

DAMPAK SHARING KNOWLEDGE TERHADAP BEST OPERATIONAL PRACTICE MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN SERVICE QUALITY DI POLWILTABES SURABAYA

Zeplin Jiwa Husada Tarigan¹

Wahju Astjarjo Rini²

Sundring Pantja Djati¹

¹Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi

¹Dosen Departemen Mata Kuliah Umum

Universitas Kristen Petra, Surabaya

E-mail: zeplin@peter.petra.ac.id, rien@peter.petra.ac.id, spdjati@peter.petra.ac.id

ABSTRACT

Sharing Knowledge is originated from the interaction between individuals which will form a group or working group in a company, while the working group with expertise/skills is called teamwork. The working group should be developed to be able to communicate and have good relationships within the department, between departments and between organizations. Good communication within the organization will improve the working relationship to be more intense and faster. There are no boundaries either between individuals or individuals and departments in the organization so as to create an effective working relationship and a strong team work which lead to the creation of the best practices operational.

Based on the survey by interviewing and spreading questionnaires to 266 police members of the police in POLWILTABES SURABAYA about sharing knowledge of best operational practices (BOP) in the police organization through team work's affectivity and OCB (organizational citizenship behavior). The results showed that sharing knowledge does not directly impact organizational citizenship behavior as an organizational culture, but it is indirectly give impact through the team work's affectivity moderator variable. Sharing knowledge as an organizational culture has an impact on enhancing the effectiveness of team work. The Effectiveness of team work influence organizational citizenship behavior in police organizations to increase the best operational practice. Team work's affectivity has influence towards Best Operational Practices (BOP) in the police organization. OCB (Organizational citizenship behavior) also has influence towards the best operational practices (BOP) in the police organization.

Key words : Sharing knowledge, OCB, team works and best operational practice

1. PENDAHULUAN

Transformasi merupakan suatu proses untuk mengubah input menjadi suatu output yang memiliki nilai bagi suatu organisasi. Budaya organisasi dalam mempengaruhi kemampuan beradaptasi terhadap suatu perubahan yang disebut dengan adaptasi, namun sering sekali budaya lama tidak memberikan nilai-nilai yang sesuai dengan lingkungan baru. Dalam konteks ini, organisasi harus memahami dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai baru, proses manajemen, dan cara berkomunikasi yang dibuat menunjang perubahan dan dapat dilaksanakan secara efektif (Bruss dan Ross, 1993). Dalam organisasi yang mengalami suatu perubahan baru, anggota pada organisasi pada umumnya berbagi tujuan sehingga dapat bekerjasama dengan baik tanpa harus bersaing satu sama lain (Choi dan Lee, 2002; Andrew dan Stalick, 1994).

Berbagi pengetahuan pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi terutama pada peningkatan kualitas layanan (Matzler *et. al.*, 2008). Budaya organisasi dalam berbagi pengetahuan akan memberikan dukungan terhadap karyawan dalam meningkatkan kemampuannya melalui pelatihan dalam grup diskusi untuk berbagi pengetahuan. Pada penelitian ini menggunakan teori (Detert *et. al.*, 2000) dalam melakukan penilaian pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan (termasuk *key user*) dalam mendukung keberhasilan implementasi suatu program inovasi.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para pimpinan disuatu organisasi secara individu maupun kelompok agar dapat menggerakkan kemampuan organisasi dalam membangun daya saing melalui berbagi pengetahuan dengan departemen lain, mengikuti pelatihan dan diskusi (Slater dan Narver, 1995). *Sharing knowledge* akan meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi. Sedangkan penelitian Matzler *et. al.*, (2008) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan sangat penting bagi organisasi untuk dapat mengembangkan keahlian dan kompetensi, meningkatkan nilai bagi organisasi, dan dapat menjaga daya saing sebab inovasi didapatkan berasal dari berbagi pengetahuan antara orang persoa di dalam organisasi. Penelitian Nonaka dan Tagueuchi dalam Matzler *et. al.*, (2008) yang menyatakan berbagi pengetahuan diperlukan untuk mentransformasikan ide dan konsep kedalam produk dan layanan bagi organisasi dalam melakukan inovasi. *Sharing knowledge* akan memberikan dampak pada peningkatan kompetensi individu pada organisasi. kompetensi didefinisikan oleh Spencer dan Spencer (1993) yakni: pengetahuan, informasi yang dimiliki seseorang di area yang spesifik; dan keahlian, kemampuan untuk melakukan suatu tugas mental dan fisik; dianggap sebagai kompetensi dasar dan paling siap untuk dikembangkan dan dilatih melalui latihan dan pengalaman. Tiga karakteristik personaliti lainnya, motivasi, sikap, dan konsep diri, dinilai sulit untuk dilatih dan dikembangkan sehingga akan memunculkan *team work* pada organisasi.

