan menampilkan perilaku *knowledge sharing* secara sukarela kepada anggota organisasi lainnya (Organ, 1988).

Cooper dan Lewis (dalam Lin, 2008) menyebutkan bahwa OCB juga dapat

mempengaruhi stereotif jenis kelamin laki-laki dan perempuan dalam berhubungan dengan rekan kerja mereka dalam organisasi, mempengaruhi anggota dari setiap jenis kelamin dalam berperilaku dan bagaimana perilaku mereka dipandang dalam konteks OCB yang baik.

Penjelasan perbedaan ini dapat dilihat berdasarkan Teori tentang stereotip preskriptif (Lin, 2008) menunjukkan bahwa perempuan memiliki sifat komunal yang lebih kuat dan lebih lembut daripada laki-laki, mereka lebih memungkinkan untuk *knowledge sharing* lebih banyak daripada laki-laki. Laki-laki yang terlibat secara mendalam dalam *knowledge sharing* lebih merasa itu sebagai kewajiban untuk terlibat dalam organisasi dibandingkan perempuan secara bersama-sama terlibat, seperti laki-laki yang menginternalisasikan keyakinan bahwa mereka harus setia dan membantu organisasi dalam mencapai kesuksesan.

Tingkatan OCB pada perempuan dan laki-laki berbeda. Menurut Kidder dan Parks (2001) bahwa jenis kelamin juga merupakan faktor penting dalam konteks OCB (Kidder dan Parks, 2001), dan juga *knowledge sharing*. Lovell., dkk (1999) menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara perempuan dan laki-laki dalam tingkatan OCB, sehingga mempengaruhi mereka dalam *knowledge sharing*. Misalnya, perilaku menolong perempuan lebih besar daripada pada laki-laki.

Keberhasilan *knowledge sharing* dapat dipengaruhi oleh adanya kesadaran karyawan untuk melaksanakan sistem *knowledge sharing*, dan adanya persepsi karyawan atas dukungan organisasi secara baik (Dyer dan McDonough, 2001).

Dalam suatu organisasi dukungan manajemen atau organisasi juga dapat mempengaruhi individu untuk mentransfer *knowledge*-nya. Dukungan organisasi itu merupakan bentuk kepedulian dan rasa menghargai organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan (Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa, 1986).

Dukungan yang dirasakan karyawan akan terlihat salah satunya dalam gambaran persepsi mereka. Gambaran persepsi itu merupakan persepsi umum karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kehidupan mereka (Eisenberger dkk, 1986).

Dukungan yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan tentunya karyawan dapat menjalankan pekerja melebihi standar kerja yang menjadi tanggung jawabnya, misalnya aktivitas-aktivitas yang bersifat *extra-role*, yakni seperti melakukan tindakan-tindakan yang membantu kestabilan organisasi, memberikan saran-saran yang membangun, serta menambah *knowledge* dan keterampilan yang berguna bagi organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Gambaran konsep dukungan organisasi ini yakni individu atau karyawan memandang bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan suatu investasi (Cropanzano., dkk, 1997), yakni mereka memberikan tenaga, waktu dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randal., dkk, 1999). Sementara itu, organisasi tempat mereka bekerja berinvestasi untuk terus bisa memberikan penghargaan kepada karyawan, sesuai dengan tujuan yang diinginkannya, dari inilah kemudian terjadi transaksi berupa pertukaran sosial ditempat kerja antara karyawan dengan organisasi.

Eisenberger., dkk, (1986) menyatakan bahwa individu dalam suatu organisasi memiliki suatu keyakinan yang dikembangkannya yakni keyakinan untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi *reward* atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan. Inilah yang disebut dengan inti dukungan organisasi yang sesungguhnya.

Dukungan yang diberikan organisasi akan dipersepsikan oleh karyawan, apakah itu baik atau tidak. Dukungan organisasi menjelaskan interaksi antara individu dengan organisasi yakni melihat bagaimana organisasi memperlakukan karyawan. Perlakuan-perlakuan yang diterima karyawan dari organisasi akan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi.

Eisenberger., dkk (1986) menyebutkan bahwa konsep persepsi atas dukungan organisasi merupakan keyakinan global individu tentang sejauhmana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan sejauhmana organisasi menghargai kontribusi individu.

Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu pada karyawan. Persepsi pada karyawan tumbuh disebabkan

oleh beberapa hal yakni atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka dan Perhatian organisasi pada kehidupan karyawan (Eisenberger, dkk, 1986)

Menurut Setton, Bennet, Liden, (1996) bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya, berupa peningkatan usaha *in-role* dan *extra-role* yang mereka berikan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan Persepsi atas dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing* baik berbagi *tacit* dan *explicit knowledge* dengan jenis kelamin sebagai variabel moderator.

Melihat pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa, *knowledge sharing* disadari sebagai proses yang penting dalam organisasi, untuk dapat mencapai ataupun mempertahankan keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis. Sehingga peneliti ingin mengetahui sejauhmana pengaruh dari OCB dan persepsi atas dukungan organisasi terhadap perilaku *Tacit knowledge sharing* dan *explicit knowledge sharing* pada karyawan

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan dalam judul sebagai berikut: "*Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) dan persepsi atas dukungan organisasi (POS) terhadap perilaku knowledge sharing pada karyawan PT. TELKOM*".

Berdasarkan uraian yang telah peneliti paparkan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap perilaku *knowledge sharing* baik *tacit* maupun *explicit knowledge sharing*
2. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing* baik berbagi *tacit* dan *explicit knowledge* dengan jenis kelamin sebagai variabel moderator
3. Persepsi atas dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap perilaku *knowledge sharing* baik *tacit* dan *explicit knowledge sharing*.
4. Perempuan memiliki tingkat *Organizational citizenship behavior* yang tinggi dari pada laki-laki, sehingga mem-

pengaruhi karyawan dalam berbagi pengetahuan.

## Metode Penelitian

### *Variabel Penelitian*

Penelitian ini ingin melihat pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dan persepsi atas dukungan organisasi terhadap *knowledge sharing* dan jenis kelamin sebagai moderator pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Kandangatel Yogyakarta.

### *Subjek*

Karakteristik dari subjek adalah karyawan Telkom dari berbagai jabatan atau unit organisasi dan berbagai latar belakang pendidikan. Penelitian ini mengambil sampel 44 perempuan dan 57 laki-laki.

### *Alat Ukur*

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data menggunakan skala *Organizational citizenship behavior* (OCB), skala persepsi atas dukungan organisasi, *tacit knowledge sharing*, *explicit knowledge sharing* yang disusun dengan menggunakan model skala Likert.

Skala OCB menggunakan skala dari Podsakoff, (1988), yang berjumlah sebanyak 30 item, setelah dilakukan analisis pada SPSS maka didapat aitem yang valid sebanyak 25 aitem dengan perhitungan koefisien reliabilitas sebesar 0,881. Skala *tacit knowledge sharing* (Nonaka dan Takeuchi 1995), terdiri dari 12 aitem. Setelah dilakukan analisis aitem maka didapat aitem yang gugur sebanyak 4 aitem dan valid sebanyak 8 aitem. Nilai koefisien skala didapatkan sebesar 0,831.

Skala *Explicit Knowledge Sharing* berdasarkan teori Nonaka dan Takeuchi (1995), sebanyak 12 butir aitem, Setelah dianalisis, diketahui bahwa dari 12 aitem didapatkan bahwa semua aitem adalah valid. Besarnya koefisien reliabilitas skala ini adalah sebesar 0,873. Skala persepsi atas dukungan organisasi yang didasarkan kepada teori Eisenberger dkk, (1986), yang terdiri atas 8 aitem, dari analisis itu didapat bahwa dari 8 aitem tidak ada yang gugur dengan koefisien reliabilitas skala POS didapatkan sebesar 0,885.

**Analisis Data**

Pengujian dalam hipotesis ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan teknik *maximum likelihood estimation*. Perhitungan dengan menggunakan software AMOS version 4.01.

