

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KNOWLEDGE SHARING DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang)

Agnes Triana

Hamidah Nayati Utami

Ika Ruhana

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: agnestrianas@yahoo.com

ABSTRACT

This research aims to analyze and explain the significant influence organizational communication on knowledge sharing, organizational communication on employee performance, knowledge sharing on employee performance, and the indirect influence of organizational communications on employee performance through knowledge sharing. This research uses a quantitative approach with type of explanatory research. This study used a questionnaire with 62 number of employees at Hotel Gajah Mada Graha Malang. The sampling technique uses boring sampling. The data analysis used descriptive analysis and inferential statistical analysis using Path Analysis by t test as hypothesis testing. The results showed that organizational communication has a significant influence on knowledge sharing, organizational communication has a significant influence on employee performance, knowledge sharing has a significant influence towards employee performance, and organizational communications has indirect influence towards employee performance through knowledge sharing.

Keyword: *organizational communication, knowledge sharing, employee performance*

ABSTRAK

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 dengan 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*.

Kata kunci: *komunikasi organisasi, knowledge sharing, kinerja karyawan*

PENDAHULUAN

Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang membutuhkan komunikasi sebagai sarana dalam bersosialisasi. Salah satu bentuk sosialisasi adalah organisasi. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja sama dan terorganisir untuk mencapai tujuan bersama. Pada dunia bisnis, organisasi tentunya mempunyai tujuan untuk memperoleh *profit*. Untuk itu organisasi pada era ini, baik organisasi yang berorientasi bisnis maupun organisasi yang berorientasi publik, semakin menerapkan manajemen modern yang mengedepankan kualitas sumber daya manusia di dalamnya sebagai modal utama organisasi.

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam berlangsungnya hidup organisasi. Keberhasilan organisasi dapat tercapai salah satunya jika terdapat manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan cara *manage* atau mengatur setiap individu beserta kemampuan (*skill*) masing-masing individu di dalamnya agar bersinergi dan dapat mencapai tujuan bersama organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam kelangsungan hidup organisasi, sering terdapat masalah pada manajemen karena kurangnya informasi yang diperlukan karyawan untuk menjalankan tugas. Komunikasi yang efektif diperlukan dalam menciptakan manajemen sumber daya manusia yang baik. Komunikasi merupakan sarana dalam menyampaikan gagasan atau informasi dari satu pihak (pengirim) dan gagasan atau informasi tersebut dapat diterima sesuai dengan maksud pengirim oleh pihak lainnya.

Keefektifan komunikasi organisasi sangat penting bagi prestasi perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena komunikasi dalam organisasi merupakan komunikasi yang mengalirkan informasi dari berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Komunikasi yang terjalin dalam organisasi melibatkan semua pihak dalam organisasi tersebut, baik antara atasan (manajer) dengan karyawan bawahannya, antara sesama karyawan yang setingkat kedudukannya, maupun antar divisi dalam organisasi. Komunikasi yang terjadi di lingkup organisasi haruslah terjadi komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik.

Kelangsungan hidup organisasi menuntut organisasi untuk terus berkembang. *Knowledge* (pengetahuan) berperan penting dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. *Knowledge* perlu untuk dibagikan ke sesama, baik dari dalam organisasi

maupun luar organisasi. Kegiatan ini biasa disebut dengan istilah *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan). Komunikasi digunakan sebagai sarana dalam terciptanya kegiatan *knowledge sharing*.

Keberlangsungan hidup organisasi dapat dinilai melalui kinerja. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Komunikasi organisasi merupakan aspek yang paling penting dalam mempengaruhi pencapaian prestasi kerja atau kinerja. Komunikasi organisasi yang baik dan efektif dapat menjadi sarana yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan melakukan pertukaran informasi yang baik, lengkap dan lancar diharapkan karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan benar dan akan berdampak baik pada kinerja karyawan.

