

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Deskripsi Obyek Penelitian**

Analisis deskripsi ini digunakan untuk menggambarkan beberapa kondisi responden yang dijadikan objek penelitian melalui tampilan dengan data statistik. Proses penyebaran kuesioner penelitian dilakukan pada bulan Mei – Juni 2017 di 16 BMT yang menjadi anggota perhimpunan BMT Kabupaten Jepara. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 91 responden yang telah mengisi kuesioner secara lengkap. Berikut ini adalah data kuesioner yang disebarakan.

**Tabel 4.1**  
**Daftar kuesioner**

<b>Kuesioner</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang didistribusikan	100
Kuesioner yang tidak kembali	6
Kuesioner yang tidak diisi lengkap	3
Kuesioner yang layak digunakan untuk keperluan data	91

Sumber data diolah 2017

**B. Gambaran Umum PBMTI**

Sampai bulan Mei 2017 di Kabupaten Jepara terdapat 39 BMT, dan yang bergabung dengan PBMTI jepara ada 14 BMT. Sedangkan PBMTI Jepara sendiri terbentuk pada tahun 2012 dengan 8 BMT. Perkembangan BMT di Kabupaten Jepara secara keseluruhan nampak sebagaimana Tabel 4.2. berikut.

Tabel 4.2

## Kondisi BMT Kabupaten jepara

No	Uraian	Tahun			
		2014	2015	2016	2017
1	Jumlah BMT	28	30	37	39
2	Jumlah BMT yang tergabung dalam PBMTI Jepara	12	14	14	14
2	Jumlah karyawan yang tergabung dalam PBMTI jepara	110	163	213	392

Sumber : Perhimpunan BMT Kabupaten Jepara Tahun 2017

### C. Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah karyawan PBMTI jepara dari masing-masing jabatan pekerjaan yang ada di BMT, mulai dari General Manager (GM), Manager, Kepala Cabang (kacab), Kepala Bidang (Kabid), Manager Pembiayaan, Acoounting, Teller dan Marketing. Data responden diperoleh hasil sebagai berikut dalam tabel 4.3

**Tabel 4.3**  
Profil responden

Keterangan	total	Presentase (%)
<b>Jumlah sampel</b>	<b>91</b>	
<b>Jenis kelamin :</b>		
Laki-laki	40	43%
Perempuan	51	47%
<b>Usia :</b>		
18-23 tahun	31	34%
24-30 tahun	37	41%
>30 tahun	23	25%
<b>Pendidikan :</b>		
SMA	40	44%
Diploma	6	7%
S1	45	49%
S2		
<b>Masa kerja :</b>		
1 tahun	21	23%
2 tahun	15	16%
3 tahun	22	24%
4 tahun	16	18%
.>4 tahun	17	19%

Keterangan	total	Presentase (%)
<b>Jabatan :</b>		
Manager	4	4%
Kepala cabang	20	22%
Kepala bidang	5	5%
Marketing	39	43%
Teller	17	19%
Accounting	6	7%

Sumber data diolah 2017

#### D. Persepsi Responden

Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner kepada 91 responden, dimana setiap responden harus menjawab 60 item pertanyaan yang terbagi dalam variabel dependen dan independen. Setiap item pertanyaan akan memiliki skor sesuai dengan perhitungan menggunakan skala likert. Persepsi responden akan digunakan untuk mengetahui seberapa besar responden memberikan jawaban yang akan digunakan untuk membantu melakukan pembahasan hasil. Berikut ini adalah perhitungan skala likert untuk masing-masing variabel:

a) Menentukan skor jawaban

**Tabel 4.4**  
**Skor jawaban kuesioner**

Skala jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2013:169

Perhitungan skor menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor} = T \times P_n$$

Keterangan T = jumlah responden yang memilih  
 Pn = pilihan skor

**Tabel 4.5**  
**Perhitungan skor skala likert**

Jawaban	T	Jumlah skor
SS	A responden	5 x A
S	B Responden	4 x B
N	C Responden	3 X C
TS	D Responden	2 X D
STS	E Responden	1 X E
		Jumlah skor

b) Skor ideal

Skor ideal merupakan skor yang digunakan untuk menghitung skor untuk menentukan rating skala. Untuk menghitung jumlah skor (kriterium) dari seluruh item digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor Kriterium} = \text{Nilai skala} \times \text{Jumlah responden}$$

**Tabel 4.6**  
**Skor kriterium**

Rumus	Skor	Skala
5 x 91	455	SS/SB
4 x 91	364	S/B
3 x 91	273	N
2 x 91	182	TS/TB
1 x 91	91	STS/STB

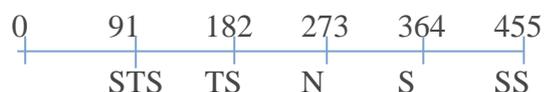
c) Rating skala

Rating skala berfungsi untuk mengetahui hasil angket yang diperoleh dengan ketentuan sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Interval**

Nilai Jawaban	Skala
365 - 455	SS/SB
275 - 364	S/B
183 - 274	N/CB
92 - 182	TS/TB
0 - 91	STS/SKB

(skor tertinggi dan terendah dihitung dengan rumus skor tertinggi/terendah x jumlah responden yaitu  $5 \times 91 = 455$  dan  $1 \times 91 = 91$  )



Dari perhitungan analisis deskriptif dan skala likert di atas, maka respon dari para responden mengenai pertanyaan yang diajukan oleh peneliti diperoleh jawaban dengan penjabaran berikut ini:

**1. Variabel *Transformasional Leadership***

Distribusi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam variabel *Transformasional Leadership* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Persepsi responden terhadap tranformasional leadership**

item		SS	S	N	TS	STS	Rata-Rata	Skor
X1.1.1	Frek.	26	56	9	0	0	4,19	381
	Persentase	28,6%	61,5%	9,9%	0%	0%		
X1.1.1	Frek.	21	60	9	1	0	4,11	374
	Persentase	23,1%	65,9%	9,9%	1,1%	0%		
X1.1.3	Frek.	20	69	2	0	0	4,20	382
	Persentase	22,0%	75,8%	2,2%	0%	0%		
X1.2.1	Frek.	17	58	16	0	0	4,01	365
	Persentase	18,7%	63,7%	17,6%	0%	0%		
X1.2.1	Frek.	14	61	16	0	0	3,98	362
	Persentase	15,4%	67,0%	17,6%	0%	0%		
X1.2.3	Frek.	14	62	14	1	0	3,98	362
	Persentase	15,4%	68,1%	15,4%	1,1%	0%		
X1.3.1	Frek.	13	61	14	3	0	3,92	357
	Persentase	14,3%	67,0%	15,4%	3,3%	0%		
X1.3.2	Frek.	15	62	10	4	0	3,97	361
	Persentase	16,5%	68,1%	11,0%	4,4%	0%		
X1.3.3	Frek.	15	68	7	1	0	4,07	370
	Persentase	16,5%	74,7%	7,7%	1,1%	0%		

X1.4.1	Frek.	24	61	4	2	0	4,18	380
	Persentase	26,4%	67,0%	4,4%	2,2%	0%		
X1.4.2	Frek.	17	63	10	1	0	4,05	369
	Persentase	18,7%	69,2%	11,0%	1,1%	0%		
X1.4.3	Frek.	16	65	9	1	0	4,05	369
	Persentase	17,6%	71,4%	9,9%	1,1%	0%		

