

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN DENGAN  
KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABLE  
INTERVENING**

**(Survei pada Karyawan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Cheryl Rionaldi Ayuga Putra**

**NIM. 155030201111183**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**MALANG**

**2021**

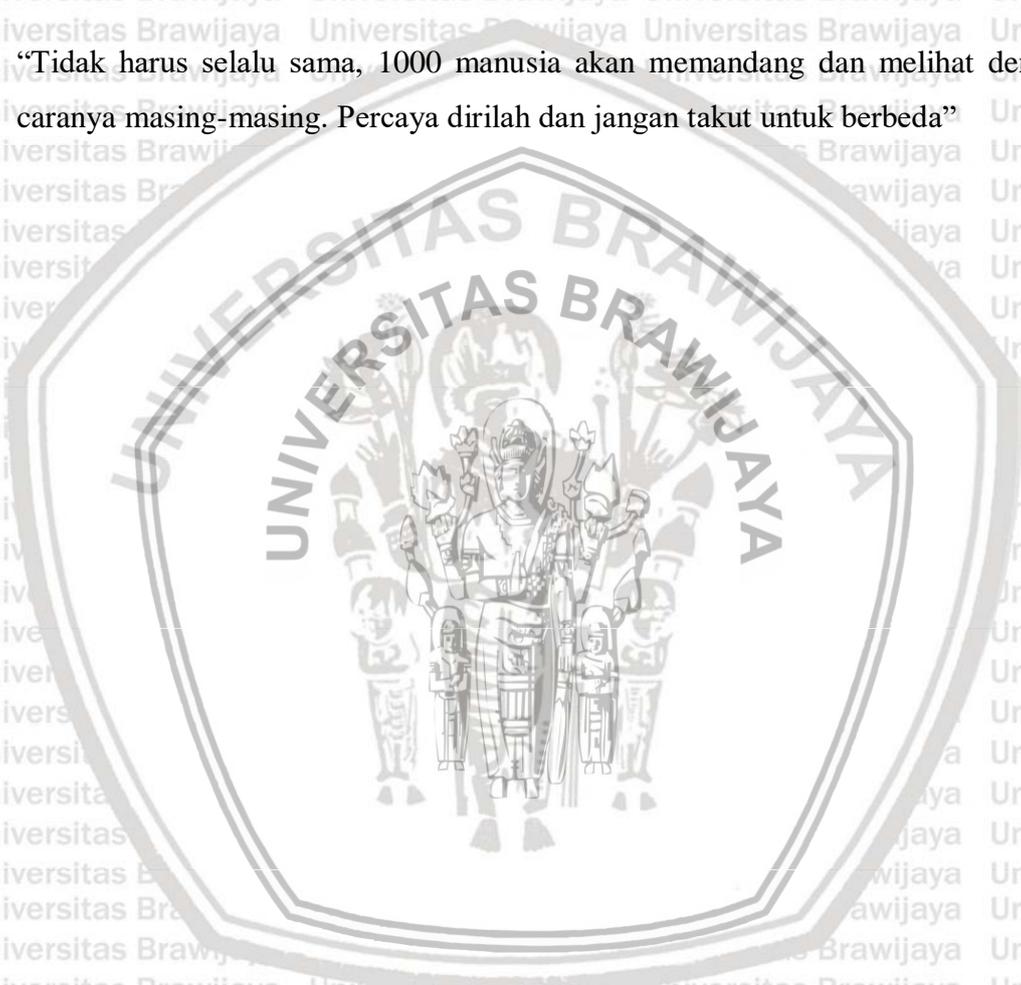
MOTTO

“Sometimes the people with worst past, create the best future”

(Anonim)

“Tidak harus selalu sama, 1000 manusia akan memandang dan melihat dengan caranya masing-masing. Percaya dirilah dan jangan takut untuk berbeda”

(Nn)



**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* Sebagai *Variable Intervening* (Survei pada Karyawan PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya)

Disusun oleh : Cheryl Rionaldi Ayuga Putra

NIM : 155030201111183

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 28 April 2021

Komisi Pembimbing Ketua



Heru Susilo, Drs.MA  
NIP.195912101986011001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Intervening (Survei pada Karyawan PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya)” tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 , Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 29 April 2021



**Cheryl Rionaldi Ayuga Putra**  
NIM.455030201111183

### LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 3 Juni 2021  
Jam : 09.00 WIB  
Skripsi atas nama : Cheryl Rionaldi Ayuga Putra  
Judul : Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* Sebagai *Variable Intervening*. (Survei pada Karyawan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya)

Dan dinyatakan  
**LULUS**

#### MAJELIS PENGUJI

Ketua,



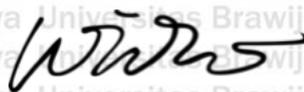
Drs. Heru Susilo, MA  
NIP. 195912101986011001

Anggota,

Anggota



Benny Hutahayan Dr. ST, MM  
NIP. 20180367041312001



Muhammad Cahyo Widyo Sulistyo, SE, M, BA  
NIP. 2013048303181001

## RINGKASAN

Cheryl Rionaldi Ayuga Putra. 2021. **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Intervening (Survei pada Karyawan PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya)**. Heru Susilo, Drs. MA.

Komunikasi organisasi merupakan salah satu alat penting dalam manajemen untuk mencapai hasil yang ingin di capai pada suatu perusahaan. Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan melakukan komunikasi organisasi dan *knowledge sharing* yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung dan tidak langsung komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja dengan *knowledge sharing* sebagai variable intervening

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Komunikasi Organisasi (X) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y2) melalui *knowledge sharing* (Y1) baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, serta menggunakan metode kuesioner (survey). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 56 orang responden, dengan metode pengambilan sampel menggunakan *total sampling* (sampel jenuh). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis deskriptif bahwa variabel Komunikasi Organisasi (X) Motivasi Kerja Karyawan (Y2) dan *knowledge sharing* (Y1) dikatakan “baik” oleh karyawan PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya. Berdasarkan analisis jalur variabel komunikasi organisasi PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya dapat dikatakan baik sehingga berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya. Komunikasi Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Knowledge Sharing*. Komunikasi Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi Kerja melalui *Knowledge Sharing*.

**Kata kunci:** Komunikasi Organisasi, *Knowledge Sharing*, Motivasi Kerja Karyawan

## SUMMARY

Cheryl Rionaldi Ayuga Putra. 2021. **The Effect of Organizational Communication on Employee Work Motivation through Knowledge Sharing as an Intervening Variable (Survey on Employees of PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya)**. Heru Susilo, Drs. MA.

Organizational communication is one of the important tools in management to achieve the desired results in a company. One of the company's efforts to increase employee motivation is good organizational communication and knowledge sharing. The research aims to determine and analyze the direct and indirect influence of organizational communication on work motivation with knowledge sharing as an intervening variable

This research aims to determine and explain the effect of Organizational Communication (X) on Employee Work Motivation (Y2) through knowledge sharing (Y1) either partially or collectively. The type of research used in this research is explanatory research using a quantitative approach, and using a questionnaire (survey) method. The population in this study were all employees of PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya. The sample used in this study were 56 respondents, with the sampling method using total sampling (saturated sample). The analytical method used in this research is descriptive statistical analysis and path analysis.

The results showed that based on descriptive analysis that the variables of Organizational Communication (X) Employee Work Motivation (Y2) and knowledge sharing (Y1) were said to be "good" by employees of PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya. Based on the path analysis of organizational communication variables, PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya can be said to be good so that it has a significant effect on the Work Motivation of PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya. Organizational communication has a significant effect on Knowledge Sharing. Work Motivation has a direct effect on Knowledge Sharing. Organizational communication has a direct effect on Work Motivation through Knowledge Sharing.

**Keywords: Organizational Communication, Knowledge Sharing, Employee Work Motivation**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai *Variable Intervening* (Survei pada Karyawan PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Saya menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Heru Susilo, Drs. MA selaku dosen pembimbing yang telah berkenan untuk membimbing sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
5. Kepada seluruh Dosen, Pegawai dan Staff Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

**DAFTAR ISI**

<b>MOTTO</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iii
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	10
I.3 Tujuan Penelitian.....	11
I.4 Manfaat Penelitian.....	11
I.5 Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
II.1 Tinjauan Empiris.....	14
A Akram dan Bokhari (2011).....	14
B. Aulia (2016).....	14
C. Cynthia (2016).....	15
D. Triana (2016).....	15
E. Wirawan (2016).....	16
F. Ariana (2017).....	17
G. Subrata (2017).....	18
II.2 Tinjauan Teoritis.....	26

A. Komunikasi Organisasi .....	26
B. <i>Knowledge Sharing</i> .....	33
C. Motivasi Kerja.....	40
II.3 Hubungan Antar Variabel.....	46
A. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan .....	46
B. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan <i>Knowledge Sharing</i> .....	47
C. Hubungan Motivasi Kerja Karyawan dengan <i>Knowledge Sharing</i> .....	49
D. Hubungan Komunikasi Organisasi ke Motivasi Kerja Karyawan melalui <i>Knowledge Sharing</i> .....	50
II.4 Model Konsep Penelitian.....	51
II.5 Hipotesis Penelitian.....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
III.1 Jenis Penelitian.....	54
III.2 Lokasi Penelitian.....	55
III.3 Variabel dan Definisi Operasional.....	55
A Variabel Eksogen .....	56
B Variabel Endogen.....	56
C. Variabel Intervening.....	56
D. Definisi Operasional Variabel.....	56
III.4 Skala Pengukuran.....	62
III.5 Populasi dan Sampel .....	62
A. Populasi.....	62
B. Sampel.....	63
III.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	63
A. Jenis Data .....	63
B. Teknik Pengumpulan Data.....	64
III.7 Instrumen Penelitian.....	65
III.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	66
A. Uji Validitas .....	66
B. Uji Reliabilitas.....	68
III.9 Teknik Analisis Data.....	69

A. Analisis Deskriptif.....	69
B. Analisis Jalur .....	70
<b>BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.....</b>	<b>72</b>
IV.2 Gambaran Responden .....	76
A. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
B. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
C. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	78
D. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	78
IV.3 Analisis Statistik Deskriptif.....	79
A. Komunikasi Organisasi (X) .....	80
B. <i>Knowledge Sharing</i> (Y1) .....	84
C. Motivasi Kerja (Y2) .....	88
IV.4 Analisis Jalur .....	98
A. Pengujian Hipotesis 1 .....	98
B. Pengujian Hipotesis 2 .....	100
C. Pengujian Hipotesis 3.....	101
D. Pengujian Hipotesis 4 .....	102
IV.5 Ketepatan Model .....	103
IV.6 Pembahasan .....	104
A. Pengaruh Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja.....	104
B. Pengaruh Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....	106
C. Pengaruh Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....	108
D. Pengaruh Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja melalui <i>Knowledge Sharing</i> .....	109
<b>BAB V Kesimpulan dan Saran.....</b>	<b>114</b>
V.1 Kesimpulan .....	114
V.2 Saran.....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>118</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>122</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator .....	59
Tabel 3.2 Skala Pengukuran .....	62
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas .....	67
Tabel 3.4 Hasil Rekapitulasi Uji Reliabilitas .....	69
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	76
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia .....	77
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	78
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	79
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Komunikasi Organisasi .....	80
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi <i>Knowledge Sharing</i> .....	80
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja .....	84
Tabel 4.8 Hasil Sub Struktur 1 .....	93
Tabel 4.9 Hasil Sub Struktur 2 .....	100
Tabel 4.10 Hasil Sub Struktur 3 .....	101
Tabel 4.11 Hasil Sub Struktur 4 .....	102
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	102

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Motivasi Kerja Karyawan Internasional ..... 5

Gambar 1.2 Perkembangan Perdagangan Luar Negeri Periode Januari November 2020 ..... 8

Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian ..... 51

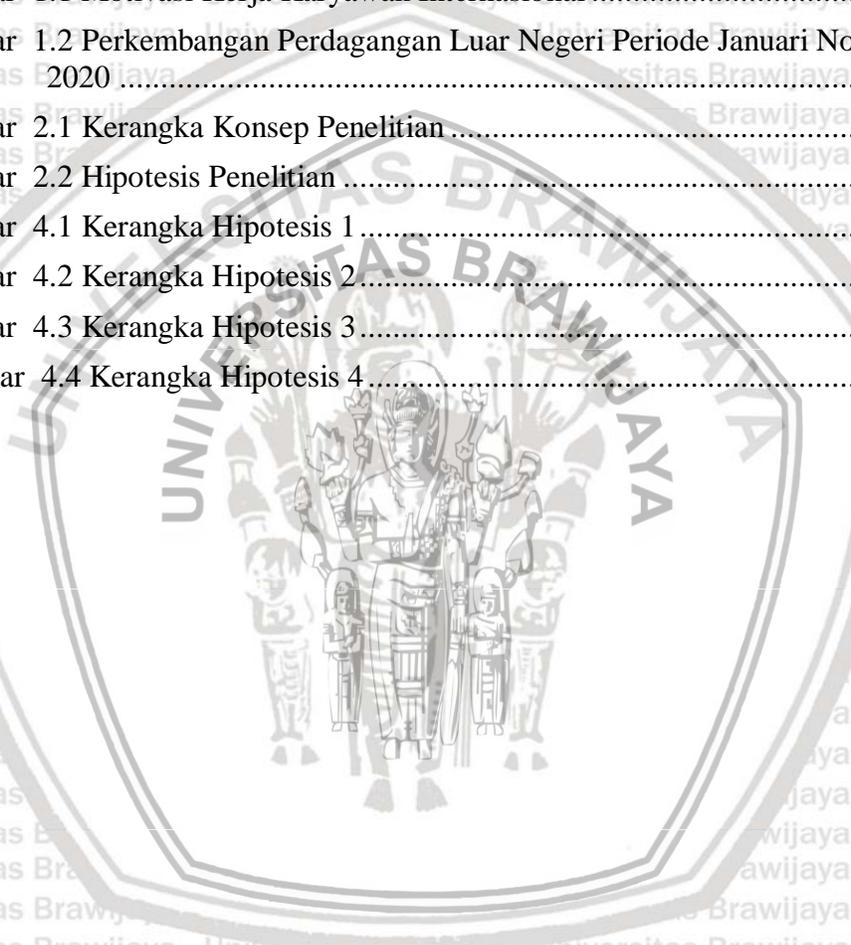
Gambar 2.2 Hipotesis Penelitian ..... 53

Gambar 4.1 Kerangka Hipotesis 1 ..... 95

Gambar 4.2 Kerangka Hipotesis 2 ..... 100

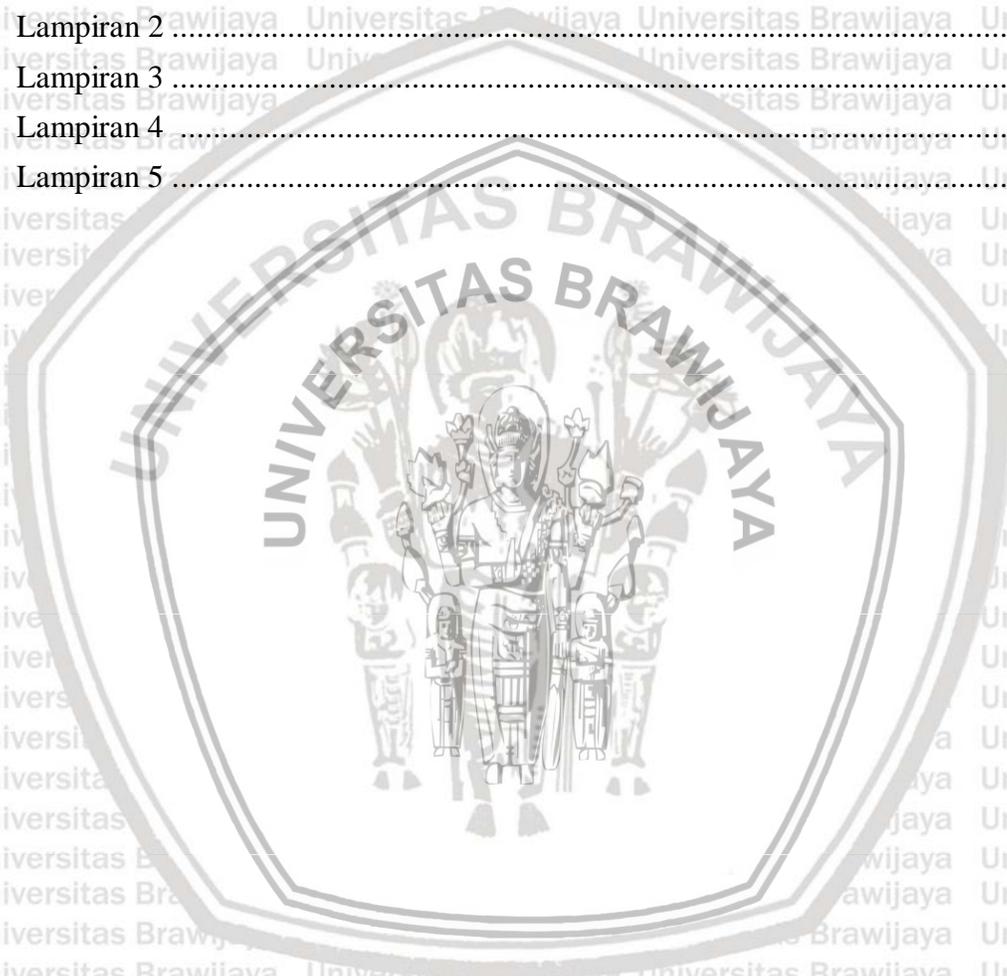
Gambar 4.3 Kerangka Hipotesis 3 ..... 101

Gambar 4.4 Kerangka Hipotesis 4 ..... 102



## LAMPIRAN

Lampiran 1 .....	118
Lampiran 2 .....	124
Lampiran 3 .....	132
Lampiran 4 .....	139
Lampiran 5 .....	151



## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Kompleksitas organisasi modern yang kian hari kian meningkat memerlukan dimensi baru dalam menajemennya. Pada abad ke-20 dan abad ke-21, dunia usaha dihadapkan pada berbagai perubahan dan ketidakpastian (*uncertainties*) atau yang sering dikenal sebagai periode yang “*turbulent*”. Ketidakpastian tersebut melanda dunia bisnis pada awal tahun 2020. *Corona Virus Diseases* atau yang dikenal sebagai COVID-19 menyerang seluruh dunia termasuk Indonesia. Sehingga menyebabkan perubahan dalam dunia bisnis dalam berbagai sektor.

Sehingga dibutuhkan sebuah dimensi baru dalam menyikapi perubahan dunia bisnis saat ini. Penggunaan sumber daya manusia yang cakap dalam manajemen modern merupakan salah satu cara yang tepat. Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam berlangsungnya hidup organisasi dan tercapainya keberhasilan tujuan organisasi. Sehingga untuk mencapai tujuan organisasi, manager harus selalu memperhatikan komunikasi yang terjalin dengan baik sebagai bentuk tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dalam suatu organisasi. Menurut Mulyana (2006:39) komunikasi adalah interaksi antara dua makhluk hidup atau lebih. Setiap hari semua makhluk melakukan komunikasi, sehingga komunikasi merupakan dasar penting bagi manusia untuk saling berinteraksi. Triana (2016:28) menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses

penyampaian pesan dalam bentuk lambang tertentu dan mengandung arti yang dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan untuk penerima pesan.

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu, Effendy (2011).

Sementara dalam organisasi komunikasi menurut Purwanto (2011:4) adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim),

baik dengan simbol-simbol sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan.

Kelangsungan hidup organisasi sering terdapat masalah karena kurangnya informasi yang diperlukan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Komunikasi yang efektif sangat penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kualitas dan kuantitas komunikasi yang baik dan sesuai dapat membantu karyawan dalam pekerjaannya.

Speen (1998) dalam Glanz (2008:3) menyatakan, " *Companies can optimize employee performance by engaging in a continuing, organized program of: 1.*

*Promotion, 2. Motivation, 3. Communication, 4. Recognition.*" (Perusahaan dapat

mengoptimalkan kinerja karyawannya melalui program promosi, motivasi, komunikasi, dan pengakuan). Komunikasi yang terjalin dalam organisasi melibatkan

semua pihak dalam organisasi tersebut, baik antara pimpinan (manajer) dengan karyawan bawahannya, antara sesama karyawan yang setingkat kedudukannya,

maupun antar divisi dalam organisasi. Manajemen dan pegawai harus bertindak sebagai sebuah *team* apabila ingin mencapai tujuan organisasi tersebut. Hal ini

dikarenakan tujuan utama komunikasi dalam dunia perusahaan atau organisasi khususnya dalam pekerjaannya adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan

melancarkan jalannya organisasi dalam mencapai tujuannya. Fungsi administrasi, perencanaan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan semua berdasarkan suksesnya perusahaan pada komunikasi (Moekjat, 1993:14).

Komunikasi merupakan salah satu alat penting dalam manajemen untuk mencapai hasil yang ingin di capai. Hooff *and* de Ridder (2004: 126) “*a constructive communication climate in an organization is a central condition for successful knowledge sharing*”. (Iklim komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi adalah kondisi pusat untuk *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang sukses). *Knowledge sharing* menurut Lumbantobing (2011:24) adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif.

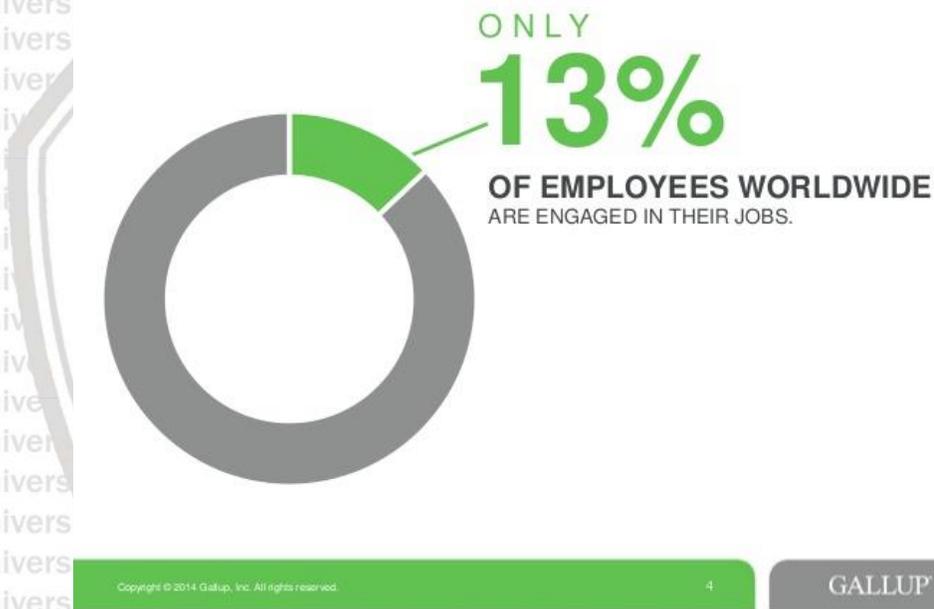
*Knowledge* atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas. Tampoe (1996) hal ini mengarah pada *Preposition 1: Motivation is positively related to knowledge sharing* (motivasi berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan). Terdapat suatu anggapan bahwa kinerja perusahaan meningkat apabila karyawan di dalamnya melakukan *knowledge sharing*, dalam arti berbagi informasi, praktek yang efektif, wawasan, pengalaman, preferensi, hal-hal yang dipelajari. Adanya *knowledge sharing* digunakan sebagai sarana dalam terciptanya peningkatan aktifitas kegiatan perusahaan.

Keberhasilan *knowledge sharing* memerlukan budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan (Tobing, 2007:139). Kelancaran dalam aliran informasi di dalam suatu perusahaan berpengaruh kepada penerimaan yang hal yang positif dari karyawan berupa suatu pemahaman perintah, dan tanggung jawab dalam bekerja. Apabila terjadi suatu komunikasi yang buruk dalam penyampain informasi maka akan berdampak pada hasil kerja karyawan yang tidak maksimal bahkan dapat memicu minimnya motivasi karyawan jika apa yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Selain aliran komunikasi yang lancar serta sesuai dengan kebutuhan. *Knowledge sharing* yang baik dan efektif yang diberikan kepada karyawan diharapkan dapat memberikan motivasi para karyawan tersebut agar dapat bekerja lebih baik. Motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong seseorang untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan. Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai, (Hasibuan, 2013).

Meningkatkannya komunikasi dan adanya keterbukaan informasi antara menajer dan karyawan atau antar karyawan akan memelihara motivasi mengenai seberapa

baik karyawan dalam mengerjakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Peran pimpinan juga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, apabila pimpinan mampu memberikan motivasi yang baik pada karyawan maka karyawan mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik dan tujuan dan visi perusahaan tercapai.



**Gambar 1.1 Motivasi Kerja Karyawan Internasional**

Berdasarkan survei yang dilakukan *Gallup Worldwide* (sebuah lembaga riset Internasional) pada Gambar 1.1 di atas, mengenai motivasi kerja karyawan terhadap 73.000 responden dari 141 negara di dunia, termasuk di Indonesia menunjukkan hanya 8% karyawan di Indonesia yang benar-benar memiliki level *engagement* yang tinggi komitmen dan motivasi kerja kuat dengan pekerjaannya. Sisanya, atau 92% hanya melakukan pekerjaannya yaitu hanya berkerja dan menerima upah sesuai

dengan prosedur yang diberlakukan oleh perusahaan yang cenderung monoton, dan tanpa adanya komunikasi yang terstruktur dan pengetahuan karyawan yang kurang.

Menanggapi fenomena tersebut *knowledge sharing* mempunyai peran yang sangat penting terhadap motivasi kerja karyawan. Terdapatnya pengetahuan yang baru maka pengetahuan karyawan semakin berkembang setiap terjadinya *knowledge sharing* sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Ajzen (2005) menjelaskan agar organisasi membuat ruang-ruang diskusi yang cukup dekat dengan area kerja agar memungkinkan anggota organisasi dapat sewaktu-waktu dan secara spontan menggunakan ruang tersebut untuk melakukan *knowledge sharing*. Komunikasi organisasi yang dilakukan secara baik juga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Siagian (2014) menjelaskan bahwa komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Penelitian Subrata (2017) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing*. Komunikasi organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan *knowledge sharing* karena dengan melakukan komunikasi organisasi dapat melakukan berbagi pengetahuan kepada rekan-rekan dalam organisasi.