**Hasil**

Uji hipotesis penelitian didasarkan pada indeks ketepatan model dari SEM. Analisis menggunakan ketentuan kriteria goodness of fit yakni sebagai parameter pengukuran dalam SEM adalah sebagai berikut (Ghazali, 2008):

1.  $X^2$  (Chi-Square Statistic) dan Probabilitas Alat uji fundamental untuk mengukur overall fit. Model dikategorikan baik jika mempunyai chi-square=0 berarti tidak ada perbedaan.
2. CMIN/DF (Normed chi square) CMIN/DF merupakan ukuran yang diperoleh dari nilai chi-square dibagi dengan degree of freedom. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil atau sama dengan 2,00.
3. RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation) Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model.
4. GFI (Goodness of fit index) GFI ini mencerminkan tingkat kesesuaian

sebesar  $0,000 < 0,05$ , dan nilai RMSEA kriteria model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai GFI biasanya dari 0 sampai 1. Nilai yang lebih mendekati 1 mengindikasikan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik, dimana nilai GFI dikatakan baik jika 0,90.

5. AGFI (Adjusted GFI) AGFI merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan degree of freedom yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah sama atau lebih besar dari 0,9.
6. TLI (Tucker-Lewis Index) Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0,9 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit.
7. CFI (Comparative fit index) Nilai CFI yang direkomendasikan adalah 0,95 ke atas, semakin mendekati 1 berarti tingkat kesesuaian model yang diuji sangat baik (Arbuckle dan Whotke, 1999).

Berdasarkan paradigma teoritis disusun model analisis dari penelitian ini, yang akan ditampilkan pada lampiran. Hasil uji kesesuaian model menggunakan chi-square, CMIN/DF, GFI, AGFI, RMSEA, TLI dan CFI adalah sebagai berikut:

**Tabel** : Hasil Goodness of Fit Model

Indeks	Cut off value	Hasil perhitungan	Evaluasi Model
Chi-square	Mendekati 0	468,663	Marjinal
Probabilitas	0,05	0,000	Baik
CMIN/DF	2,00	66,952	Buruk
GFI	0,90	0,665	Buruk
RMSEA	0,08	0,812	Buruk
AGFI	0,90	0,006	Buruk
TLI	0,90	0,859	Buruk
CFI	0,90	0,133	Buruk

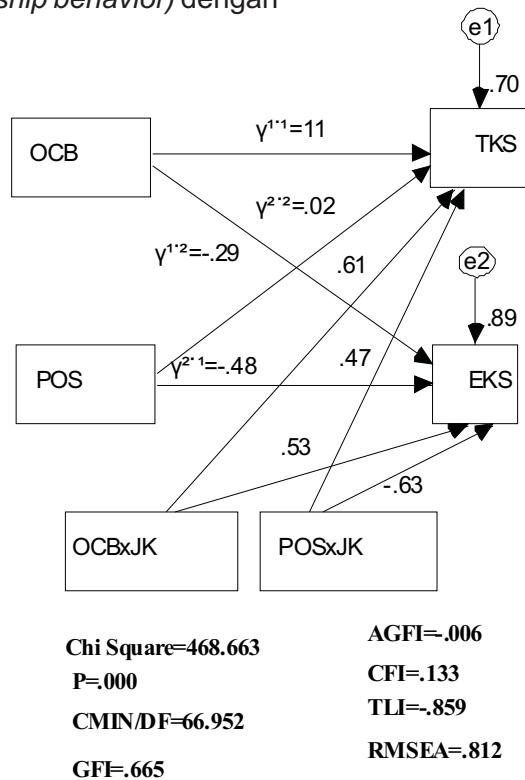
Hasil jbaran pada tabel 1 menunjukkan bahwa model yang direncanakan tidak *fit*, melihat dari hasil uji kecocokan nilai GFI, AGFI, TLI, dan nilai *p-value* chi-square

penilaiannya baik dibandingkan nilai acuan (*Cut of value*) dengan dibantu chi-correct.