Hasil perhitungan menginformasikan bahwa dari 91 responden paling banyak 61.5% menyatakan setuju bahwa Pemimpin menyampaikan visi misi perusahaan secara jelas kepada bawahannya. Dan 28.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin menyampaikan visi misi perusahaan secara jelas kepada bawahannya. Rata-rata item ini sebesar 4.19. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pemimpin menyampaikan visi misi perusahaan secara jelas kepada bawahannya.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 65.9% menyatakan setuju bahwa Mereka menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam bekerja. Dan 23.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa Mereka menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam bekerja. Rata-rata item ini sebesar 4.11. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam bekerja.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 75.8% menyatakan setuju bahwa mereka menghormati kepemimpinan pimpinan mereka. Dan 22.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menghormati kepemimpinan pimpinan mereka. Rata-rata item ini sebesar 4.20. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka menghormati kepemimpinan pimpinan mereka.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 63.7% menyatakan setuju bahwa Pimpinan memiliki ekspektasi yang tinggi dalam pekerjaan. Dan 18.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan memiliki ekspektasi yang tinggi dalam pekerjaan. Rata-rata

item ini sebesar 4.01. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pimpinan memiliki ekspektasi yang tinggi dalam pekerjaan.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 67.0% menyatakan setuju bahwa Pemimpin memberikan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahannya.. Dan 17.6% responden menyatakan netral bahwa Pemimpin memberikan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahannya.. Rata-rata item ini sebesar 3.98 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pemimpin memberikan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahannya..

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 67.0% menyatakan setuju bahwa Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana. Dan 17.6% responden menyatakan netral bahwa Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana. Rata-rata item ini sebesar 3.98 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 68.1% menyatakan setuju bahwa Pimpinan selalu mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya. Dan 15.4% responden menyatakan sangat setuju dan netral bahwa Pimpinan selalu mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya. Rata-rata item ini sebesar 3.98 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pimpinan selalu mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 67.0% menyatakan setuju bahwa Pimpinan memperlakukan masing-masing bawahannya sebagai pribadi yang utuh. Dan 15.4% responden menyatakan netral bahwa Pimpinan memperlakukan masing-masing bawahannya sebagai pribadi yang utuh . Rata-rata item ini sebesar 3.92 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pimpinan memperlakukan masing-masing bawahannya sebagai pribadi yang utuh.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 68.1% menyatakan setuju bahwa Pimpinan sering memberikan saran kepada bawahannya. Dan 16.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan sering memberikan saran kepada bawahannya. Rata-rata item ini sebesar 4.07 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pimpinan sering memberikan saran kepada bawahannya.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 67.0% menyatakan setuju bahwa Pimpinan mampu memberikan dorongan bawahannya untuk lebih kreatif dalam bekerja. Dan 26.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan mampu memberikan dorongan bawahannya untuk lebih kreatif dalam bekerja. Rata-rata item ini sebesar 4.18, Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pimpinan mampu memberikan dorongan bawahannya untuk lebih kreatif dalam bekerja.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa Pimpinan mampu mendorong bawahannya untuk lebih rasional dalam mengambil keputusan. Dan 18.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan mampu mendorong bawahannya untuk lebih rasional dalam mengambil keputusan. Rata-rata item ini sebesar 4.05. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pimpinan mampu mendorong bawahannya untuk lebih rasional dalam mengambil keputusan.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 71.4% menyatakan setuju bahwa Pemimpin mampu mendorong bawahannya untuk lebih cermat dalam menyelesaikan permasalahannya. Dan 17.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka Pemimpin mampu mendorong bawahannya untuk lebih cermat dalam menyelesaikan permasalahannya. Rata-rata item ini sebesar 4.05. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Pemimpin mampu mendorong bawahannya untuk lebih cermat dalam menyelesaikan permasalahannya.

Berdasarkan perhitungan skala likert, dari 91 responden yang memberikan jawaban pada masing-masing item memiliki skor diatas 273, sesuai dengan intervalnya maka skor tersebut masuk kategori Bagus (B) dan Sangat Bagus (SB) artinya rata-rata responden setuju dengan pertanyaan dari variabel ini.

## 2. Variabel *Skill Competence*

Distribusi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam variabel *Skill Competence* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Persepsi Responden terhadap *Skill Competence***

item		SS	S	N	TS	STS	Rata-Rata	Skor
X2.1.1	Frek.	12	60	18	1	0	3,91	356
	Persentase	13,2%	65,9%	19,8%	1,1%	0%		
X2.1.2	Frek.	12	66	13	0	0	3,99	363
	Persentase	13,2%	72,5%	14,3%	0%	0%		
X2.1.3	Frek.	14	63	14	0	0	4,00	364
	Persentase	15,4%	69,2%	15,4%	0%	0%		
X2.2.1	Frek.	12	59	17	3	0	3,88	353
	Persentase	13,2%	64,8%	18,7%	3,3%	0%		
X2.2.2	Frek.	12	54	22	3	0	3,82	348
	Persentase	13,2%	59,3%	24,2%	3,3%	0%		
X2.2.3	Frek.	12	56	21	2	0	3,86	351
	Persentase	13,2%	61,5%	23,1%	2,2%	0%		
X2.3.1	Frek.	13	65	13	0	0	4,00	364
	Persentase	14,3%	71,4%	14,3%	0%	0%		
X2.3.2	Frek.	15	51	19	2	4	3,78	344
	Persentase	16,5%	56,0%	20,9%	2,2%	4,4%		
X2.3.3	Frek.	14	46	30	1	0	3,80	346
	Persentase	15,4%	50,5%	33,0%	1,1%	0%		

X2.4.1	Frek.	19	66	5	1	0	4,13	376
	Persentase	20,9%	72,5%	5,5%	1,1%	0%		
X2.4.2	Frek.	20	67	4	0	0	4,18	380
	Persentase	22,0%	73,6%	4,4%	0%	0%		
X2.4.3	Frek.	19	58	14	0	0	4,05	369
	Persentase	20,9%	63,7%	15,4%	0%	0%		
X2.5.1	Frek.	17	60	13	1	0	4,02	366
	Persentase	18,7%	65,9%	14,3%	1,1%	0%		
X2.5.2	Frek.	17	65	9	0	0	4,09	372
	Persentase	18,7%	71,4%	9,9%	0%	0%		
X2.5.3	Frek.	20	63	8	0	0	4,13	376
	Persentase	22,0%	69,2%	8,8%	0%	0%		