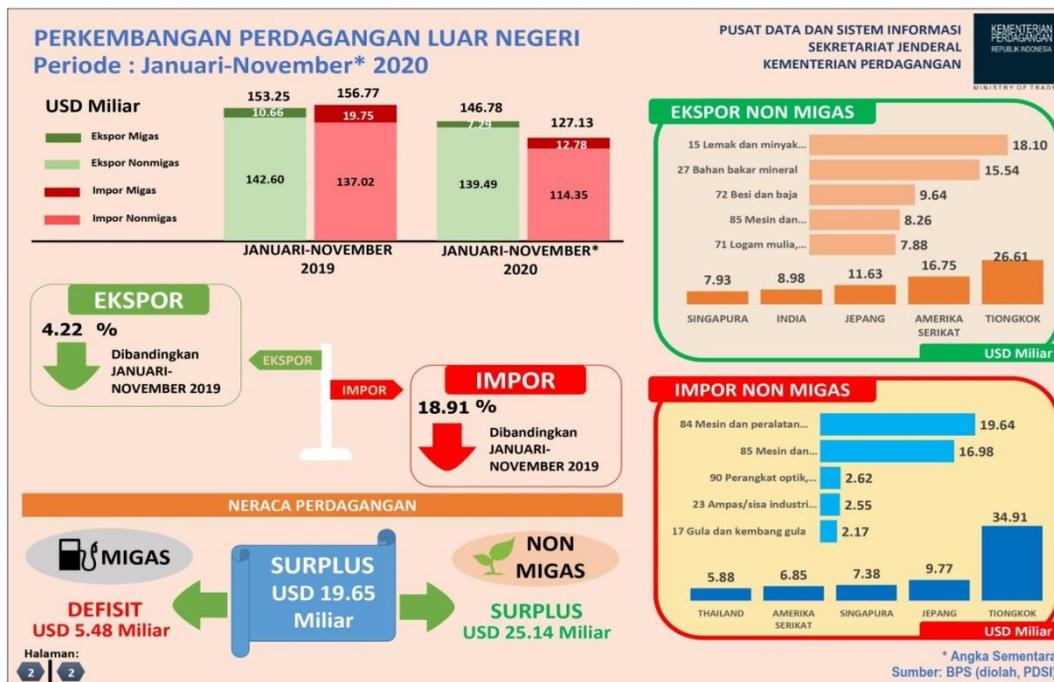
Menurut Cynthia (2016) komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal itu disebabkan oleh ungkapan perasaan yang mengarahkan membuat suasana menjadi lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan

pendapat Robbins dan Judge (2015:223) tentang empat fungsi utama yang dijalankan komunikasi di dalam organisasi, yakni: untuk pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Ruliana (2014:25) menjelaskan dalam komunikasi organisasi dibutuhkan untuk memimpin, mengarahkan, memotivasi, dan membuat suasana yang mana semua orang ingin membagikan sumbangan bagi perusahaan. Penjelasan tersebut menjelaskan bahwa dengan adanya komunikasi organisasi dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Komunikasi organisasi berpengaruh pada motivasi kerja melalui *knowledge sharing* berdampak pada hasil kerja karyawan, terlebih pada perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa. Perusahaan jasa sangat mengandalkan sumber daya manusia, karena manusia atau karyawan itu sendiri yang langsung berhadapan dengan pelanggan. PT Citra Anugrah yang bertempat di Surabaya, Jawa Timur merupakan perusahaan jasa ekspor dan impor yang bergerak dalam jasa *Freight forwarding*, yang melayani konsumen dengan memberikan jasa pengurus transportasi, pergudangan, dan jasa pengurus kewajiban bea masuk (impor) dan bea keluar (ekspor), baik melalui darat, laut maupun melalui udara. PT Citra Mitra Anugrah juga melayani pengiriman baik itu tujuan domestik maupun tujuan luar negeri.

Amerika, Jepang, China, Singapura, dan Jerman yang merupakan beberapa negara tujuan Indonesia ekspor barang Indonesia, ([kemendag.go.id](http://kemendag.go.id)). Negara-negara tersebut mempunyai industri yang hebat namun tetap saja Indonesia menjadi harapan mereka dalam hal menyuplai keperluan industri. Ekspor dan impor juga cukup membantu Indonesia dalam membangun suatu hubungan kerjasama dengan negara-

negara maju, karena Indonesia merupakan negara berkembang yang dalam perjalanannya memerlukan peran dari negara-negara maju.



Gambar 1.2 Perkembangan Perdagangan Luar Negeri Periode Januari – November 2020  
Sumber: BPS (diolah, PDSI)

Berdasarkan data statistik Kementerian Perdagangan Republik Indonesia yang ditunjukkan pada Gambar 1.2 Perkembangan Pedagangan Luar Negeri menunjukkan bahwa terjadi penurunan ekspor sebesar 4.22 % dibandingkan Januari-November 2019. Sementara pada kegiatan impor terjadi penurunan sebesar 18.91% dibandingkan Januari – November 2019. Badan Kebijakan Fiskal (BKF) Kementerian Keuangan juga menyampaikan bahwa perekonomian Indonesia di kuartal I-2020

hanya mampu tumbuh sebesar 2,97 persen (*year on year*). (m.liputan6.com.begini kondisi pertumbuhan ekonomi, investasi hingga ekspor impor RI di Kuartal I).

	2015	2016	2017	2018	2019:1	2019:2	2019:3	2019:4	2020:1	2020:2	2020:3
<b>Produk Domestik Bruto</b>	4,9	5,0	5,1	5,2	5,07	5,05	5,02	4,97	2,97	-5,32	-3,49
Konsumsi Rumah Tangga	5,0	5,0	4,9	5,1	5,0	5,2	5,0	5,0	2,8	-5,5	-4,0
Konsumsi LNPR	-0,6	6,6	6,9	9,1	17,0	15,3	7,4	3,5	-5,1	-7,8	-2,1
Konsumsi Pemerintah	5,3	-0,1	2,1	4,8	5,2	8,2	1,0	0,5	3,7	-6,9	9,8
PMTB	5,0	4,5	6,2	6,6	5,0	4,6	4,2	4,1	1,7	-8,6	-6,5
Ekspor Barang dan Jasa	-2,1	-1,6	8,9	6,6	-1,6	-1,7	0,1	-0,4	0,2	-11,7	-10,8
Impor Barang dan Jasa	-6,2	-2,4	8,1	11,9	-7,5	-6,8	-8,3	-8,0	-2,2	-17,0	-21,9
Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Perikanan	3,8	3,4	3,9	3,9	1,8	5,3	3,1	4,3	0,0	2,2	2,1
Pertambangan dan Penggalian	-3,4	0,9	0,7	2,2	2,3	-0,7	2,3	0,9	0,4	-2,7	-4,3
Industri Pengolahan	4,3	4,3	4,3	4,3	3,9	3,5	4,1	3,7	2,1	-6,2	-4,3
Industri Pengolahan Nonmigas	5,1	4,4	4,9	4,8	4,8	4,0	4,7	3,9	2,0	-5,7	-4,0
Listrik dan Gas	0,9	5,4	1,5	5,5	4,1	2,2	3,7	6,0	3,9	-5,5	-2,4
Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, Daur Ulang	7,1	3,6	4,6	5,6	8,9	8,3	4,9	5,4	4,6	4,6	6,0
Konstruksi	6,4	5,2	6,8	6,1	5,9	5,7	5,6	5,8	2,9	-5,4	-4,5
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi	2,5	4,0	4,5	5,0	5,2	4,6	4,4	4,2	1,6	-7,6	-5,0
Transportasi dan Perhubungan	6,7	7,4	8,5	7,1	5,5	5,9	6,7	7,6	1,3	-30,8	-16,7
Akomodasi dan Makan Minum	4,3	5,2	5,4	5,7	5,9	5,5	5,4	6,4	1,9	-22,0	-11,9
Informasi dan Komunikasi	9,7	8,9	9,6	7,0	9,1	9,6	9,2	9,7	9,8	10,8	10,6
Jasa Keuangan dan Asuransi	8,6	8,9	5,5	4,2	7,2	4,5	6,1	8,5	10,6	1,1	-0,9
Real Estate	4,1	4,7	3,6	3,5	5,4	5,7	6,0	5,9	3,8	2,3	2,0
Jasa Perusahaan	7,7	7,4	8,4	8,6	10,4	9,9	10,2	10,5	5,4	-12,1	-7,6
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	4,6	3,2	2,0	7,0	6,4	8,9	1,9	2,1	3,2	-3,2	1,9
Jasa Pendidikan	7,3	3,8	3,7	5,4	5,6	6,3	7,8	5,5	5,9	1,2	2,4
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	6,7	5,2	6,8	7,2	8,6	9,1	9,2	7,8	10,4	3,7	15,3
Jasa lainnya	8,1	8,0	8,7	9,0	10,0	10,7	10,7	10,8	7,1	-12,6	-5,5
PDB Harga Berlaku (Rp Triliun)	11.526	12.402	13.590	14.838	3.783	3.963	4.067	4.018	3.922	3.687	3.894
PDB Harga Konstan (Rp Triliun)	8.983	9.434	9.913	10.425	2.625	2.735	2.819	2.770	2.703	2.590	2721

**Gambar 1.3 Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2015 – Triwulan III/ 2020 (persen, YoY)**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa Pertumbuhan Ekonomi tahun 2019 Kuartal ke IV pada sektor Ekspor Barang dan Jasa menunjukkan nilai -0,4 % dan meningkat menjadi 0,2% pada tahun 2020 pada kuartal I. Namun menurun tajam sebesar -11,7% pada kuartal II dan pada kuartal III meningkat sebesar -10,8%. Pada sektor Impor Barang dan Jasa tahun 2019 Kuartal ke IV menunjukkan nilai -8,0% dan pada meningkat menjadi 2,2% pada tahun 2020 pada kuartal I.

Namun menurun tajam sebesar -17,0% pada kuartal II dan pada kuartal III kembali menurun sebesar -21,9% (Badan Pusat Statistik, 2020). Hal ini dapat disebabkan karena terjadinya pandemi Covid-19 pada akhir 2019 hingga saat ini.

Sehingga dibutuhkan sebuah kecakapan dari organisasi bisnis dalam menunjukkan kesiapannya. Salah satu caranya meningkatkan komunikasi karyawan untuk meningkatkan motivasi dalam kinerja.

PT Citra Mitra Anugrah dalam bentuk pelayanannya yaitu dalam bidang jasa pengurusan transportasi (*Freight forwarding*) ini melayani konsumen dalam bentuk pengiriman barang dengan metode *door to door shipment* (barang diantar ditempat/gudang penjual ketempat/gudang pembeli). PT Citra Mitra Anugrah dalam melayani dengan metode *door to door* tersebut menerima pengangkutan barang/cargo antara lain berupa peralatan produksi, bahan baku produksi, dan hasil-hasil produksi dalam jumlah besar.

sebagai kota perdagangan yang sangat pesat, persaingan bisnis jasa ekspor impor sangatlah ketat di kota Surabaya bahkan nasional. Pelayanan yang diberikan PT. Citra Mitra Anugrah sangat menentukan kesuksesan perusahaan tersebut. Komunikasi organisasi harus berjalan dengan baik agar karyawan dapat memahami situasi dan melakukan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

PT. Citra Mitra Anugrah mempunyai komposisi karyawan dari berbagai jenjang menjadikan komunikasi organisasi semakin kompleks. Pimpinan harus mengkomunikasikan dengan jelas apa saja tugas dan tanggung jawab setiap karyawan dibawahnya. Hal tersebut sangat rentan terhadap proses komunikasi yang terhambat, dan berakibat buruk pada *knowledge sharing* yang terjadi antar karyawan serta motivasi kerja karyawan. Apabila terjadi kesalahan komunikasi sehingga berakibat fatal perusahaan tersebut dampaknya tidak akan dipercaya pada saat ini bahkan

hingga masa yang akan datang. Perusahaan berkomitmen memberikan pelayanan yang terbaik dan dimulai dari sumber daya manusianya yang harus mengerti komunikasi organisasi.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik membahas permasalahan yang berhubungan dengan komunikasi organisasi, motivasi kerja karyawan dan *knowledge sharing* didalam perusahaan tersebut dan dalam penelitian ini penulis akan mengambil judul pada skripsi ini yaitu

**“Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* Sebagai *Variable Intervening* (Studi pada Karyawan PT. Citra Mitra Anugrah)”**.

## I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- A. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan?
- B. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*?
- C. Apakah Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*?
- D. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing*?

### I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- A. Mengetahui dan menjelaskan Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
- B. Mengetahui dan menjelaskan Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.
- C. Mengetahui dan menjelaskan Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.
- D. Mengetahui dan menjelaskan Komunikasi Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing*.

### I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terutama bagi manajemen perusahaan dan para akademisi. Manfaat yang diharapkan, antara lain:

#### A. Secara akademis manfaat dalam penelitian ini yaitu:

1. Temuan penelitian secara empiris dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan beberapa variabel komunikasi organisasi, *knowledge sharing*, dan motivasi kerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkuat hubungan teori komunikasi organisasi, *knowledge sharing*, dan motivasi karyawan khususnya pada perusahaan jasa.

## **B. Secara praktis manfaat dalam penelitian ini yaitu:**

1. Dapat digunakan sebagai referensi bagi manajemen sumber daya manusia perusahaan untuk melihat peningkatan motivasi kerja.
2. Dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam mengevaluasi serta mengelola karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian dan permasalahan yang diteliti, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan dalam penelitian ini.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan mengenai tinjauan penelitian yang berisi penelitian terdahulu, landasan teori yang mendukung untuk dijadikan landasan ilmiah yang berkaitan dengan topik penelitian.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai uraian metode penelitian, jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan defenisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, jenis data dan teknik pengumpulan, instrumen penelitian, uji validitas dan uji reliabilitas, dan teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini.

**BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, gambaran responden, analisis deskriptif, analisis jalur serta pembahasan penelitian.

**BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran penelitian



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1 Tinjauan Empiris

##### A. Akram dan Bokhari (2011)

Penelitian berjudul "*The Role of Knowledge Sharing on Individual Performance, Considering the Factor of Motivation The Conceptual Framework*". Penelitian ini menjelaskan hubungan antara motivasi, berbagi pengetahuan dan kinerja individu. Pertama, dikemukakan bahwa Motivasi harus dikaitkan dengan Pengetahuan. Kedua, berbagi pengetahuan dan kinerja individu sangat terkait satu sama lain. Ketiga, preposisi yang sesuai tentang motivasi dan berbagi pengetahuan dan hubungannya dengan kinerja individu telah diberikan.

##### B. Nwafor *et.al* (2012)

Penelitian berjudul "*The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria*". Penelitian ini menyelidiki pengaruh sikap terhadap niat berbagi pengetahuan karyawan dan menguji pengaruh motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap sikap dan niat karyawan terhadap berbagi pengetahuan.. Desain survei deskriptif diadopsi. Populasi penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di Negara Bagian Ebonyi di Nigeria Tenggara. Teknik sampling acak digunakan untuk memilih 297 responden di enam kementerian di

Komisi Aparatur Sipil Negara. Kuesioner terstruktur digunakan untuk pengumpulan data.

Data dianalisis dengan menggunakan distribusi frekuensi dan persentase serta korelasi. Temuan mengungkapkan bahwa sikap tidak secara signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk berbagi pengetahuan. Berdasarkan empat faktor motivasi, pengetahuan self-efficacy ( $r = 0,171$ ,  $p = 0,003$ ) dan kenikmatan dalam membantu orang lain ( $r = 0,002$ ,  $p = 0,000$ ) signifikan dan menunjukkan peran yang kuat dalam sikap karyawan dan niat berbagi pengetahuan. Namun, imbalan organisasi yang diharapkan dan manfaat timbal balik ditemukan tidak secara signifikan mempengaruhi sikap karyawan dan niat berbagi pengetahuan. Hal ini disebabkan oleh sifat pegawai negeri sipil dan rendahnya insentif yang tersedia untuk memotivasi berbagi pengetahuan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan pegawai KPU Kabupaten Ebonyi tetapi kenikmatan dalam membantu orang lain dan self-efficacy pengetahuan menjadi faktor pendorong niat berbagi pengetahuan mereka. Direkomendasikan bahwa organisasi menekankan pada motivasi intrinsik sebagai motivasi ekstrinsik hanya mengamankan kepatuhan sementara. Juga harus ada peningkatan fasilitas berbagi pengetahuan dan pembuatan sistem umpan balik untuk meningkatkan self-efficacy pengetahuan karyawan.

### C. Aulia (2016)

Penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai *Variable Intervening*” bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing* (Studi pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya). Jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas, dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik stratified random sampling dan di analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 130 responden yang diambil dari karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan pada variable budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* dengan nilai 0,597. Terdapat pula pengaruh langsung yang signifikan dari variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,754. Namun tidak terdapat pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,055.

### D. Cynthia (2016)

Penelitian berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan” bertujuan untuk menjelaskan pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan (studi pada PT Citra Mitra Anugrah Surabaya). Metode yang digunakan adalah metode penelitian *explanatory*, analisis data digunakan analisis

deskriptif dan analisis inferensial statistik. Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT Citra Mitra Anugrah Surabaya.

Subjek penelitian penelitian ini adalah karyawan PT Citra Mitra Anugrah Surabaya yang berjumlah 55 karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang telah diuji validitas dan reabilitasnya. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan.

#### **E. Triana (2016)**

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap *knowledge sharing*, komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*.

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 62 karyawan di Hotel Gajah Mada Graha Malang. Teknik Sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan uji t sebagai pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge*

*sharing*, komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*.

#### **F. Wirawan (2016)**

Penelitian berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Komunikasi Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (*Staff*) di Fakultas Peternakan Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto” bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dan komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Fakultas Peternakan Universitas Jenderal Soedirman. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini sendiri adalah konsep iklim komunikasi organisasi Pace dan Faules (2010:156) dan konsep komunikasi kepemimpinan Masmuh (2008:280). Populasi dari penelitian ini sendiri adalah seluruh Karyawan PNS tetap Fakultas Peternakan Universitas Jenderal Soedirman yang berjumlah 68 Orang, dan menggunakan teknik sampling total sampling. Analisis yang digunakan adalah Metode Regresi Linear Sederhana dengan bantuan dari peranti lunak SPSS Versi 20.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, yang artinya semakin baik kondisi iklim komunikasi organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan angka signifikansi sebesar 0,001 ( $0,001 < 0,05$ ) dan angka koefisiensi regresi sebesar 0,275, yang bernilai positif. Hasil

penelitian juga menunjukkan jika komunikasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, yang artinya semakin baik komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Hal tersebut dapat dibuktikan oleh angka signifikansi sebesar 0,014 ( $0,014 < 0,05$ ) dan angka koefisien sebesar 0,330 yang bernilai positif.

### G. Ariana (2017)

Penelitian berjudul “Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kompetensi Individu dan Kinerja Karyawan” bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, diantaranya, *knowledge sharing*, kompetensi individu, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 60 karyawan non-medis RS Lavalette Malang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner dan dokumentasi. Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari *path analysis* dan uji t.

Berdasarkan hasil *path analysis* menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kompetensi individu, dengan koefisien beta sebesar 0,208 dan signifikansi 0,047. Pengaruh tidak langsung dari *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi individu, pengaruhnya sebesar 0,349 atau 34,9%. Variabel *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi individu, dengan koefisien beta sebesar

0,556 (signifikansi 0,000), Variabel kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,629 (signifikansi 0,000).

#### H. Subrata (2017)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap *Knowledge Sharing* dan Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh yang diuji tersebut antara lain, pengaruh komunikasi terhadap *knowledge sharing*, pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 62 karyawan PT PLN Area Sidoarjo. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari analisis jalur path (*path analysis*) dan uji t.

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel *knowledge sharing*, dengan koefisien beta sebesar 0,727 dan signifikansi 0,000. Pengaruh tidak langsung dari komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*, pengaruhnya sebesar 0,268 atau 26,8%. Variabel *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,369 (signifikansi 0,002).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/ Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Teknik Analisis Data	Persamaan	Perbedaan
1.	Akram dan Bokhari/2011/ <i>The Role of Knowledge Sharing on Individual Performance, Considering the Factor of Motivation- The Conceptual Framework</i>	1. <i>Knowledge Sharing</i> 2. <i>Individual Performance</i> 3. <i>Motivation</i>	Penelitian Kuantitatif	224 Karyawan publik Pakistan	Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan berbagi pengetahuan dan hubungannya dengan kinerja individu	Regresi	1. Menggunakan variabel yang sama 2. Jenis Penelitian 3. Teknik Analisis	1. Tempat Penelitian
2	Nwafor <i>et.al</i> /2012/ The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria	1. <i>Knowledge Sharing</i> 2. <i>Motivation</i>	Penelitian Kuantitatif	297 Responden enam kementerian Komisi Aparatur Sipil Negara Ebonyi, Nigeria	Hasil penelitian menunjukkan motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan pegawai KPU Kabupaten Ebonyi tetapi kenikmatan dalam membantu orang	Regresi	1. Menggunakan variabel yang sama 2. Jenis Penelitian 3. Teknik Analisis	1. Tempat Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/ Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Teknik Analisis Data	Persamaan	Perbedaan
					<p>lain dan self-efficacy pengetahuan menjadi faktor pendorong niat berbagi pengetahuan mereka. Direkomendasikan bahwa organisasi menekankan pada motivasi intrinsik sebagai motivasi ekstrinsik hanya mengamankan kepatuhan sementara. Juga harus ada peningkatan fasilitas berbagi pengetahuan dan pembuatan sistem umpan balik untuk meningkatkan self-efficacy pengetahuan karyawan.</p>			

3.	Aulia/2016/ Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Knowledge Sharing</i> Sebagai <i>Variable Intervening</i> (Studi pada PT.Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya)	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan 3. <i>Knowledge Sharing</i>	Penelitian Kuantitatif	130 karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui <i>knowledge sharing</i> sebagai variabel mediasi ( <i>intervening</i> ). Hal tersebut dapat dilihat dari adanya efek tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel <i>knowledge sharing</i> .	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	1. Menggunakan 2 variabel yang sama 2. Jenis Penelitian	1. Tempat Penelitian 2. Teknik Analisis Data
	Cynthia/2016/ Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan	1. Komunikasi Organisasi 2. Motivasi Kerja Karyawan	Penelitian Kuantitatif	55 karyawan PT Citra Mitra Anugrah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan.	Analisis Deskriptif dan Analisis Infernal Statistik	1. Menggunakan 2 variabel yang sama 2. Jenis Penelitian 3. Lokasi Penelitian	1. Teknik Analisis Data

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/ Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Teknik Analisis Data	Persamaan	Perbedaan
5.	Triana/2016/ Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> Dan Kinerja Karyawan	1. Komunikasi Organisasi 2. <i>Knowledge Sharing</i> 3. Kinerja Karyawan	Penelitian Kuantitatif	62 Karyawan Hotel GajahMada Graha Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> , komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>knowledge sharing</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komunikasi organisasi.	<i>Path Analysis</i>	1. Menggunakan 2 variabel yang sama 2. Jenis Penelitian	1. Lokasi Penelitian 2. Teknik Analisis Data

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/ Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Teknik Analisis Data	Persamaan	Perbedaan
6.	Wirawan /2016/ Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Komunikasi Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Staff) di Fakultas Peternakan Universitas Jendral Soedirman Purwokerto	1. Iklim Komunikasi Organisasi 2. Komunikasi Kepemimpinan 1. Motivasi Kerja	Penelitian Kuantitatif	68 orang Fakultas Peternakan Universitas Jendral Soedirman Purwokerto	Hasil penelitian ununjukkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, yang artinya semakin baik kondisi iklim komunikasi organisasi, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai.	Analisis Metode Regresi Linier Sederhana	1. Menggunakan 2 variabel yang sama 2. Jenis Penelitian	1. Lokasi Penelitian 2. Teknik Analisi Data
7.	Ariana / 2017/ Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kompetensi Individu dan Kinerja Karyawan (Studi	1. <i>Knowledge Sharing</i> 2. Kompetensi Individu 3. Kinerja Karyawan	Penelitian Kuantitatif	60 Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>knowledge sharing</i> berpengaruh langsung dan	Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Inferensial	1. Menggunakan 1 variabel yang sama 2. Jenis Penelitian 3. Teknik Analisis Data	1. Tempat Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/ Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Teknik Analisis Data	Persamaan	Perbedaan
	pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang)				signifikan terhadap variabel kompetensi individu, dengan koefisien beta sebesar 0,208 dan signifikansi 0,047. Pengaruh tidak langsung dari <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi individu.			
8.	Subrata /2017/ Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap <i>Knowledge Sharing</i> dan Kinerja Karyawan	1. Komunikasi Organisasi 2. <i>Knowledge Sharing</i> 3. Kinerja Karyawan	Penelitian Kuantitatif	62 Karyawan PT. PLN Area Sidoarjo	Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel	<i>Path Analysis</i>	1. Menggunakan 1 variabel yang sama 2. Jenis Penelitian 3. Teknik Analisis Data	1. Tempat Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/ Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Teknik Analisis Data	Persamaan	Perbedaan
					knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan			

Sumber: (Diolah peneliti, 2021)



## II.2 Tinjauan Teoritis

### A. Komunikasi Organisasi

#### 1. Pengertian Komunikasi

Menurut Mulyana (2006:39) komunikasi adalah interaksi antara dua makhluk hidup atau lebih. Menurut Triana (2016:28) komunikasi adalah proses penyampaian pesan dalam bentuk lambang tertentu dan mengandung arti yang dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan untuk penerima pesan. Depari (dalam Aw, 2010:3) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan kepada penerima pesan.

Muhammad (2014:4) mengemukakan bahwa dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi, komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non-verbal antara si pengirim dengan si penerima untuk mengubah tingkah laku. Perubahan tingkah laku maksudnya dalam pengertian yang luas yaitu perubahan yang terjadi di dalam diri individu mungkin dalam aspek kognitif, efektif atau psikomotor.

*Koontz et. al.*, (dalam Bangun, 2012:360) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Komunikasi merupakan sebuah alat penghubung antar manusia dengan manusia lainnya, yang dikatakan komunikasi bukan hanya yang dilakukan secara verbal tapi juga secara non-verbal. Komunikasi dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yaitu antara lain, memberi dan mencari

informasi, mengajak individu lain melakukan apa yang kita inginkan atau mempersuasi.

## 2. Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut Purwanto (2011:4) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Komunikasi yang efektif akan membangun suatu hubungan yang positif sedangkan komunikasi tidak efektif akan menciptakan berbagai permasalahan, kesalahpahaman dan konflik organisasi. Komunikasi yang efektif sangat penting bagi suatu organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan dari organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut komunikasi organisasi merupakan proses penghasilan, penyaluran, dan menerima pesan-pesan dalam keseluruhan proses organisasi. Pada proses komunikasi, kemampuan komunikator, keakuratan pesan, proses pengendalian, ketetapan saluran dan menerima pesan merupakan komponen yang sangat penting. Terganggunya semua komponen tersebut akan membawa komunikasi tidak dapat berjalan dengan semestinya.

## 3. Jenis-Jenis Komunikasi Organisasi

Menurut Mangkunegara (2011:190) terdapat 2 jenis komunikasi organisasi yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal, yang terdiri dari:

### a.) Komunikasi internal

Komunikasi internal yaitu komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi. Arus komunikasi di dalam organisasi ada tiga macam, yaitu:

(1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) berasal dari seseorang yang mempunyai posisi yang lebih tinggi kepada seseorang yang mempunyai status lebih rendah. Komunikasi ke bawah, biasanya berupa kebijakan, perintah, petunjuk dan informasi yang bersifat umum. Komunikasi ini dapat dilakukan melalui tatap muka, melalui telepon, papan buletin, pengumuman, buku pedoman, edaran tertulis, dan sebagainya.

(2) Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas (*upward communication*) merupakan kebalikan dari komunikasi ke bawah. Biasanya berisi laporan, pengaduan, desas-desus (*rumors*), permohonan, tuntutan dan keinginan. Komunikasi ini dapat dilakukan lewat tatap muka, demonstrasi, surat terbuka, surat kaleng, dan sebagainya. Seorang pemimpin harus memperhatikan komunikasi ke atas, agar dapat mengetahui apa yang dilakukan bawahan dan dapat mengecek komunikasi ke bawahnya dapat dilaksanakan dengan baik. Namun pemimpin harus mengendalikan komunikasi ke atas ini dengan menggunakan jalur yang benar, misalnya desas desus kiranya dapat dicari penyebabnya dan segera diselesaikan. Penggunaan cara demonstrasi dan surat kaleng dapat dihindari.