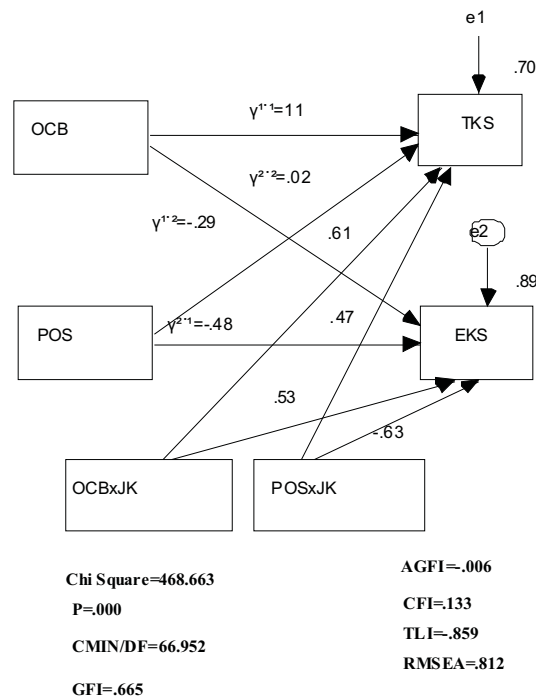
Untuk mendapatkan model yang *fit*, kemudian model tersebut dimodifikasi

mengikuti *modification indices* dengan mengubungkan error pengukuran dari X1 (*Organizational Citizenship behavior*) dengan

error pengukuran X2 (persepsi atas dukungan organisasi).



Gambar 2. Model Persamaan Struktural yang belum fit



Gambar.3. Model Persamaan Struktural yang fit

Hasil uji kesesuaian model menggunakan indeks kesesuaian dari SEM adalah sebagai berikut:

**Tabel 2 : Goodness Fit Structural Equation Model**

Indeks Ketepatan Model	Rentang yang ditetapkan	Indeks model Persamaan Struktural	Keterangan
Chi-square dan Probabilitas	Mendekati 0 0,05	5,781 0,328	Baik
CMIN/DF	2,00	1,156	Baik
GFI	0,90	0,981	Baik
AGFI	0,90	0,920	Baik
RMSEA	0,80	0,040	Baik
TLI	0,90	0,996	Baik
CFI	0,90	0,999	Baik

Berdasarkan hasil analisis dan indeks kesesuaian dari tabel 2, maka dapat disimpulkan bahwa model yang direncanakan fit secara baik, setelah di uji kecocokannya dengan nilai GFI, AGFI, TLI, dan CFI dibandingkan nilai acuan persamaan model struktural hasilnya baik dan hasil modifikasi lebih baik dibandingkan model awal. Hal ini dapat menunjukkan bahwa struktur data sesuai dengan model teoritik yang menghipotesiskan bahwa ada pengaruh antara variabel *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) dan persepsi atas dukungan organisasi dengan *Tacit knowledge sharing* dan *Explicit knowledge sharing*. Hasil analisis tersebut menunjukkan probabilitas (p) lebih besar dari batas penerimaan taraf signifikan 5% ( $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan antara model teoritis dan data empiris.

Selanjutnya hasil analisis signifikan hubungan setiap konstruk atau hasil bobot hubungan antarvariabel laten yakni sebagai berikut:

**Tabel 3 : Nilai signifikan tiap konstruk**

Konstruk	Estimate	S.E	C.R	P
POS TKS	-0,167	0,106	-1,579	0,114
POS EKS	1,272	0,129	9,843	0,000
OCBxJK EKS	0,156	0,033	4,669	0,000
POSxJK TKS	0,064	0,035	1,832	0,067
POSxJK EKS	-0,571	0,111	-5,156	0,000
TKS EKS	-0,154	0,088	-1,751	0,080

Penjelasan dari tabel 3 diatas, dapat digambarkan mengenai evaluasi bobot regresi atau hubungan antar konstruk yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut ini:

- a. Variabel persepsi atas dukungan organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan *Tacit knowledge sharing* dengan nilai signifikan  $p = 0,114$  yakni  $p > 0,05$
- b. Variabel persepsi atas dukungan organisasi mempengaruhi secara

signifikan *Explicit knowledge sharing*, dimana nilai signifikannya adalah  $p = 0,000$  yakni  $p < 0,05$

- c. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimoderatori atau yang diinteraksikan dengan jenis kelamin mempengaruhi secara signifikan *Explicit knowledge sharing* karena signifikansi nilai  $p = 0,000$ , dimana  $p < 0,05$  (ketentuannya untuk signifikan adalah  $p < 0,05$ ).
- d. Variabel persepsi atas dukungan organisasi yang dimoderatori oleh jenis