Knowledge sharing juga mempunyai dampak terhadap kinerja. Dengan terdapatnya pengetahuan yang baru maka pengetahuan karyawan akan semakin berkembang setiap terjadinya *knowledge sharing* sehingga akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi organisasi berpengaruh pada *knowledge sharing* dan akan berdampak pada kinerja karyawan, terlebih khusus pada perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa. Dalam melakukan usahanya, perusahaan jasa sangat mengandalkan sumber daya manusia, karena manusia atau karyawan itu sendiri yang langsung berhadapan dengan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan di Hotel Gajah Mada Graha Malang membahas tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Hotel Gajah Mada Graha merupakan hotel bintang tiga yang berada di kawasan kota wisata Malang. Sebagai kota wisata, persaingan bisnis hotel sangat berkembang di kota Malang. Pelayanan yang diberikan Hotel Gajah Mada Graha sangat menentukan kesuksesan hotel. Komunikasi organisasi harus berjalan dengan baik agar karyawan dapat memahami situasi dan melakukan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

Hotel Gajah Mada Graha mempunyai komposisi karyawan dari berbagai jenjang menjadikan komunikasi organisasi semakin kompleks. Manajer harus mengkomunikasikan dengan jelas apa saja tugas dan tanggung jawab setiap karyawan dibawahnya. Hal tersebut sangat rentan terhadap miskomunikasi atau proses komunikasi yang terhambat, dan akan berakibat

buruk pada *knowledge sharing* yang terjadi antar karyawan serta kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Depari (1990) 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.

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.

Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2004:339).

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing

Komunikasi diperlukan sebagai sarana dalam membagi pemahaman atau pengetahuan dengan orang lain. Van den Hooff & 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).

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

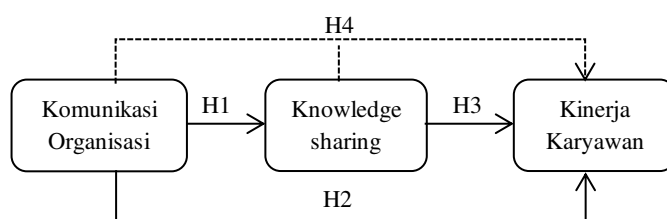
Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika menerima kuantitas dan kualitas informasi yang dibutuhkan dengan sesuai. Speen (1998) dalam Glanz (2008:3) menyatakan, "*Companies can optimize employee performance*

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.)

Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan

Knowledge atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas. Sesuai dengan teori Mangkunegara (2009:67) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

HIPOTESIS



Gambar 1. Model Hipotesis

Sumber: data diolah, 2015

- H1 komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*.
- H2 komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 komunikasi organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif dan dengan memakai metode penelitian survai. Lokasi Penelitian dilakukan di Hotel Gajah Mada Graha Malang yang berlokasi di Jl. Dr. Cipto No.17 Kota Malang, Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 71 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dengan tingkat pengembalian kuesioner sebesar 87% atau 62 responden.

HASIL ANALISIS DATA

Analisis Deskriptif

Sanusi (2011:115) mengemukakan bahwa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan

untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Komunikasi Organisasi (X1)

No.	Item	Mean
1.	Memberikan pengarahan kepada bawahan	4,13
2.	Melakukan koordinasi terhadap bawahan.	4,16
3.	Memberikan motivasi kepada bawahan.	3,89
4.	Penyampaian laporan kepada atasan.	4,11
5.	Menjelaskan persoalan dalam pekerjaan kepada atasan.	4,1
6.	Menyampaikan gagasan mengenai pekerjaan kepada atasan.	3,98
7.	Melakukan ajakan kepada teman sekerja berkedudukan sama.	3,87
8.	Memberikan pengaruh kepada teman kerja berkedudukan sama.	3,63
9.	Memberikan informasi kepada teman kerja berkedudukan sama.	4,18
Mean Variabel X1		4,01