(3) Komunikasi horizontal atau ke samping (*horizontal communication*)

Komunikasi horizontal atau ke samping (*horizontal communication*) merupakan komunikasi antar status yang sama dalam organisasi bisnis. Komunikasi horizontal

mempunyai jalan komunikasi antar bagian yang memiliki status yang sama, dan dapat menyatukan organisasi secara sosial.

#### **b.) Komunikasi eksternal**

Komunikasi ini adalah komunikasi lintas saluran maksudnya komunikasi sebagai sebuah sistem mempunyai pimpinan dengan pihak luar seperti pemerintah, pelanggan, dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian *public relation* atau media iklan lain.

### **4. Saluran Media Komunikasi**

Menurut Mangkunegara (2011:193) penyampaian informasi dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal di atas berbentuk saluran media komunikasi.

Beberapa saluran dan media komunikasi internal dan eksternal dapat disampaikan secara lisan maupun tertulis akan dibahas sebagai berikut:

#### **a.) Saluran media komunikasi lisan**

Saluran komunikasi lisan ini dilakukan oleh seseorang kepada orang lain melalui penggunaan mulut atau lisan dimana orang lain dapat langsung menerima pesan tersebut dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik dari segi situasi lingkungan kerja, emosi antar pihak yang sedang berkomunikasi, serta berbagai hal yang terkait ketika komunikasi lisan tersebut dilakukan. Komunikasi lisan bisa berupa pembicaraan dalam pertemuan atau rapat, pembicaraan dalam konteks teguran maupun kritikan, pemberian orientasi atau *training* kepada karyawan baru dan lain sebagainya. Komunikasi lisan atau tatap muka ini sangat penting peranannya dalam era perubahan teknologi yang cepat, dimana diperlukan adanya sumbangan pemikiran

untuk pemecahan masalah-masalah yang kompleks dan dimana karyawan secara individual diharapkan berpartisipasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keuntungan komunikasi lisan antara lain:

- (1) Kecepatannya, dalam arti ketika melakukan komunikasi dengan orang lain, pesan dapat disampaikan dengan segera. Aspek kecepatan ini akan bermakna kalau waktu terjadi persoalan yang esensial.
- (2) Muncul umpan balik yang segera (*instan feed bank*). Artinya, penerima pesan dapat dengan segera memberi tanggapan atas pesan-pesan yang disampaikan.
- (3) Memberi kesempatan kepada pengirim pesan untuk mengendalikan situasi, dalam arti sender dapat melihat keadaan penerima pesan pada saat berlangsungnya komunikasi. Jika memiliki kemampuan berbicara dengan baik, memungkinkan pesan-pesan yang disampaikan akan menjadi lebih jelas dan cukup efektif untuk dapat diterima.

#### **b.) Saluran media komunikasi tertulis**

Saluran komunikasi tertulis ini dilakukan seseorang kepada orang lain melalui mediator berupa suatu yang dapat menyampaikan pesan pengirim kepada penerima pesan sehingga maksud dari pesan dapat dengan mudah diterima. Komunikasi tertulis dapat memproduksi kata-kata tertulis. Komunikasi tertulis biasanya dilakukan untuk memperkuat komunikasi lisan, atau untuk mengingatkan sesuatu (melalui bukti tertulis), maupun ketika seseorang tidak bisa menggunakan komunikasi lisan atau langsung sebagai jalan untuk menyampaikan pesan. Komunikasi yang tertulis di sebuah organisasi ini biasanya pesan disampaikan lewat deskripsi jabatan dan

pedoman prosedur kerja, buku pedoman (*handbook*), majalah dan buletin perusahaan, memo dan intruksi tertulis, papan pengumuman, dan lain-lain.

Keuntungan komunikasi tertulis adalah, komunikasi tertulis bersifat permanen, karena pesan-pesan organisasional yang disampaikan secara tertulis, selain itu catatan tertulis juga mencegah untuk melakukan penyimpangan terhadap gagasan-gagasan yang disampaikan. Sehingga terdapat jaminan bahwa apa yang dikatakan adalah apa yang diterima. Dasar penggolongan komunikasi lisan dan tertulis ini adalah bentuk pesan yang akan disampaikan. Bentuk komunikasi terutama komunikasi ke bawah, ke atas, komunikasi ke samping dan komunikasi lintas saluran disampaikan secara lisan maupun tertulis. Kedua bentuk komunikasi ini mempunyai perbedaan yang sangat besar dalam kemampuan mengungkapkan secara jelas dan tepat atas informasi yang dikirimkan.

Namun demikian, banyak orang menyukai komunikasi lisan karena situasi berpendapat bahwa kecermatan dan ketepatan biasanya lebih berhasil dicapai melalui komunikasi lisan maupun tertulis, biasanya pada kesempatan atau saat yang berbeda dengan maksud untuk meningkatkan kemungkinan pemahaman atas pesan-pesan yang dikirimkan. Banyak faktor yang menentukan pemilihan diantara kedua bentuk komunikasi itu digunakan dalam situasi tertentu. Pertimbangan waktu, biaya, ketepatan, preferensi pribadi, ketrampilan berkomunikasi individual, sumber-sumber daya yang tersedia, dan pertimbangan lain menjadi kriteria pengambilan keputusan dalam memilih apakah pesan-pesan akan disampaikan dalam bentuk lisan atau tertulis.

## 5. Dimensi Komunikasi Organisasi

Menurut Purwanto (2009:49) dimensi komunikasi organisasi terdapat dua yaitu:

### a.) Saluran Komunikasi Formal

Jaringan komunikasi formal adalah komunikasi yang terjadi di antara anggota organisasi mencakup susunan tingkah laku organisasi, pembagian departemen atau tanggung jawab tertentu, posisi jabatan dan distribusi pekerjaan. Ada tiga bentuk jaringan komunikasi formal, adalah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Pada komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari pimpinan kepada anggota organisasi atau komunikasi yang bersifat dari atas ke bawah. Pemberian komunikasi meliputi pemberian tugas, perintah dan pengarahan pimpinan kepada segenap anggota organisasi, pengarahan pimpinan agar mereka melakukan perubahan ke arah positif, dan upaya pimpinan mengetahui, mengenal atau memahami pribadi bawahannya. komunikasi ke bawah ditujukan mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi kecurigaan yang timbul karena salah informasi, dan mempersiapkan anggota organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan.

### b.) Saluran Komunikasi Informal

Komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi di antara para anggota organisasi atas kehendak pribadi tanpa memperhatikan kedudukan mereka dalam organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi mengalir ke atas, ke bawah atau secara horizontal. Hal ini terjadi jika komunikasi formal kurang memuaskan anggota mengenai informasi yang diperlukan. Arni menjelaskan komunikasi informal juga

bisa disebut *grapevine* (desas-desus, kabar angin atau gosip) cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang atau berbagai kejadian di luar jalur resmi. Namun, meskipun informasi informal, *grapevine* bisa bermanfaat bagi organisasi.

## **B. Knowledge Sharing**

### **1. Pengertian Knowledge Sharing**

Lumbantobing (2011:24) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif.

Berbagi pengetahuan adalah kegiatan bekerjasama yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar tercapai tujuan individu serta organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan interaksi sosial yang melibatkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan antara karyawan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki (Pramono dan Susanty, 2015:53). Menurut Triana (2016:58) berbagi pengetahuan merupakan proses yang sistematis dalam penyampaian pesan antar individu maupun organisasi melalui media yang beragam.

Setiap individu berhak menentukan media apa yang akan mereka pakai untuk melakukan berbagi pengetahuan, yang terpenting adalah penerima pesan mampu memahami apa yang telah disampaikan.

Manfaat adanya berbagi pengetahuan adalah terciptanya pengetahuan baru yang dapat menghasilkan inovasi, meningkatkan keterampilan setiap anggotanya dan

mengurangi resiko terulang kembali kesalahan yang pernah dilakukan. Pelaksanaan kegiatan ini tidak mudah dilakukan, mengingat adanya karyawan yang berfikir ingin menyimpan pengetahuan yang dimiliki untuk dirinya sendiri. Mereka akan merasa terancam jika orang lain mengetahui pengetahuan yang lebih banyak dari dirinya, sehingga dapat menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan yang dapat memotivasi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan. Pendekatan yang bisa dilakukan untuk memotivasi berbagi pengetahuan diantaranya:

a.) *Supervisory control*. Organisasi membuat aturan secara formal bagi anggotanya untuk melakukan kegiatan berbagi pengetahuan. Meskipun sulit, tetapi organisasi bisa melakukan sedikit pemaksaan kepada anggotanya agar terbiasa dalam pelaksanaan berbagi pengetahuan.

b.) *Social exchange*. Anggota organisasi menyadari adanya kaidah timbal balik. Mereka termotivasi melakukan kegiatan berbagi pengetahuan dengan adanya keyakinan bahwa orang lain juga akan memberikan kontribusi yang sama kepada dirinya.

c.) *Perceived organization support*. Organisasi memberikan dorongan dalam bentuk insentif atau penghargaan kepada anggotanya yang melakukan kegiatan berbagi pengetahuan agar mereka memiliki rasa untuk berkomitmen. Para anggota akan menganggap bahwa organisasi akan memberikan kesejahteraan bagi mereka yang telah mendukung proses berbagi pengetahuan.

Krugh, Ichiyo, Nonaka (2000) dalam Setiarso, dkk (2009:5) *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*).

Selain itu menurut Drucker (1998) dalam Lumbantobing (2011:8) *knowledge* merupakan informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi karena ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memampukan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang efektif. *Knowledge* dapat dibagi menjadi dua yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Tobing (2007:21) *tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam bentuk manusia dalam bentuk instuisi, *judgement*, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan di *share* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* menurut Tobing (2007:21) merupakan *knowledge* yang dapat atau sudah terkodefikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer, didistribusikan dengan berbagai media. Nonaka dalam Setiarso, dkk (2009:35) menyatakan bahwa proses penciptaan *knowledge* organisasi terjadi karena adanya interaksi (konversi) antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.

## 2. Manfaat *Knowledge Sharing*

Manfaat dari *knowledge sharing* menurut Lumbantobing (2011:27) adalah:

- a.) Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya.

- b.) Menciptakan kecepatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh atau mempelajari pengetahuan baru.
- c.) Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaiannya tidak lagi dimulai dari nol.
- d.) Menyelesaikan masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain (sehingga mencegah *reinventing the wheel*).
- e.) Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif.

Berdasarkan uraian manfaat *knowledge sharing* tersebut, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* sangat bermanfaat bagi para karyawan perusahaan yang mana akan menunjang dalam hal penyelesaian pekerjaan dan lebih mudah dalam bekerjasama.

### 3. Aspek-Aspek *Knowledge Sharing*

Aspek-aspek *knowledge sharing* dibagi menjadi tiga menurut Ajzen (2005:129) Aspek-aspek menurut teori perilaku terencana:

- a.) Sikap terhadap perilaku. Sikap adalah suatu keyakinan perilaku positif atau negatif individu untuk menunjukkan perilaku yang spesifik. Berdasarkan konstruk teori perilaku terencana, sikap merupakan produk dari *outcome evaluation* dan *behavioral beliefs*. *Outcome evaluation* adalah evaluasi / penilaian individu terhadap kriteria keuntungan atau kerugian yang didapatkan dari suatu perilaku. Sedangkan *behavioral beliefs* merupakan keyakinan individu terhadap hasil atau konsekuensi

yang didapatkan ketika ia mewujudkan perilaku tersebut didasarkan pada kriteria yang telah dinilai / dievaluasinya dalam *outcome evaluation*.

b.) Norma subjektif adalah dorongan sosial yang menentukan seseorang melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku. Pada konstruk teori perilaku terencana, Ajzen (2005) menyebutkan norma subjektif merupakan fungsi dari *motivation to comply* dan *normatif beliefs*. *Motivation to comply* adalah pandangan individu terhadap faktor-faktor lingkungan yang mampu memberi referensi untuk mewujudkan sebuah perilaku. Pada mekanismenya, *normative beliefs* adalah orang-orang yang memiliki pengaruh terhadap subjek dalam konteks perilaku yang dihadapinya. Keyakinan mengenai perilaku apa yang bersifat normatif (yang diharapkan oleh orang lain). Kemudian *motivation to comply* adalah sejauh mana kekuatan referensi tersebut mampu mempengaruhi subjek untuk mewujudkan perilakunya.

c.) *Perceived behavioral control* ditentukan oleh pengalaman masa lalu dan perkiraan individu mengenai seberapa sulit atau mudahnya untuk melakukan perilaku yang bersangkutan. Pada konstruk teori perilaku terencana, kontrol perilaku yang dipersepsikan merupakan hasil fungsi dari *control beliefs* dan *power of control beliefs*. *Control beliefs* adalah kepercayaan individu terhadap faktor-faktor yang mampu memberi hambatan atau mempermudah dirinya dalam mewujudkan sebuah perilaku. Sedangkan *power of control beliefs* adalah derajat seberapa besar faktor-faktor kontrol tersebut mempengaruhi keputusan seseorang untuk mewujudkan perilaku atau tidak.

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing*

*Knowledge sharing* penting bagi organisasi, sehingga banyak peneliti telah menyelidiki faktor-faktor yang menentukan jumlah dan kualitas *knowledge sharing* dalam organisasi. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *knowledge sharing* menurut Nawawi (2012:82).

##### a.) Faktor Internal:

- (1) Pengetahuan yang tidak terwujud (*tacit knowledge*)
- (2) Karakteristik pengirim seperti beban kerja seseorang dan kompetensi yang dimilikinya, seperti keahlian, pendidikan, dan pengalamannya
- (3) Karakteristik penerima seperti kapasitas *absorptive* atau intelektual seseorang, yaitu kapasitas penerima informasi untuk menerima informasi yang disampaikan
- (4) Karakteristik hubungan interpersonal (pemberi dan penerima informasi), seperti level *trust* dan kerjasama antar rekan kerja, dan
- (5) Kepribadian seseorang.

Faktor-faktor yang berada didalam kendali organisasi adalah faktor-faktor yang bisa dipengaruhi secara langsung oleh organisasi. Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap sistem informasi. Organisasi dapat menentukan jenis sistem informasi yang akan digunakan. Faktor-faktor yang berada di bawah kendali organisasi secara umum adalah faktor-faktor yang terkait dengan pengolahan organisasi.

## b.) Faktor Eksternal

Karakteristik konteks organisasi seperti komunikasi organisasi, infrastruktur organisasi, budaya organisasi, insentif, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi adalah faktor-faktor yang tidak bisa di pengaruhi secara langsung oleh organisasi. Contohnya, motivasi anggota organisasi tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh organisasi, begitu pula dengan kompetisi. Faktor kendali organisasi secara umum adalah faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik individu dan hubungan antar individu.

## 5. Dimensi *Knowledge Sharing*

*Knowledge sharing* adalah aplikasi dari *knowledge management* yang harus diupayakan agar menjadi *knowledge culture* di suatu organisasi. *Knowledge sharing* yang terpola akan menjadikan *knowledge* sebagai aset di suatu organisasi, baik di lembaga penelitian maupun diperusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan *knowledge sharing* yang didasarkan pada kepercayaan yang dapat berupa *knowledge sharing, culture of teamwork and collaboration* yang dapat menyusun *road maps* dan tujuan organisasi. Menurut Nawawi (2012:82) dimensi *knowledge sharing* antara lain:

### a.) Fasilitas untuk saling berdiskusi

Fasilitas ini menghasilkan sebuah fitur berupa *Discussion Board*. Fitur ini menyediakan sarana yang dibutuhkan para karyawan dalam bagian operasional, untuk dapat saling berkomunikasi dan berdiskusi mengenai segala hal yang berkaitan dengan *knowledge* dalam perusahaan. Pada fitur ini tiap *knowledge* dikelompokkan

dalam beberapa kategori. Kategori tersebut terdapat topik-topik yang dapat memandu para karyawan untuk berdiskusi mengenai hal-hal yang lebih khusus dan spesifik.

(1) Fasilitas untuk mendokumentasikan permasalahan dan solusi.

Fasilitas ini menghasilkan sebuah fitur *Problem and Solution*. Pada fitur ini terdapat dokumentasi dari semua permasalahan dan solusi yang dihadapi, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis. Pada fitur ini berbagai permasalahan yang dibagi menjadi beberapa kategori agar lebih mudah dalam pencarian.

(2) Fasilitas untuk mendistribusikan informasi terbaru.

Fasilitas ini menghasilkan sebuah fitur *announcement*. Pada fitur ini seluruh karyawan bisa mengetahui berita-berita dan pengumuman dari perusahaan, baik mengenai *event* yang diselenggarakan dan promo apa saja yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat. Sehingga para karyawan bisa mendapatkan pengetahuan mengenai program program apa saja yang akan dilakukan perusahaan.

## C. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul karena adanya gejala dari perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong seseorang untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena adanya kebutuhan, keinginan dan tujuan. Menurut Hasibuan (2003:216) mengemukakan bahwa “motivasi mempersonalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan”. Sedangkan menurut Anoraga

(2004:160) “Motivasi merupakan hal itu sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Motivasi suatu individu dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) dan dapat timbul dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Keduanya memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja.

Motivasi didefinisikan oleh Robbins (2008:22) adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketakutan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Sehingga motivasi merupakan dorongan yang dimiliki oleh setiap individu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Seluruh karyawan dalam sebuah perusahaan dengan berbagai macam pangkat, jabatan, dan pekerjaan sudah pasti harus memiliki motivasi yang tinggi dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang menggerakkan tingkat dan upaya seseorang (karyawan) untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan dengan didorong oleh kebutuhan individu. Motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan salah satu faktor penentu keberhasilan dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **2. Tujuan Motivasi**

Suatu tindakan yang dilakukan memotivasi atau pemberian motivasi berhasil jika tujuannya yang jelas dan disadari oleh pihak yang diberikan motivasi serta sesuai dengan kebutuhan. Sehingga setiap orang yang diberikan suatu motivasi harus memahami dan mengenal latar belakang kehidupan, kebutuhan dan kepribadian yang akan dimotivasi.

Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2009:146) adalah sebagai berikut:

- a.) Meningkatkan moral dan juga kepuasan kerja diantara para karyawan.
- b.) Meningkatkan produktivitas.
- c.) Mempertahankan kestabilan di dalam perusahaan.
- d.) Meningkatkan sikap disiplin para karyawan.
- e.) Pengadaan karyawan yang efektif.
- f.) Menciptakan suasana dan juga hubungan kerja yang baik antar pimpinan dengan karyawan maupun antar sesama karyawan.
- g.) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, serta partisipasi karyawan.
- h.) Meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan.
- i.) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan.
- j.) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan juga bahan baku.

Berdasarkan tujuan-tujuan motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peran yang penting bagi karyawan dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan. Motivasi yang digunakan atau di implementasikan harus berdampak positif sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mendapatkan hasil kerja yang maksimal.

### 3. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2009:150), yaitu:

- a.) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Sehingga, semangat kerja

bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima suatu hal yang baik.

b.) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Melalui motivasi negatif semangat waktu pendek akan meningkat karena para karyawan takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

#### 4. Teori Motivasi Kerja

Teori ERG dikemukakan oleh Alderfer merupakan bentuk pengembangan dari teori motivasi Maslow. Menurut Mangkunegara (2009:98) mengatakan bahwa, “teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan”, yang meliputi:

a.) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai yang merupakan kebutuhan dasar. Contohnya seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.

b.) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kebutuhan akan interaksi atau kebutuhan sosial dalam lingkungan kerja.

c.) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Menurut Siagian (2014:290) apabila teori Alderfer dilihat lebih lanjut akan terlihat bahwa:

d.) Semakin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka akan semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.

e.) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.

f.) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi, maka akan semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

### **5. Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja**

Menurut Rivai (2004:241-242), prinsip-prinsip dalam memotivasi karyawan terdiri dari:

#### **a.) Prinsip Partisipasi**

Pimpinan sebaiknya mampu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi di dalam menentukan tujuan kerja yang ingin dicapai.

#### **b.) Prinsip komunikasi**

Bawahan sebaiknya diberi informasi tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.

#### **c.) Prinsip mengakui andil bawahan**

Motivasi kerja bawahan dapat ditingkatkan apabila pimpinan selalu bersedia untuk mengakui bawahan yang mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan.

#### **d.) Prinsip pendelegasian wewenang**

Manajer perlu memberikan otoritas kepada bawahan untuk memutuskan sesuatu yang dapat mempengaruhi hasil kerja. Pimpinan biasanya mengizinkan bawahan untuk membuat keputusan keputusan sendiri, sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Sehingga bawahan akan merasa sangat terlibat secara emosional dengan tujuan yang akan dicapai.

e.) Prinsip memberikan perhatian timbal balik

Pimpinan menunjukkan perhatian yang tulus terhadap keinginan dan tujuan yang ingin dicapai oleh bawahan, maka pimpinan telah berusaha menaikkan keinginan bawahan untuk menunjukkan pula perhatian dalam menolong perusahaan untuk mencapai tujuan.

## 6. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mc Clelland dalam Hasibuan (2016:95) dimensi motivasi terdiri dari:

a.) Kebutuhan untuk berprestasi

(1) Bertanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan.

(2) Antusias berprestasi tinggi

(3) Konsisten menjalankan tugas sesuai dengan keputusan yang telah di sepakati.

b.) Kebutuhan untuk berafiliasi

i. Keinginan untuk bekerja dengan orang lain.

ii. Keinginan mengambil resiko

iii. Keinginan bekerja lebih baik dari orang lain.

c.) Kebutuhan untuk berkuasa

(1) Komunikasi kepada sesama karyawan.

(2) Pemimpin terhadap bawahannya.

(3) Kerjasama antar karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan

menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

### II.3 Hubungan Antar Variabel

#### A. Hubungan Komunikasi Organisasi (X) dengan Motivasi Kerja Karyawan

(Y2)

Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika menerima kuantitas dan kualitas informasi yang dibutuhkan dengan sesuai. Speen (1998) dalam Glanz (2008:3) menyatakan, "Companies can optimize employee performance by engaging in a continuing, organized program of: 1. Promotion, 2. Motivation, 3. Communication, 4. Recognition." (Perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya melalui program promosi, motivasi, komunikasi, dan pengakuan). Menurut Robbins (2013:146) komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Pembentukan tujuan khusus, umpan balik terhadap kemajuan ke arah pencapaian tujuan, dan penguatan perilaku-perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan memerlukan komunikasi. Pengaruh komunikasi biasanya diukur dipandang dari sudut sikap dan hasilnya. Komunikasi dapat mempengaruhi moral kelompok dan sikap yang dimiliki oleh individu-individu terhadap pekerjaan,

kepemimpinan dan teman-teman kerja mereka. Demikian pula hasil kerja individu dan kelompok dapat dipengaruhi oleh komunikasi.

Hal ini didukung oleh penelitian Wirawan (2016) yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Komunikasi Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (*Staff*) di Fakultas Peternakan Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto” membuktikan bahwa bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, yang artinya semakin baik kondisi iklim komunikasi organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan angka signifikansi sebesar 0,001 ( $0,001 < 0,05$ ) dan angka koefisiensi regresi sebesar 0,275, yang bernilai positif. Cynthia (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan” bertujuan untuk menjelaskan pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan (studi pada PT Citra Mitra Anugrah Surabaya). Penelitian ini membuahkan hasil variabel komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan.

### **B. Hubungan Komunikasi Organisasi (X) dengan *Knowledge Sharing* (Y1)**

Melihat dengan pendekatan hubungan antar manusia yang terus berkembang komunikasi sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi. Salah satu asumsi dasar dari pendekatan hubungan antar manusia adalah dengan komunikasi akan mengakibatkan berbagi pengetahuan. Akhbar dan Musa (2012) mengusulkan agar organisasi membuat ruang-ruang diskusi

yang cukup dekat dengan area kerja agar memungkinkan anggota organisasi dapat sewaktu-waktu dan secara spontan menggunakan ruang tersebut untuk melakukan *knowledge sharing*. Seorang karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Oleh karena itu, fungsi manajemen adalah menjaga agar karyawan terus merasa dapat puas dengan komunikasi. Pendekatan hubungan antar manusia sangat menghargai pemimpin demokratis. Pemimpin tipe ini mendorong anggotanya untuk berpartisipasi untuk menjalankan organisasi dengan memberikan saran-saran, umpan balik dan menyelesaikan masalah dan keluhannya sendiri. Semua anggota organisasi harus berpartisipasi dalam membuat keputusan yang pada akhirnya mempengaruhi mereka. Komunikasi merupakan salah satu alat penting dalam manajemen untuk mencapai hasil yang ingin di capai. Hooff and Ridder (2004: 126) “*a constructive communication climate in an organization is a central condition for successful knowledge sharing*”. (Iklim komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi adalah kondisi pusat untuk *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang sukses). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa dengan adanya komunikasi organisasi dapat mempengaruhi *knowledge sharing*.

Hal ini didukung penelitian Triana (2016) berjudul “*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan*” menunjukkan hasil bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, Subrata (2016) pun dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan*” membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara komunikasi

organisasi dengan *knowledge sharing* dengan koefisien beta sebesar 0,727 dan signifikansi 0,000.

### C. Hubungan Motivasi Kerja Karyawan (Y2) dengan *Knowledge Sharing* (Y1)

*Knowledge* atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas. Tampoe (1996) hal ini mengarah pada *Proposition 1: Motivation is positively related to knowledge sharing* (motivasi berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan). Melalui *knowledge sharing* akan membentuk potensi besar terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan untuk bersinergi membentuk pemahaman baru. Proses *knowledge sharing* dianalogikan dengan transmisi pengiriman pesan pada proses komunikasi, yaitu dari pengirim kepada penerima. Sebagaimana Husnan (2001:28) juga mengutarakan bahwa pada proses *transfer knowledge* yang sukses, *knowledge receiver* akan mendapatkan peningkatan tingkat pengetahuan yang dimilikinya. Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa penambahan pengetahuan untuk proses transfer akan bertambah terhadap pihak penerima.

Maka di saat kedua belah pihak melakukan aktivitas aktif, penambahan pengetahuan akan didapat oleh kedua belah pihak baik pengirim maupun penerima, karena terjadi interaksi. Adanya aktivitas mendonasikan pengetahuan (*donating knowledge*) dan mengumpulkan pengetahuan (*collecting knowledge*) dapat memunculkan pemahaman baru sebagai kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan. Hal ini didukung penelitian Gofaroh *et al*, (2020) yang berjudul “Pengaruh *Knowledge Sharing* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Karyawan” menunjukkan terdapat pengaruh sedang dan signifikan sebesar 46% antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa dengan adanya *knowledge sharing* dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

#### **D. Hubungan Komunikasi Organisasi (X) ke Motivasi Kerja Karyawan (Y2) melalui *Knowledge Sharing* (Y1)**

Komunikasi diperlukan sebagai sarana dalam membagi pemahaman atau pengetahuan dengan orang lain. Agar *knowledge sharing* berhasil diperlukan budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan (Tobing, 2007:139).