- kelamin tidak mempengaruhi secara signifikan *tacit knowledge sharing*, dimana signifikan nilai  $p = 0,067$  yakni  $p > 0,05$ .
- e. Variabel persepsi atas dukungan organisasi dengan moderator jenis kelamin mempengaruhi secara signifikan *explicit knowledge sharing*, dengan nilai signifikan  $p > 0,05$ .
  - f. Variabel *tacit knowledge sharing* tidak berpengaruh secara positif dengan *explicit knowledge sharing*, dengan nilai signifikan  $0,080$  berarti  $p > 0,05$ . Tapi dengan probabilitas  $0,10$  (10%), pengaruh *tacit knowledge sharing* terhadap *explicit knowledge sharing* adalah signifikan, dimana nilai  $p > 0,10$ .

## Pembahasan

Hasil analisis hipotesis yang diajukan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dengan perilaku *Tacit knowledge sharing*. Hipotesis yang diajukan ini ditolak. baik pengaruh OCB yang dimoderatori oleh jenis kelamin terhadap *Tacit knowledge sharing* maupun yang tidak di moderator jenis kelamin, ini menghasilkan hubungan yang tidak signifikan. Dimana nilai signifikan  $p = 0,708$  yakni  $p > 0,05$ .

Hal ini disebabkan oleh *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat personal, sulit untuk dirumuskan, dan sulit untuk dikomunikasi dengan orang lain (Nonaka, 1991). Selain itu, *Tacit knowledge* berakar dalam tindakan, pengalaman, pikiran dan keterlibatan tertentu (Alavi & Leidner, 2001), sehingga sulit untuk diubah ke dalam bentuk *explicit* agar mudah ditransfer dan dibagikan (Berman dkk, 2002).

Sulitnya *tacit knowledge* dibagikan di Telkom disebabkan karena karyawan kurang mengetahui pengetahuan apa saja yang dimiliki. Selain itu, karyawan bawahan masih sulit untuk menyumbangkan pengalaman dan ide-ide inovasinya dalam sistem kumpium dan media *knowledge sharing* lainnya. Hal ini terhambat dari tingkat atau status pendidikan karyawan, dan karyawan tidak diwajibkan untuk menyumbangkan ide-idenya dalam data online yang disediakan.

Hal ini didukung oleh pendapat Leonard dan Sensiper (1999) menyebutkan rintangan dalam membagikan *tacit knowledge* yakni, individu tidak bersedia

berpartisipasi aktif membagikan *tacit knowledge*nya terutama pengetahuan inovasinya. Kemudian, perbedaan status antar individu. Individu yang memiliki pengetahuan, takut mencoba mengekspresikan sesuatu yang tidak terkatakan. Mereka beranggapan tidak ada seorang yang akan menghargai pengalaman mereka terhadap masalah tersebut, mereka akan terlihat bodoh dan terlalu tinggi harga yang harus dibayar.

Hipotesis berikutnya adalah OCB berpengaruh secara positif terhadap *explicit knowledge sharing* dengan jenis kelamin sebagai moderator. Hipotesis ini diterima, dimana terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara OCB dan *explicit knowledge sharing* dengan jenis kelamin sebagai moderator, dengan nilai signifikan  $p = 0,000$  berarti ( $p < 0,05$ ). Besarnya sumbangan OCB yang dimoderatori oleh jenis kelamin terhadap *Explicit knowledge sharing* sebesar 5%.

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak berbagi *explicit knowledge* daripada *Tacit*. Hal ini disebabkan karena *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang formal dan sistematis sehingga sangat mudah untuk dikomunikasikan dan dibagikan dengan orang lain. Sebagai contoh berbagi spesifikasi produk, manual atau modul, rumus ilmiah, program komputer, atau apapun itu yang bisa diungkapkan atau dinyatakan dengan kata-kata atau angka (Nonaka, 1991; Nonaka & Konno, 1998). Tipe pengetahuan ini menurut Nonaka dan Konno (1998) adalah pengetahuan yang berharga dan bisa dengan cepat dan mudah untuk disebarkan pada orang banyak.