Hasil perhitungan menginformasikan bahwa dari 91 responden paling banyak 65.9% menyatakan setuju bahwa mereka mampu mencapai target dari pekerjaan mereka. Dan 19.8% responden menyatakan netral bahwa mereka mampu mencapai target dari pekerjaan mereka. Rata-rata item ini sebesar 3.91. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu mencapai target dari pekerjaan mereka.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 72.5% menyatakan setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dan 14.3% responden menyatakan netral bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Rata-rata item ini sebesar 3.99. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan perusahaan. Dan 15.4% responden menyatakan sangat setuju dan netral bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 4.00. Hal ini berarti responden cenderung

setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan perusahaan.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 64.8% menyatakan setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan masalah yang timbul dalam pekerjaan. Dan 18.7% responden menyatakan netral bahwa mereka mampu menyelesaikan masalah yang timbul dalam pekerjaan. Rata-rata item ini sebesar 3.88. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan masalah yang timbul dalam pekerjaan.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 59.3% menyatakan setuju bahwa mereka mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap permasalahan dalam perusahaan. Dan 24.2% responden menyatakan netral bahwa mereka mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap permasalahan dalam perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 3.82 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap permasalahan dalam perusahaan.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 61.5% menyatakan setuju bahwa mereka mampu memberikan ide yang inovatif dalam menghadapi permasalahan di perusahaan. Dan 23.1% responden menyatakan netral bahwa mereka mampu memberikan ide yang inovatif dalam menghadapi permasalahan di perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 3.86 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu memberikan ide yang inovatif dalam menghadapi permasalahan di perusahaan.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 71.4% menyatakan setuju bahwa mereka mampu menggunakan logika untuk menyelesaikan masalah. Dan 14.3% responden menyatakan sangat setuju dan netral bahwa mereka mampu menggunakan logika untuk menyelesaikan masalah. Rata-rata item ini sebesar 4.00 Hal ini berarti

responden cenderung setuju bahwa mereka mampu menggunakan logika untuk menyelesaikan masalah.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 56.0% menyatakan setuju bahwa mereka berani mengambil tindakan dalam mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Dan 20.9% responden menyatakan netral bahwa mereka berani mengambil tindakan dalam mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Rata-rata item ini sebesar 3.78 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka berani mengambil tindakan dalam mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 50.5% menyatakan setuju bahwa mereka mampu memberikan solusi cepat bila dibutuhkan. Dan 33.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mampu memberikan solusi cepat bila dibutuhkan. Rata-rata item ini sebesar 3.80 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu memberikan solusi cepat bila dibutuhkan.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 72.5% menyatakan setuju bahwa mereka mampu bekerja secara tim maupun individual. Dan 20.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mampu bekerja secara tim maupun individual. Rata-rata item ini sebesar 4.13 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu bekerja secara tim maupun individual.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 73.6% menyatakan setuju bahwa mereka dapat segera menyesuaikan diri terhadap lingkungan pekerjaan. Dan 22.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka dapat segera menyesuaikan diri terhadap lingkungan pekerjaan. Rata-rata item ini sebesar 4.18. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka dapat segera menyesuaikan diri terhadap lingkungan pekerjaan.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 63.7% menyatakan setuju bahwa mereka mampu mengontrol perasaan dalam

menangani masalah. Dan 20.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mampu mengontrol perasaan dalam menangani masalah. Rata-rata item ini sebesar 4.05. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu mengontrol perasaan dalam menangani masalah

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 65.9% menyatakan setuju bahwa mereka mampu beradaptasi secara cepat. Dan 18.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mampu beradaptasi secara cepat e. Rata-rata item ini sebesar 4.02. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu beradaptasi secara cepat

Kemudian dari 91 responden paling banyak 71.4% menyatakan setuju bahwa mereka dapat menerima semua masukan yang diberikan kepada mereka. Dan 18.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka dapat menerima semua masukan yang diberikan kepada mereka. Rata-rata item ini sebesar 4.09. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka dapat menerima semua masukan yang diberikan kepada mereka.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa mereka mampu menajalin hubungan kerja yang baik di perusahaan. Dan 22.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mampu menajalin hubungan kerja yang baik di perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 4.13. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka mampu menajalin hubungan kerja yang baik di perusahaan.

Berdasarkan perhitungan skala likert, dari 91 responden yang memberikan jawaban pada masing-masing item memiliki skor diatas 273, sesuai dengan intervalnya maka skor tersebut masuk kategori Bagus (B) dan Sangat Bagus (SB) artinya rata-rata responden setuju dengan pertanyaan dari variabel ini.

### 3. Variabel *Knowledge Sharing*

Distribusi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam variabel *knowledge sharing* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Persepsi Responden terhadap *Knowledge Sharing***

Item		SS	S	N	TS	STS	Rata-Rata	Skor
X3.1.1	Frek.	23	63	5	0	0	4,20	382
	Persentase	25,3%	69,2%	5,5%	0%	0%		
X3.1.2	Frek.	14	69	8	0	0	4,07	370
	Persentase	15,4%	75,8%	8,8%	0%	0%		
X3.1.3	Frek.	12	58	21	0	0	3,90	355
	Persentase	13,2%	63,7%	23,1%	0%	0%		
X3.2.1	Frek.	22	52	15	2	0	4,03	367
	Persentase	24,2%	57,1%	16,5%	%	0%		
X3.2.2	Frek.	25	60	6	0	0	4,21	383
	Persentase	27,5%	65,9%	6,6%	0%	0%		
X3.2.3	Frek.	15	63	11	1	1	3,99	363
	Persentase	16,5%	69,2%	12,1%	%	%		
X3.3.1	Frek.	10	68	13	0	0	3,97	361
	Persentase	11,0%	74,7%	14,3%	0%	0%		
X3.3.2	Frek.	10	65	16	0	0	3,93	358
	Persentase	11,0%	71,4%	17,6%	0%	0%		
X3.3.3	Frek.	11	65	14	1	0	3,95	359
	Persentase	12,1%	71,4%	15,4%	%	0%		
X3.4.1	Frek.	22	55	13	1	0	4,08	371
	Persentase	24,2%	60,4%	14,3%	%	0%		
X3.4.2	Frek.	21	62	7	1	0	4,13	376
	Persentase	23,1%	68,1%	7,7%	%	0%		
X3.4.3	Frek.	21	56	14	0	0	4,08	371
	Persentase	23,1%	61,5%	15,4%	0%	0%		
X3.5.1	Frek.	6	57	27	1	0	3,75	341
	Persentase	6,6%	62,6%	29,7%	%	0%		

X3.5.2	Frek.	7	63	20	1	0	3,84	349
	Persentase	7,7%	69,2%	22,0%	1,1%	0%		
X3.5.3	Frek.	11	63	17	0	0	3,93	358
	Persentase	12,1%	69,2%	18,7%	0%	0%		
X3.6.1	Frek.	21	59	11	0	0	4,11	374
	Persentase	23,1%	64,8%	12,1%	0%	0%		
X3.6.2	Frek.	16	66	8	1	0	4,07	370
	Persentase	17,6%	72,5%	8,8%	1,1%	0%		
X3.6.3	Frek.	21	66	4	0	0	4,19	381
	Persentase	23,1%	72,5%	4,4%	0%	0%		