Usman & Musa (2012) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui berbagi pengetahuan dalam perusahaan. Hal tersebut tercipta karena suasana organisasi yang diberikan oleh penerimaan pesan antar individu yang terjalin baik sehingga menciptakan pemikiran sehingga motivasi dapat terbentuk. Pengetahuan yang semakin meningkat dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

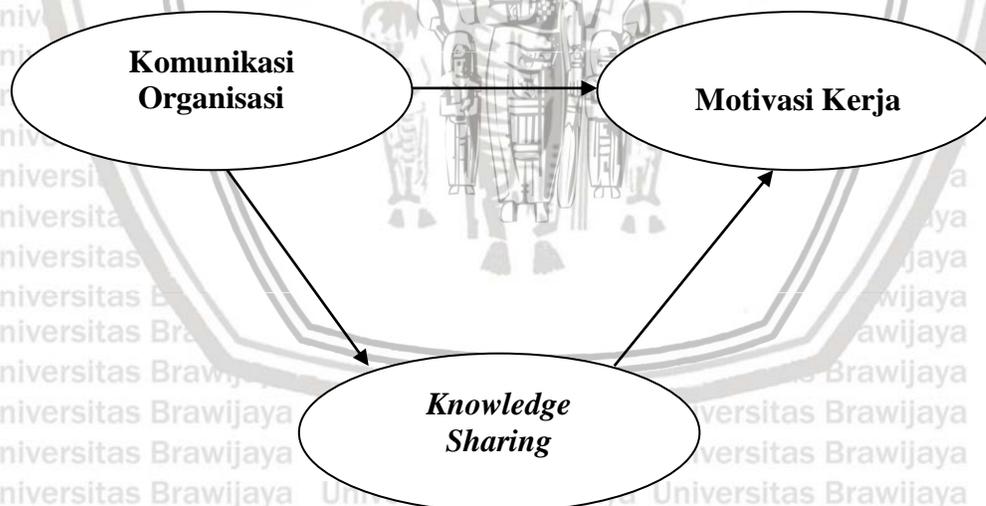
Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel (*intervening*). Hal tersebut dapat dilihat dari adanya efek tidak langsung dari variabel komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan melalui variabel *knowledge sharing*.

Kemudian hal tersebut didukung dengan adanya kemampuan organisasi dalam menerapkan metode sistematis saat menjalankan aktivitasnya secara konsisten, dan teratur. Berdasarkan hal ini perusahaan mampu menerapkan peraturan-peraturan yang

harus dipatuhi oleh seluruh lapisan karyawan. Salah satunya yaitu peraturan perusahaan yang mewajibkan karyawan untuk mengikuti segala bentuk kegiatan *knowledge sharing*.

## II. 4 Model Konsep Penelitian

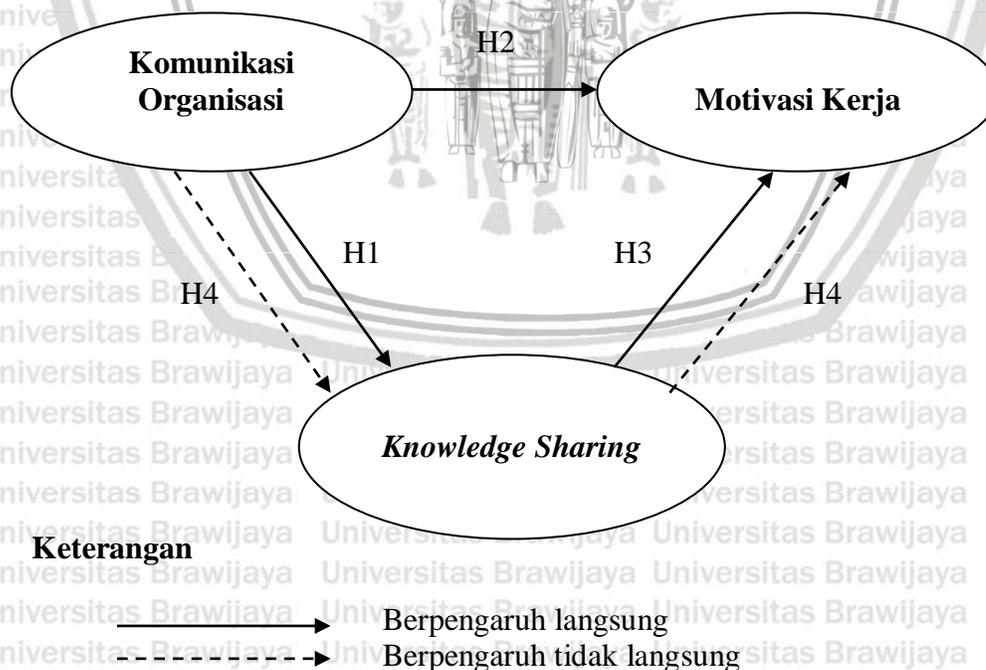
Kerangka konseptual dalam penelitian ini akan menggambarkan secara ringkas dan jelas mengenai suatu yang akan diteliti. Konsep merupakan generalisasi sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat digunakan untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama (Adi, 2010). Pada penelitian ini peneliti menfokuskan pada variable komunikasi organisasi yang berpengaruh terhadap motivasi kerja melalui *knowledge sharing* sebagai *variable intervening*.



Gambar 2.1 Model Konsep Penelitian

### I.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan yang belum terbukti atau proposisi tentang faktor atau fenomena yang menarik peneliti. Ini mungkin sebuah pernyataan tentatif tentang hubungan dibahas dalam kerangka teoritis atau diwakili dalam model analitik. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban yang mungkin untuk pertanyaan penelitian. Hipotesis adalah pernyataan tentang hubungan yang diusulkan bukan hanya pertanyaan yang harus dijawab. Mereka mencerminkan harapan peneliti dan dapat mencicipi empiris (Malholtra, 2002). Dalam penelitian ini bertujuan untuk analisis dampak komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan melalui *knowledge sharing*. Model hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Hipotesis Penelitian

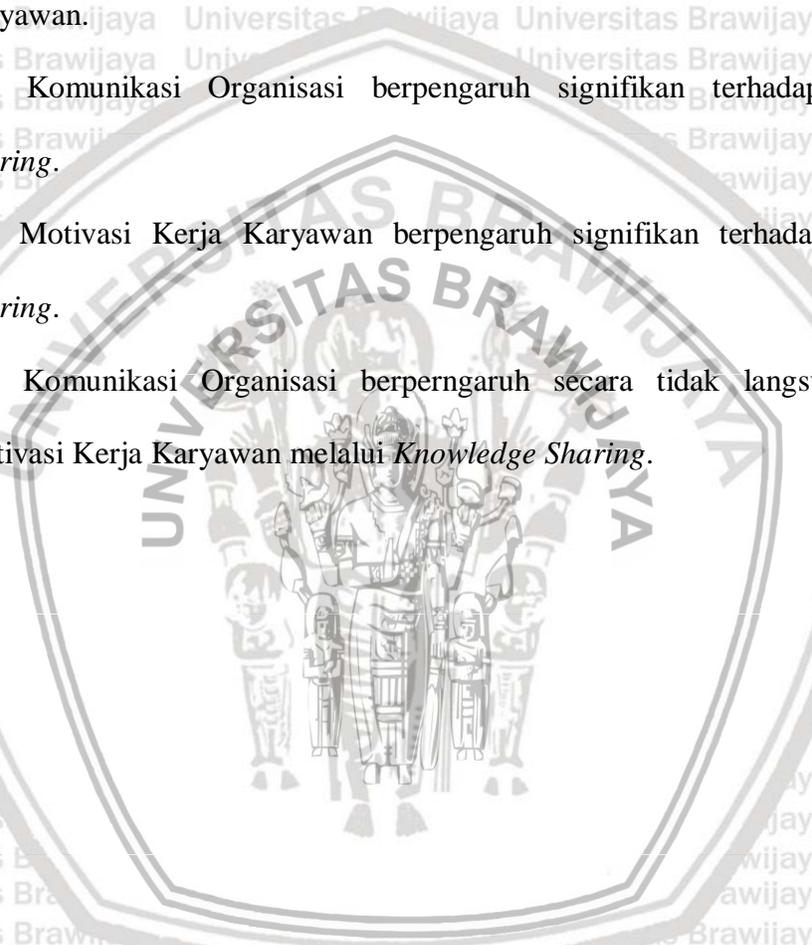
Berdasarkan permasalahan, tujuan, dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

H2: Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.

H3: Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.

H4: Komunikasi Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing*.



### BAB III METODE PENELITIAN

#### III.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, yang melakukan verifikasi atas keterkaitan seperangkat variabel dalam permasalahan penelitian yang sudah ditetapkan (Indrawan dan Yaniawati, 2014:29). Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Menurut Sugiyono (2012:14) menyatakan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada sifat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu yang memiliki tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan digeneralisasikan.

Pada penelitian ini, peneliti menjelaskan hubungan kausal yang terjadi antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa atau *testing research*. Berdasarkan uraiannya juga penelitian ini mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian rasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antar variabel. Dipilihnya jenis penelitian eksplanatori ini dalam rangka untuk menguji hipotesis yang diajukan. Melalui hipotesis diharapkan hubungan dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penelitian ini akan menguji tentang pengaruh komunikasi

organisasi terhadap motivasi kerja karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai *variable intervening*.

### III.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya. Hal tersebut dikarenakan perusahaan tersebut bergerak di bidang jasa ekspor dan impor. Spesialisasi pada perusahaan tersebut membutuhkan komunikasi organisasi yang baik karena berhubungan dengan mitra dalam negeri dan luar negeri. Pada prakteknya karyawan yang ada perusahaan tersebut juga membutuhkan berkomunikasi yang baik agar dapat menunjang motivasi kerja karyawan dan pimpinan juga sering memberikan berbagai pengetahuan.

### III.3 Variabel dan Defenisi Operasional Variabel

Mengutip pendapat Hatch dan Farhady dalam Sugiyono (2010:52), yang mendefinisikan variabel sebagai atribut yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain. Definisi operasional juga merupakan penjelasan tentang bagaimana operasi atau kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data atau indikator yang dimaksud. Definisi operasional adalah bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel (kasus) tersebut di dunia nyata atau di lapangan, dengan merumuskan secara pendek dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran (Indrawan dan Yaniawati, 2014:52). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel eksogen (*exogenous variable*) yaitu komunikasi organisasi dan variabel endogen (*endogenous variable*) yaitu

motivasi kerja karyawan dan *variable intervening* yaitu *Knowledge Sharing*.

Bertujuan untuk memudahkan pemahaman dan pengukuran setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini maka ditetapkan definisi operasional dari masing-masing variabel yang disebutkan diatas, berikut ringkasan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **A. Variabel Eksogen**

Variabel bebas atau eksogen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Komunikasi Organisasi (X).

#### **B. Variabel Intervening**

Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Knowledge Sharing* (Y1).

#### **C. Variabel Endogen**

Variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja Karyawan (Y2).

#### **D. Defenisi Operasional Variabel**

Berikut definisi operasional variabel beserta indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

##### **1.) Komunikasi Organisasi (X)**

Komunikasi organisasi merupakan proses penghasilan, penyaluran, dan menerima pesan-pesan dalam keseluruhan proses organisasi. Komunikasi juga memiliki kemampuan komunikator, keakuratan pesan, proses pengendalian, ketetapan saluran

dan menerima pesan merupakan komponen yang sangat penting. Terdapat 2 Indikatornya yaitu:

- a.) Saluran Komunikasi Formal yaitu komunikasi yang terjadi di antara anggota organisasi mencakup susunan tingkah laku organisasi, pembagian departemen atau tanggung jawab tertentu, posisi jabatan dan distribusi pekerjaan.
- b.) Saluran Komunikasi Informal yaitu komunikasi yang terjadi di antara para anggota organisasi atas kehendak pribadi tanpa memperhatikan kedudukan mereka dalam organisasi.

## 2.) *Knowledge Sharing* (Y1)

*Knowledge sharing* adalah sebuah aktivitas dimana pengetahuan berupa (informasi, skill, dan keahlian) ditukarkan kepada orang lain, teman, rekan kerja, pimpinan, bawahan dan komunitas pada sebuah organisasi. Indikatornya yaitu:

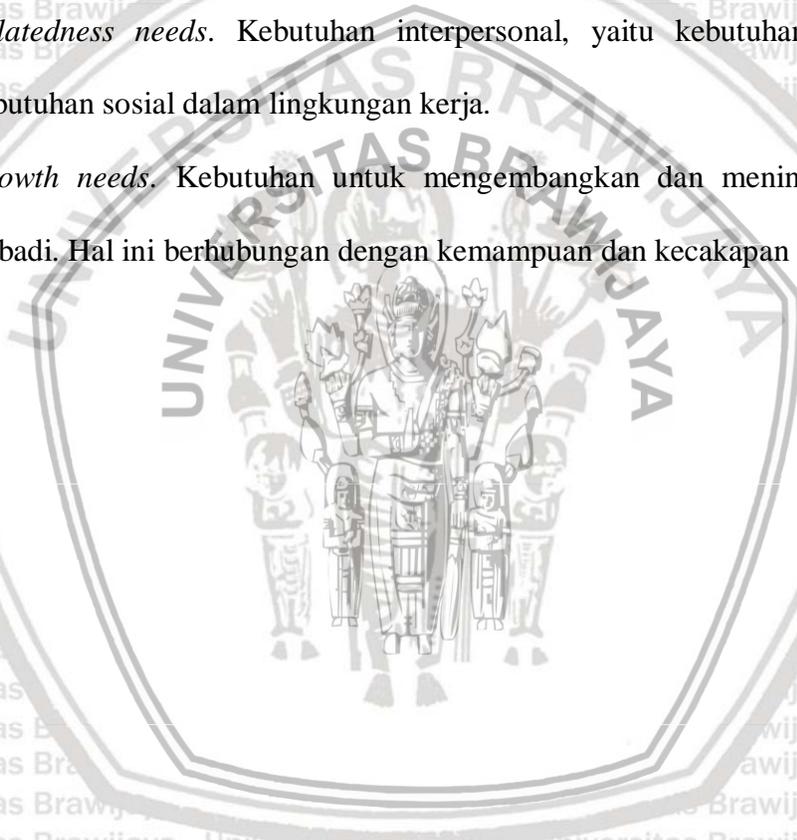
- a.) Fasilitas untuk saling berdiskusi yaitu antar pimpinan dan karyawan dapat mendiskusikan dan berbagi pengalaman.
- b.) Fasilitas untuk mendokumentasikan permasalahan atau solusi yaitu fasilitas untuk dapat mendiskusikan masalah dan mendapatkan solusi.
- c.) Fasilitas untuk mendistribusikan informasi terbaru yaitu menjelaskan atau berbagai pengetahuan terkait informasi yang baru.

## 3.) *Motivasi Kerja Karyawan* (Y2)

Motivasi kerja karyawan yaitu sebuah dorongan atau daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan dalam bekerja sehingga menghasilkan produktifitas kerja yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan tersebut.

Berdasarkan Teori ERG (*Exstence, relatendness, growth*) dari Alderfer ada 3 (tiga) indikator yaitu:

- a.) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai yang merupakan kebutuhan dasar. Contohnya seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b.) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kebutuhan interaksi atau kebutuhan sosial dalam lingkungan kerja.
- c.) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.



Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Komunikasi Organisasi (X)	Saluran Komunikasi Formal (X <sub>1</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diberikan pengarahan kepada karyawan.</li> <li>2. Diberikan koordinasi terhadap karyawan.</li> <li>3. Perintah sesuai dengan pekerjaan dan jabatan.</li> <li>4. Pemberian pengawasan dari pimpinan kepada karyawan.</li> <li>5. Pemberian motivasi dari pimpinan kepada karyawan.</li> </ol>	Purwanto (2009:49)
		Saluran Komunikasi Informal (X <sub>2</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbincang mengenai pekerjaan dengan sesama karyawan diluar jam kerja.</li> <li>2. Memberikan keleluasaan berbagi informasi diluar jam kerja.</li> <li>3. Komunikasi antar rekan kerja terjadi dengan baik.</li> <li>4. Diskusi / obrolan santai diluar jam kerja.</li> <li>5. Membicarakan masalah pribadi diluar jam kerja.</li> </ol>	
2.	Knowledge Sharing (Y1)	Fasilitas Berdiskusi (Y1 <sub>1</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagi pengalaman dengan rekan kerja.</li> <li>2. Berbagi pengalaman pribadi</li> <li>3. Berbagi pengetahuan memandu pekerjaan.</li> </ol>	Nawawi (2012:82)
		Fasilitas Dokumentasikan Masalah (Y1 <sub>2</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagi pengetahuan bersikap professional.</li> <li>2. Berbagai pengetahuan mendapatkan solusi atas masalah.</li> </ol>	

**Tabel 3.1 Variabel dan Indikator**

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
	<i>Knowledge Sharing</i> (Y1)	Fasilitas Distribusikan Informasi (Y1 <sub>3</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagi pengetahuan penggunaan fasilitas kantor.</li> <li>2. Berbagi pengetahuan prosedur pekerjaan.</li> <li>3. Berbagi pengetahuan peraturan.</li> </ol>	Nawawi (2012:82)
3.	Motivasi Kerja Karyawan (Y2)	Keberadaan/ <i>Existense needs</i> (Y2 <sub>1</sub> )  Keterkaitan/ <i>Relatedness</i> (Y2 <sub>2</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji sesuai dengan beban kerja.</li> <li>2. Jumlah tunjangan sesuai dengan beban kerja.</li> <li>3. Jumlah intensif sesuai dengan beban kerja.</li> <li>4. Upah/Gaji mencukupi kebutuhan sehari-hari.</li> <li>5. Karyawan betah bekerja diperusahaan.</li> <li>6. Perusahaan menjamin masa depan/ hari tua karyawan.</li> <li>7. Perasaan tidak mempunyai jenjang karir atau masa depan.</li> <li>8. Jabatan / pekerjaan tidak sesuai dengan yang diinginkan.</li> <li>9. Tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja.</li> <li>10. Memiliki keinginan untuk bekerja ditempat lain.</li> <li>11. Pemberian asuransi kesehatan</li> <li>1. Pujian dari pimpinan atas kinerja karyawan.</li> <li>2. Tingginya rasa solidaritas antar rekan kerja.</li> </ol>	Hasibuan (2003:216)

**Tabel 3.1 Variabel dan Indikator**

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
3.	Motivasi Kerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )		3. Perhatian dari pimpinan kepada karyawan 4. Rasa nyaman bekerja dengan sesama karyawan 5. Sesama karyawan dapat berdiskusi dengan baik. 6. Komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik. 7. Saling membantu antar karyawan. 8. Rekan kerja bersedia membantu jika ada yang mengalami kesulitan.	Hasibuan (2003:216)
		Pertumbuhan/ <i>Growth Needs</i> (Y <sub>2<sub>3</sub></sub> )	1. Kebutuhan perasaan ingin bekerja lebih baik lagi. 2. Adanya perhatian dari pimpinan kepada bawahan. 3. Kesempata dalam mengembangkan karir. 4. Kesempatan dalam mengikuti pelatihan dan pendidikan lebih lanjut. 5. Kesempatan untuk aktualisasi diri agar lebih berprestasi. 6. Pekerja karyawan dapat menjadi inspirasi untuk meningkatkan kemampuan diri.	

Sumber: (Data diolah peneliti, 2021)

### III.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Peneliti memilih menggunakan skala Likert karena menurut Sugiyono (2010:58) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel-variabel dalam penelitian ini dijabarkan menjadi indikator dalam indikator tersebut dijadikan titik tolak dalam penyusunan item-item instrumen yang berupa pertanyaan. Berikut Skala Likert yang digunakan peneliti dalam penelitian ini:

**Tabel 3.2 Skala Pengukuran Likert**

No	Skor	Kode	Keterangan
1	5	SS	Sangat Setuju
2	4	S	Setuju
3	3	R	Ragu-Ragu
4	2	TS	Tidak Setuju
5	1	STS	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiyono (2017:135)

### III.5 Populasi dan Sampel

#### A. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang terbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena dipandang sebagai semesta penelitian. Arikunto (2006:134) menyatakan bahwa: apabila sumber atau subjek kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Citra Mitra Anugrah

Surabaya yaitu 56 karyawan. Peneliti mengambil seluruh karyawan PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya dikarenakan jumlah karyawan yang sedikit dan diharapkan peneliti dapat merepresentasikan permasalahan penelitian peneliti.

### **B. Sampel**

Menurut Arikunto (2014:52) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel adalah contoh, yaitu sebagian dari seluruh individu yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan pendapat tersebut sampel adalah contoh yang diambil dari sebagian populasi penelitian yang dapat mewakili populasi.

Arikunto (2006:134) menyatakan bahwa: apabila sumber atau subjek kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka jumlah sampel dan penelitian ini dengan jumlah populasi pada PT. Citra Mitra Anugerah Surabaya yaitu 56 orang.

Berdasarkan populasi jumlahnya yang sama dengan sampel maka penelitian ini menggunakan teknik pengambilan *total sampling*. Teknik sampling dalam penelitian ini yang diambil adalah sampling jenuh (*total sampling*). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

## **III.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

### **A. Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis data, yakni sebagai berikut:

## 1.) Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti dari pengamatan langsung dari sumbernya. Data tersebut berupa kegiatan seperti wawancara, penyebaran kuesioner dan observasi, untuk memperoleh data-data perusahaan. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui beberapa karyawan yang terlibat dalam penelitian ini serta kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT Citra Mitra Anugrah Surabaya.

## 2.) Data Sekunder

Data Sekunder yakni data yang diperoleh peneliti melalui studi yang dilakukan oleh pihak lain atau melalui studi pustaka dengan mempelajari berbagai tulisan yang berhubungan dengan komunikasi organisasi, motivasi kerja karyawan dan *knowledge sharing*.

## B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner (Angket). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga kuesioner merupakan salah satu alat penting yang digunakan untuk pengambilan data (Sarwono, 2012:59). Peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Malholtra, 2009:237). Data yang diperoleh dari kuesioner ini bersifat tertutup yaitu pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban atas beberapa alternatif saja atau satu jawaban saja. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (angket) tertutup, untuk

mendapatkan data tentang komunikasi organisasi, motivasi kerja karyawan dan *knowledge sharing*.

Peneliti melakukan pengumpulan data di PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya.

Peneliti melakukan pengumpulan data pada hari Senin hingga hari Sabtu selama 12 hari (2 minggu) dari tanggal 3 Agustus 2020 sampai dengan 15 Agustus 2020.

Pengumpulan data dilakukan dari pukul 09.00 WIB sampai dengan pukul 12.00.

Pengumpulan data dilakukan dengan berpedoman pada teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan seluruh jumlah karyawan sebagai responden penelitian.

### III.7 Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2002:160) instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah. Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti menggunakan beberapa instrumen lain yang dapat digunakan sebagai alat bantu dalam pengumpulan data, yaitu:

#### A. Daftar Kuesioner

Daftar Kuesioner yaitu daftar pertanyaan dan pernyataan yang diajukan kepada responden untuk dianggapi yang kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya.

## B. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara pencatatan dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan itu sendiri, berisi mengenai informasi-informasi yang berhubungan dengan penelitian.

## III.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### A. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan agar mengetahui tingkat keabsahan instrument yang digunakan. Menurut Sugiyono (2017:121) instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Tujuan dilakukannya uji validitas ini yaitu diharapkan semua pertanyaan yang terdapat pada kuesioner dapat dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Pengujian validitas item masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan *SPSS For Windows* versi 18. Uji validitas dalam penelitian ini dicari dengan menggunakan rumus korelasi momen produk sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

- r : Koefisien Korelasi
- n : Jumlah Sampel
- X : Skor tiap butir
- Y : Skor Total

Instrumen dikatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sebaliknya instrumen dikatakan tidak valid jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  tertentu, yaitu pada  $\alpha = 5\%$  (signifikan 95%)

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	$r_{hitung}$	Sig.	$r_{tabel}$	Keterangan
Komunikasi Organisasi (X)	X <sub>1.1</sub>	0,672	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,686	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,693	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,658	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,681	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>2.1</sub>	0,606	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,742	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,792	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,673	0,000	0.2632	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,690	0,000	0.2632	Valid
Knowledge Sharing (Y1)	Y1 <sub>1.1</sub>	0,835	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>1.2</sub>	0,916	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>1.3</sub>	0,887	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>2.1</sub>	0,871	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>2.2</sub>	0,678	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>2.3</sub>	0,835	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>3.1</sub>	0,916	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>3.2</sub>	0,887	0,000	0.2632	Valid
	Y1 <sub>3.3</sub>	0,871	0,000	0.2632	Valid
	Motivasi Kerja (Y2)	Y2 <sub>1.1</sub>	0,583	0,001	0.2632
Y2 <sub>1.2</sub>		0,536	0,002	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.3</sub>		0,569	0,001	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.4</sub>		0,642	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.5</sub>		0,559	0,001	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.6</sub>		0,586	0,001	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.7</sub>		0,763	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.8</sub>		0,772	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.9</sub>		0,704	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.10</sub>		0,639	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>1.11</sub>		0,740	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>2.1</sub>		0,642	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>2.2</sub>		0,613	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>2.3</sub>		0,747	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>2.4</sub>		0,653	0,000	0.2632	Valid
Y2 <sub>2.5</sub>		0,533	0,002	0.2632	Valid
Y2 <sub>2.6</sub>	0,735	0,000	0.2632	Valid	

Y <sub>2,7</sub>	0,615	0,000	0.2632	Valid
Y <sub>2,8</sub>	0,576	0,001	0.2632	Valid
Y <sub>3,1</sub>	0,700	0,000	0.2632	Valid
Y <sub>3,2</sub>	0,671	0,000	0.2632	Valid
Y <sub>3,3</sub>	0,721	0,000	0.2632	Valid
Y <sub>3,4</sub>	0,746	0,000	0.2632	Valid
Y <sub>3,5</sub>	0,651	0,000	0.2632	Valid
Y <sub>3,6</sub>	0,786	0,000	0.2632	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil pengujian instrumen yang telah dilakukan dengan menggunakan 30 responden, diketahui hasil perhitungan statistik pada Tabel 3.3 menunjukkan bahwa semua *item* mempunyai nilai yang signifikan ( $<0,05$ ), sehingga keseluruhan *item* dinyatakan valid.

### III.8.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dapat didefinisikan sebagai indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat dikatakan handal (Sugiyono, 2019:121). Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang digunakan koefisien *alpha*, merupakan ukuran keadaan konsistensi internal yang adalah rata-rata dari seluruh koefisien paruh bagian yang mungkin dihasilkan dari pembagian yang berbeda-beda atau skala-skala item (Malhotra, 2009:310). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *alpha*  $\geq 0,60$ . Untuk mempermudah pengujian validitas dan reabilitas, maka dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak (*software*) program *SPSS 18.0 for Windows*.