Pengembangan *team work* berawal dari pembentukan *team* yang memiliki kombinasi orang-orang dengan keahlian yang tepat dan bersedia bekerjasama dengan orang lain sebagai suatu *team work* (Dufrene and Lehman, 2002). Menurut Dufrene and

Lehman (2002) bahwa pembentukan *team work* memiliki empat tahap yakni tahap pertama bermula dari kesepakatan awal mengapa team perlu dibentuk, dan apa tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh *team*. Tahap kedua menciptakan kondisi agar *team* tersebut dapat sukses diantaranya ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan meliputi peralatan, perlengkapan, modal, dan sumber daya manusia yang berkualitas dibidangnya masing-masing. Oleh karena itu dukungan dari manajemen organisasi sangat dibutuhkan. Tahap ketiga, *team* harus dibentuk dengan pondasi yang kuat yakni *leader*/pemimpin, visi misi yang jelas, komitmen anggota *team* untuk melaksanakan apa yang telah disepakati. Tahap terakhir, manajemen organisasi memberikan dukungan yang penuh terhadap *team* agar menjadi lebih baik.

Sekelompok kerja yang memiliki keahlian (*skills*) dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan dan target yang sama disebut merupakan *team*. *Team* yang berkerja bersama-sama disebut *teamwork*, dimana *teamwork* mewakili suatu kesatuan nilai yang menganjurkan anggotanya untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota *team* (Hu, *et al.*, 2009). Kesatuan nilai tersebut akan memantu *team* untuk berprestasi dan juga memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, *team* juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen organisasi serta peranannya terhadap kinerja organisasi (Moultrie, *et. al.*, 2007), dengan adanya loyalitas yang lebih diberikan kepada organisasi yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Thoah (2003) organisasi adalah suatu wadah tempat kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Keberadaan organisasi ditandai oleh : pertama, adanya kelompok atau kumpulan orang yang saling terikat; kedua adanya hubungan yang harmonis dalam kerjasama dan ketiga adalah hubungan kerjasama atas dasar penetapan hak, kewajiban dan tanggungjawab tertentu. Organisasi eksis karena adanya suatu sistem kerjasama didalamnya dan sekalipun dalam organisasi telah ada struktur formal dan kendali namun tanpa adanya sistem kerjasama maka eksistensi organisasi masih dipertanyakan Dalam penelitian Somech dan Zahavy (2004) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap organisasi, dimana perilaku tersebut melebihi

dari perilaku standard yang ditetapkan organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasi. Stamper dan Dyne (2004) mendefinisikan konsep ini sebagai perilaku karyawan yang tidak nampak, tidak langsung dan tidak secara eksplisit diketahui dari sistem *reward* yang pada akhirnya secara agregat akan mendorong efektifitas fungsi-fungsi dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Djati (2009) terhadap sejumlah perguruan tinggi swasta di Surabaya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB dari staff administrasi tata usaha jurusan terhadap tingkat layanan jasa (*service quality*) yang diberikan. Semakin tinggi OCB maka semakin tinggi pula *service quality* yang diberikan demikian pula sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan pentingnya penanaman dan peningkatan OCB dari karyawan untuk dapat memberikan kualitas layanan yang terbaik bagi konsumen.