Organ (1988) menyatakan bahwa dengan adanya kesadaran pada karyawan, akan memudahkan pertukaran *knowledge* secara timbal balik. Selain itu, karyawan yang memiliki kesadaran yang kuat cenderung untuk melakukan *knowledge sharing* baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* dengan orang lain meskipun tidak secara resmi diminta oleh organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* dalam organisasi (Farh dkk, 2004).

Ditambahkan pula bahwa individu memiliki perilaku *civic virtue yang merupakan aspek OCB*, contohnya perilaku melihat pengumuman dan pesan yang disampaikan perusahaan, menghadiri pertemuan, selalu

mengikuti perkembangan organisasi, membagikan modul-modul yang dimiliki (Organ, 1988). Perilaku ini diperkirakan lebih dipraktikkan oleh karyawan laki-laki dari pada perempuan di Telkom. Jabatan tinggi dalam organisasi Telkom dan karyawan yang banyak mengisi kumpium umumnya didominasi oleh laki-laki daripada perempuan.

Lovell dkk (1999) juga menambahkan bahwa laki-laki lebih mempertimbangkan pekerjaan sebagai sesuatu yang sentral daripada perempuan, sehingga membuat laki-laki lebih peduli kepada perusahaan. Namun berbeda dengan perempuan mereka lebih cenderung menganggap keluarga sebagai pusat kehidupan mereka dan cenderung mengabaikan pesan organisasi, absen dari pertemuan, dan tidak mengambil peran aktif dalam sebuah organisasi ketika konflik terjadi antara keluarga dan organisasi.

Hipotesis ketiga, yakni persepsi atas dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *tacit knowledge sharing*. Hipotesis ini ditolak, dimana dari hasil analisis diperoleh hasil signifikan  $p = 0,114$  berarti  $p > 0,05$ , sehingga hipotesis di tolak. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara di lapangan yang menunjukkan bahwa karyawan kurang mengetahui *tacit knowledge* yang dimilikinya sehingga membuat karyawan sedikit kesulitan dalam menyumbangkan dan membagikan ide-ide inovasinya pada organisasi. Penyebabnya antara lain, adanya rasa rakut tidak diterima, karyawan binggung untuk menuliskan pengalaman yang dimilikinya, dan untuk dapat dibukukan tulisan karyawan dilakukan beberapa seleksi agar tulisan itu menjadi dokumen ilmiah dalam data *online* sehingga dapat dibagikan kepada karyawan lain.

Penyebaran *tacit knowledge* masih tidak berjalan disebabkan masih kurangnya sosialisasi dari atasan mengenai *tacit knowledge* kepada karyawan. Tidak ada kewajiban bagi karyawan untuk menyumbangkan ide-idenya, karena menurut pimpinan Telkom, dengan adanya aturan diwajibkan akan dikhawatirkan membuat karyawan terkekang, dan tidak semua karyawan bisa menuliskan *tacit knowledge*nya, karena tingkat pendidikan yang berbeda.

Persepsi atas dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Explicit knowledge sharing*. Nilai signifikan pengaruh

persepsi atas dukungan organisasi terhadap *Explicit knowledge sharing* adalah  $p = 0,000$  berarti  $p < 0,05$ . Besarnya sumbangan persepsi atas dukungan organisasi terhadap *explicit knowledge sharing* sebesar 64 %. Hal ini terlihat sumbangan terbesar karyawan berbagi pengetahuan *Explicit* adalah dipengaruhi oleh persepsi yang tinggi dari karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi. sedangkan pengaruh persepsi atas dukungan organisasi terhadap *Explicit knowledge sharing* dengan moderator jenis kelamin juga sangat signifikan, dengan nilai signifikan  $p = 0,000$  berarti  $p < 0,05$ . Besarnya sumbangan persepsi atas dukungan organisasi yang diinteraksikan dengan jenis kelamin terhadap *explicit knowledge sharing* sebesar 17%.

Hal ini didukung oleh pendapat Rhoades dan Eisenberger (2002) bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan aktivitas-aktivitas kerja yang bersifat *extra-role*, yakni perilaku membantu rekan kerja, melakukan tindakan-tindakan yang membantu kestabilan organisasi, memberikan saran-saran yang membangun, serta menambah dan membagikan *knowledge* dan keterampilan yang berguna dalam organisasi.