Berikut rumus koefisien *Alpha Cronbach*:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ -1 + \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right]$$

Sumber: Arikunto, (2006:196)

Keterangan:

$\alpha$  = Reliabel instrumen

$k$  = Banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

**Tabel 3.4 Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
1	Komunikasi Organisasi (X)	0,871	Reliabel
2	Knowledge Sharing (Y1)	0,954	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Y2)	0,944	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil uji coba instrumen yang telah dilakukan dengan menggunakan sebanyak 30 responden diketahui hasil statistik pada Tabel 3.4 menunjukkan bahwa semua *item* mempunyai nilai koefisien *Alpha Cronbach* lebih dari pada 0,6 (>0,6), sehingga keseluruhan variabel dinyatakan reliabel.

### III.9 Teknik Analisis Data

#### A. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis deskriptif dalam menganalisis data penelitian. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian yang dinyatakan secara absolut dan persentase. Item-item pada setiap variabel dihitung dan dicari rata-ratanya.

Penelitian ini juga menggunakan analisis *cause and effect* yaitu dilakukan untuk mengkaji kemungkinan hubungan sebab akibat antar variable yang menjadi penyebab atau gejala dan dampak yang diteliti. Analisis *cause and effect* menurut

Arikunto (2013:89) ialah penelitian yang tepat digunakan untuk menjelaskan status fenomena hubungan dan akibat pada suatu titik waktu. Analisis *cause and effect* sangat cocok digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk menjelaskan hubungan sebab akibat pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai *variable intervening*. Analisis tersebut digunakan untuk memperdalam pembahasan dalam penelitian ini.

### **B. Analisis Jalur**

Menurut Sarwono (2012:63) analisis jalur (*path analysis*) merupakan sebuah metode yang digunakan untuk melihat akibat langsung atau tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab terhadap variabel yang diberlakukan sebagai akibat. Variabel dalam analisis jalur (*path analysis*) ini dibedakan menjadi dua yaitu eksogen yang merupakan variabel penyebab dan endogen atau variabel akibat (Sarwono, 2012:68). Analisis jalur (*path analysis*) dilakukan untuk menemukan penjelasan-penjelasan mengenai pola-pola hubungan langsung dan tidak langsung berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis serta pengetahuan dari peneliti yang ditampilkan dalam bentuk gambar (*path diagram*/diagram jalur).

Bentuk gambar (*path diagram*/diagram jalur) berfungsi membantu peneliti melakukan konseptualisasi masalah yang kompleks dan mengenali implikasi empirik dan teori yang sedang diuji. Alasan peneliti menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini yaitu agar peneliti mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari tiap variabel yang akan diuji. Adanya

komunikasi organisasi dalam sebuah perusahaan menjadi hal yang penting dan adanya *knowledge sharing* dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### A. Sejarah Perusahaan

PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam jasa *Freight Forwarding*. Perusahaan ini berdiri sejak 2013 yang didirikan oleh Fauzah Danang dan Mira Uineke. PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya melakukan kegiatan usahanya dalam bidang jasa pengurusan transportasi (*Freight Forwarding*). Perusahaan tersebut melayani konsumennya dalam pengiriman barang dengan bentuk *door to door shipment* (barang diantar dari tempat/gudang penjual ketempat/Gudang pembeli) baik melalui transportasi darat, udara maupun laut. Perusahaan tersebut melayani konsumennya dalam bentuk pengangkutan *cargo* dalam segala bentuk ukuran antara lain bahan baku, peralatan produksi, makanan, hasil-hasil produksi petani dalam jumlah besar maupun kecil.

PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya melayani pengiriman dengan jenis transportasi yang dilayani domestik yaitu dari dalam negeri maupun transportasi luar negeri atau internasional. PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya juga merupakan jasa pengurus kewajiban pabean (*Customs Broker Servis*). Jasa pengurus kewajiban pabean memberikan pelayanan kepada konsumen/pemilik barang untuk menyelesaikan kewajiban pabean ketika melakukan kegiatan ekspor/impor barang. Perusahaan bertindak sebagai *Custom broker* si pemilik barang/konsumen. Adapun kegiatan pengurusan kewajiban pabean yang diberikan terdiri dari:

1. Pengurusan dokumen ekspor
2. Pengurusan dokumen impor
3. *Handling export*
4. *Handling import*
5. Karantina
6. EMKL
7. *Trucking*

#### **B. Lokasi Perusahaan**

PT. Citra Mitra Anugrah yang berlokasi di Jl. Ikan Musing 9/32 Perak Barat Krembangan Surabaya, Jawa Timur. Aktifitas perusahaan sangat didukung disebabkan mempunyai lokasi yang strategis yang dekat dengan Pelabuhan Surabaya. Penentuan mengenai lokasi dimana suatu perusahaan melaksanakan kegiatan dengan sangat besar dan pengaruhnya terhadap sukses dan tidaknya usaha yang dijalankan.

#### **C. Visi dan Misi**

1. Visi PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya

Turut membantu perekonomian Indonesia dalam bidang Ekspor dan Impor.

2. Misi PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya

Menciptakan karyawan atau pekerja yang siap menghadapi *Asesam Economic Community* (Masyarakat Ekonomi ASEAN)

#### D. Personalia

PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya secara keseluruhan tertanggal 25 Mei 2018 jumlah karyawan secara keseluruhan 56 orang karyawan. Bagian Keuangan sejumlah 6 orang, bagian input data sejumlah 22 orang, bagian *marketing* sejumlah 2 orang, bagian Gudang sejumlah 5 orang, bagian operasional lapangan 3 orang, *Delivery Order* sejumlah 2 orang, Karatina sebanyak 2 orang, EMKL sebanyak 9 orang, *handling import* 1 orang, *handling ekspor* sebanyak 1 orang, *operational custom clearance* sebanyak 3 orang.

#### E. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu gambaran skema tentang bagian-bagian, tugas dan tanggung jawab serta hubungan bagian-bagian yang terdapat dalam suatu badan atau suatu lembaga. Struktur organisasi pada suatu perusahaan akan menggambarkan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki seseorang. Menggambarkan suatu struktur organisasi yang dianggap cukup ideal, maka pemimpin perusahaan dapat memperoleh gambaran tentang kualitas dan jumlah karyawan yang diperlukan agar kegiatan-kegiatan operasional perusahaan yang dapat berjalan dan diorganisir dengan baik. Berikut keterangan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

##### 1. Direktur

Direktur berfungsi sebagai *top manager*, dengan tugas mengkoordinir kepala bagian. Adapun tugas-tugas pokok direktur antara lain:

(a) Memberikan arahan kepada kepala bagian dan koordinasi agar tetap terjadi keselarasan dan keharmonisan antar bagian.

(b) Menangani masalah kepegawaian yang meliputi penetapan gaji dan upah serta mengangkat dan memberhentikan pegawai.

(c) Bertanggung jawab atas maju mundurnya perusahaan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

## 2. Keuangan

Tugas dan wewenang bidang keuangan dibantu oleh 2 asisten yaitu asisten akuntansi dan asisten administrasi. Adapun tugas-tugas pokok Kepala Bidang Keuangan antara lain:

(a) Mencatat keluar-masuk uang perusahaan

(b) Mengatur dan menyusun administrasi kantor serta pembukuan transaksi perusahaan

(c) Memberikan dan mengurus gaji karyawan

## 3. Input Data

Hal input data menilik tugas sebagai berikut:

(a) *Entry data personil*

(b) Mengolah data menjadi data *softcopy*

(c) Mengolah data untuk diberikan ke *customer*

## 4. Handling Export

(a) Bertugas mengawasi dan bertanggung jawab pada pekerjaan eksportasi di kantor

## 5. *Handling Import*

- (a) Bertugas mengawasi dan bertanggung jawab pada pekerjaan eksportasi kantor

## 6. EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut)

- (a) Bagian pengurusan lapangan dalam hal mengambil *empty container* (Eksport)
- (b) Mengambil Container full ataupun LCL (Separuh container) pada tempat penimbunan (Import)

## 7. *Delivery Order*

- (a) Mempunyai bagian pengiriman pengurusan surat kapal dan pemesanan *Space container*

## 8. *Marketing*

- (a) Riset pasar untuk menentukan harga pengiriman
- (b) Mencari konsumen untuk melakukan pengiriman ekspor impor di PT. Citra Mitra Anugrah

## 9. Operasional Lapangan

Hal ini operasional lapangan memiliki tugas banyak diluar kantor karena berada di lapangan:

- (a) Mengantarkan *Hardcopy / dokumen*
- (b) Mengawasi alur *system logistic* (Barang yang akan dikirim/diterima)
- (c) Bagian rumusan dokumen yang berkaitan dengan beacukai

## 10. Gudang

Bagian gudang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- (a) Menjaga keamanan barang (bahan baku maupun barang yang siap dijual) yang ada digudang
- (b) Menyediakan barang yang diperlukan oleh pelanggan sesuai yang tercantum dalam faktur pengiriman
- (c) Mencatat barang yang ada di Gudang pada kartu Gudang.

#### 11. Karantina

- (a) Bagian pengurusan perijinan karantian/ fumigasi untuk komoditi tertentu misal buah, sayur, hasil pertanian, dan lain-lain.

### IV.2. Gambaran Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap 56 orang responden melalui penyebaran kuesioner kepada Karyawan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya, maka ditarik beberapa gambaran tentang demografi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa bekerja, dan tingkat pendidikan. Berikut penjelasan mengenai deskripsi responden dalam penelitian ini:

#### A. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Frekuensi	Presentasi (%)
1	Laki-Laki	17	30,4
2	Perempuan	39	69,6
	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan. Hal ini menurut data yang didapatkan oleh peneliti terdapat 39 orang responden (69,6%) responden perempuan dan 17 orang responden (30,4%). Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan pada PT.Citra Mitra Anugrah Surabaya didominasi oleh perempuan.

### B. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, didapatkan data usia responden PT.Citra Mitra Anugrah Surabaya. Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	
		Frekuensi	Presentasi (%)
1	< 25	7	12,5
2	25-30	22	39,3
3	31-35	22	39,3
4	>35	5	8,9
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 7 orang responden (12,5%). Responden berusia rentang 25-30 tahun sebanyak 22 orang (39,3%). Responden berusia rentang 31-35 tahun sebanyak 22 orang (39,3%). Responden berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 5 orang (8,9%). Hal tersebut dapat dijelaskan karyawan pada PT. Citra Mitra Anugrah mempunyai karyawan yang berusia di usia produktif

### C. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti, didapatkan responden berdasarkan masa kerja di PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya. Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	
		Frekuensi	Presentasi (%)
1	< 1 Tahun	6	10,7
2	>1-3 Tahun	27	48,2
3	>3-5 Tahun	13	23,2
4	>5 - 7 Tahun	10	17,9
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden mempunyai masa kerja kurang 1 tahun sebanyak 6 orang (10,7%). Responden dengan masa jabatan dengan rentang 1 sampai dengan 3 tahun sebanyak 27 orang (48,2%). Responden dengan masa jabatan dengan rentang 3 sampai dengan 5 tahun sebanyak 13 orang (23,2%). Responden dengan masa jabatan dengan rentang 5 sampai dengan 7 tahun sebanyak 10 orang (17,9%). Karyawan terbanyak pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya berada pada masa kerja >1-3 Tahun. Pada masa kerja tersebut dapat dijelaskan bahwa karyawan mempunyai pengalaman yang lebih terutama pada pengurusan pengiriman ekspor dan impor.

#### D. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti, didapatkan responden dari beberapa tingkat pendidikan. Data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Frekuensi
1	SMA	13	23,2
2	Diploma	5	8,9
3	Sarjana	38	67,9
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui responden mempunyai tingkat SMA sebanyak 13 orang (23,2%). Responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 5 orang (5%). Responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 38 orang (67,9) Hal tersebut menjelaskan bahwa mayoritas karyawan pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya mempunyai mayoritas karyawan dengan tingkat pendidikan Sarjana.

#### IV.3 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui distribusi dan variasi jawaban dari responden. Melalui tabel distribusi, dapat diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban untuk masing-masing *item*. Untuk mengetahui rata-rata tingkat skor jawaban dapat menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$C = \frac{x_n - x_1}{K}$$

Sumber: Supranto (2008:74)

Keterangan:

$C$  = Panjang Interval

$x_n$  = Nilai Interval

$x_1$  = Nilai Terendah

$K$  = Kelas Interval

Berdasarkan rumus tersebut, apabila jumlah kelas sebanyak 5, dengan skor terendah yaitu 1 dan skor tertinggi yaitu 5, maka besar kelas interval yaitu sebesar 0,8. Kriteria interpretasi rata-rata skor jawaban dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.5 Kriteria Interpretasi Rata-Rata Skor Jawaban**

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 – 1,80	Sangat Rendah/Sangat Tidak Mampu
2	1,81 – 2,60	Tidak Baik/Tidak Mampu
3	2,61 – 3,40	Sedang/Cukup
4	3,41 – 4,20	Baik/Mampu/Bisa
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Mampu

Sumber: Supranto (2008:74)

**A. Komunikasi Organisasi (X)**

Pada variabel Komunikasi Organisasi (X) terdapat 10 sepuluh *item* pernyataan yang diberikan pada responden. Distribusi jawaban responden mengenai Komunikasi Organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Komunikasi Organisasi (X)**

Item	Distribusi Frekuensi Komunikasi Organisasi										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>1,1</sub>	0	0	7	12,5	8	14,3	29	51,8	12	21,4	3,82
X <sub>1,2</sub>	1	1,8	8	14,3	7	12,5	18	32,1	22	39,3	3,92
X <sub>1,3</sub>	0	0	5	8,9	9	16,1	26	46,4	16	28,6	3,94
X <sub>1,4</sub>	1	1,8	3	5,4	16	28,6	23	41,1	13	23,2	3,78
X <sub>1,5</sub>	0	0	3	5,4	16	28,6	19	33,9	18	32,1	3,92

X <sub>2.1</sub>	0	0	5	8,9	17	30,4	15	26,8	19	33,9	3,85
X <sub>2.2</sub>	1	1,8	6	10,7	10	17,9	29	51,8	10	17,9	3,73
X <sub>2.3</sub>	1	1,8	8	14,3	8	14,3	29	51,8	10	17,9	3,69
X <sub>2.4</sub>	1	1,8	8	14,3	13	23,2	24	42,9	10	17,9	3,60
X <sub>2.5</sub>	0	0	9	16,1	11	19,6	27	48,2	9	16,1	3,64
<b>Grand Mean Variabel Komunikasi Organisasi</b>											<b>3,78</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 4)

Keterangan:

1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Ragu-ragu; 4: Setuju; 5: Sangat Setuju

X<sub>1.1</sub> = Pimpinan memberikan pengarahan dengan baik kepada Karyawan.

X<sub>1.2</sub> = Pimpinan memberikan koordinasi dengan jelas kepada Karyawan.

X<sub>1.3</sub> = Karyawan mendapatkan perintah dari pimpinan sesuai dengan pekerjaan.

X<sub>1.4</sub> = Pimpinan memberikan pengawasan saat karyawan bekerja.

X<sub>1.5</sub> = Pimpinan selalu memberikan motivasi pada karyawan untuk bekerja lebih baik.

X<sub>2.1</sub> = Karyawan memperbincangkan tentang pekerjaan dengan sesama karyawan diluar jam kerja.

X<sub>2.2</sub> = Karyawan mendapatkan keleluasaan berbagai informasi dengan pimpinan diluar jam kerja.

X<sub>2.3</sub> = Komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik diluar tempat kerja.

X<sub>2.4</sub> = Diskusi atau obrolan santai dengan pimpinan maupun dengan sesama karyawan terjalin dengan baik diluar jam kerja.

X<sub>2.5</sub> = Membicarakan masalah pribadi dengan sesama karyawan diluar jam kerja.

*Item pertama (X<sub>1.1</sub>)* yaitu “pimpinan memberikan pengarahan dengan baik kepada Karyawan” diperoleh jawaban 12 responden (21,4%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (32,1%) menyatakan setuju, 8 responden (14,3%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,82 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pimpinan memberikan pengarahan dengan baik kepada Karyawan.

*Item kedua (X<sub>1.2</sub>)* yaitu “pimpinan memberikan koordinasi dengan jelas kepada karyawan” diperoleh jawaban 22 responden (39,3%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (51,8%) menyatakan setuju, 7 responden (12,5%)

menyatakan ragu-ragu, 8 responden (14,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,92 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pimpinan memberikan koordinasi dengan jelas kepada karyawan.

Item ketiga ( $X_{1.3}$ ) yaitu “karyawan mendapatkan perintah dari pimpinan sesuai dengan pekerjaan” diperoleh jawaban 16 responden (28,6%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (46,4%) menyatakan setuju, 9 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,9%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,94 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan mendapatkan perintah dari pimpinan sesuai dengan pekerjaan.

Item keempat ( $X_{1.4}$ ) yaitu “pimpinan memberikan pengawasan saat karyawan bekerja” diperoleh jawaban 13 responden (23,2%) menyatakan sangat setuju, 23 responden (41,1%) menyatakan setuju, 16 responden (28,6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,82 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju pimpinan memberikan pengawasan saat karyawan bekerja.

Item kelima ( $X_{1.5}$ ) yaitu “pimpinan selalu memberikan motivasi pada karyawan untuk bekerja lebih baik” diperoleh jawaban 18 responden (32,1%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (33,9%) menyatakan setuju, 16 responden (28,6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-

rata) item tersebut bernilai 3,92 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pimpinan selalu memberikan motivasi pada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Item keenam ( $X_{2.1}$ ) yaitu "karyawan memperbincangkan tentang pekerjaan dengan sesama karyawan diluar jam kerja: diperoleh jawaban 19 responden (33,49%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (26,8%) menyatakan setuju, 17 responden (30,4%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,9%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,85 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan memperbincangkan tentang pekerjaan dengan sesama karyawan diluar jam kerja.

Item ketujuh ( $X_{2.2}$ ) yaitu "karyawan mendapatkan keleluasaan berbagai informasi dengan pimpinan diluar jam kerja" diperoleh jawaban 10 responden (17,9%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (51,8%) menyatakan setuju, 10 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10,7%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,73 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan mendapatkan keleluasaan berbagai informasi dengan pimpinan diluar jam kerja.

Item kedelapan ( $X_{2.3}$ ) yaitu "komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik diluar tempat kerja" diperoleh jawaban 10 responden (17,9%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (51,8%) menyatakan setuju, 8 responden (14,3%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (14,3%) menyatakan tidak setuju dan 1

responden (1,8) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,69 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik diluar tempat kerja.

Item kesembilan ( $X_{2.4}$ ) yaitu “diskusi atau obrolan santai dengan pimpinan maupun dengan sesama karyawan terjalin dengan baik diluar jam kerja” diperoleh jawaban 10 responden (17,9%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (42,9%) menyatakan setuju, 13 responden (23,3%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (14,53%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,69 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa diskusi atau obrolan santai dengan pimpinan maupun dengan sesama karyawan terjalin dengan baik diluar jam kerja.

Item kesepuluh ( $X_{2.5}$ ) yaitu “pimpinan membicarakan masalah pribadi dengan sesama karyawan diluar jam kerja” diperoleh jawaban 10 responden (17,9%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (51,8%) menyatakan setuju, 8 responden (14,3%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (14,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,60 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa membicarakan masalah pribadi dengan sesama karyawan diluar jam kerja. Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan mempunyai waktu diluar jam kerja membicarakan hal yang personal antar karyawan. *Grand Mean* Variabel Komunikasi Organisasi pada penelitian ini adalah 3,78. Berdasarkan

hasil tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dapat dikatakan “baik”.

**B. Knowledge Sharing (Y1)**

Pada variabel *Knowledge Sharing* (Y1) terdapat sembilan *item* pernyataan yang diberikan pada responden. Semua *item* pernyataan dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Knowledge Sharing (Y1)**

Item	Distribusi Frekuensi Knowledge Sharing										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1 <sub>1.1</sub>	2	3,6	10	17,9	7	12,5	26	46,4	11	19,6	3,6
Y1 <sub>1.2</sub>	2	3,6	4	7,1	9	16,1	20	35,7	21	37,5	3,96
Y1 <sub>1.3</sub>	4	7,1	1	1,8	13	23,2	16	28,6	22	39,3	3,91
Y1 <sub>2.1</sub>	3	5,4	6	10,7	11	19,6	25	44,6	11	19,6	3,62
Y1 <sub>2.2</sub>	0	0	8	14,3	7	12,5	21	37,5	20	35,7	3,94
Y1 <sub>2.3</sub>	2	3,6	11	19,6	6	10,7	25	44,6	12	21,4	3,6
Y1 <sub>3.1</sub>	2	3,6	4	7,1	9	16,1	20	35,7	21	37,5	3,96
Y1 <sub>3.2</sub>	2	3,6	4	7,1	12	21,4	15	26,8	23	41,1	3,94
Y1 <sub>3.3</sub>	2	3,6	7	12,5	11	19,6	25	44,6	11	19,6	3,64
<b>Grand Mean Variabel Knowledge Sharing</b>											<b>3,79</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 4)

Keterangan:

1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Netral; 4: Setuju; 5: Sangat Setuju

Y1<sub>1.1</sub> = Karyawan saling berbagi pengalaman kerja dengan sesama karyawan.

Y1<sub>1.2</sub> = Membicarakan pengalaman mengenai pengalaman pribadi kepada sesama karyawan.

Y1<sub>1.3</sub> = Pimpinan memandu dan memberikan pengetahuan pekerjaan.

Y1<sub>2.1</sub> = Pimpinan bersikap professional dalam berbagi pengetahuan kepada karyawan.

Y1<sub>2.2</sub> = Karyawan saling berbagi pengetahuan atas penyelesaian masalah dengan sesama karyawan.

Y1<sub>2.3</sub> = Karyawan saling berbagi pengetahuan untuk memperoleh solusi bersama dalam masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.

Y1<sub>3.1</sub> = Karyawan saling berbagi pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kantor.

Y1<sub>3.2</sub> = Karyawan saling berbagi pengetahuan mengenai prosedur pekerjaan.

Y1<sub>3.3</sub> = Karyawan saling berbagi pengetahuan peraturan yang dijalankan

oleh perusahaan.

*Item* pertama (Y1<sub>1.1</sub>) tentang “pimpinan karyawan saling berbagi pengalaman kerja dengan sesama karyawan” diperoleh jawaban 11 responden (11,6%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (46,4%) menyatakan setuju, 7 responden (12,5%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (17,9%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,6%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,6 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan saling berbagi pengalaman kerja dengan sesama karyawan

*Item* kedua (Y1<sub>1.2</sub>) tentang “membicarakan pengalaman mengenai pengalaman pribadi kepada sesama karyawan” diperoleh jawaban 21 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (35,7%) menyatakan setuju, 9 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,6%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,96 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa membicarakan pengalaman mengenai pengalaman pribadi kepada sesama karyawan.

*Item* ketiga (Y1<sub>1.3</sub>) tentang “pimpinan memandu dan memberikan pengetahuan pekerjaan” diperoleh jawaban 22 responden (39,3%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (28,6%) menyatakan setuju, 13 responden (23,2%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,8%) menyatakan tidak setuju dan 4 responden (7,1%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item

tersebut bernilai 3,91 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pimpinan memandu dan memberikan pengetahuan pekerjaan.

Item keempat (Y1<sub>2.1</sub>) tentang “pimpinan bersikap professional dalam berbagi pengetahuan kepada karyawan” diperoleh jawaban 11 responden (19,6%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (44,6%) menyatakan setuju, 11 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10,7%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (5,4%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,62 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pimpinan bersikap professional dalam berbagi pengetahuan kepada karyawan.

Item kelima (Y1<sub>2.2</sub>) tentang “Karyawan saling berbagi pengetahuan atas penyelesaian masalah dengan sesama karyawan” diperoleh jawaban 20 responden (35,7%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (37,5%) menyatakan setuju, 7 responden (12,5%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (14,3%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,94 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa Karyawan saling berbagi pengetahuan atas penyelesaian masalah dengan sesama karyawan.

Item keenam (Y1<sub>2.3</sub>) tentang “Karyawan saling berbagi pengetahuan untuk memperoleh solusi bersama dalam masalah yang dihadapi dalam pekerjaan” diperoleh jawaban 12 responden (21,4%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (44,6%) menyatakan setuju, 6 responden (10,7%) menyatakan ragu-ragu, 11 responden (19,6%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,6%) yang

menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,60 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa Karyawan saling berbagi pengetahuan untuk memperoleh solusi bersama dalam masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.

*Item* ketujuh (Y1<sub>3.1</sub>) tentang “karyawan saling berbagi pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kantor” diperoleh jawaban 21 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (35,7%) menyatakan setuju, 9 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,6%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,96 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa Karyawan saling berbagi pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kantor.

*Item* kedelapan (Y1<sub>3.2</sub>) tentang “karyawan saling berbagi pengetahuan mengenai prosedur pekerjaan” diperoleh jawaban 23 responden (41,1%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (26,8%) menyatakan setuju, 12 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,6%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,94 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa Karyawan saling berbagi pengetahuan mengenai prosedur pekerjaan.

*Item* kesembilan (Y1<sub>3.3</sub>) tentang “karyawan saling berbagi pengetahuan peraturan yang dijalankan oleh perusahaan” diperoleh jawaban 11 responden (19,6%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (44,6%) menyatakan setuju, 11

responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,6%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,64 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa Karyawan saling berbagi pengetahuan peraturan yang dijalankan oleh perusahaan. *Grand Mean Variabel Knowledge Sharing* pada penelitian ini adalah 3,79. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa *knowledge sharing* yang dilakukan oleh pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dapat dikatakan “baik”.

### C. Motivasi Kerja (Y2)

Pada variabel Motivasi Kerja (Y2) terdapat dua puluh lima *item* pernyataan yang diberikan pada responden. Semua *item* pernyataan dapat dilihat pada Tabel 4.9

**Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (Y2)**

Item	Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2 <sub>1.1</sub>	0	0	5	8,9	9	16,1	30	53,6	12	21,4	3,87
Y2 <sub>1.2</sub>	0	0	4	7,1	24	42,9	28	50	0	0	3,42
Y2 <sub>1.3</sub>	0	0	9	16,1	16	28,6	31	55,4	0	0	3,93
Y2 <sub>1.4</sub>	0	0	3	5,4	11	19,6	30	53,6	12	21,4	3,91
Y2 <sub>1.5</sub>	1	1,8	3	5,4	25	44,6	27	48,2	0	0	3,39
Y2 <sub>1.6</sub>	1	1,8	8	14,3	14	25	33	58,9	0	0	3,41
Y2 <sub>1.7</sub>	0	0	7	12,5	5	8,9	29	51,8	15	26,8	3,92
Y2 <sub>1.8</sub>	0	0	6	10,7	10	17,9	13	23,2	27	48,2	4,08
Y2 <sub>1.9</sub>	0	0	6	10,7	12	21,4	20	35,7	18	32,1	3,89
Y2 <sub>1.10</sub>	0	0	6	10,7	15	26,8	24	42,9	11	19,6	3,71
Y2 <sub>1.11</sub>	1	1,8	7	12,5	5	8,9	22	39,3	21	37,5	3,98
Y2 <sub>2.1</sub>	1	1,8	7	12,5	10	17,9	10	17,9	28	50	4,01
Y2 <sub>2.2</sub>	0	0	4	7,1	11	19,6	19	33,9	22	39,3	4,05
Y2 <sub>2.3</sub>	0	0	6	10,7	10	17,9	26	46,4	14	25	3,85
Y2 <sub>2.4</sub>	1	1,8	7	12,5	4	7,1	25	44,6	19	33,9	3,96
Y2 <sub>2.5</sub>	1	1,8	5	8,9	12	21,4	12	21,4	26	46,4	4,01

Y2 <sub>2.6</sub>	1	1,8	3	5,4	12	21,4	19	33,9	21	37,5	4
Y2 <sub>2.7</sub>	1	1,8	7	12,5	10	17,9	26	46,4	12	21,4	3,73
Y2 <sub>2.8</sub>	0	0	7	12,5	10	17,9	20	35,7	19	33,9	3,91
Y2 <sub>3.1</sub>	0	0	5	8,9	13	23,2	21	37,5	17	30,4	3,89
Y2 <sub>3.2</sub>	0	0	7	12,5	7	12,5	22	39,3	20	35,7	3,98
Y2 <sub>3.3</sub>	1	1,8	5	8,9	8	14,3	17	30,4	25	44,6	4,07
Y2 <sub>3.4</sub>	1	1,8	3	5,4	9	16,1	18	32,1	25	44,6	4,12
Y2 <sub>3.5</sub>	0	0	3	5,4	11	19,6	24	42,9	18	32,1	4,01
Y2 <sub>3.6</sub>	1	1,8	8	14,3	6	10,7	20	35,7	21	37,5	3,92
<b>Grand Mean Variabel Motivasi Kerja</b>											<b>3,88</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 4)

Keterangan:

1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Netral; 4: Setuju; 5: Sangat Setuju

Y2<sub>1.1</sub> = Upah/Gaji yang diterima sebanding dengan beban kerja.