Sumber: data primer diolah, 2016

Hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan variabel komunikasi organisasi, diperoleh rata-rata komunikasi organisasi sebesar 4,01 dan dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang diterapkan di Hotel Gajah Mada Graha dilaksanakan dengan baik dan efektif.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Knowledge Sharing (Y1)

No.	Item	Mean
1.	Sharing pengalaman pribadi berdasarkan pekerjaan sebelumnya seperti menghadapi pelanggan yang merupakan orang asing.	4,03
2.	Sharing cara bersikap profesional dalam bekerja berdasarkan pengalaman kerja.	4,05
3.	Sharing pengalaman sebagai pemimpin kepada rekan kerja.	3,87
4.	Sharing petunjuk penggunaan fasilitas kantor.	4,16
5.	Sharing prosedur dalam melaksanakan pekerjaan (<i>standar operation procedure</i>).	4,15
6.	Sharing peraturan dalam organisasi.	4,13
Mean Variabel Y1		4,06

Sumber: data diolah, 2016

Hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan variabel *knowledge sharing*, diperoleh rata-rata *knowledge sharing* sebesar 4,06 dan dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing*

yang diterapkan di Hotel Gajah Mada Graha dilaksanakan dengan baik.

Tabel 3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

No.	Item	Mean
1.	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar perusahaan.	4,10
2.	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar perusahaan.	3,84
3.	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dibandingkan dengan rekan kerja satu bagian.	3,71
4.	Pekerjaan diselesaikan dengan teliti.	3,95
5.	Pekerjaan yang diselesaikan dibandingkan dengan standar mutu perusahaan.	4,15
6.	Pekerjaan yang diselesaikan dibandingkan dengan pekerjaan yang lalu.	3,95
7.	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu perusahaan.	4,10
8.	Pekerjaan dapat diselesaikan selalu lebih cepat dari periode sebelumnya.	4,02
9.	Pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dari rekan kerjanya.	3,74
Mean Variabel Y2		3,95

Sumber: data primer diolah 2016

Hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan variabel kinerja karyawan, diperoleh rata-rata kinerja karyawan sebesar 3,95 dan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di Hotel Gajah Mada Graha tinggi.

Analisis Statistik Inferensial

Analisis Jalur dan Uji t

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Knowledge Sharing (Y1)

Hasil analisis jalur pengaruh komunikasi organisasi (X1) terhadap *knowledge sharing* (Y1) dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Knowledge Sharing (Y1)

Variabel	Beta	t hitung	Signifikansi	Pengaruh
Komunikasi Organisasi → Knowledge Sharing	0,411	3,492	0,001	Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien *path* komunikasi organisasi terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,411 dengan nilai t hitung (3,492) lebih besar dari t tabel (2,000) dan dengan signifikansi sebesar 0,001 ($0,001 < 0,05$). Hal ini membuktikan

komunikasi organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1).

2. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Hasil analisis jalur pengaruh komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Variabel	Beta	t hitung	Signifikansi	Pengaruh
Komunikasi Organisasi → Kinerja Karyawan	0,272	2,298	0,025	Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5 nilai koefisien *path* komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,272 dengan nilai t hitung (2,298) lebih besar dari t tabel (2,000) dan dengan signifikansi sebesar 0,025 ($0,025 < 0,05$). Hal ini membuktikan komunikasi organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).

3. Pengaruh Knowledge Sharing (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Hasil analisis jalur pengaruh *knowledge sharing* (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Pengaruh Knowledge Sharing (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Variabel	Beta	t hitung	Signifikansi	Pengaruh
Knowledge Sharing → Kinerja Karyawan	0,392	3,313	0,002	Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien *path* *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,392 dengan nilai t hitung (3,313) lebih besar dari t tabel (2,000) dan dengan signifikansi sebesar 0,002 ($0,002 < 0,05$). Hal ini membuktikan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).

4. Pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Knowledge Sharing (Y1)

Hasil pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini:

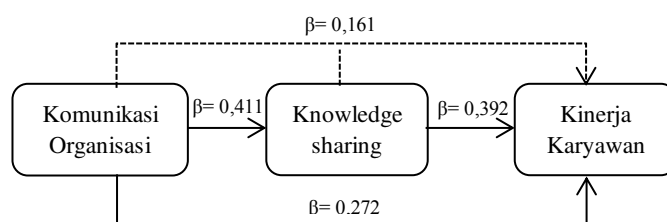
Tabel 7. Hasil Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Sharing

Pengaruh Variabel	Hasil Pengaruh Langsung	Hasil Pengaruh Tidak Langsung
X1 terhadap Y1	0,411	-
Y1 terhadap Y2	0,392	-
X1 terhadap Y2	0,272	$0,411 \times 0,392 = 0,161$

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 7 hasil pengaruh langsung variabel komunikasi organisasi (X1) terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,411, hasil pengaruh langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja sebesar 0,392 dan hasil pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja sebesar 0,272. Untuk hasil pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui *knowledge sharing* (Y1) adalah $(0,411) \times (0,392) = 0,161$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui *knowledge sharing* (Y1) memiliki nilai yang lebih kecil dari pengaruh langsung komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja (Y2).

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini digambarkan pada gambar 12 berikut:



Gambar 2. Analisis Jalur

Sumber : data primer diolah, 2016

Maksud dari gambar tersebut adalah sebagai berikut:

- Komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,4111.

- b) Komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,272.
- c) *Knowledge sharing* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,392.
- d) Komunikasi organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* sebesar 0,161.

PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Mean keseluruhan (*grand mean*) variabel komunikasi organisasi (X1) sebesar 4,01 yang menunjukkan persepsi responden (karyawan) bahwa komunikasi organisasi pada Hotel Gajah Mada Graha Malang sudah berjalan dengan baik dan efektif, baik komunikasi dari atas ke bawah yaitu memberikan pengarahan, melakukan koordinasi, dan memberikan motivasi, komunikasi dari bawah ke atas yaitu penyampaian laporan, menjelaskan persoalan pekerjaan dan menyampaikan gagasan, serta komunikasi horizontal yaitu melakukan ajakan, memberikan pengaruh dan memberikan informasi.

Mean keseluruhan (*grand mean*) variabel *knowledge sharing* (Y1) sebesar 4,06 yang menunjukkan persepsi responden (karyawan) bahwa *knowledge sharing* yang ada pada Hotel Gajah Mada Graha Malang sudah dilaksanakan dengan baik, terkait dengan *tacit knowledge* yang berupa berbagi pengalaman pribadi, cara bersikap profesional dan pengalaman memimpin, serta *explicit knowledge* yaitu berbagi petunjuk, prosedur dan peraturan dalam organisasi.

Mean keseluruhan (*grand mean*) variabel kinerja karyawan (Y2) sebesar 3,95 yang menunjukkan bahwa karyawan (responden) Hotel Gajah Mada Graha Malang memiliki kinerja yang tinggi, terkait dengan jumlah pekerjaan yakni sesuai standar, dibandingkan dengan periode sebelumnya dan dibandingkan dengan rekan kerja satu bagian, kualitas pekerjaan yaitu diselesaikan dengan teliti, kualitas sesuai standard dan lebih baik dari sebelumnya, serta ketepatan waktu yaitu sesuai dengan target waktu perusahaan, lebih cepat dari sebelumnya dan lebih cepat dari rekan kerja.

Pengaruh Komunikasi Organisasi (X1) terhadap *Knowledge Sharing* (Y1)

Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,411. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,01 lebih kecil

dibandingkan dengan 0,05. Nilai t hitung yang di peroleh adalah sebesar 3.492 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1). Hal ini berarti jika efek komunikasi organisasi yang semakin baik dan efektif, maka akan berdampak pula pada tingkat *knowledge sharing* yang terlaksana diantara karyawan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Van den Hooff & de Ridder (2004: 126) bahwa Iklim komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi adalah kondisi pusat untuk *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang sukses. Hal ini juga mendukung penelitian Gumus (2007) dimana komunikasi dalam organisasi dan *knowledge sharing* terbukti memiliki hubungan yang positif.