Hasil perhitungan menginformasikan bahwa dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa mereka percaya, dengan berbagi sangat berguna kemajuan orang lain. Dan 25.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka percaya, dengan berbagi sangat berguna kemajuan orang lain. Rata-rata item ini sebesar 4.20. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka percaya, dengan berbagi sangat berguna kemajuan orang lain.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 75.8% menyatakan setuju bahwa mereka yakin kemampuan dan pengetahuan mereka akan bertambah. Dan 15.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka yakin kemampuan dan pengetahuan mereka akan bertambah. Rata-rata item ini sebesar 4.07. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka yakin kemampuan dan pengetahuan mereka akan bertambah.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 63.7% menyatakan setuju bahwa mereka yakin dapat memberikan motivasi terhadap karyawan lainnya. Dan 23.1% responden menyatakan netral bahwa mereka yakin dapat memberikan motivasi terhadap karyawan lainnya. Rata-rata item ini sebesar 3.90. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka yakin dapat memberikan motivasi terhadap karyawan lainnya.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 57.1% menyatakan setuju bahwa mereka suka memberikan motivasi kepada karyawan lainnya. Dan 24.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka suka memberikan motivasi kepada karyawan lainnya. Rata-rata item ini sebesar 4.03. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka suka memberikan motivasi kepada karyawan lainnya.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 65.9% menyatakan setuju bahwa mereka menyukai pengetahuan dan pengalaman baru. Dan 27.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyukai pengetahuan dan pengalaman baru e. Rata-rata item ini sebesar 4.21 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka menyukai pengetahuan dan pengalaman baru.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa mereka suka bila orang lain dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka. Dan 16.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka suka bila orang lain dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka. Rata-rata item ini sebesar 3.99 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka suka bila orang lain dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 74.7% menyatakan setuju bahwa mereka percaya jika saya membagikan pengetahuan/informasi akan membantu teman – teman mereka. Dan 14.3% responden menyatakan netral bahwa mereka percaya jika saya membagikan pengetahuan/informasi akan membantu teman – teman mereka. Rata-rata item ini sebesar 3.97 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka percaya jika saya membagikan pengetahuan/informasi akan membantu teman – teman mereka.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 71.4% menyatakan setuju bahwa mereka yakin bahwa saya menguasai informasi/materi yang saya bagikan pada teman mereka. Dan 17.6% responden

menyatakan netral bahwa mereka yakin bahwa saya menguasai informasi/materi yang saya bagikan pada teman mereka. Rata-rata item ini sebesar 3.93 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka yakin bahwa saya menguasai informasi/materi yang saya bagikan pada teman mereka.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 71.4% menyatakan setuju bahwa mereka percaya bahwa pengetahuan yang saya bagikan akan membawa pengaruh kepada teman-teman mereka. Dan 15.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka percaya bahwa pengetahuan yang saya bagikan akan membawa pengaruh kepada teman-teman mereka. Rata-rata item ini sebesar 3.95 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa mereka percaya bahwa pengetahuan yang saya bagikan akan membawa pengaruh kepada teman-teman mereka.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 60.4% menyatakan setuju bahwa Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berbagi pengalaman. Dan 24.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berbagi pengalaman. Rata-rata item ini sebesar 4.08 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berbagi pengalaman.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 68.1% menyatakan setuju bahwa Motivasi bisa mereka dapatkan dari siapapun di perusahaan. Dan 23.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa Motivasi bisa mereka dapatkan dari siapapun di perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 4.13. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Motivasi bisa mereka dapatkan dari siapapun di perusahaan.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 61.5% menyatakan setuju bahwa Perusahaan sering mengadakan pertemuan antar karyawan. Dan 23.1% responden menyatakan sangat setuju

bahwa Perusahaan sering mengadakan pertemuan antar karyawan. Rata-rata item ini sebesar 4.08. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Perusahaan sering mengadakan pertemuan antar karyawan.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 62.6% menyatakan setuju bahwa Gaji yang mereka dapatkan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan. Dan 29.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa Gaji yang mereka dapatkan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan. Rata-rata item ini sebesar 3.75. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Gaji yang mereka dapatkan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan

Kemudian dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa Perusahaan mengapresiasi karyawan yang mampu memberikan pengalaman pada karyawan lain. Dan 22.0% responden menyatakan netral bahwa Perusahaan mengapresiasi karyawan yang mampu memberikan pengalaman pada karyawan lain. Rata-rata item ini sebesar 3.84. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Perusahaan mengapresiasi karyawan yang mampu memberikan pengalaman pada karyawan lain.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa Apresiasi yang diberikan oleh perusahaan ,membuat saya semakin bersemangat memberikan informasi/pengalaman dan pengetahuan kepada orang lain. Dan 18.7% responden menyatakan netral bahwa Apresiasi yang diberikan oleh perusahaan, membuat saya semakin bersemangat memberikan informasi/pengalaman dan pengetahuan kepada orang lain. Rata-rata item ini sebesar 3.93. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Apresiasi yang diberikan oleh perusahaan, membuat saya semakin bersemangat memberikan informasi/pengalaman dan pengetahuan kepada orang lain.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 64.8% menyatakan setuju bahwa Membagikan informasi kepada orang lain tidak akan merugikan mereka. Dan 23.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa Membagikan informasi kepada orang lain tidak akan merugikan mereka. Rata-rata item ini sebesar 4.11. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Membagikan informasi kepada orang lain tidak akan merugikan mereka

Kemudian dari 91 responden paling banyak 72.5% menyatakan setuju bahwa Kemajuan teknologi memberikan dorongan kepada mereka untuk memberikan informasi /pengalaman kepada orang lain. Dan 17.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa Kemajuan teknologi memberikan dorongan kepada mereka untuk memberikan informasi /pengalaman kepada orang lain Rata-rata item ini sebesar 4.07. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Kemajuan teknologi memberikan dorongan kepada mereka untuk memberikan informasi /pengalaman kepada orang lain

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 72.5% menyatakan setuju bahwa Dengan kemajuan teknologi mereka mampu mendapatkan informasi/pengetahuan dari orang lain. Dan 23.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa Dengan kemajuan teknologi mereka mampu mendapatkan informasi/pengetahuan dari orang lain. Rata-rata item ini sebesar 4.19. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Dengan kemajuan teknologi mereka mampu mendapatkan informasi/pengetahuan dari orang lain.

Berdasarkan perhitungan skala likert, dari 91 responden yang memberikan jawaban pada masing-masing item memiliki skor diatas 273, sesuai dengan intervalnya maka skor tersebut masuk kategori Bagus (B) dan Sangat Bagus (SB) artinya rata-rata responden setuju dengan pertanyaan dari variabel ini.

#### 4. Variabel Kinerja Karyawan

Distribusi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam variabel *Kinerja* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Persepsi Responden terhadap Kinerja Karyawan**

item		STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata	Skor
Y.1.1	Frek.	0	0	3	65	23	4,22	384
	Persentase	0,0%	0,0%	3,3%	71,4%	25,3%		
Y.1.2	Frek.	0	0	8	58	25	4,19	381
	Persentase	0,0%	0,0%	8,8%	63,7%	27,5%		
Y.1.3	Frek.	0	0	11	65	15	4,04	368
	Persentase	0,0%	0,0%	12,1%	71,4%	16,5%		
Y.2.1	Frek.	0	1	24	56	10	3,82	348
	Persentase	0,0%	1,1%	26,4%	61,5%	11,0%		
Y.2.2	Frek.	0	0	19	59	13	3,93	358
	Persentase	0,0%	0,0%	20,9%	64,8%	14,3%		
Y.2.3	Frek.	0	2	22	55	12	3,85	350
	Persentase	0,0%	2,2%	24,2%	60,4%	13,2%		
Y.3.1	Frek.	0	0	23	54	14	3,90	355
	Persentase	0,0%	0,0%	25,3%	59,3%	15,4%		
Y.3.2	Frek.	0	1	24	54	12	3,85	350
	Persentase	0,0%	1,1%	26,4%	59,3%	13,2%		
Y.3.3	Frek.	0	0	23	55	13	3,89	354
	Persentase	0,0%	0,0%	25,3%	60,4%	14,3%		
Y.4.1	Frek.	0	0	12	63	16	4,04	368
	Persentase	0,0%	0,0%	13,2%	69,2%	17,6%		
Y.4.2	Frek.	0	0	16	55	20	4,04	368
	Persentase	0,0%	0,0%	17,6%	60,4%	22,0%		
Y.4.3	Frek.	0	1	15	62	13	3,96	360
	Persentase	0,0%	1,1%	16,5%	68,1%	14,3%		
Y.5.1	Frek.	0	2	17	59	13	3,91	356
	Persentase	0,0%	2,2%	18,7%	64,8%	14,3%		
Y.5.2	Frek.	0	2	30	49	10	3,74	340
	Persentase	0,0%	2,2%	33,0%	53,8%	11,0%		
Y.5.3	Frek.	0	0	26	53	12	3,85	350
	Persentase	0,0%	0,0%	28,6%	58,2%	13,2%		