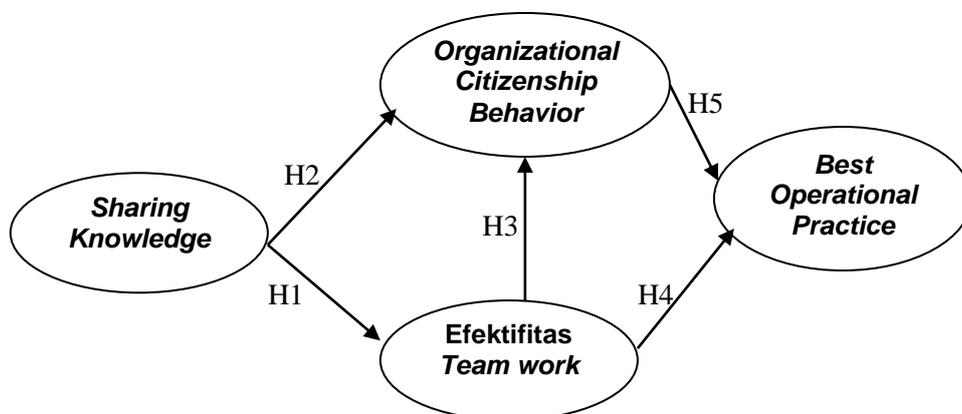
Penelitian ini membahas tentang lima pertanyaan penelitian yakni pertama, *sharing knowledge* yang terjadi dalam POLWILTABES Surabaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*; kedua, *sharing knowledge* yang terjadi dalam POLWILTABES Surabaya meningkatkan efektifitas *team work*; ketiga, efektifitas *team work* meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*; keempat, efektifitas *team work* meningkatkan dan menghasilkan *best operational practice* dan kelima, *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan dan menghasilkan *best operational practice*.

2. KERANGKA TEORITIS

Penelitian ini mengamati tentang dampak *sharing knowledge* untuk menghasilkan dan meningkatkan *best operational practice* melalui efektifitas *team work* dan *Organizational Citizenship Behavior* di POLWILTABES Surabaya (Gambar 1). *Sharing knowledge* diawali dari interaksi antar individu akan membentuk suatu kelompok atau *group* kerja di perusahaan, sedangkan kelompok kerja yang memiliki keahlian disebut dengan istilah *team work* (Nelson dan Tonks, 2007). Kelompok kerja perlu dikembangkan untuk dapat memberikan agar antara karyawan dapat berkomunikasi dan memiliki hubungan yang baik di dalam departemennya, antar departemen dan antar organisasi (Adejimola, 2008). Komunikasi yang baik di dalam organisasi akan meningkatkan hubungan kerja yang intens dan cepat tidak adanya

batasan-batasan antara individu dengan individu maupun antara departemen dengan departemen dalam organisasi sehingga tercipta hubungan kerja yang efektif dan akan menjadi *team work* yang kuat dan menciptakan budaya kerja sehingga memberikan kinerja pada organisasi (Banerjee, 2003).

Best practice operational organisasi disamakan dengan *best manufacture* yang didefinisikan dengan suatu proses yang dijalankan oleh orang-orang di organisasi untuk memberikan nilai yang lebih baik pada produk, dimulai pada saat bahan baku masuk dan ditransformasikan ke dalam produk jadi untuk memberikan kinerja terbaik organisasi. Penelitian Roth, *et al.*, 1992 mendefinisikannya bahwa suatu proses yang dinamis yang menghasilkan sesuatu yang unik, memiliki daya saing, yang ditentukan oleh pelanggan dan pemasok dalam melakukan kemampuan proses produksi yang dilakukan perbaikan secara berkelanjutan pada material, tenaga kerja, teknologi, alur informasi yang bersinergi dan memberikan daya saing di pasar. *Best practice* meliputi total kualitas, *just in time* dan pengembangan tenaga kerja yang akan memberikan secara penuh kepada daya saing perusahaan. *Best practice* dapat memberikan ke arah depan status organisasi menjadi organisasi memiliki citra yang sangat baik dan dapat memberikan pilar bagi organisasi.



Gambar 1. Kerangka Konsep penelitian

Berdasarkan dari kerangka konseptual diatas maka didapatkan beberapa hubungan atau pengaruh antara variabel penelitian yang satu dengan variabel penelitian yang lain yakni:

H₁ : “*Sharing knowledge*” meningkatkan “efektifitas *team work*” dalam organisasi POLWILTABES Surabaya.

H₂ : “*Sharing knowledge*” meningkatkan “*Organizational Citizenship Behavior*” dalam organisasi POLWILTABES Surabaya.

H₃ : “Efektifitas *team work*” meningkatkan “*Organizational Citizenship Behavior*” dalam organisasi POLWILTABES Surabaya.

H₄ : “Efektifitas *team work*” menghasilkan dan meningkatkan “*Best operational practice*” dalam organisasi POLWILTABES Surabaya.