Setton, Bennet dan Liden, (1996) menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal balik, berupa peningkatan perilaku *extra-role* termasuk berbagi pengetahuan.

Mudahnya penyebaran *Explicit knowledge* di Telkom karena banyaknya fasilitas untuk berbagi pengetahuan yang disediakan oleh organisasi. Pembagian *explicit knowledge* ini dilakukan melalui dokumen, gambar, standar operasional prosedur, pedoman praktek terbaik dan sebagainya, kemudian penyebaran *explicit knowledge* ini mudah karena didukung dengan menggunakan fasilitas dari intranet organisasi melalui internet.

Sistem internet ini memudahkan karyawan untuk membagikan dan mendapatkan pengetahuan yang mereka butuhkan. Gambaran ini didukung oleh pendapat Sanchez (2000) yang menyatakan bahwa informasi sistem yang memainkan peran sentral dalam memfasilitasi penyebaran *explicit knowledge* adalah dari intranet perusahaan atau antara

organisasi melalui internet.

Lin, Leung dan Koch (2006) menyebutkan mudahnya penyebaran *explicit knowledge*, karena adanya Penggunaan fasilitas IT dalam organisasi dinilai telah membantu *explicit knowledge sharing* di organisasi, fasilitas tersebut diantaranya *knowledge portal*, *teleconference*, *video conference*, *mail group*, (Aulawi, Govinda raju, Suryadi, & Sudirman, 2009).

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempengaruhi secara signifikan *Explicit knowledge sharing*, dengan moderator jenis kelamin. Sedangkan OCB tidak mempengaruhi secara signifikan *tacit knowledge sharing*. Hal ini disebabkan bahwa *Explicit knowledge* lebih sistematis, sudah berbentuk dokumen sehingga sangat mudah dibagikan. Sedangkan *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang masih ada dalam pikiran individu, sehingga sulit untuk dibagikan.

OCB yang dimiliki laki-laki lebih tinggi daripada perempuan, sehingga mempengaruhi untuk berbagi *Explicit knowledge*. Hal ini disebabkan karena laki-laki lebih peduli dengan organisasi termasuk dengan data-data organisasi seperti dokumen-dokumen dan pesan-pesan penting dari organisasi sehingga lebih sportif untuk membagikan pengetahuan.

Persepsi atas dukungan organisasi mempengaruhi *Explicit knowledge sharing*, karena dengan adanya perasaan baik atau puas karyawan terhadap organisasi, maka karyawan akan memberikan timbal baliknya kepada organisasi. Pembagian *explicit knowledge* di Telkom sangat mudah karena banyaknya fasilitas internet yang membantu, walau tanpa ada tatap muka dengan karyawan unit lain.

## Penutup

*Organizational citizenship behavior* (OCB) mempengaruhi secara signifikan *Explicit knowledge sharing*, dengan moderator jenis kelamin. Sedangkan OCB tidak mempengaruhi secara signifikan *tacit knowledge sharing*. Hal ini disebabkan bahwa *Explicit knowledge* lebih sistematis, sudah berbentuk dokumen sehingga sangat mudah dibagikan. Sedangkan *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang masih ada dalam pikiran individu, sehingga sulit

untuk dibagikan.

OCB yang dimiliki laki-laki lebih tinggi daripada perempuan, sehingga mempengaruhi untuk berbagi *Explicit knowledge*. Hal ini disebabkan karena laki-laki lebih peduli dengan organisasi termasuk dengan data-data organisasi seperti dokumen-dokumen dan pesan-pesan penting dari organisasi sehingga lebih sportif untuk membagikan pengetahuan, selain itu, Laki-laki lebih mempertimbangkan pekerjaan sebagai sesuatu yang sentral daripada perempuan.