Y2<sub>1.2</sub> = Jumlah tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja.

Y2<sub>1.3</sub> = Jumlah intensif sesuai dengan beban kerja.

Y2<sub>1.4</sub> = Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Y2<sub>1.5</sub> = Karyawan betah bekerja dan tidak ingin keluar dari kerja.

Y2<sub>1.6</sub> = Ditempat kerja dapat menjamin masa depan/hari tua karyawan.

Y2<sub>1.7</sub> = Jabatan sesuai dengan yang karyawan inginkan.

Y2<sub>1.8</sub> = Adanya perasaan tidak mempunyai masa depan jika tetap bekerja pada perusahaan.

Y2<sub>1.9</sub> = Bayangan bekerja di perusahaan ternyata tidak sesuai dengan kenyataan.

Y2<sub>1.10</sub> = Tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja karena sudah mendapatkan kepuasan kerja yang baik.

Y2<sub>1.11</sub> = Pemberian asuransi kesehatan pada karyawan.

Y2<sub>2.1</sub> = Perhatian pimpinan kepada karyawan dapat memberikan hubungan yang baik dengan sesama karyawan.

Y2<sub>2.2</sub> = Karyawan merasa nyaman bekerja dengan sesama karyawan.

Y2<sub>2.3</sub> = Pimpinan selalu memberikan pujian kepada karyawan.

Y2<sub>2.4</sub> = Tingginya rasa solidaritas antar sesama karyawan.

Y2<sub>2.5</sub> = Rekan kerja dapat diajak berdiskusi mengenai pekerjaan.

Y2<sub>2.6</sub> = Suasana kekeluargaan tercipta diantara sesama karyawan.

Y2<sub>2.7</sub> = Komunikasi antar rekan kerja terjalin dengan baik.

Y2<sub>2.8</sub> = Rekan kerja bersedia membantu jika ada yang mengalami kesulitan.

Y2<sub>3.1</sub> = Dalam mengerjakan tugas-tugas yang di berikan karyawan senantiasa mempunyai keinginan untuk melakukan tugas anda lebih baik.

Y2<sub>3.2</sub> = Karyawan mendapatkan perhatian dari pimpinan saat malakukan pekerjaan.

Y2<sub>3.3</sub> = Dengan semakin majunya perusahaan, karyawan memliki peluang untuk mengembangkan karir.

Y2<sub>3.4</sub> = Ditempat kerja karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan (pelatihan, pendidikan lebih lanjut).

Y2<sub>3.5</sub> = Karyawan diberikan kesempatan menumbuhkan aktualisasi diri untuk

berprestasi.

Y<sub>23.6</sub> = Pekerjaan yang karyawan lakukan menjadi inspirasi untuk meningkatkan kemampuan.

*Item pertama (Y<sub>21.1</sub>)* tentang “upah/Gaji yang diterima sebanding dengan beban kerja” diperoleh jawaban 12 responden (21,4%) menyatakan sangat setuju, 30 responden (53,6%) menyatakan setuju, 9 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,9%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,87 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa upah/Gaji yang diterima sebanding dengan beban kerja.

*Item kedua (Y<sub>21.2</sub>)* tentang “jumlah tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja” diperoleh jawaban 28 responden (50%) menyatakan setuju, 24 responden (42,9%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (7,1%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat setuju dan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) item tersebut bernilai 3,42 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa jumlah tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja.

*Item ketiga (Y<sub>21.3</sub>)* tentang “jumlah intensif sesuai dengan beban kerja” diperoleh jawaban 31 responden (55,4%) menyatakan setuju, 16 responden (28,6%) menyatakan ragu-ragu, 9 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat setuju dan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,39 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa jumlah intensif sesuai dengan beban kerja.

*Item* keempat (Y2<sub>1.4</sub>) tentang “gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari” diperoleh jawaban 12 responden (21,4%) menyatakan sangat setuju, 30 responden (53,6%) menyatakan setuju, 11 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,91 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

*Item* kelima (Y2<sub>1.5</sub>) tentang “karyawan betah bekerja dan tidak ingin keluar dari kerja” diperoleh jawaban 27 responden (48,2%) menyatakan setuju, 25 responden (44,6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,39 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan betah bekerja dan tidak ingin keluar dari kerja.

*Item* keenam (Y2<sub>1.6</sub>) tentang “ditempat kerja dapat menjamin masa depan/hari tua karyawan” diperoleh jawaban 33 responden (58%) menyatakan setuju, 14 responden (25%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (14,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,41 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa ditempat kerja dapat menjamin masa depan/hari tua karyawan.

*Item* ketujuh (Y2<sub>1.7</sub>) tentang “jabatan sesuai dengan yang karyawan inginkan” diperoleh jawaban 15 responden (26,8%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (51,8%) menyatakan setuju, 5 responden (8,9%) menyatakan ragu-

ragu, 7 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,92 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa jabatan sesuai dengan yang karyawan inginkan.

*Item* kedelapan (Y2<sub>1.8</sub>) tentang “pimpinan adanya perasaan mempunyai masa depan jika tetap bekerja pada perusahaan” diperoleh jawaban 27 responden (48,2%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (23,2%) menyatakan setuju, 10 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10,7%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa adanya perasaan tidak mempunyai masa depan jika tetap bekerja pada perusahaan

*Item* kesembilan (Y2<sub>1.9</sub>) tentang “pimpinan bayangan bekerja di perusahaan ternyata tidak sesuai dengan kenyataan” diperoleh jawaban 18 responden (32,1%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (35,7%) menyatakan setuju, 12 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10,7%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,89 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa bayangan bekerja di perusahaan ternyata tidak sesuai dengan kenyataan.

*Item* kesepuluh (Y2<sub>1.10</sub>) tentang “pimpinan tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja karena sudah mendapatkan kepuasan kerja yang baik” diperoleh jawaban 11 responden (19,6%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (42,9%)

menyatakan setuju, 15 responden (26,8%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10,7%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,71 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja karena sudah mendapatkan kepuasan kerja yang baik.

*Item* sebelas (Y2<sub>1.11</sub>) tentang “pimpinan pemberian asuransi kesehatan pada karyawan” diperoleh jawaban 21 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, 22 responden (39,3%) menyatakan setuju, 5 responden (8,9%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,98 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pemberian asuransi kesehatan pada karyawan.

*Item* dua belas (Y2<sub>2.1</sub>) tentang “pimpinan perhatian pimpinan kepada karyawan dapat memberikan hubungan yang baik dengan sesama karyawan” diperoleh jawaban 28 responden (50%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (17,9%) menyatakan setuju, 10 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4,01 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa perhatian pimpinan kepada karyawan dapat memberikan hubungan yang baik dengan sesama karyawan.

*Item* tiga belas (Y2<sub>2.2</sub>) tentang “karyawan merasa nyaman bekerja dengan sesama karyawan” diperoleh jawaban 22 responden (39,3%) menyatakan sangat

setuju, 19 responden (33,9%) menyatakan setuju, 11 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4,05 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan merasa nyaman bekerja dengan sesama karyawan.

*Item* empat belas (Y2<sub>2,3</sub>) tentang pimpinan selalu memberikan pujian kepada karyawan diperoleh jawaban 14 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (46,4%) menyatakan setuju, 10 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (10,7%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,85 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pimpinan selalu memberikan pujian kepada karyawan.

*Item* lima belas (Y2<sub>2,4</sub>) tentang “tingginya rasa solidaritas antar sesama karyawan” diperoleh jawaban 19 responden (33,9%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (44,6%) menyatakan setuju, 4 responden (7,1%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,96 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa tingginya rasa solidaritas antar sesama karyawan.

*Item* enam belas (Y2<sub>2,5</sub>) tentang “rekan kerja dapat diajak berdiskusi mengenai pekerjaan” diperoleh jawaban 26 responden (46,4%) menyatakan sangat setuju, 12 responden (21,4%) menyatakan setuju, 12 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,9%) menyatakan tidak setuju dan 1

responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4,01 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa rekan kerja dapat diajak berdiskusi mengenai pekerjaan.

*Item* tujuh belas (Y2<sub>2,6</sub>) tentang “suasana kekeluargaan tercipta diantara sesama karyawan” diperoleh jawaban 21 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (33,9%) menyatakan setuju, 12 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa suasana kekeluargaan tercipta diantara sesama karyawan.

*Item* delapan belas (Y2<sub>2,7</sub>) tentang “komunikasi antar rekan kerja terjalin dengan baik” diperoleh jawaban 12 responden (21,4%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (46,4%) menyatakan setuju, 10 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (17,9%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,73 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa komunikasi antar rekan kerja terjalin dengan baik.

*Item* sembilan belas (Y2<sub>2,8</sub>) tentang “rekan kerja bersedia membantu jika ada yang mengalami kesulitan” diperoleh jawaban 19 responden (33,9%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (35,7%) menyatakan setuju, 10 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,91 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti

responden setuju bahwa rekan kerja bersedia membantu jika ada yang mengalami kasulitan.

*Item* dua puluh (Y2<sub>3.1</sub>) tentang dalam mengerjakan tugas-tugas yang di berikan karyawan senantiasa mempunyai keinginan untuk melakukan tugas anda lebih baik diperoleh jawaban 17 responden (30,4%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (37,5%) menyatakan setuju, 13 responden (23,2%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,9%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,89 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa dalam mengerjakan tugas-tugas yang di berikan karyawan senantiasa mempunyai keinginan untuk melakukan tugas anda lebih baik.

*Item* dua puluh satu (Y2<sub>3.2</sub>) tentang karyawan mendapatkan perhatian dari pimpinan saat malakukan pekerjaan diperoleh jawaban 20 responden (35,7%) menyatakan sangat setuju, 22 responden (39,3%) menyatakan setuju, 7 responden (12,5%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,98 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan mendapatkan perhatian dari pimpinan saat malakukan pekerjaan.

*Item* dua puluh dua (Y2<sub>3.3</sub>) tentang dengan semakin majunya perusahaan, karyawan memiliki peluang untuk mengembangkan karir diperoleh jawaban 25 responden (44,6%) menyatakan sangat setuju, 17 responden (30,4%) menyatakan setuju, 8 responden (14,3%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,9%)

menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4,07 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa dengan semakin majunya perusahaan, karyawan memiliki peluang untuk mengembangkan karir.

*Item* dua puluh tiga (Y<sub>23.4</sub>) tentang ditempat kerja karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan (pelatihan, pendidikan lebih lanjut) diperoleh jawaban 25 responden (44,6%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (32,1%) menyatakan setuju, 9 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4,12 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa ditempat kerja karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan (pelatihan, pendidikan lebih lanjut).

*Item* ke dua puluh empat (Y<sub>23.5</sub>) tentang Karyawan diberikan kesempatan menumbuhkan aktualisasi diri untuk berprestasi diperoleh jawaban 18 responden (32,1%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (42,9%) menyatakan setuju, 11 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 4,01 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa karyawan diberikan kesempatan menumbuhkan aktualisasi diri untuk berprestasi.

*Item* dua puluh lima (Y<sub>23.6</sub>) tentang pekerjaan yang karyawan lakukan menjadi inspirasi untuk meningkatkan kemampuan diperoleh jawaban 21

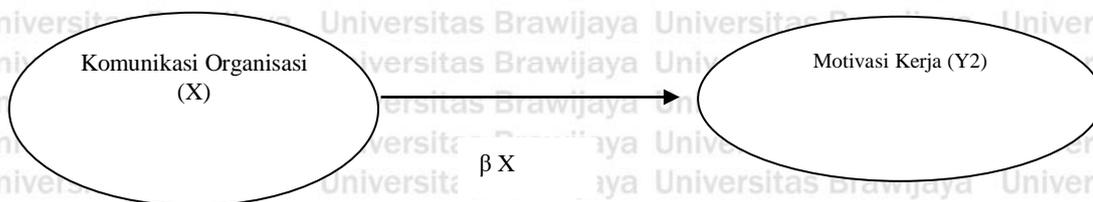
responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (35,7%) menyatakan setuju, 6 responden (10,7%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (14,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju. *Mean* (rata-rata) *item* tersebut bernilai 3,92 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju bahwa pekerjaan yang karyawan lakukan menjadi inspirasi untuk meningkatkan kemampuan. *Grand Mean* Variabel Motivasi Kerja pada penelitian ini adalah 3,88. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa motivasi kerja yang dilakukan oleh pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dikatakan “baik”.

**IV.4 Analisis Jalur**

**A. Pengujian Hipotesis 1 Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) Terhadap Motivasi Kerja (Y2)**

Pada penelitian ini diketahui Hipotesis 1 yaitu pengaruh Komunikasi Organisasi (X) terhadap Motivasi Kerja (Y2). Persamaan struktural untuk hipotesis 1 adalah sebagai berikut:

$$Y2_{MotivasiKerja} = \alpha + \beta X$$



Gambar 4.1 Kerangka Hubungan Hipotesis 1

Tabel 4.9 Hasil Sub-Struktur 1

Variabel	Beta	t	Sig t	Keterangan
----------	------	---	-------	------------

X- Y2	0,631	5,976	0,000	Signifikan
$\alpha = 41,889$ $t_{tabel} = 1,983$ $R\ square = 0,398$				

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *Rsquare* menunjukkan nilai sebesar 0,398 atau 39,8%. Artinya bahwa variabel Motivasi Kerja (Y2) dipengaruhi langsung sebesar 39,8% oleh Komunikasi Organisasi (X)

Persamaan regresi *standardize* yang terbentuk:

$$X = 41,889 + 0,631 XY1$$

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa  $t_{hitung}$  menunjukkan variabel Komunikasi Organisasi (X) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,976 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,976 > 1,983$ ) atau  $sig\ t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Komunikasi Organisasi (X) berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja (Y2). Pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang langsung antara variabel Komunikasi Organisasi (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y2).

**B. Pengujian Hipotesis 2 Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) Terhadap Knowledge Sharing (Y1)**

Berdasarkan penelitian ini diketahui hipotesis 2 yaitu Komunikasi Organisasi (X) terhadap Knowledge Sharing (Y1). Persamaan struktural untuk hipotesis 2 adalah sebagai berikut.

$$Y1_{Knowledge\ Sharing} = \alpha + \beta X$$



Gambar 4.2 Kerangka Hubungan Sub-Struktur 2

Tabel 4.10 Hasil Sub-Struktur 2

Variabel	Beta	t	Sig t	Keterangan
X – Y1	0,680	6,820	0,000	Signifikan
$\alpha = 4,654$ $t_{tabel} = 1,983$ $R\ square = 0,463$				

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *Rsquare* menunjukkan nilai sebesar 0,463 atau 46,3%. Artinya bahwa variabel *Knowledge Sharing* (Y1) dipengaruhi secara langsung sebesar 46,3% oleh Komunikasi Organisasi (X)

Persamaan regresi *standardize* yang terbentuk:

$$X = 4,654 + 0,680 XY2$$

Berdasarkan tabel 4.11 di atas juga dapat diketahui bahwa  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Organisasi (X) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,820 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,820 > 1,983$ ) atau  $sig\ t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Komunikasi Organisasi (X) berpengaruh langsung terhadap *Knowledge Sharing* (Y2). Pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang langsung antara variabel Komunikasi Organisasi (X) terhadap variabel *Knowledge Sharing* (Y2).

**C. Pengujian Hipotesis 3 Pengaruh Motivasi Kerja (Y1) Terhadap Knowledge**

**Sharing (Y2)**

Berdasarkan penelitian ini diketahui bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah pengaruh Motivasi Kerja (Y2) terhadap Knowledge Sharing (Y1).

Persamaan struktural untuk hipotesis 3 adalah sebagai berikut:

$$Y_{Knowledge\ sharing} = \alpha + \beta Y2$$



Gambar 4.3 Kerangka Hubungan Hipotesis 3

**Tabel 4.11 Hasil Sub-Struktur 3**

Variabel	Beta	t	Sig t	Keterangan
Y2 – Y1	0,631	5,970	0,000	Signifikan
$\alpha = 3,690$ $t_{tabel} = 1,983$ $R\ square = 0,398$				

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *Rsquare* menunjukkan nilai sebesar 0,398 atau 39,8%. Artinya bahwa Knowledge Sharing (Y2) dipengaruhi langsung sebesar 39,8 % oleh Motivasi Kerja (Y2).

Persamaan regresi *standardize* yang terbentuk:

$$Y = 3,690 + 0,631 Y2$$

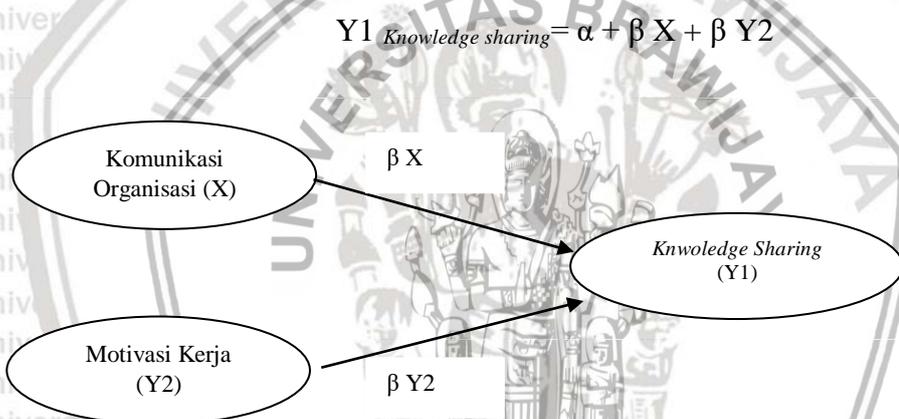
Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat diketahui juga bahwa  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y2) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,970 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,970 > 1,983$ ) atau  $sig\ t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel Motivasi Kerja (Y2) berpengaruh langsung terhadap Knowledge Sharing (Y1). Pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak

dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang langsung antara variabel

Motivasi Kerja (Y2) dengan *Knowledge Sharing* (Y1).

**4. Pengujian Hipotesis 4 Pengaruh Komunikasi Organisasi (X), Motivasi Kerja (Y2) Terhadap *Knowledge Sharing* (Y1)**

Berdasarkan penelitian ini diketahui hipotesis 4 adalah Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* melalui Motivasi Kerja (Y2). Persamaan struktural untuk hipotesis 3 adalah sebagai berikut:



Gambar 4.4 Kerangka Hubungan Hipotesis 4

**Tabel 4.12 Hasil Sub-Struktur 4**

Variabel	Beta	T	Sig t	Keterangan
X – Y2	0,469	3,867	0,000	Signifikan
Y1 – Y2	0,334	2,756	0,000	Signifikan
$\alpha = -2,369$				
$t_{tabel} = 1,983$				
$R \text{ square} = 0,530$				

Sumber: Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *Rsquare* menunjukkan nilai sebesar 0,530 atau 53%. Artinya bahwa *Knowledge Sharing* (Y1) dipengaruhi langsung sebesar 53% oleh Komunikasi Organisasi (X), Motivasi Kerja (Y2).

Persamaan regresi *standardize* yang terbentuk:

$$Y_2 = -2,369 + 0,469 X + 0,334 Y_1$$

Berdasarkan tabel 4.13 di atas juga dapat disimpulkan  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung dan tidak langsung ditunjukkan pada Tabel 4.14 membandingkan pengaruh secara langsung dan tidak langsung pada pengaruh variabel Komunikasi Organisasi (X), Motivasi Kerja (Y2), terhadap *Knowledge Sharing* (Y1).

Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyana (2006:39) bahwa komunikasi adalah interaksi antara dua makhluk hidup atau lebih. Setiap hari semua makhluk melakukan komunikasi, sehingga komunikasi merupakan dasar penting bagi manusia untuk saling berinteraksi. Speen (1998) dalam Glanz (2008:3) menyatakan, " *Companies can optimize employee performance by engaging in a continuing, organized program of: 1. Promotion, 2. Motivation, 3. Communication, 4. Recognition.*" (Perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya melalui program promosi, motivasi, komunikasi, dan pengakuan).

Hooft and de Ridder (2004: 126) " *a constructive communication climate in an organization is a central condition for successful knowledge sharing*". (Iklim komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi adalah kondisi pusat untuk *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang sukses).

**Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Variabel Exogeno us	Variabel Endogeno us	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	t hitung	Sig.	Keterangan
X	Y2	0,631	0	0,631	5,976	0,000	Signifikan
X	Y1	0,680	0	0,178	6,820	0,000	Signifikan
Y2	Y1	0,631	0,631*0,631= 0,	0,398	5,970	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 5)

#### IV.5. Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (RSquare) hasil ketepatan model adalah:

$$\begin{aligned} R^2 \text{ model} &= 1 - (1-R^2_1) (1-R^2_2) (1-R^2_3) \\ &= 1 - (1 - 0,398) (1 - 0,463) (1 - 0,398) \\ &= 1 - (0,502) (0,537) (0,502) \\ &= 1 - 0,135 \\ &= 0,865 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *RSquare* mengindikasikan keragaman data yang dapat digunakan oleh model tersebut adalah sebesar 86,5% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 86,5% dapat dijelaskan oleh model *path* tersebut. Sedangkan 13,5% keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam di dalam model).

#### IV.6 Pembahasan

##### A. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y2)

Pada penelitian ini terdapat analisis deskripsi yang menjelaskan bahwa Komunikasi organisasi (X) mempunyai rata-rata variabel 3,78 yang menjelaskan bahwa responden setuju tentang pimpinan/atasan yang memberikan pengarahan dengan baik kepada karyawan. Pada item X1.5 pimpinan selalu memberikan motivasi pada karyawan dengan baik dengan nilai 3.92 yang menjelaskan bahwa komunikasi kerja pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya berjalan dengan baik.

Hal tersebut membuktikan bahwa komunikasi organisasi dengan adanya motivasi kerja mempunyai dampak psikologi pada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Pada variabel komunikasi organisasi terdapat item terendah dengan skor 3,6 yang menjelaskan bahwa diskusi dengan atasan diluar jam kerja. Hal tersebut menjelaskan bahwa diskusi sebaiknya dilakukan pada saat jam kerja, hal tersebut diupayakan agar dapat meningkatkan komunikasi antar karyawan dengan pimpinan. Pada variabel *knowledge sharing* terdapat juga item terendah yaitu pada item Y1<sub>1,2</sub> yang menjelaskan bahwa karyawan saling berbagi pengalaman kerja sesama karyawan. Hal tersebut menjelaskan bahwa pimpinan dapat membuat program agar mendapatkan waktu berdiskusi antar karyawan. Pada variabel Motivasi kerja terdapat item terendah yaitu Y2<sub>1,1</sub> yang menjelaskan bahwa upah/gaji yang diterima sebanding dengan beban kerja. Item tersebut menjelaskan bahwa PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya perlu memperhatikan tentang insentif dan gaji karyawannya.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik secara langsung menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y2). Komunikasi Organisasi (X) yang terdiri dari saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal dapat mempengaruhi variabel Motivasi Kerja (Y2). Hal ini menunjukkan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dengan komunikasi organisasinya baik secara formal dapat meningkatkan motivasi karyawannya untuk bekerja dengan baik.

Karyawan pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika menerima kuantitas dan kualitas informasi yang

dibutuhkan dengan sesuai. Perusahaan untuk mendukung kinerja karyawannya melalui program promosi, motivasi, komunikasi, dan pengakuan. Pada penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins (2013:146) bahwa komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya juga dapat mendukung tujuan khusus, umpan balik terhadap kemajuan ke arah pencapaian tujuan, dan penguatan perilaku-perilaku yang ada pada organisasinya dengan merangsang motivasi dan komunikasi karyawannya untuk mendukung tujuan organisasi. Komunikasi organisasi pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dapat dilihat pada sudut sikap dan kinerja karyawannya. Komunikasi dapat mempengaruhi moral kelompok dan sikap yang dimiliki oleh individu-individu terhadap pekerjaan, kepemimpinan dan teman-teman kerja mereka. Demikian pula hasil kerja individu dan kelompok dapat dipengaruhi oleh komunikasi pada organisasi tersebut.

Komunikasi merupakan hal yang paling penting dalam perusahaan. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan erat kaitannya dengan motivasi kerja karyawan. Untuk menciptakan motivasi dan produktifitas yang tinggi diperlukan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kerjasama sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan motivasi kerja karyawan meningkat. Sedangkan komunikasi yang tidak baik akan menimbulkan konflik (Robbins, 2013:145) sehingga motivasi kerja karyawan

menurun. Apabila komunikasi berjalan dengan baik, maka tidak akan terjadi missskomunikasi dan akan memperlancar aktifitas kerja.

### **B. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Knowledge Sharing (Y1)**

Hasil analisis deskriptif pada variabel *knowledge sharing* (Y1) menjelaskan bahwa terdapat nilai skor 3.79 yang menjelaskan bahwa karyawan pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya mempunyai ruang untuk berbagi pengalaman antar karyawan. Item Y1<sub>1,2</sub> menjelaskan bahwa karyawan berbagi pengetahuan atas penyelesaian masalah perusahaan yang mempunyai skor tinggi yaitu 3.94. Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan bersinergi dengan baik atas permasalahan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik secara langsung menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (Y1). Ada pengaruh yang signifikan antara variabel Komunikasi Organisasi (X) dengan *Knowledge Sharing* (Y1) yang artinya bahwa pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya terdapat pendekatan hubungan antar manusia yang terus berkembang komunikasi sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi.

Pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya membuat ruang-ruang diskusi yang cukup dekat dengan area kerja agar memungkinkan anggota organisasi dapat sewaktu-watu dan secara spontan menggunakan ruang tersebut untuk melakukan *knowledge sharing*. Seorang karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Oleh karena itu, fungsi manajemen adalah menjaga agar karyawan terus

merasa dapat puas dengan komunikasi. Pendekatan hubungan antar manusia sangat menghargai pemimpin demokratis. Pemimpin pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya kedepannya juga dapat mendorong anggotanya untuk berpartisipasi untuk menjalankan organisasi dengan memberikan saran-saran, umpan balik dan menyelesaikan masalah dan keluhannya sendiri. Semua anggota organisasi harus berpartisipasi dalam membuat keputusan yang pada akhirnya mempengaruhi mereka. Komunikasi merupakan salah satu alat penting dalam manajemen untuk mencapai hasil yang ingin di capai. Pada penelitiannya ini juga mendukung pernyataan Van den Hooff & de Ridder (2004: 126) "*a constructive communication climate in an organization is a central condition for successful knowledge sharing*". Bahwa pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya iklim komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi dapat berbagi pengetahuan yang sukses.

### **C. Pengaruh Motivasi Kerja (Y2) berpengaruh secara signifikan terhadap Knowledge Sharing (Y1)**

Hasil analisis deskriptif pada variabel Motivasi Kerja (Y2) menunjukkan rata-rata 3.88. Skor tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja yang ada pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya karyawan merasa atasan memberikan perhatian pada karyawan sehingga memotivasi karyawan pada perusahaan tersebut. Poin tersebut juga didukung oleh item Y2<sub>2.1</sub> yang menunjukkan skor 4.01. Karyawan pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya merasa bahwa dukungan dari pimpinan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya merasa dibutuhkan untuk menciptakan suasana yang bagus agar mendukung produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik secara langsung menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y2) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (Y1). Hal ini menunjukkan bahwa PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya dengan meningkatkan ruang berbagi antar karyawannya. *Knowledge sharing* pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Tampoe (1996) hal ini mengarah pada *Preposition 1: Motivation is positively related to knowledge sharing* (motivasi berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan). Terdapat suatu anggapan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila karyawan di dalamnya melakukan *knowledge sharing*, dalam arti berbagi informasi, praktek yang efektif, wawasan, pengalaman, preferensi, hal-hal yang dipelajari.

Melalui *knowledge sharing* karyawan pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya akan membentuk potensi besar terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan untuk bersinergi membentuk pemahaman baru. Proses *knowledge sharing* dianalogikan dengan transmisi pengiriman pesan pada proses komunikasi, yaitu dari pengirim kepada penerima. Sebagaimana Husnan (2001:28) juga mengutarakan bahwa pada proses *transfer knowledge* yang sukses, *knowledge receiver* akan mendapatkan peningkatan tingkat pengetahuan yang dimilikinya. Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa penambahan pengetahuan untuk proses transfer akan bertambah terhadap pihak penerima. Maka di saat kedua belah pihak melakukan aktivitas aktif, penambahan pengetahuan akan didapat oleh kedua belah pihak baik pengirim maupun penerima, karena terjadi interaksi.

Adanya aktivitas mendonasikan pengetahuan (*donating knowledge*) dan mengumpulkan pengetahuan (*collecting knowledge*) dapat memunculkan pemahaman baru sebagai kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa dengan adanya *knowledge sharing* dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

**D. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y2) melalui *Knowledge Sharing* (Y1)**

Hasil analisis secara deskriptif menjelaskan bahwa variabel komunikasi organisasi, motivasi kerja karyawan, dan *knowledge sharing* berada pada rata-rata  $\geq 3,7$ . Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya mempunyai komunikasi organisasi yang mendukung sehingga menciptakan motivasi kerja karyawan. Komunikasi organisasi yang terjalin dengan baik membuat keadaan saling berbagi pengetahuan antar karyawan sehingga produktivitas karyawan untuk perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik secara langsung menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Organisasi (X) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (Y1) melalui Motivasi Kerja (Y2). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya diperlukan sebagai sarana dalam membagi pemahaman atau pengetahuan antar karyawannya. *Knowledge sharing* pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya berhasil dilaksanakan diperlukan budaya organisasi yang

memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan. Pengetahuan yang kuat pada karyawan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya juga dapat semakin meningkat dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel (*intervening*). Hal tersebut dapat dilihat dari adanya efek tidak langsung dari variabel komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan melalui variabel *knowledge sharing*. Kemudian hal tersebut didukung dengan adanya kemampuan organisasi dalam menerapkan metode sistematis saat menjalankan aktivitasnya secara konsisten, dan teratur. Dalam hal ini perusahaan mampu menerapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh lapisan karyawan. Salah satunya yaitu peraturan perusahaan yang mewajibkan karyawan untuk mengikuti segala bentuk kegiatan *knowledge sharing*.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### V.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* Sebagai *Variable Intervening* yang dilakukan survei pada karyawan PT. Citra mitra Anugrah Surabaya. Berdasarkan permasalahan yang telah di rumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

A. Berdasarkan Analisis Statistik Deskriptif dapat disimpulkan bahwa:

1. Komunikasi organisasi yang dilakukan oleh PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dikatakan "baik" oleh Karyawan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya. Adapun *item* yang memiliki skor rata-rata tertinggi adalah "Karyawan mendapatkan perintah dari pimpinan sesuai dengan pekerjaan". Sementara *item* yang memiliki skor rata-rata terendah adalah "diskusi atau obrolan santai dengan pimpinan maupun dengan sesama karyawan terjalin dengan baik diluar jam kerja".
2. *Knowledge sharing* yang dilakukan oleh PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dikatakan "baik" oleh Karyawan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya. Adapun *item* yang memiliki skor rata-rata tertinggi adalah "Karyawan membicarakan pengalaman pribadi kepada sesama karyawan" dan "karyawan saling berbagi pengalaman dalam penggunaan fasilitas

kantor”. Sementara *item* yang memiliki skor rata-rata terendah adalah “karyawan saling berbagi pengalaman kerja dengan sesama karyawan lainnya” dan “karyawan saling berbagi pengetahuan untuk memperoleh solusi bersama dalam masalah yang dihadapi dalam pekerjaan”.

3. Motivasi kerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Citra Mitra Anugrah dikatakan “baik” oleh Karyawan PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya.

Adapun *item* yang memiliki skor rata-rata tertinggi adalah “adanya perasaan tidak mempunyai masa depan jika tetap bekerja pada perusahaan”. Sementara *item* yang memiliki skor rata-rata terendah adalah “ditempat kerja dapat menjamin masa depan/hari tua karyawan”.

B. Berdasarkan Analisis Jalur dapat disimpulkan bahwa:

1. Komunikasi Organisasi PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dapat dikatakan baik sehingga berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya.

2. Komunikasi Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Bahwa PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya terdapat pendekatan hubungan antar manusia yang terus berkembang komunikasi sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi.

3. Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Knowledge Sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya dengan meningkatkan ruang berbagi antar karyawannya.

4. Komunikasi Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi Kerja melalui *Knowledge Sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya diperlukan sebagai sarana dalam membagi pemahaman atau pengetahuan antar karyawannya. *Knowledge sharing* pada PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya berhasil dilaksanakan diperlukan budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan.

## V.2 Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap variabel komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan *knowledge sharing*, maka saran dan masukan yang dapat di rekomendasikan adalah sebagai berikut:

1. PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya perlu menyediakan ruang diskusi atau obrolan santai dengan pimpinan maupun sesama karyawan diluar jam kerja untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel komunikasi organisasi, *item* “diskusi atau obrolan santai dengan pimpinan maupun dengan sesama karyawan terjalin dengan baik diluar jam kerja” mendapatkan nilai terendah dibanding *item* lainnya.
2. PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya perlu membentuk ruang serta waktu untuk berbagi pengalaman antar karyawan dan memfasilitasi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan untuk memperoleh hasil bersama dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan untuk meningkatkan *knowledge sharing* antar karyawan dalam menyelesaikan

tugasnya. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel *knowledge sharing*, item “karyawan saling berbagi pengalaman kerja dengan sesama karyawan lainnya” dan “karyawan saling berbagi pengetahuan untuk memperoleh solusi bersama dalam masalah yang dihadapi dalam pekerjaan” mendapatkan nilai terendah dibanding *item* lainnya.

3. PT. Citra Mitra Anugrah Surabaya diharapkan untuk menjamin masa depan/ hari tua karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel motivasi kerja karyawan, *item* “ditempat kerja dapat menjamin masa depan/hari tua karyawan” mendapatkan nilai terendah dibanding *item* lainnya.

4. Pada penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel budaya organisasi dikarenakan hal tersebut dapat membentuk budaya yang baru pada sebuah perusahaan karena dengan komunikasi organisasi budaya budaya yang baru pada sebuah organisasi dapat tercipta dengan baik,

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A, Anwar Prabu Mangkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ajzen, I. 2005. *Attitudes, personality, and behavior*. New York: Open University Press.
- Akhbar A.R.N. & Musa M.F. 2012. Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing In Higher Learning Workplace Environment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 35, 137-145.
- Akram, Fouzia dan Bokhari, Rabat. 2011. The Role of Knowledge Sharing on Individual Performance, Considering the Factor of Motivation The Conceptual Framework. *International Journal Of Multidisciplinary Sciences And Engineering*, 2 (9); 41-48.
- Andra, Resti dan Utami, Hamidah. 2018. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61 (2):3 0-37.
- Anogara, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: STIE.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aw, Suranto. 2010. *Komunikasi Sosial Budaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

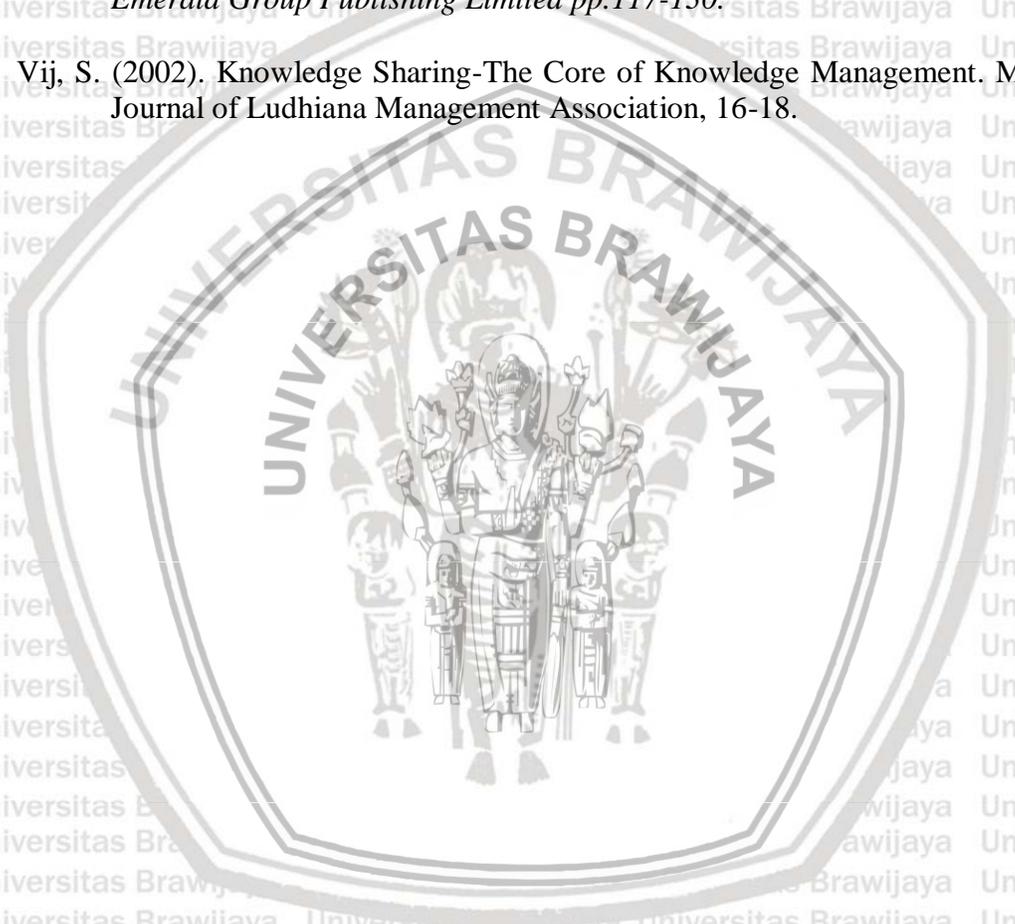
- Devis, Keith. 2010. *Organizational Behavior – Human Behavior at Work 13th Edition*. New Delhi: McGraw Hill Company.
- Glanz, Barbara A. 2008. *Spreading Contagious Enthusiasm – Creating Workplaces of Passion, Purpose, and Productivity*. Sarasota: Barbara Glanz Communication, Inc.
- Hasibuan, Melayu, S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Keenam, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Husnan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Indrawan, R. & Yaniawati R.P. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan, Bandung: Penerbit PT Refika Aditama*.
- Kang, Yeo-Jin., Kim, Seok-Eun., Chang, Gee-Won. 2008. *The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea*. 31(14): 1548-1568.
- Lumbantobing, Paul. 2011. *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.
- Malhotra, N.K., 2009, *Riset Pemasaran*, Edisi keempat, Jilid 1, Jakarta:PT Indeks.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyana, D. 2006. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Pramono, B. K., & Susanty, A. I. (2015). *The Influence Of Personal Factors, Organizational Factors, and Technological Factors In The Use Of CIM Toward Employees Knowledge Sharing In PT. Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta (PT. JLJ)*.
- Purwanto, Djoko. 2011. *Komunikasi Bisnis Edisi Keempat*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: Grafindo.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior 15th Edition*. The United States of America: Kendallville.
- Robbins, Stephens dan Timothy A.Judge (2008) *Perilaku Organisasi Edisi ke-12 Buku ke 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sarwono, Jonathan. 2012. *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS (Edisi Pertama)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Setiarso, Bambang. dkk. 2009. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Subrata, Ervingka R. 2017. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1):130-137.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan, implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Triana, Agnes., Utami, Hamidah, N., Ruhana, Ika. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 32(2):86-93.

Usman, Zaki & Musa, Mahdi. 2012. The influence of organizational knowledge sharing on employee motivation. *Journal of Human Resource Management*, 29(1): 87-98.

Van den Hoof, B. & De Ridder, J.A. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management, Vol.8, No.6, 2004 Emerald Group Publishing Limited pp.117-130.*

Vij, S. (2002). Knowledge Sharing-The Core of Knowledge Management. MWorld, *Journal of Ludhiana Management Association*, 16-18.



## LAMPIRAN

## Lampiran 1

No Responden:

.....

(diisi oleh peneliti)

## KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
KARYAWAN DENGAN *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI *VARIABLE  
INTERVENING*  
(STUDI PADA PT CITRA MITRA ANUGRAH SURABAYA)**

Kepada Yth. Responden,

Saya Cheryl Rionaldi Ayuga Putra, mahasiswa Strata 1 (S1) Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “**Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dengan *Knowledge Sharing* Sebagai *Variable Intervening* (Studi Pada PT Citra Mitra Anugrah Surabaya)**”.

Mengingat penelitian ini dilakukan untuk menyusun skripsi sebagai prasyarat meraih gelar Sarjana Administrasi Bisnis, saya sangat mengharapkan saudara/i dapat memberikan jawaban secara subyektif dan sesuai pengalaman. Saya mohon saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini dengan keadaan sebenarnya. Atas kesediaan dan bantuan saudara/i, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Cheryl Rionaldi Ayuga P  
155030201111183

### I. PETUNJUK PENGISIAN ANGKET/KUESIONER

1. Mohon dengan segala hormat bantuan dan kesediaan Bapak/ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada sesuai dengan apa yang Bapak/ibu rasakan selama bekerja di PT Citra Mitra Anugrah Surabaya.
2. Berikan tanda centang (√) pada kolom yang ada, pilih sesuai keadaan sebenarnya. Apabila terjadi kesalahan pengisian jawaban, anda cukup memberi tanda (=) pada tanda centang pada jawaban yang salah, kemudian ganti dengan tanda centang pada jawaban yang sebenarnya.
3. Ada lima alternative jawaban, yaitu:
  - 5 = Sangat Setuju (SS)
  - 4 = Setuju (S)
  - 3 = Ragu-Ragu (R)
  - 2 = Tidak Setuju (TS)
  - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Umur : ..... tahun
  2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan \*)
  3. Devisi/bagian : .....
  4. Pendidikan terakhir : .....
  5. Masa Kerja : ..... tahun
- \*) coret yang tidak perlu

**II. DAFTAR PERTANYAAN**

**1. Komunikasi organisasi**

No	Pernyataan	SS	S	RS	TS	STS
<b>Saluran Komunikasi Formal</b>						
1.	Atasan memberikan pengarahan dengan baik kepada Bapak/ibu.					
2.	Atasan memberikan koordinasi dengan jelas kepada Bapak/ibu.					
3.	Bapak/ibu mendapatkan perintah dari atasan sesuai dengan pekerjaan.					
4.	Atasan memberikan pengawasan saat bapak/ibu bekerja.					
5.	Atasan selalu memberikan motivasi pada karyawan untuk bekerja lebih baik.					
<b>Saluran Komunikasi Informal</b>						
1.	Bapak/ibu memperbincangkan tentang pekerjaan dengan sesama karyawan diluar jam kerja.					
2.	Bapak/ibu mendapatkan keleluasaan berbagai informasi dengan atasan diluar jam kerja.					
3.	Komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik diluar tempat kerja.					
4.	Diskusi atau obrolan santai dengan atasan maupun dengan sesama karyawan terjalin dengan baik diluar jam kerja					
5.	Membicarakan masalah pribadi dengan sesama karyawan diluar jam kerja.					

**2. Knowledge Sharing**

No	Pernyataan	SS	S	RS	TS	STS
<b>Fasilitas Berdiskusi</b>						

1.	Bapak/ibu saling berbagi pengalaman kerja dengan sesama karyawan.					
2.	Membicarakan pengalaman mengenai pengalaman pribadi kepada sesama karyawan.					
3.	Atasan memandu dan memberikan pengetahuan pekerjaan.					

**Fasilitas untuk Mendokumentasikan Masalah**

1.	Atasan bersikap professional dalam berbagi pengetahuan kepada karyawan.					
2.	Bapak/ibu saling berbagi pengetahuan atas penyelesaian masalah dengan sesama karyawan.					
3.	Bapak/ibu saling berbagi pengetahuan untuk memperoleh solusi bersama dalam masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.					

**Fasilitas untuk Mendistribusikan Informasi Terbaru**

1.	Bapak/ibu saling berbagi pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kantor.					
2.	Bapak/ibu saling berbagi pengetahuan mengenai prosedur pekerjaan.					
3.	Bapak/ibu saling berbagi pengetahuan peraturan yang dijalankan oleh perusahaan.					

**3. Motivasi Kerja Karyawan**

No	Pernyataan	SS	S	RS	TS	STS
<b>Keberadaan (<i>Existense needs</i>)</b>						
1.	Upah/Gaji yang diterima sebanding dengan beban kerja.					
2.	Jumlah tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja.					

3.	Jumlah intensif sesuai dengan beban kerja.					
4.	Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.					
5.	Bapak/ibu betah bekerja dan tidak ingin keluar dari kerja.					
6.	Ditempat kerja dapat menjamin masa depan/hari tua bapak/ibu.					
7.	Jabatan sesuai dengan yang bapak/ibu inginkan.					
8.	Adanya perasaan mempunyai masa depan jika tetap bekerja pada perusahaan.					
9.	Bayangan bekerja di perusahaan ternyata tidak sesuai dengan kenyataan.					
10.	Tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja karena sudah mendapatkan kepuasan kerja yang baik.					
11.	Pemberian asuransi kesehatan pada karyawan.					

**Keterkaitan (*Relatedness*)<sup>7B</sup>**

1.	Perhatian atasan kepada bapak/ibu dapat memberikan hubungan yang baik dengan sesama karyawan.					
2.	Bapak/ibu merasa nyaman bekerja dengan sesama karyawan.					
3.	Atasan selalu memberikan pujian kepada karyawan.					
4.	Tingginya rasa solidaritas antar sesama karyawan.					
5.	Rekan kerja dapat diajak berdiskusi mengenai pekerjaan.					
6.	Suasana kekeluargaan tercipta diantara sesama karyawan.					
7.	Komunikasi antar rekan kerja					

	terjalin dengan baik.				
8.	Rekan kerja bersedia membantu jika ada yang mengalami kesulitan.				
<b>Pertumbuhan (<i>Growth Needs</i>)</b>					
1.	Dalam mengerjakan tugas-tugas yang di berikan bapak/ibu senantiasa mempunyai keinginan untuk melakukan tugas anda lebih baik.				
2.	Bapak/ibu mendapatkan perhatian dari atasan saat melakukan pekerjaan.				
3.	Dengan semakin majunya perusahaan, bapak/ibu memiliki peluang untuk mengembangkan karier				
4.	Ditempat kerja bapak/ibu diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan (pelatihan, pendidikan lebih lanjut).				
5.	Bapak/ibu diberikan kesempatan menumbuhkan aktualisasi diri untuk berprestasi.				
6.	Pekerjaan yang bapak/ibu lakukan menjadi inspirasi untuk meningkatkan kemampuan.				

**Lampiran 2**

No responden	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Tingkat Pendidikan
1	LAKI-LAKI	<25	< 1 Tahun	Sarjana
2	LAKI-LAKI	<25	< 1 Tahun	Sarjana
3	LAKI-LAKI	<25	< 1 Tahun	Sarjana
4	LAKI-LAKI	25-30	> 1-3 Tahun	Sarjana
5	LAKI-LAKI	25-30	> 1-3 Tahun	Sarjana
6	LAKI-LAKI	25-30	> 1-3 Tahun	Sarjana
7	LAKI-LAKI	25-30	>3-5 Tahun	Sarjana
8	LAKI-LAKI	25-30	> 1-3 Tahun	Sarjana
9	LAKI-LAKI	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
10	LAKI-LAKI	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
11	LAKI-LAKI	25-30	>3-5 Tahun	Sarjana
12	LAKI-LAKI	25-30	>3-5 Tahun	Sarjana
13	LAKI-LAKI	25-30	>3-5 Tahun	Sarjana
14	LAKI-LAKI	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
15	LAKI-LAKI	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
16	LAKI-LAKI	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
17	LAKI-LAKI	25-30	>3-5 Tahun	Sarjana
18	PEREMPUAN	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
19	PEREMPUAN	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
20	PEREMPUAN	25-30	>1-3 Tahun	Sarjana
21	PEREMPUAN	25-30	>1-3Tahun	Sarjana
22	PEREMPUAN	25-30	>1-3Tahun	Sarjana
23	PEREMPUAN	25-30	>3-5 Tahun	Sarjana
24	PEREMPUAN	25-30	>1-3Tahun	Sarjana
25	PEREMPUAN	25-30	>1-3Tahun	Sarjana
26	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	Sarjana
27	PEREMPUAN	31-35	>3-5 Tahun	Sarjana
28	PEREMPUAN	31-35	>5-7Tahun	Sarjana
29	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	Sarjana
30	PEREMPUAN	31-35	>5-7Tahun	Sarjana
31	PEREMPUAN	31-35	>3-5 Tahun	Sarjana
32	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
33	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
34	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
35	PEREMPUAN	31-35	>3-5 Tahun	SMA
36	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
37	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
38	PEREMPUAN	31-35	>3-5 Tahun	SMA
39	PEREMPUAN	31-35	>5-7Tahun	DIPLOMA

40	PEREMPUAN	31-35	>5-7Tahun	SMA
41	PEREMPUAN	31-35	>5-7Tahun	SMA
42	PEREMPUAN	31-35	>3-5 Tahun	SMA
43	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
44	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
45	PEREMPUAN	31-35	> 1-3 Tahun	SMA
46	PEREMPUAN	31-35	>5-7Tahun	DIPLOMA
47	PEREMPUAN	31-35	>5-7Tahun	DIPLOMA
48	PEREMPUAN	>35	>5-7Tahun	DIPLOMA
49	PEREMPUAN	>35	>3-5 Tahun	DIPLOMA
50	PEREMPUAN	>35	>5-7Tahun	Sarjana
51	PEREMPUAN	>35	>3-5 Tahun	Sarjana
52	PEREMPUAN	>35	>5-7Tahun	Sarjana
53	PEREMPUAN	<25	> 1-3 Tahun	Sarjana
54	PEREMPUAN	<26	< 1 Tahun	Sarjana
55	PEREMPUAN	<27	< 1 Tahun	Sarjana
56	PEREMPUAN	<28	< 1 Tahun	Sarjana

Komunikasi Organisasi (X)											
	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	TX
1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	23
2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	39
3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	39
4	5	4	5	5	3	3	3	3	4	4	39
5	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	33
6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
7	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	24
8	5	4	5	3	4	4	5	5	3	4	42
9	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	43
10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
11	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	46
12	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	45
13	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	28
14	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37
15	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
16	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	33
17	4	5	4	3	5	5	4	4	5	5	44
18	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	17
19	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36
20	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	41
21	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	39
22	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	41
23	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	37

24	3	4	4	5	3	3	3	3	1	2	31
25	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	36
26	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	41
27	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	41
28	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	36
29	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	45
30	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	21
31	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	36
32	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	46
33	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	41
34	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	44
35	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	43
36	4	5	4	3	5	5	5	5	3	4	43
37	5	5	5	4	3	3	2	2	5	5	39
38	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	35
39	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	45
40	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	47
41	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	41
42	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	36
43	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	30
44	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	40
45	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	40
46	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	22
47	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	26
48	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	24
49	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	41
50	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	40
51	4	4	5	4	5	5	4	4	2	2	39
52	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	46
53	5	5	5	4	3	3	2	2	4	4	37
54	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	44
55	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	46
56	4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	43

	Motivasi Kerja (Y2)																								TY2		
	y2.11	y2.12	y2.13	y2.14	y2.15	y2.16	y2.17	y2.18	y2.19	y2.1.10	y2.1.11	y2.21	y2.22	y2.23	y2.2.4	y2.2.5	y2.2.6	y2.2.7	y2.2.8	y2.3.1	y2.3.2	y2.3.3	y2.3.4	y2.3.5		y2.3.6	
1	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	108	
2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	94	
3	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	109	
4	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	2	3	2	2	5	5	4	4	5	4	2	95	
5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	101	
6	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	108	
7	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	64
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	89	
9	4	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	114	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	97	
11	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	110	
12	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	108	
13	5	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	80	
14	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	118	
15	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	96	
16	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	5	102	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	115	
18	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	64	
19	4	4	4	5	3	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	106	
20	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	110	
21	5	3	2	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	2	2	3	3	4	5	5	4	4	2	5	94	
22	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	4	3	2	3	3	5	2	96	
23	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	109	
24	3	3	3	3	2	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	95	
25	5	3	3	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	106	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	101	
27	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	103	

28	4	4	4	5	3	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	105
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	102
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	56	
31	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	2	3	3	5	5	5	4	97
32	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	105
33	5	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	99
34	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	104
35	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	3	3	2	3	2	5	4	4	2	2	3	3	83
36	5	3	2	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	115
37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	98
38	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	112
39	3	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	95
40	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	111
41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	111
42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	92
43	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	108
44	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	2	89
45	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	106
46	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	64
47	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	60
48	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	2	1	40
49	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	2	3	2	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	98
50	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	100
51	4	4	4	5	3	2	5	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	107
52	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	100
53	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	65
54	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	114
55	3	3	2	3	3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	100
56	5	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	81