H₅ : “*Organizational Citizenship Behavior*” menghasilkan dan meningkatkan “*Best operational practice*” dalam organisasi POLWILTABES Surabaya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengamati tentang dampak *sharing knowledge* untuk menghasilkan dan meningkatkan *best operational practice* melalui efektifitas team work dan *Organizational Citizenship Behavior* di POLWILTABES Surabaya. Pengambilan sampel data dilakukan dengan cara dengan menerapkan *Judgmental sampling* yakni pengambilan data dilakukan pada organisasi kepolisian POLWILTABES yang telah ditentukan oleh pihak organisasi POLWILTABES untuk mengisi kuisisioner dari 1035 personil kepolisian. Penentuan sampel dilakukan dengan 5 kali jumlah indikator (240 responden). Jumlah kuisisioner yang disebarkan kepada bintangara 217 kuisisioner dan yang kembali 216 kuisisioner dan dapat diolah lebih lanjut sebanyak 195 kuisisioner dengan *rate* sebesar 90,27 %, sedangkan untuk Perwira dengan penyebaran kuisisioner sebanyak 71 kuisisioner dan yang kembali 71 kuisisioner dan dapat diolah lebih lanjut sebanyak 61 kuisisioner, dimana 10 responden tidak lengkap mengisi item pertanyaan dan respon *rate* sebanyak 85,91 %. Secara keseluruhan respon *rate* pada penelitian ini sebesar 88,89 %. Pengambilan data dilakukan dengan pengisian kuisisioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga

responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.

Untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis yang delapan, dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), maka analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *software Smart PLS*. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun, 2007). Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 (R-square variabel eksogen) untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

4. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Teknik yang digunakan untuk uji validitas ini yakni teknik korelasi *product moment* (berdasarkan tabel koefisien korelasi, Solimun, 2002) butir dinyatakan valid jika koefisien korelasi hitung \geq koefisien korelasi tabel.

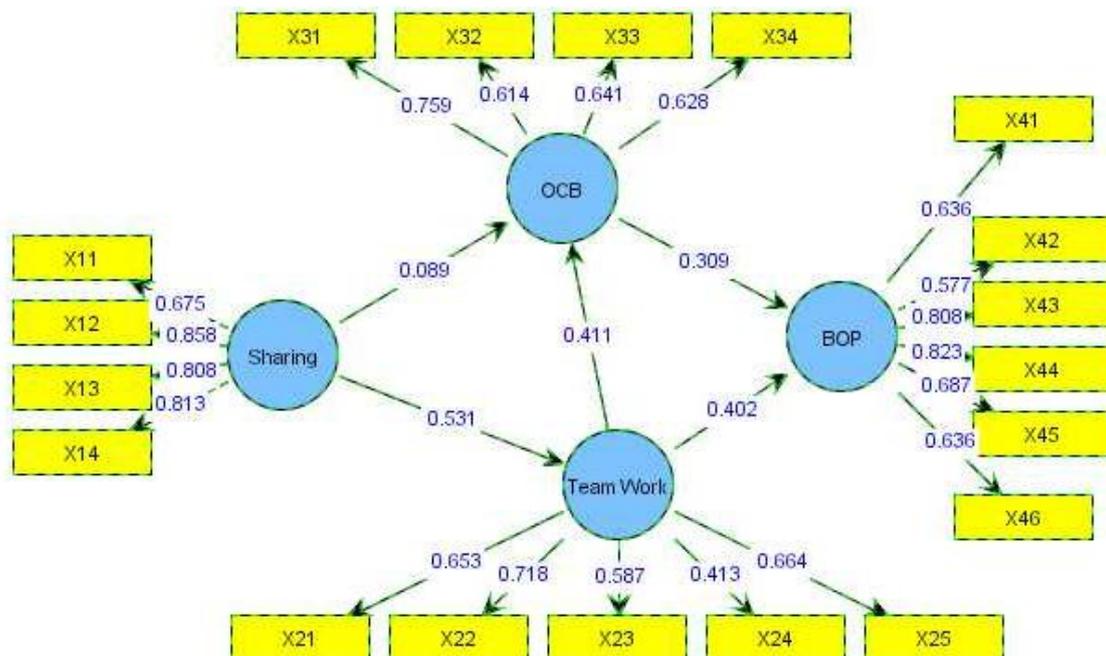
Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu instrumen pengukuran. Validitas adalah taraf sejauh mana alat ukur mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Prinsip validitas mengandung dua unsur yang tidak dapat dipisahkan yaitu kecermatan dan ketelitian. Alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat, tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Valid tidaknya suatu instrumen dapat dilihat dari nilai

koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada taraf signifikansi 5%. Pengujian terhadap kesesuaian model melalui pengujian validasi pada *PLS* dilakukan dengan *Goodness of fit outer model*.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun, 2007). *Outer model* sering juga disebut dengan *outer relation* atau *measurment model* yang didefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.