Hasil perhitungan menginformasikan bahwa dari 91 responden paling banyak 71.4% menyatakan setuju bahwa Mereka mendahulukan pekerjaan yang menjadi target kinerja mereka. Dan 25.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa Mereka mendahulukan pekerjaan yang menjadi target kinerja mereka. Rata-rata item ini sebesar 4.22. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka mendahulukan pekerjaan yang menjadi target kinerja mereka.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 63.7% menyatakan setuju bahwa Mereka mampu menggunakan seluruh pengetahuan mereka, dan tenaga untuk mencapai target perusahaan. Dan 27.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa Mereka mampu menggunakan seluruh pengetahuan mereka, dan tenaga untuk mencapai target perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 4.19. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka mampu menggunakan seluruh pengetahuan mereka, dan tenaga untuk mencapai target perusahaan.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 71.4% menyatakan setuju bahwa Mereka dapat memaksimalkan waktu yang diberikan perusahaan untuk memcapai target. Dan 16.5% responden menyatakan sangat setuju dan netral bahwa Mereka dapat memaksimalkan waktu yang diberikan perusahaan untuk memcapai target. Rata-rata item ini sebesar 4.04. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka dapat memaksimalkan waktu yang diberikan perusahaan untuk mencapai target.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 61.5% menyatakan setuju bahwa Tingkat pencapaian target kerja mereka sesuai dengan harapan perusahaan. Dan 26.4% responden menyatakan netral bahwa Tingkat pencapaian target kerja mereka sesuai dengan harapan perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 3.82. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Tingkat pencapaian target kerja mereka sesuai dengan harapan perusahaan.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 64.8% menyatakan setuju bahwa Mereka dapat mengatur Ridme pekerjaan, untuk mencapai target yang ditetapkan. Dan 20.9% responden menyatakan netral bahwa Mereka dapat mengatur Ridme pekerjaan, untuk mencapai target yang ditetapkan. Rata-rata item ini sebesar 3.93 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka dapat mengatur ridme pekerjaan, untuk mencapai target yang ditetapkan.

selanjutnya dari 91 responden paling banyak 60.4% menyatakan setuju bahwa Untuk mencapai target yang optimal, perusahaan tidak harus menggunakan tenaga yang berlebih. Dan 24.2% responden menyatakan netral bahwa Untuk mencapai target yang optimal, perusahaan tidak harus menggunakan tenaga yang berlebih. Rata-rata item ini sebesar 3.85. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Untuk mencapai target yang optimal, perusahaan tidak harus menggunakan tenaga yang berlebih.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 59.3% menyatakan setuju bahwa Mereka mampu memenuhi standar kerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dan 25.3% responden menyatakan netral bahwa Mereka mampu memenuhi standar kerja yang ditentukan oleh perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 3.90. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka mampu memenuhi standar kerja yang ditentukan oleh perusahaan

Kemudian dari 91 responden paling banyak 59.3% menyatakan setuju bahwa Skill yang mereka miliki sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan. Dan 26.4% responden menyatakan netral bahwa Skill yang mereka miliki sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan. Rata-rata item ini sebesar 3.85. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Skill yang mereka miliki sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 60.4% menyatakan setuju bahwa Mereka mengerjakan suatu pekerjaan

dengan cekatan. Dan 25.3% responden menyatakan netral bahwa Mereka mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan. Rata-rata item ini sebesar 3.89 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 69.2% menyatakan setuju bahwa Mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dan 17.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa Mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Rata-rata item ini sebesar 4.04 Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Kemudian dari 91 responden paling banyak 60.4% menyatakan setuju bahwa Mereka menghasilkan pekerjaan dengan benar. Dan 22.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa Mereka menghasilkan pekerjaan dengan benar. Rata-rata item ini sebesar 4.04. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka menghasilkan pekerjaan dengan benar.

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 68.1% menyatakan setuju bahwa Mereka selalu menyelesaikan laporan secara tepat dan benar. Dan 16.5% responden menyatakan netral bahwa Mereka selalu menyelesaikan laporan secara tepat dan benar Rata-rata item ini sebesar 3.96. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka selalu menyelesaikan laporan secara tepat dan benar.

Berikutnya dari 91 responden paling banyak 64.8% menyatakan setuju bahwa Mereka memiliki target secara pribadi diluar target yang diberikan perusahaan. Dan 18.7% responden menyatakan netral bahwa Mereka memiliki target secara pribadi diluar target yang diberikan perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 3.91. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka memiliki target secara pribadi diluar target yang diberikan perusahaan

Kemudian dari 91 responden paling banyak 53.8% menyatakan setuju bahwa Mereka mampu melampaui target yang diberikan oleh

perusahaan. Dan 33.0% responden menyatakan netral bahwa Mereka mampu melampaui target yang diberikan oleh perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 3.74. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka mampu melampaui target yang diberikan oleh perusahaan

Selanjutnya dari 91 responden paling banyak 58.2% menyatakan setuju bahwa Mereka proaktif dalam menghasilkan dan menemukan metode baru dalam mencapai target perusahaan. Dan 28.6% responden menyatakan netral bahwa Mereka pro-aktif dalam menghasilkan dan menemukan metode baru dalam mencapai target perusahaan. Rata-rata item ini sebesar 4.13. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa Mereka proaktif dalam menghasilkan dan menemukan metode baru dalam mencapai target perusahaan.

## E. Analisis Partial Least Square (PLS)

### 1. Evaluasi Model Pengukuran *Outer Relation (Measurement Model)*

*Outer model* mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latinnnya. Model penelitian ini terdiri dari tiga konstruk diantaranya *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan PBMTI yang ada di wilayah jepara. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dengan indikator-indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *Discriminant Validity* dari indikatornya dan *Composite Reliability* untuk block indikator. Evaluasi model ini merupakan tahapan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas suatu konstruk.