Pengaruh Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,272 dengan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,025 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 2,298 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,000. Hal ini menunjukkan variabel komunikasi organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y1). Hal ini berarti jika komunikasi organisasi semakin baik dan efektif, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Navy O'Reilly dan Robert yang dikemukakan dalam Muhammad (2014:90) mendukung kuat bahwa ada hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Hal ini juga mendukung penelitian Akbar (2014) yang membuktikan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hal ini juga mendukung penelitian Akbar (2014) dimana komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Pengaruh *Knowledge Sharing* (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan hasil penelitian statistik menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah sebesar 0,392 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 3,313 lebih

besar dibandingkan t tabel yang sebesar 2,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Hal ini berarti jika semakin baik *knowledge sharing* yang terjadi di antara karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Mangkunegara (2009:67) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Hal ini juga mendukung penelitian Kumalasari, Tarigan dan Hariyanto (2013) dimana terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap *performance* (kinerja).

Pengaruh Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Knowledge Sharing (Y1)

Komunikasi organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* yang adalah sebesar 0,161 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan yang adalah sebesar 0,272. Hasil analisis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang. Hal ini berarti variabel *knowledge sharing* tidak cukup bermakna sebagai variabel perantara (intervening).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* di Hotel Gajah Mada Graha Malang. Hal ini terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,411 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,492 > 2,000$).
2. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang. Hal ini terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,272 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,298 > 2,000$).
3. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang. Hal ini terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,392 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,313 > 2,000$).
4. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,272 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak

langsung komunikasi terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* yang sebesar 0,161.

Saran

1. Bagi perusahaan
 - a. Sebaiknya perusahaan memberikan perhatian lebih terhadap komunikasi yang terjalin dalam perusahaan, khususnya komunikasi yang bersifat horizontal. Hal ini dapat ditingkatkan seperti dengan menciptakan atau memperbaiki media saluran komunikasi bagi karyawan hotel sehingga pertukaran informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun diluar pekerjaan dapat tersalurkan dengan baik.
 - b. Dalam rangka mengoptimalkan *knowledge sharing* khususnya yang berupa *tacit knowledge*, perusahaan harus mendorong proses berbagi pengalaman dan pengetahuan kerja melalui interaksi langsung antar karyawan maupun melalui proses diskusi dengan pemanfaatan teknologi informasi sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya
 - a. Bagi peneliti selanjutnya, untuk lebih mengembangkan penelitian dengan mengganti atau menambah variabel lainnya seperti variabel *trust* (kepercayaan), sistem informasi, penghargaan, struktur organisasi, promosi, motivasi dan pengakuan (*recognition*).
 - b. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan tempat lain sebagai objek penelitian seperti rumah sakit, bank, instansi pemerintahan dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aw, Suranto. 2010. *Komunikasi Sosial Budaya*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Glanz, Barbara A. 2008. *Spreading Contagious Enthusiasm – Creating Workplaces of Passion, Purpose, and Productivity*. Sarasota : Barbara Glanz Communication, Inc.
- Gumus, Murat. 2007. The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice, Vol.18, No.2, June 2007* Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey
- Kumalasari, Renna, Zeplin Jiwa Husada Tarigan dan Agung Hariyanto. 2013. Analisa

Pengaruh Information Sharing, Knowledge Sharing, Relationship Terhadap Performance di Hotel X. *E-Jurnal Universitas Kristen Petra Surabaya*.

- Lumbantobing, Paul. 2011. *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung : Knowledge Management Society Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sanusi, Anwar. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- 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*