Adanya perasaan baik atau puas karyawan terhadap organisasi, maka karyawan akan memberikan timbal baliknya kepada organisasi. Ketika karyawan merasa dipercaya, dikuatkan atau didukung, dan bebas dari rasa takut terhadap konsekuensi negatif dari organisasi akan membentuk sikap berbagi pengetahuan yang baik pada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian perlu adanya tindak lanjut dari organisasi mengenai implementasi *knowledge sharing* perlu ditingkatkan lagi disemua unit melalui sosialisasi yang lebih intensif. Sosialisasi dapat dijelaskan dengan saling berbagi antar *tacit knowledge*, umumnya dilakukan tanpa melibatkan hal-hal formal, misalnya sharing budaya organisasi antara anggota organisasi yang lama dengan anggota yang baru dengan tujuan anggota yang bisa mampu beradaptasi dengan budaya organisasi.

## Daftar Pustaka

- Alavi, M. dan Leidner, D. E (2001). Knowledge management and knowledge management system: conceptual foundations and research issues. *Mis Quarterly*, 25(1), pp. 107-136.
- Aulawi. H., Sudirman. I., Suryadi. K., dan Govindaraju. R. (2009). Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability. *Journal of Applied Sciences Research*. 5(12): 2238-2246.
- Berman, S.L., Down, J. and Hill, C.W.L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 1, pp. 13-32.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. F., dan 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), 87-111
- Cohen, W., dan Levinthal, D. (1990). Absorptive capability: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cummings, J. (2004). Work Groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50.
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B. dan De Ridder, J. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33, 115-135.
- Dyer, G. dan McDonough, B. (2001). The state of KM. *Knowledge Management*. Vol. 4 No.5.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., dan Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, Vol 71 (3): 500-507.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., dan Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of china. *Organizational Science*. 15; 241-253.
- George, J dan Brief, A (1992). Feeling good-doing good. A conceptual analytic of the mood at work:organizational spontancity relationship. *Psychology bulletin*. Vol 76. 310-329.
- Hinds, P. J., Patterson, M., dan pfeffer, J (2001). Bothered by abstraction: the effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance. *Journal of Applied psychology*. 86, 1232-1243.
- Lin, C., P (2008). Examination of gender differences in modeling ocbs and their antecedents in business organizations in taiwan. *Journal Bus Psychol*, 22, 261-273.
- Lin, C., P (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behavior, gender, and knowledge sharing in workplace organizational in taiwan. *Journal Bus Psychol*. 22, 241-250.
- Lin, C., P. (2006). Gender differs: modelling knowledge sharing from A perspective Of social network ties. *Asian Journal of Social Psychology* (2006), 9, 236–241.
- Lin Lu, Leung, K., dan Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: the role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 15–41.
- Moynihan, D. P. (2006). Managing results in the state government, evaluating a decade of reform. *Public Administration Review*, 66(1), 77-89.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review.
- Nonaka, I (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5: 14-37.
- Nonaka, I dan Takeuchi, H (1995). *The knowledge-creating company*. New york: Oxford university press.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., dan Teece, D.J (2001). *Introduction. Managing Industrial knowledge*. London: SAGE Publication, Ltd.
- Organ, D.W (1983). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Reaserch in organizational behavior*. 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Oxford team. Oxford learner's pocket dictionary-3rd edition-. (2004). lik: Oxford University Press.
- Pasaribu. M. (2009). *Knowledge sharing (Meningkatkan Kinerja Layanan Perusahaan)*. Penerbit PT Media Komputindo. Jakarta, 2009.
- Podsakoff, P. M., Bachrach, D. G dan Bendoly (2001). Attributions of the causes of group performance as an alternative ekplanation of the relationship between Organizational Citizenship Behavior dan Organizational performance.

- Journal of Applied psychology*, 6, 1285-1293.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Reutledge dan Kegan Paul.
- Rhoades, L. dan Eisenberger, R., (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*. Vol. 87; 698-714.
- Sanchez. R. (2000). Tacit knowledge versus explicit knowledge approaches to knowledge management practice. Department of Industrial Economics and Strategy Solbjergvej 3 - 3rd floor.
- Setiarso, B. (2006). *Knowledge sharing: Siapa yang mengelola knowledge*. Ilmu komputer.com
- Settoon, R. P., Bennett, N., dan Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shih. J., C. and Farn. C., K. (2008). Behavior and social influence in knowledge sharing: intention formation and the moderating role of knowledge type. T. Yamaguchi (Ed.): PAKM, LNAI 5345, pp. 3-13.
- Weick K. E., dan Roberts. K. H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.