4.1. CONVERGENT VALIDITY

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Indikator individu dianggap *reliable* jika memiliki nilai korelasi atau *loading* 0.5 sampai 0.6. Nilai korelasi ini dianggap cukup karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.



Gambar 2. Faktor loading dan Struktural Model

Berdasarkan Gambar 2., hasil model struktural yang diteliti menunjukkan hubungan antara indikator dengan masing-masing variabel yang ditunjukkan dengan besarnya nilai bobot faktor. Variabel *sharing knowledge* sebagai variabel diukur dari empat item indikator yakni memberi informasi pada rekan kerja (X11) dengan bobot faktor 0,675; memberi saran yang kreatif dan inovatif (X12) dengan bobot faktor 0,858; membantu memberikan orientasi kepada sesama anggota (X13) dengan bobot faktor 0,808; dan terbuka dalam menerima kritikan (X14) dengan bobot faktor 0,813. Melihat hasil korelasi antara indikator dengan variabelnya telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* berada di atas 0,5.

Variabel efektifitas *team work* sebagai variabel diukur dari lima item indikator yakni menginformasikan tugas baru kepada rekan kerja (X21) dengan bobot faktor 0,653; membantu rekan kerja yang memiliki banyak pekerjaan (X22) dengan bobot faktor 0,718; membantu teman dari departemen yang berbeda (X23) dengan bobot faktor 0,587; ada rekan yang mengalami kesulitan atau ada komplain dari masyarakat maka rekan yang lain akan membantu (X24) dengan bobot faktor 0,413 dan terakhir adalah dalam melaksanakan tugas hampir semua petugas bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi (X25) dengan bobot faktor 0,664. Melihat hasil korelasi antara indikator dengan variabelnya telah tidak memenuhi *convergent validity* pada *loading factor* di X24 berada dibawah 0,5; untuk X24 dikeluarkan pada proses selanjutnya dan program *java web start* dijalankan lagi.

Variabel OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) sebagai variabel diukur dari empat item indikator yakni kepatuhan kerja (X31) dengan bobot faktor 0,759; loyalitas pada pekerjaan (X32) dengan bobot faktor 0,32; berpartisipasi aktif (X33) dengan bobot faktor 0,641; dan moral kerja (X34) dengan bobot faktor 0,624. Melihat hasil korelasi antara indikator dengan variabelnya telah memenuhi *convergent validity* pada *loading factor* yang semua berada diatas 0,5.

Variabel *best operating procedure* sebagai variabel diukur dari enam item indikator yakni kecepatan kerja (X41) dengan bobot faktor 0,636; metode dan prosedur kerja (X42) dengan bobot faktor 0,577; kualitas kerja (X43) dengan bobot faktor 0,808; Keakuratan kerja (X44) dengan bobot faktor 0,823; ketahanan kerja (X45) dengan bobot faktor 0,687 dan terakhir adalah kemampuan kerja (X46) dengan bobot faktor 0,636.

Melihat hasil korelasi antara indikator dengan variabelnya telah memenuhi *convergent validity* pada *loading factor* yang semua berada diatas 0,5.

4.2. DISCRIMINANT VALIDITY

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

Pada lampiran *cross loading output PLS* menunjukkan sejumlah data bahwa korelasi indikator dengan variabelnya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel memprediksi indikatornya pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya.

Tabel .1. Hasil *Average variance Extracted* pada *Output PLS*

Variabel	<i>ppAverage variance extracted (AVE)</i>	Akar <i>Average variance extracted (AVE)</i>
Sharing	0.597	0,723
Team Work	0.584	0,764
OCB	0.603	0,777
BOP	0.561	0,749

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer (2010)

Discriminant validity dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* pada Tabel 2, setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Korelasi antara konstruk terdapat pada Tabel 1.