#### a) Evaluasi Validitas Konstruk

Evaluasi validitas konstruk dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diketahui melalui *loading factor*. Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki loading

factor diatas 0.6. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.12**  
**Validitas Konvergen dengan *Loading Factor***

Variabel	Indikator	Original Sample (O)
<i>Transformasional Leadership</i>	X1.1	0,796
	X1.2	0,768
	X1.3	0,817
	X1.4	0,899
<i>Skill Competence</i>	X2.1	0,873
	X2.2	0,823
	X2.3	0,842
	X2.4	0,844
	X2.5	0,813
<i>knowledge sharing</i>	X3.1	0,830
	X3.2	0,764
	X3.3	0,805
	X3.4	0,708
	X3.5	0,710
	X3.6	0,740
kinerja karyawan	Y1	0,768
	Y2	0,881
	Y3	0,909
	Y4	0,814
	Y5	0,843

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan

PBMTI yang ada di wilayah jepara bernilai lebih besar dari 0.6. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

Evaluasi validitas konstruk dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Communality*. Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Communality* diatas 0.5. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.13**  
**Validitas konvergen dengan AVE dan *Communality***

Variabel	AVE	Communality
<i>Transformasional Leadership</i>	0,675	0,675
<i>Skill Competence</i>	0,705	0,705
<i>knowledge sharing</i>	0,579	0,579
kinerja karyawan	0,713	0,713

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel, yaitu *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan PBMTI yang ada di wilayah Jepara menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Communality* yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

Selanjutnya validitas diskriminan dihitung menggunakan *cross correlation* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* dalam suatu variabel yang bersesuaian lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Hasil perhitungan *cross correlation* disajikan dalam tabel berikut

**Tabel 4.14**  
Validitas diskriminan dengan *Cross Correlation*

Indikator	<i>Transformasional Leadership</i>	<i>Skill Competence</i>	<i>knowledge sharing</i>	kinerja karyawan
X1.1	<b>0,796</b>	0,522	0,589	0,435
X1.2	<b>0,768</b>	0,589	0,637	0,530
X1.3	<b>0,817</b>	0,518	0,715	0,509
X1.4	<b>0,899</b>	0,680	0,732	0,597
X2.1	0,612	<b>0,873</b>	0,640	0,708
X2.2	0,495	<b>0,824</b>	0,536	0,619
X2.3	0,496	<b>0,841</b>	0,597	0,659
X2.4	<b>0,698</b>	<b>0,844</b>	0,718	0,736
X2.5	0,649	<b>0,813</b>	0,597	0,734
X3.1	0,626	0,660	<b>0,830</b>	0,777
X3.2	0,624	0,487	<b>0,764</b>	0,576
X3.3	0,612	0,547	<b>0,805</b>	0,624
X3.4	0,617	0,516	<b>0,708</b>	0,562
X3.5	0,673	0,605	<b>0,710</b>	0,574
X3.6	0,596	0,540	<b>0,740</b>	0,546
Y1	0,552	0,617	0,670	<b>0,768</b>
Y2	0,547	0,729	0,678	<b>0,881</b>
Y3	0,561	0,774	0,735	<b>0,908</b>
Y4	0,586	0,728	0,667	<b>0,814</b>
Y5	0,443	0,634	0,672	<b>0,843</b>

Berdasarkan pengukuran *cross correlation* pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator dari variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan PBMTI yang ada di wilayah Jepara menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan *cross correlation* pada variabel lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa masing-masing indikator mampu mengukur variabel laten yang bersesuaian dengan indikatornya.

### b) Hasil Evaluasi Reliabilitas

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *Composite Reliability* bernilai lebih besar dari 0.7 dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.15**  
**Reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* dan *Composite reliability***

<b>Variabel</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b><i>Cronbachs Alpha</i></b>
<i>Transformasional Leadership</i>	0,892	0,839
<i>Skill Competence</i>	0,923	0,895
<i>knowledge sharing</i>	0,892	0,854
kinerja karyawan	0,925	0,898

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel *Transformasional Leadership* sebesar 0.892, variabel *Skill Competence* sebesar 0.923, variabel *knowledge sharing* sebesar 0.892, dan kinerja karyawan PBMTI sebesar 0.925. Hasil tersebut menunjukkan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0.7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel latennya.

Selanjutnya nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *Transformasional Leadership* sebesar 0.839, variabel *Skill Competence* sebesar 0.895, variabel *knowledge sharing* sebesar

0.854, dan kinerja karyawan PBMTI sebesar 0.898. Hasil tersebut menunjukkan semua variabel menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *Cronbach's Alpha* semua indikator yang mengukur variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*; dan *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan PBMTI dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel latennya.

## 2. *Goodness of Fit Model*

*Goodness of fit Model* digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance (Q<sup>2</sup>)*. Namun apabila variabel dependen hanya satu, maka digunakan koefisien determinasi *R<sup>2</sup>*

Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut.

**Tabel 4.16**

### *Goodness of fit model dengan Koefisien Determinasi R<sup>2</sup>*

Variabel	<i>R<sup>2</sup></i>
Kinerja karyawan	0.792

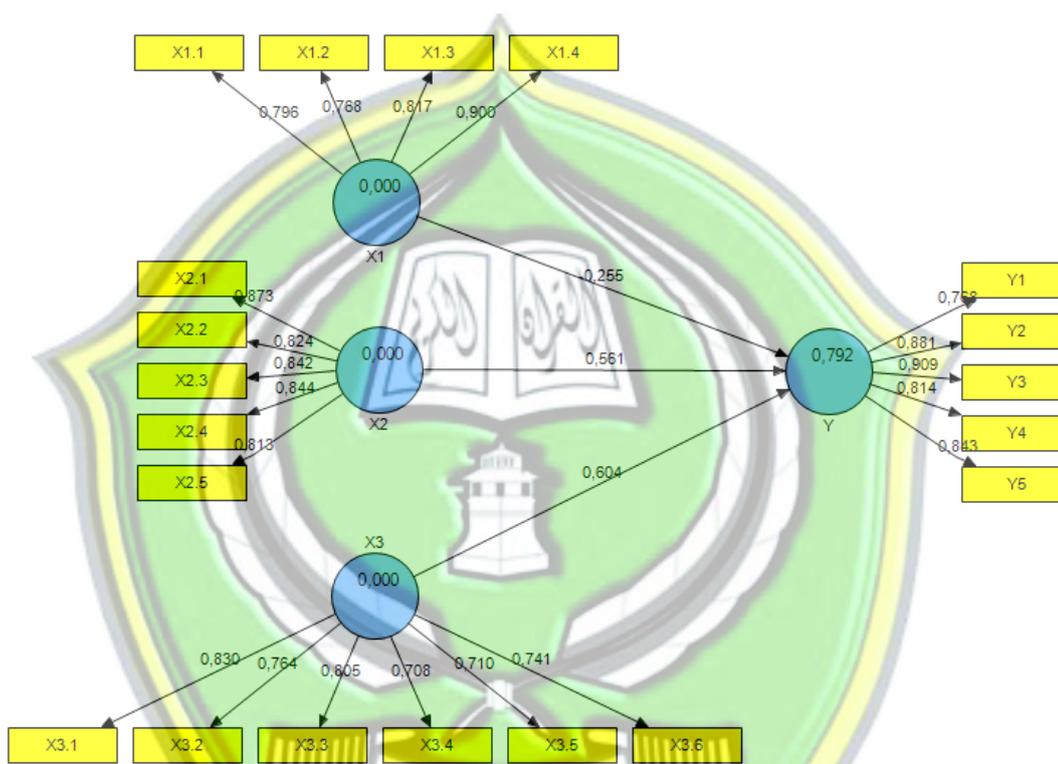
R-square variabel kinerja karyawan bernilai 0.792 atau 79.2%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja karyawan PBM