Knowledge Sharing (Y1)									
y1.1.1	y1.1.2	y1.1.3	y1.2.1	y1.2.2	y1.2.3	y1.3.1	y1.3.2	y1.3.3	TY1
2	2	2	3	3	2	2	2	3	21
3	5	5	5	5	3	5	5	5	41
4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
2	3	4	4	5	2	3	4	4	31
2	4	5	4	4	2	4	5	4	34
4	5	5	5	5	4	5	5	5	43
3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
4	5	5	4	4	4	5	5	4	40
4	4	4	5	4	4	4	4	5	38
3	4	5	4	3	3	4	5	4	35
3	5	5	5	4	3	5	5	5	40
4	4	4	3	3	4	4	4	3	33
3	4	3	3	4	3	4	3	3	30
2	4	5	4	4	2	4	5	4	34
4	4	5	4	4	4	4	5	4	38
4	5	4	3	3	4	5	4	3	35
5	5	5	4	5	5	5	5	4	43
2	2	1	1	2	2	2	2	2	16
4	3	3	4	4	4	3	3	4	32
1	1	1	1	4	1	1	1	1	12
4	3	4	3	5	4	3	4	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	5	5	4	5	4	5	5	42
5	5	4	4	5	5	5	4	4	41
2	3	3	2	4	2	3	3	2	24
4	5	4	5	4	4	5	4	5	40
5	5	5	4	5	5	5	5	4	43
4	4	3	3	5	4	4	3	3	33
4	5	5	4	4	4	5	5	4	40
3	2	3	2	2	3	2	2	2	21
5	5	5	4	2	5	5	5	4	40
4	4	3	3	5	4	4	3	3	33
4	5	5	4	4	4	5	5	4	40
4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	3	3	5	4	4	3	3	33
4	3	3	4	4	4	3	3	4	32
5	5	5	4	3	5	5	5	4	41
4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
4	4	5	5	5	4	4	5	5	41

3	4	5	5	4	3	4	5	5	38
2	4	3	4	4	2	4	3	4	30
4	4	5	4	4	4	4	5	4	38
4	5	4	3	3	4	5	4	3	35
5	5	5	4	5	5	5	5	4	43
2	2	1	2	2	2	2	2	2	17
2	3	3	2	2	2	3	3	2	22
1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
4	3	4	3	5	4	3	4	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	5	5	4	5	4	5	5	42
5	5	4	4	5	5	5	4	4	41
2	3	3	2	2	2	3	3	2	22
4	5	4	5	5	5	5	5	5	43
5	5	5	4	5	5	5	5	4	43
4	4	3	3	3	4	4	3	3	31



**Lampiran 3**  
**Validitas**

**Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TX
X1.1	Pearson Correlation	1	,765**	,672**	,523**	,207	,672**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,272	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	,765**	1	,633**	,540**	,327	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,077	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	,672**	,633**	1	,799**	,299	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,109	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	,523**	,540**	,799**	1	,293	,658**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,000		,116	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	,207	,327	,299	,293	1	,681**
	Sig. (2-tailed)	,272	,077	,109	,116		,000
	N	30	30	30	30	30	30
TX	Pearson Correlation	,672**	,668**	,693**	,658**	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TX
X2.1	Pearson Correlation	1	,628**	,649**	,279	,331	,606**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,136	,074	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	,628**	1	,974**	,395*	,431*	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,031	,017	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	,649**	,974**	1	,460*	,510**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,011	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	,279	,395*	,460*	1	,926**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,136	,031	,011		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	,331	,431*	,510**	,926**	1	,690**
	Sig. (2-tailed)	,074	,017	,004	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
TX	Pearson Correlation	,606**	,742**	,792**	,673**	,690**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.1.5	Y2.1.6	TY2
Y2.1.1 Pearson Correlation	1	,390*	,266	,630**	,612**	,622**	,583**
Sig. (2-tailed)		,033	,156	,000	,000	,000	,001
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.2 Pearson Correlation	,390*	1	,611**	,494**	,480**	,283	,536**
Sig. (2-tailed)	,033		,000	,006	,007	,130	,002
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.3 Pearson Correlation	,266	,611**	1	,582**	,395*	,485**	,569**
Sig. (2-tailed)	,156	,000		,001	,031	,007	,001
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.4 Pearson Correlation	,630**	,494**	,582**	1	,494**	,592**	,642**
Sig. (2-tailed)	,000	,006	,001		,005	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.5 Pearson Correlation	,612**	,480**	,395*	,494**	1	,716**	,559**
Sig. (2-tailed)	,000	,007	,031	,005		,000	,001
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.6 Pearson Correlation	,622**	,283	,485**	,592**	,716**	1	,586**
Sig. (2-tailed)	,000	,130	,007	,001	,000		,001
N	30	30	30	30	30	30	30
TY2 Pearson Correlation	,583**	,536**	,569**	,642**	,559**	,586**	1
Sig. (2-tailed)	,001	,002	,001	,000	,001	,001	
N	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	Y2.1.7	Y2.1.8	Y2.1.9	Y2.1.10	Y2.1.11	Y2.2.1	TY2
Y2.1.7 Pearson Correlation	1	,756**	,699**	,614**	,417*	,254	,763**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,022	,176	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.8 Pearson Correlation	,756**	1	,587**	,510**	,466**	,307	,772**
Sig. (2-tailed)	,000		,001	,004	,009	,099	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.9 Pearson Correlation	,699**	,587**	1	,867**	,234	,276	,704**
Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,214	,140	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.10 Pearson Correlation	,614**	,510**	,867**	1	,139	,192	,639**
Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000		,463	,310	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.11 Pearson Correlation	,417*	,466**	,234	,139	1	,784**	,740**
Sig. (2-tailed)	,022	,009	,214	,463		,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.1 Pearson Correlation	,254	,307	,276	,192	,784**	1	,642**
Sig. (2-tailed)	,176	,099	,140	,310	,000		,000
N	30	30	30	30	30	30	30
TY2 Pearson Correlation	,763**	,772**	,704**	,639**	,740**	,642**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.2.5	Y2.2.6	Y2.2.7	TY2
Y2.2.2 Pearson Correlation	1	,737**	,102	,000	,184	,154	,613**
Sig. (2-tailed)	,	,000	,591	1,000	,330	,417	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.3 Pearson Correlation	,737**	1	,272	,273	,403*	,247	,747**
Sig. (2-tailed)	,000	,	,146	,144	,027	,189	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.4 Pearson Correlation	,102	,272	1	,877**	,820**	,839**	,653**
Sig. (2-tailed)	,591	,146	,	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.5 Pearson Correlation	,000	,273	,877**	1	,746**	,749**	,533**
Sig. (2-tailed)	1,000	,144	,000	,	,000	,000	,002
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.6 Pearson Correlation	,184	,403*	,820**	,746**	1	,833**	,735**
Sig. (2-tailed)	,330	,027	,000	,000	,	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.7 Pearson Correlation	,154	,247	,839**	,749**	,833**	1	,615**
Sig. (2-tailed)	,417	,189	,000	,000	,000	,	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
TY2 Pearson Correlation	,613**	,747**	,653**	,533**	,735**	,615**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,
N	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	Y2.2.8	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3.5	Y2.3.6	TY2
Y2.2.8 Pearson Correlation	1	,569**	,290	,126	,167	,324	,461*	,576**
Sig. (2-tailed)	,	,001	,120	,509	,376	,081	,010	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.3.1 Pearson Correlation	,569**	1	,610**	,486**	,552**	,190	,589**	,700**
Sig. (2-tailed)	,001	,	,000	,006	,002	,313	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.3.2 Pearson Correlation	,290	,610**	1	,654**	,619**	,314	,588**	,671**
Sig. (2-tailed)	,120	,000	,	,000	,000	,091	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.3.3 Pearson Correlation	,126	,486**	,654**	1	,752**	,377*	,654**	,721**
Sig. (2-tailed)	,509	,006	,000	,	,000	,040	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.3.4 Pearson Correlation	,167	,552**	,619**	,752**	1	,542**	,608**	,746**
Sig. (2-tailed)	,376	,002	,000	,000	,	,002	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.3.5 Pearson Correlation	,324	,190	,314	,377*	,542**	1	,338	,651**
Sig. (2-tailed)	,081	,313	,091	,040	,002	,	,067	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.3.6 Pearson Correlation	,461*	,589**	,588**	,654**	,608**	,338	1	,786**
Sig. (2-tailed)	,010	,001	,001	,000	,000	,067	,	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
TY2 Pearson Correlation	,576**	,700**	,671**	,721**	,746**	,651**	,786**	1
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
N	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	TY1
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	,743**	,579**	,619**	,504**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,001	,000	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Y1.1.2	Pearson Correlation	,743**	1	,791**	,668**	,620**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Y1.1.3	Pearson Correlation	,579**	,791**	1	,805**	,464**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,	,000	,010	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Y1.2.1	Pearson Correlation	,619**	,668**	,805**	1	,562**	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Y1.2.2	Pearson Correlation	,504**	,620**	,464**	,562**	1	,678**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,010	,001	,	,000
	N	30	30	30	30	30	30
TY1	Pearson Correlation	,835**	,916**	,887**	,871**	,678**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	TY1
Y1.2.3	Pearson Correlation	1	,743**	,579**	,619**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Y1.3.1	Pearson Correlation	,743**	1	,791**	,668**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Y1.3.2	Pearson Correlation	,579**	,791**	1	,805**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Y1.3.3	Pearson Correlation	,619**	,668**	,805**	1	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000
	N	30	30	30	30	30
TY1	Pearson Correlation	,835**	,916**	,887**	,871**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Reliability

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

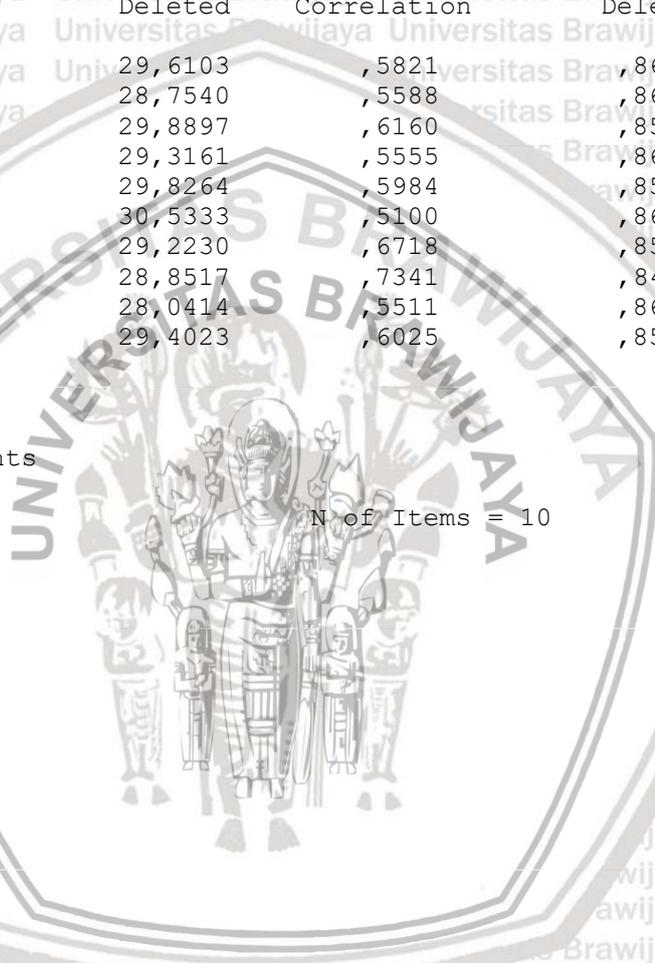
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	34,9000	29,6103	,5821	,8602
X1.2	34,7333	28,7540	,5588	,8629
X1.3	34,8000	29,8897	,6160	,8582
X1.4	34,8333	29,3161	,5555	,8625
X1.5	35,0333	29,8264	,5984	,8592
X2.1	35,1333	30,5333	,5100	,8655
X2.2	35,1333	29,2230	,6718	,8538
X2.3	35,1000	28,8517	,7341	,8495
X2.4	35,4000	28,0414	,5511	,8655
X2.5	35,3333	29,4023	,6025	,8587

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 10

Alpha = ,8718



**Reliability**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y2.1.1	94,5667	206,6678	,5490	,9433
Y2.1.2	95,1333	208,1885	,5020	,9438
Y2.1.3	94,9000	208,8517	,5409	,9435
Y2.1.4	94,6333	204,5851	,6103	,9426
Y2.1.5	95,2000	207,8207	,5269	,9435
Y2.1.6	95,0333	206,4471	,5520	,9433
Y2.1.7	94,5333	200,5333	,7383	,9411
Y2.1.8	94,3333	198,6437	,7452	,9409
Y2.1.9	94,5667	200,8057	,6711	,9418
Y2.1.10	94,7333	202,3402	,6008	,9427
Y2.1.11	94,4667	198,1885	,7076	,9413
Y2.2.1	94,4667	198,7402	,5953	,9430
Y2.2.2	94,6000	202,8690	,5722	,9430
Y2.2.3	94,7667	199,9782	,7191	,9412
Y2.2.4	94,6667	198,2989	,6063	,9429
Y2.2.5	94,4667	202,3264	,4760	,9448
Y2.2.6	94,5000	197,2241	,7004	,9414
Y2.2.7	94,7667	201,5644	,5714	,9431
Y2.2.8	94,7000	203,1138	,5298	,9436
Y2.3.1	94,6000	199,8345	,6647	,9419
Y2.3.2	94,5333	199,4299	,6302	,9423
Y2.3.3	94,4667	198,7402	,6865	,9416
Y2.3.4	94,5000	199,0172	,7164	,9412
Y2.3.5	94,6333	204,3782	,6201	,9425
Y2.3.6	94,6333	197,8264	,7600	,9406

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 25

Alpha = ,9446

## Reliability

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

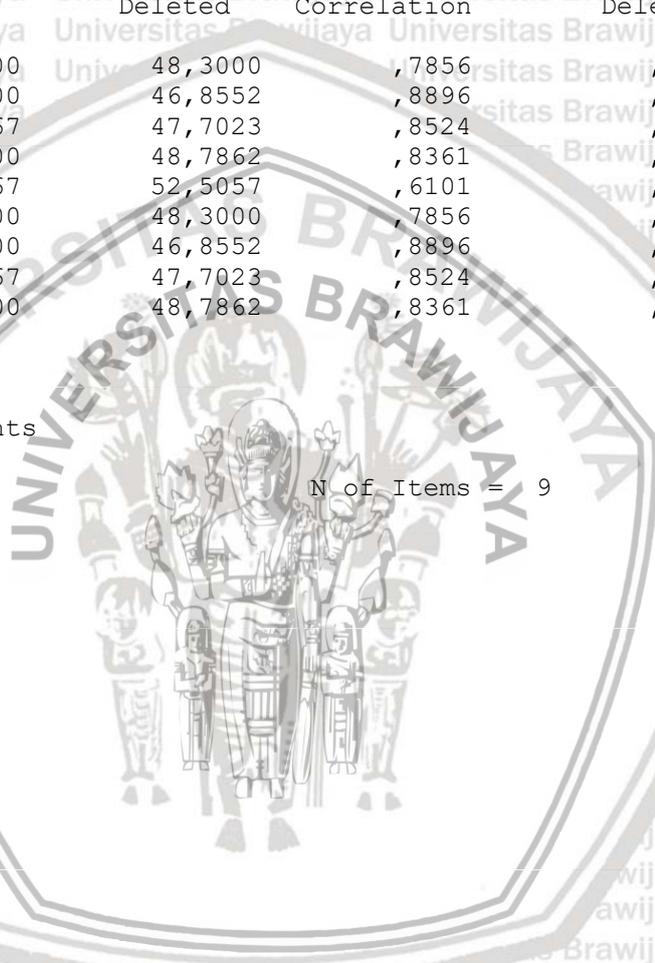
#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1.1	30,9000	48,3000	,7856	,9509
Y1.1.2	30,8000	46,8552	,8896	,9454
Y1.1.3	30,5667	47,7023	,8524	,9474
Y1.2.1	30,8000	48,7862	,8361	,9483
Y1.2.2	30,6667	52,5057	,6101	,9584
Y1.2.3	30,9000	48,3000	,7856	,9509
Y1.3.1	30,8000	46,8552	,8896	,9454
Y1.3.2	30,5667	47,7023	,8524	,9474
Y1.3.3	30,8000	48,7862	,8361	,9483

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0 N of Items = 9

Alpha = ,9546



**Lampiran 4**  
**Hasil Tabulasi Kuesioner**

Variabel Komunikasi Organisasi (X)

**Statistics**

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10
N Valid	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.8214	3.9286	3.9464	3.7857	3.9286	3.8571	3.7321	3.6964	3.6071	3.6429

**x1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	12.5	12.5	12.5
3	8	14.3	14.3	26.8
4	29	51.8	51.8	78.6
5	12	21.4	21.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

**x1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.8	1.8	1.8
2	8	14.3	14.3	16.1
3	7	12.5	12.5	28.6
4	18	32.1	32.1	60.7
5	22	39.3	39.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

**x1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	8.9	8.9	8.9
3	9	16.1	16.1	25.0
4	26	46.4	46.4	71.4
5	16	28.6	28.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

x1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.8	1.8	1.8
2	3	5.4	5.4	7.1
3	16	28.6	28.6	35.7
4	23	41.1	41.1	76.8
5	13	23.2	23.2	100.0
Total	56	100.0	100.0	

x1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	5.4	5.4	5.4
3	16	28.6	28.6	33.9
4	19	33.9	33.9	67.9
5	18	32.1	32.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

x1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	8.9	8.9	8.9
3	17	30.4	30.4	39.3
4	15	26.8	26.8	66.1
5	19	33.9	33.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

x1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.8	1.8	1.8
2	6	10.7	10.7	12.5
3	10	17.9	17.9	30.4
4	29	51.8	51.8	82.1
5	10	17.9	17.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

x1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.8	1.8	1.8
2	8	14.3	14.3	16.1
3	8	14.3	14.3	30.4
4	29	51.8	51.8	82.1
5	10	17.9	17.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

x1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.8	1.8	1.8
2	8	14.3	14.3	16.1
3	13	23.2	23.2	39.3
4	24	42.9	42.9	82.1
5	10	17.9	17.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

x1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	16.1	16.1	16.1
3	11	19.6	19.6	35.7
4	27	48.2	48.2	83.9
5	9	16.1	16.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

**Variabel Knowledge Sharing (Y1)**

**Statistics**

	y1.1.1	y1.1.2	y1.1.3	y1.1.4	y1.1.5	y1.1.6	y1.1.7	y1.1.8	y1.1.9
N Valid	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.6071	3.9643	3.9107	3.6250	3.9464	3.6071	3.9643	3.9464	3.6429

**y1.1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.6	3.6	3.6
2	10	17.9	17.9	21.4
3	7	12.5	12.5	33.9
4	26	46.4	46.4	80.4
5	11	19.6	19.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

**y1.1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.6	3.6	3.6
2	4	7.1	7.1	10.7
3	9	16.1	16.1	26.8
4	20	35.7	35.7	62.5
5	21	37.5	37.5	100.0
Total	56	100.0	100.0	

**y1.1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	7.1	7.1	7.1
2	1	1.8	1.8	8.9
3	13	23.2	23.2	32.1
4	16	28.6	28.6	60.7
5	22	39.3	39.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y1.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	5.4	5.4	5.4
2	6	10.7	10.7	16.1
3	11	19.6	19.6	35.7
4	25	44.6	44.6	80.4
5	11	19.6	19.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y1.1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	14.3	14.3	14.3
3	7	12.5	12.5	26.8
4	21	37.5	37.5	64.3
5	20	35.7	35.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y1.1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.6	3.6	3.6
2	11	19.6	19.6	23.2
3	6	10.7	10.7	33.9
4	25	44.6	44.6	78.6
5	12	21.4	21.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y1.1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.6	3.6	3.6
2	4	7.1	7.1	10.7
3	9	16.1	16.1	26.8
4	20	35.7	35.7	62.5
5	21	37.5	37.5	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y1.1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.6	3.6	3.6
2	4	7.1	7.1	10.7
3	12	21.4	21.4	32.1
4	15	26.8	26.8	58.9
5	23	41.1	41.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y1.1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.6	3.6	3.6
2	7	12.5	12.5	16.1
3	11	19.6	19.6	35.7
4	25	44.6	44.6	80.4
5	11	19.6	19.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	



Variabel Motivasi Kerja (Y2)

Statistics

	y2.1.1	y2.1.2	y2.1.3	y2.1.4	y2.1.5	y2.1.6	y2.1.7	y2.1.8	y2.1.9	y2.1.10	y2.1.11	y2.1.12	y2.1.13	y2.1.14	y2.1.15	y2.1.16	y2.1.17	y2.1.18	y2.1.19	y2.1.20	y2.1.21	y2.1.22	y2.1.23	y2.1.24	y2.1.25
N Valid	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.8750	3.4286	3.3929	3.9107	3.3929	3.4107	3.9286	4.0893	3.8929	3.7143	3.9821	4.0179	4.0536	3.8571	3.9643	4.0179	4.0000	3.7321	3.9107	3.8929	3.9821	4.0714	4.1250	4.0179	3.9286

y2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	8.9	8.9	8.9
3	9	16.1	16.1	25.0
4	30	53.6	53.6	78.6
5	12	21.4	21.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	7.1	7.1	7.1
3	24	42.9	42.9	50.0
4	28	50.0	50.0	100.0
Total	56	100.0	100.0	

y2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	16.1	16.1	16.1
	3	16	28.6	28.6	44.6
	4	31	55.4	55.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.4	5.4	5.4
	3	11	19.6	19.6	25.0
	4	30	53.6	53.6	78.6
	5	12	21.4	21.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	3	5.4	5.4	7.1
	3	25	44.6	44.6	51.8
	4	27	48.2	48.2	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	8	14.3	14.3	16.1
	3	14	25.0	25.0	41.1
	4	33	58.9	58.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	12.5	12.5	12.5
	3	5	8.9	8.9	21.4
	4	29	51.8	51.8	73.2
	5	15	26.8	26.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.7	10.7	10.7
	3	10	17.9	17.9	28.6
	4	13	23.2	23.2	51.8
	5	27	48.2	48.2	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.7	10.7	10.7
	3	12	21.4	21.4	32.1
	4	20	35.7	35.7	67.9
	5	18	32.1	32.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.7	10.7	10.7
	3	15	26.8	26.8	37.5
	4	24	42.9	42.9	80.4
	5	11	19.6	19.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	7	12.5	12.5	14.3
	3	5	8.9	8.9	23.2
	4	22	39.3	39.3	62.5
	5	21	37.5	37.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	7	12.5	12.5	14.3
	3	10	17.9	17.9	32.1
	4	10	17.9	17.9	50.0
	5	28	50.0	50.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.1	7.1	7.1
	3	11	19.6	19.6	26.8
	4	19	33.9	33.9	60.7
	5	22	39.3	39.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.7	10.7	10.7
	3	10	17.9	17.9	28.6
	4	26	46.4	46.4	75.0
	5	14	25.0	25.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	7	12.5	12.5	14.3
	3	4	7.1	7.1	21.4
	4	25	44.6	44.6	66.1
	5	19	33.9	33.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	5	8.9	8.9	10.7
	3	12	21.4	21.4	32.1
	4	12	21.4	21.4	53.6
	5	26	46.4	46.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	3	5.4	5.4	7.1
	3	12	21.4	21.4	28.6
	4	19	33.9	33.9	62.5
	5	21	37.5	37.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	7	12.5	12.5	14.3
	3	10	17.9	17.9	32.1
	4	26	46.4	46.4	78.6
	5	12	21.4	21.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	12.5	12.5	12.5
	3	10	17.9	17.9	30.4
	4	20	35.7	35.7	66.1
	5	19	33.9	33.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	8.9	8.9	8.9
	3	13	23.2	23.2	32.1
	4	21	37.5	37.5	69.6
	5	17	30.4	30.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	12.5	12.5	12.5
	3	7	12.5	12.5	25.0
	4	22	39.3	39.3	64.3
	5	20	35.7	35.7	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**y2.1.22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	5	8.9	8.9	10.7
	3	8	14.3	14.3	25.0
	4	17	30.4	30.4	55.4
	5	25	44.6	44.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	3	5.4	5.4	7.1
	3	9	16.1	16.1	23.2
	4	18	32.1	32.1	55.4
	5	25	44.6	44.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.4	5.4	5.4
	3	11	19.6	19.6	25.0
	4	24	42.9	42.9	67.9
	5	18	32.1	32.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

y2.1.25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	8	14.3	14.3	16.1
	3	6	10.7	10.7	26.8
	4	20	35.7	35.7	62.5
	5	21	37.5	37.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**Lampiran 5**  
**Analisis Jalur**

**Regression H1**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 <sup>a</sup>	,398	,387	13,175

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi (X)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6198,123	1	6198,123	35,707	,000 <sup>a</sup>
	Residual	9373,431	54	173,582		
	Total	15571,554	55			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi (X)

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Y2)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41,889	9,322		4,494	,000
	Komunikasi Organisasi (X)	1,442	,241	,631	5,976	,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Y2)

## Regression H2

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,680 <sup>a</sup>	,463	,453	6,238

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi (X)

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1810,126	1	1810,126	46,517	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2101,302	54	38,913		
	Total	3911,429	55			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi (X)

b. Dependent Variable: Knowledge Sharing (Y1)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,654	4,414		1,054	,296
	Komunikasi Organisasi (X)	,779	,114	,680	6,820	,000

a. Dependent Variable: Knowledge Sharing (Y1)



### Regression H3

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 <sup>a</sup>	,398	,386	6,606

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Y2)

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1555,114	1	1555,114	35,639	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2356,315	54	43,635		
	Total	3911,429	55			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Y2)

b. Dependent Variable: Knowledge Sharing (Y1)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,690	5,189		,711	,480
	Motivasi Kerja(Y2)	,316	,053	,631	5,970	,000

a. Dependent Variable: Knowledge Sharing (Y1)



## Regression H4

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,728 <sup>a</sup>	,530	,512	5,889

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja(Y2),Komunikasi Organisasi (X)

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2073,560	2	1036,780	29,898	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1837,868	53	34,677		
	Total	3911,429	55			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja(Y2),Komunikasi Organisasi (X)

b. Dependent Variable: Knowledge Sharing (Y1)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,369	4,884		-,485	,630
	Komunikasi Organisasi (X)	,537	,139	,469	3,867	,000
	Motivasi Kerja (Y2)	,168	,061	,334	2,756	,008

a. Dependent Variable: Knowledge Sharing (Y1)



## Curriculum Vitae

### I. Identitas Diri

1. Nama : Cheryl Rionaldi Ayuga Putra
2. Tempat, Tanggal Lahir : Malang 31 Juli 1997
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Agama : Islam
5. Status : Belum Menikah
6. Alamat : Perum. Tanggulangin Asri Blok R/1
7. Email : cherylrionaldi@gmail.com
8. Nomor Telepon : 081904082080
9. Program Studi : Administrasi Bisnis
10. Tahun Angkatan : 2015

### II. Pendidikan Formal

1. SDN Kalitengah I : 2003 - 2009
2. SMPN 1 Candi : 2009 - 2012
3. SMAN 1 Sidoarjo : 2012 - 2015
4. Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi : 2015 - 2021

### III. Pengalaman Organisasi

1. -

### IV. Pengalaman Magang

1. PT. Pupuk Kaltim
2. PT. Citra Mitra Anugrah