Tabel .2. Hasil *Correlations of the latent variables Output PLS*

Variabel	Shraing	Team Work	OCB	BOP
Shraing	0,723			
Team Work	0.634	0,764		
OCB	0.59	0.634	0,777	
BOP	0.497	0.608	0.664	0,749

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer (2010)

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa korelasi antara variabel dengan indikatornya yang telah memenuhi *discriminant validity* dengan nilai *AVE* lebih besar dari 0,50; dan nilai akar *AVE* lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya.

4.3. COMPOSITE RELIABILITY

Indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7, walaupun bukan merupakan standar absolut. Pada Tabel 3; yang merupakan *output* dari *software PLS* didapatkan data sebagai berikut: untuk variabel *sharing knowledge* sebesar 0,875; efektifitas *team work* sebesar 0,855; OCB sebesar 0,849; dan *best operational practice* sebesar 0,820. Persyaratan nilai *composite reliability* telah terpenuhi oleh semua variabel dengan nilai berada diatas 0,7.

Tabel .3. Hasil *Composite Reliability* pada *Output PLS*

Variabel	Composite Reliability
Shraing	0.875
Team Work	0.855
OCB	0.849
BOP	0.820

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan Data Primer (2010)

Ringkasan hasil yang diperoleh dalam model struktural dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur kelayakan model. Hasil-hasil yang ada model struktural telah menunjukkan bahwa seluruh kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik dan oleh karena itu model ini telah dapat diterima (Tabel 4).

Tabel .4. Evaluasi Kriteria Indeks-Indeks Kesesuaian Model Struktural

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
<i>Outer Model</i>			
<i>Convergent Validity</i>	<i>Sharing knowledge</i> (terendah = 0,675) (terendah = 0,725) Efektifitas <i>team work</i> (terendah = 0,587) OCB (terendah = 0,614) BOP (terendah = 0,636)	$\geq 0,5$	Baik
<i>Discriminant Validity</i> (Akar AVE semua lebih besar nilai hubungan antar konstruk)	<i>Sharing knowledge</i> = 0,597 Efektifitas <i>team work</i> = 0,584 OCB = 0,603 BOP = 0,561	$AVE \geq 0,5$	Baik
<i>Composite Reliability</i>	<i>Sharing knowledge</i> = 0,875 Efektifitas <i>team work</i> = 0,855 OCB = 0,849 BOP = 0,820	$\geq 0,7$	Baik

4.3. PENGUJIAN INNER MODEL

Hipotesis statistik untuk *inner model* yakni variabel *laten eksogen* terhadap *endogen*. Berdasarkan pada Tabel 5, koefisien *gamma* sebesar 0,150 dan *T-statistic* sebesar $0,910 < T$ tabel sebesar 1,96 pada variabel komitmen manajemen puncak terhadap efektivitas *key user*, berarti tidak terdapat pengaruh signifikan komitmen manajemen organisasi perusahaan terhadap efektivitas *key user* sebagai tim proyek *ERP* pada proses implementasi dengan level signifikan 0,05.

Tabel .5. Result for Inner Weight pada Output PLS

	<i>original sample estimate</i>	<i>mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
<i>Sharing -> OCB</i> (γ_1)	0.089	0.248	0.165	0.910
<i>Sharing -> Team work</i> (γ_2)	0.531	0.488	0.124	4.562
<i>Team work -> OCB</i> (β_3)	0.411	0.356	0.276	3.368
<i>Team work -> BOP</i> (β_4)	0.402	0.334	0.149	3.314
<i>OCB -> BOP</i> (β_5)	0.309	0.230	0.120	2.160

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer (2010)

Berdasarkan pada Tabel 5., untuk variabel *sharing knowledge* terhadap *OCB* (*organizational citizenship behavior*) didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,089 dan *T-statistic* sebesar $0,910 < T$ tabel sebesar 1,96; berarti tidak terdapat pengaruh signifikan *sharing knowledge* sebagai budaya organisasi untuk meningkatkan *OCB* (*Organizational Citizenship Behavior*) pada organisasi polisi wilayah Surabaya dengan level signifikan 0,05. Variabel *sharing knowledge* terhadap efektifitas *team work* didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,531 dan *T-statistic* sebesar $4,562 > T$ tabel sebesar 1,96; berarti terdapat pengaruh signifikan *sharing knowledge* sebagai budaya organisasi untuk meningkatkan efektifitas *team work* pada organisasi polisi wilayah Surabaya dengan level signifikan 0,05.