TI mampu dijelaskan oleh variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*; dan *knowledge sharing* sebesar 79.2%, atau dengan kata lain kontribusi variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*; dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan PBMTI sebesar 79.2%, sedangkan sisanya sebesar 20.8%

merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### 3. Pengembangan Diagram Jalur

Gambar 4.1  
Model Struktural



#### Keterangan

1. X1 : *Transformasional Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)
2. X1.1 : *Idealized Influence i* (Idealisasi Pengaruh)
3. X1.2 : *Inspirational Motivator* ( Motivasi Inspirasional)
4. X1.3 : *Individualized Consideration* ( Konsiderasi Individual)
5. X1.4 : *Intelectual Stimulation* ( Stimulasi Intelektual)
6. X2 : *Skill Competence* (Kompetensi ketrampilan)
7. X2.1 : *Task Skill* (
8. X2.2 : *Task Management Skill*
9. X2.3 : *Contingency Management Skill*

10. X2.4 : *Job Role Environment Skill*
11. X2.5 : *Transfer Skill*
12. X3 : *Knowledge Sharing* ( kemauan untuk berbagi)
13. X3.1 : *Trust* (kepercayaan)
14. X3.2 : *Satisfaction* (Kepuasan )
15. X3.3 : *Self Efficacy* ( keyakinan diri)
16. X3.4 : *Organizational Culture* (Kebudayaan Organisasi)
17. X3.5 : *Reward*
18. X3.6 : *Infrastruktur Teknologi Informasi*
19. Y : *Kinerja Karyawan*
20. Y1 : *Efektif*
21. Y2 : *Efisien*
22. Y3 : *Kualitas*
23. Y4 : *Ketepatan Waktu*
24. Y5 : *Produktivitas*

**4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian signifikansi digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics  $\geq$  T-tabel (1.96) maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel berikut.

**Tabel 4.17**

**Nilai hasil Koefisien dan T -Statistic**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
<i>Transformasional Leadership</i>	kinerja karyawan	-0,255	3,092
<i>Skill Competence</i>	kinerja karyawan	0,561	7,977
<i>knowledge sharing</i>	kinerja karyawan	0,604	6,164

**Hipotesis 1 yaitu** pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 3.093. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 2 yaitu** pengaruh *Skill Competence* terhadap kinerja karyawan. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *Skill Competence* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 7.978. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *Skill Competence* terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 3 yaitu** pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 6.164. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

##### 5. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Konversi diagram jalur dalam model dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Dari diagram jalur dan tabel 4.14 di atas dapat dibuat persamaan sebagai berikut ;

$$Y = \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + e$$

$$Y = -0.255 X_1 + 0.561 X_2 + 0.604 X_3 + e$$

Dari persamaan dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien *direct effect Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan sebesar  $-0.255$  menyatakan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi *Transformasional Leadership* maka cenderung dapat menurunkan kinerja karyawan.
2. Koefisien *Direct effect Skill Competence* terhadap kinerja karyawan sebesar  $0.561$  menyatakan bahwa *Skill Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi *Skill Competence* maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Koefisien *direct effect knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan sebesar  $0.604$  menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi *knowledge sharing* maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 6. Pembahasan Hasil Analisis

Setelah dilakukan pengujian statistic dan perhitungan skor menggunakan skala likert, maka pembahasan dan analisis lebih lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

##### a) Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan PBMTI jepara

Berikut adalah ringkasan hasil uji analisis dengan menggunakan software PLS untuk menjelaskan pengaruh *Transformasional leadership* terhadap kinerja karyawan PBMTI jepara.

**Tabel 4. 18**  
**Ringkasan hasil analisis PLS *Transformational leadership***

T statistic	Original sampel(O) / beta	Standar T tabel	Standard error
3,092	- 0,255	1,96	0,05

Berdasarkan Hasil pengujian dengan menggunakan software Warp PLS dapat disimpulkan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PBMTI Jepara. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T- statistic* yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3.093. Tetapi *Transformasional Leadership* ternyata berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PBMTI Jepara, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien *Direct Effect*/ koefisien determinasi bertanda negatif yaitu sebesar -0.255. artinya jika kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan sebesar 0,255 satuan. Jadi semakin tinggi pola kepemimpinan transformasional diterapkan, maka justru menurunkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan **Hipotesis 1 Ditolak**.

Berikut adalah perhitungan skala likert untuk variable *Transformasional Leadership*:

Sedangkan berdasarkan skala likert skor untuk masing-masing item pertanyaan pada kuesioner untuk variabel kepemimpinan transformasional memiliki skor diatas 273 sehingga masuk kategori Baik/Setuju dan Sangat Baik/Sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan kepemimpinan transformasional, sehingga bisa dikatakan terjadi anomali yaitu muncul atau kejadian yang diluar perkiraan dari hasil penelitian.

Penurunan karyawan terjadi karena faktor gap pengetahuan antar level karyawan, perbedaan pengetahuan, Pendidikan antar sesama karyawan, tunjangan/gaji, kemampuan potensi (IQ), kemampuan mengelola emosional (EQ), fasilitas kerja, yang akan mempengaruhi penerapan pola kepemimpinan. Disamping itu pola kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan yang berbasis transformasi atau perubahan, dimana karyawan harus

bisa melakukan perubahan dalam hal apapun, maka disaat SDM belum siap justru akan membuat kinerja karyawan mengalami penurunan, sehingga ketika konsep kepemimpinan ini diterapkan justru kinerja karyawan menjadi menurun.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori Bass yang menyatakan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ujang Tri Cahyono dkk<sup>1</sup> yang menghasilkan penemuan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh negative dengan analisis bahwa terjadi gap pengetahuan antar level karyawan yang sangat berbeda dari masing-masing level karyawan yang kantor dengan di kebun. .

Penelitian sejenis dilakukan oleh Heri Susanto dkk<sup>2</sup> yang juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Dan juga penelitian Eko Yudhi Setyawan<sup>3</sup> yang juga menghasilkan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, hal ini dikarenakan karyawan mampu bekerja secara mandiri dengan menggunakan pedoman SOP sehingga kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan. Tetapi di sisi lain bertolak belakang dengan penelitian lain yang sejenis yang dilakukan oleh Martha Andy Pradana dkk, yang menemukan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

---

<sup>1</sup> Ujang tri Cahyono dkk, "Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan daerah perkebunan di Jember", Manajemen & Agribisnis vol.11 No 2, Jember, Juli, 2014.

<sup>2</sup> Heri susanto dan Nuraini aisyiah, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan budaya Kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di kantor pertanian Kabupaten kebumen, Magistra No.74 taun XXII, Desember 2010, ISSN 02159511.