Variabel efektifitas *team work* terhadap *OCB* (*organizational citizenship behavior*) dan *best operational practice* (*BOP*) didapatkan koefisien *gamma* berturut-turut sebesar 0,411 dan 0,402; sedangkan *T-statistic* masing-masing sebesar 3,368 dan $3,314 > T$ tabel sebesar 1,96; berarti terdapat pengaruh signifikan efektifitas *team work* untuk meningkatkan *OCB* (*organizational citizenship behavior*) dan *best operational practice* (*BOP*) pada organisasi polisi wilayah Surabaya dengan level signifikan 0,05. Variabel *OCB* (*organizational citizenship behavior*) terhadap *best operational practice* (*BOP*) didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,309 dan *T-statistic* sebesar $2,160 > T$ tabel sebesar 1,96; berarti terdapat pengaruh signifikan (*organizational citizenship behavior*) untuk meningkatkan *best operational practice* (*BOP*) pada organisasi polisi wilayah Surabaya dengan level signifikan 0,05.

5. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara berturut-turut dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. *Sharing knowledge* sebagai budaya organisasi tidak berdampak pada peningkatan *OCB* (*Organizational Citizenship Behavior*) pada organisasi polisi wilayah Surabaya, disebabkan proses pekerjaan yang dilakukan pada organisasi suatu pekerjaan yang rutinitas sehingga semua personal sudah memahami secara mendalam tentang pekerjaan dan disamping itu jumlah personil kepolisian yang

terbatas jumlahnya. *Sharing knowledge* yang dilakukan tidak memberikan dampak yang signifikan.

2. *Sharing knowledge* sebagai budaya organisasi berdampak pada peningkatan efektifitas *team work* pada organisasi polisi wilayah Surabaya. Ditelaah lebih lanjut bahwa adanya *sharing knowledge* antara sesama anggota di kepolisian ternyata dapat meningkatkan solidaritas yang tinggi dalam menjaga citra organisasi dan kerjasama yang tinggi dan saling memahami antara sesama anggota. Kerjasama yang kuat antara sesama anggota ini berdampak kepada saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, hal ini memiliki pengaruh pada kemampuan personil polisi dalam menjaga keamanan dan kenyamanan masyarakat, walaupun jumlah personil yang terbatas.
3. Efektifitas *team work* berpengaruh terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) pada organisasi kepolisian. Telaah yang dilakukan bahwa efektifitas *team work* antara sesama anggota akan menghasilkan suatu tim yang kuat sehingga berdampak pada kemampuan anggota untuk melaksanakan pekerjaan, menghasilkan kualitas kerja, ketahanan kerja bagi anggota serta suasana yang baik di dalam organisasi terbentuk.
4. Efektifitas *team work* berpengaruh terhadap *best operational practice (BOP)* pada organisasi kepolisian. Dengan terjadinya tim yang solid antara sesama anggota akan menghasilkan kreatifitas dan inovasi baru yang menjadikan organisasi menjadi efektif dan efisien dan sesuai dengan fungsinya. Inovasi dan kreatifitas yang baru akan menghasilkan suatu *best operational practice* diantaranya sistem keterbukaan dibangun pada kepolisian, polisi menjadi pelayan masyarakat, polisi kampung, dan lain-lain.
5. OCB (*organizational citizenship behavior*) berpengaruh terhadap *best operational practice (BOP)* pada organisasi kepolisian. ketahanan kerja, kecepatan kerja, metode dan prosedur kerja, kualitas kerja, keakuratan kerja dan terakhir kemampuan kerja yang telah dikerjakan dengan baik selama ini oleh anggota kepolisian ternyata menimbulkan suatu *best operational practice* yang berdampak kepada pelayanan masyarakat.