<sup>3</sup> Eko Yudha setyawan, Pengaruh Gaya Keemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT.ISS Indonesiadi Rumah Sakit National Surabaya, Pascasarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Universtas Narotama, 2015, Hlm : 37-38

Dengan kepemimpinan yang bersifat *transformatif* maka akan membuat karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan memiliki penghormatan terhadap pemimpin sehingga termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, karena mendapatkan perhatian secara individual dan mendapatkan *Stimulus Intelektual* sehingga karyawan merasa nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan dalam mencapai kinerja. Dalam pola kepemimpinan *Transformasional* seorang pemimpin harus mampu memimpin dengan memahami nilai-nilai bawahan, menyamakan visi misi dengan karyawan, memberikan kesempatan karyawan menyelesaikan kinerjanya dengan caranya sendiri agar memiliki pengalaman dan mampu berubah dari cara lama sesuai pengalamannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan *Transformasional* sebenarnya merupakan pola kepemimpinan yang tepat untuk organisasi sekarang karena mengintegrasikan sifat dan gaya.

Pemimpin *transformasional* dikenal sebagai pemimpin penerobos (*Breakthrough Leadership*), hal ini dikarenakan pemimpin dengan karakter ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan besar terhadap individu atau organisasi dengan jalan memperbaiki kembali karakter diri individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan dengan cara menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat tidak hanya menggunakan kekuasaan dan kekuatan saja dalam mencapai tujuan tetapi mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai.

**b) Pengaruh *Skill Competence* terhadap kinerja karyawan PBMTI jepara**

Berikut adalah ringkasan hasil uji analisis dengan menggunakan software PLS untuk menjelaskan pengaruh *Skill Competence* terhadap kinerja karyawan PBMTI jepara.

**Tabel 4. 19**  
**Ringkasan hasil analisis PLS *Skill Competence***

T statistic	Original sampel(O) / beta	Standar T tabel	Standard error
7,977	0,561	1,96	0,05

Berdasarkan hasil perhitungan dengan analisis PLS ,dapat disimpulkan bahwa *Skill competence* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistic yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 7.978. Dalam hal pengaruh dapat dilihat pada nilai koefisien *direct effect* sebesar 0.561 yang berarti *skill competence* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PBMTI Jepara . artinya kenaikan skill competence 1 satuan akan meningkatkan kinerja sebesar 0,561 satuan, jadi semakin tinggi tingkat *skill competence* karyawan maka akan makin meningkat kinerja karyawan PBMTI jepara. Hal ini berarti **Hipotesis 2 Terpenuhi.**

Sedangkan berdasarkan skala likert skor untuk masing-masing item pertanyaan pada kuesioner untuk variabel *Skill Competence* memiliki skor antara 346 - 380 sehingga masuk kategori Baik/Setuju dan Sangat Baik/Sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan penggunaan *skill competence* dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pemahaman dalam kajian teori Mangkunegara yang mendukung bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan dan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu kemampuan yang terdiri

dari kemampuan potensi dan kemampuan realitas ( *knowledge* dan *skill*)<sup>4</sup>. Yang artinya pengetahuan memainkan peran penting dalam mempersiapkan karyawan yang berkualitas dan kompetitif, karena dengan pengetahuan yang memadai semua perubahan yang terjadi disikapi dengan tepat. Teori yang sama dikemukakan oleh Robin bahwa Usaha yang sukses harus didukung dengan karyawan yang terampil dalam menjalankan pekerjaannya.<sup>5</sup> Teori lain menurut Spencer dikemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik internal dari individu yang menghasilkan kinerja yang efektif dan unggul<sup>6</sup>.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Gusti Ngurah Karmandita , Lucia Nurbani, Nuri Herachwati dan Firman Wahyudi yang menghasilkan temuan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat kompetensi dan kemampuan kerja seorang karyawan maka kinerja karyawan akan makin tinggi pula, karena kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki.

Oleh sebab itu pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan haruslah ditingkatkan dan dipertahankan untuk mendorong karyawan mencapai kinerja dengan lebih baik yang pada akhirnya akan menyumbang kenaikan kinerja perusahaan. Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang akan menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, kompetensi yang dimiliki oleh individu dapat dijadikan acuan untuk memprediksikan seseorang

---

<sup>4</sup> Agus Sugiharto, “Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol XVII No. 1 April, 2014, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, 2014, hlm:86-87

<sup>5</sup> Yati Suhartini, “Pengaruh Pengetahuan, Ketrampilan Dan Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan,” Universitas PGRI Yogyakarta, hlm : 671

<sup>6</sup> Nuri Herachwati, “Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Bagain Pemasaran”, *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, tahun 1.no.1 april 2012, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, 2012, hlm : 61 – 62.

dapat bekerja dengan baik. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik akan mendukung dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kompetensi yang dimiliki bisa berupa pengetahuan karyawan akan bidang yang dikerjakan atau karakteristik dalam diri individu yang dapat menunjang kinerja.

c) **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan PBMTI jepara**

Berikut adalah ringkasan hasil uji analisis dengan menggunakan software PLS untuk menjelaskan pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan PBMTI jepara.

**Tabel 4. 20**  
**Ringkasan hasil analisis PLS *Knowledge sharing***

T statistic	Original sampel(O) / beta	Standar T tabel	Standard error
6,164	0,604	1,96	0,05

Berdasarkan hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil uji t yang hasilnya *t –statistic* memiliki nilai 6.164 (nilai t-statistic lebih atau diatas 1,96). Sedangkan nilai koefisien *direct effect* nya adalah 0,604 yang berarti semakin tinggi tingkat *knowledge sharing* maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Artinya **Hipotesis Ketiga Terpenuhi Atau Diterima.**

Sedangkan berdasarkan skala likert skor untuk masing-masing item pertanyaan pada kuesioner untuk variabel *knowledge sharing* memiliki skor antara 340 - 382 sehingga masuk kategori Baik/Setuju dan Sangat Baik/Sangat setuju. Artinya karyawan mendukung aktifitas saling berbagi ilmu, pengalaman dan

pengetahuan yang akan membantu peningkatan kinerja di perusahaan.

Hal ini sejalan dan mendukung teori Hoofd and Ridder yang mengemukakan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula yang tidak hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak –pihak yang langsung terkait yaitu SDM.<sup>7</sup>

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triana Elizabeth, Nur Cholifa, dan Agustina Widi yang juga mendapatkan temuan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya kemauan untuk berbagi pengetahuan mampu meningkatkan kinerja karyawan karena dalam konteks berbagi maka karyawan akan lebih terbuka dalam bentuk penyampaian ide, pendapat atau informasi.

Sebagai sebuah organisasi harus terus responsive terhadap perubahan dan memiliki daya saing yang tinggi, sehingga organisasi harus mampu mengelola pengetahuan yang ada dan memfasilitasi *knowledge sharing* antar individu dalam organisasi sehingga diharapkan dengan *knowledge sharing* yang intensif akan mampu menumbuhkan pribadi yang maju dan inovatif. Tentunya semua ini terjadi harus ada kesiapan dari pelaku juga organisasi dengan memperhatikan faktor yang mempengaruhi dan menghambat. Jika kunci sukses *knowledge sharing* adalah individu, organisasi dan teknologi, maka tiga kunci tersebut bisa menjadi kendala dalam *knowledge sharing* yaitu kurangnya kemauan untuk berbagi, kurangnya komunikasi, hubungan sosial, perbedaan budaya, jabatan, waktu yang kurang dan tidak adanya kepercayaan.

---

<sup>7</sup> Hendri Rudiyanto, "Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Staf Administrasi PT Guna Layan Kuasa (GULAKU)", Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia, 2012, hlm : 26.