6. IMPLIKASI PENELITIAN

Peranan *sharing knowledge* pada organisasi kepolisian akan meningkatkan secara langsung efektifitas *team work* yang berdampak pada pembentukan tim yang solid pada organisasi. *Sharing knowledge* yang telah ditetapkan ternyata tidak langsung berdampak pada OCB (*organizational citizenship behavior*) disebabkan pada organisasi kepolisian pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan yang sangat tergantung pada personil lainnya antara lain: dalam penanganan kasus maka harus ada koordinasi antara anggota satu dengan anggota lainnya pada wilayah yang berbeda dan selalu melakukan koordinasi untuk berbagi informasi antara anggota satu dengan yang lain supaya memiliki tujuan yang sama dan terarah.

Tim yang terbentuk yang solid akan membangun kerjasama yang baik antara sesama personil kepolisian berdampak pada peningkatan OCB dengan munculnya kemampuan anggota untuk melaksanakan pekerjaan, menghasilkan kualitas kerja, ketahanan kerja bagi anggota serta suasana yang baik di dalam organisasi terbentuk. Disamping itu efektifitas *team work* berpengaruh terhadap *best operational practice (BOP)* pada organisasi kepolisian, yang menjadikan organisasi kepolisian menjadi efektif dan efisien dan sesuai dengan fungsinya. Inovasi dan kreatifitas yang baru akan menghasilkan suatu *best operational practice* diantaranya sistem keterbukaan dibangun pada kepolisian, polisi menjadi pelayan masyarakat, polisi kampung, dan lain-lain.

OCB (*organizational citizenship behavior*) yang dilaksanakan dengan tim yang solid berpengaruh terhadap *best operational practice (BOP)* pada organisasi kepolisian berupa ketahanan kerja, kecepatan kerja, metode dan prosedur kerja, kualitas kerja, keakuratan kerja dan terakhir kemampuan kerja yang telah dikerjakan dengan baik selama ini oleh anggota kepolisian ternyata menimbulkan suatu *best operational practice* yang berdampak kepada pelayanan masyarakat. Implikasi secara keseluruhan pada penelitian ini terutama tim yang solid pada kepolisian akan menghasilkan citra yang baik di muka masyarakat dan serta pelayanan yang baik.

7. KESIMPULAN

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Sharing knowledge* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *OCB (organizational citizenship behavior)* sebagai budaya organisasi pada organisasi polisi wilayah Surabaya, namun secara tidak langsung berdampak melalui variabel moderator efektifitas *team work*.
2. *Sharing knowledge* sebagai budaya organisasi berdampak pada peningkatan efektifitas *team work* pada organisasi polisi wilayah Surabaya.
3. Efektifitas *team work* berpengaruh terhadap *OCB (organizational citizenship behavior)* pada organisasi kepolisian untuk meningkatkan *best operational practice*.
4. Efektifitas *team work* berpengaruh terhadap *best operational practice (BOP)* pada organisasi kepolisian.
5. *OCB (organizational citizenship behavior)* berpengaruh terhadap *best operational practice (BOP)* pada organisasi kepolisian.
6. *Sharing knowledge* berdampak kepada *best operational practice (BOP)* pada organisasi kepolisian melalui Efektifitas *team work* dan *OCB (organizational citizenship behavior)*.

8. DAFTAR PUSTAKA

- Adejimola, A.S., 2008, "Language, Communication and Information Flow in Entrepreneurship", *African Journal of Business Management Vol.2*, pp. 201-208.
- Andrew, D., dan Stalick, S., 1994, "*Business reengineering, the Survival Guide*", Yourdan Press, Englewood Cliffs, NJ.
- Banerjee, P., 2003, "Resources, Capability and Coordination: Strategic Management of Information in Indian Information Sector Firms" *International Journal of Information Management Vol.23* pp.303–311.
- Bruss, L., dan Ross, H., 1993, "Operations, Readiness and Culture: don't Reengineer Without Considering Them", *Inform, April*, pp.57-64.
- Choi, B., dan Lee, H., 2002, "Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process", *Expert Systems with Applications Vol. 23*, pp.173–187.
- Detert, J.R., Schroeder, R.G., Mauriel, J.J., 2000, "A Framework for Linking Culture and Improvement initiatives in Organizations", *Academy of Management Review 25 No.4*, pp. 850-863.
- Dufrene and Lehman, 2002, "Building High Performance Teams", USA: Thomson Learning.

- Djati, S.Pantja., 2008, "Organizational Citizenship Behavior (OCB) : Variabel Anteseden dan pengaruhnya terhadap Service Quality" Disertasi Universitas Brawijaya, Malang.
- Hu, M.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C., 2009, "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance", *Tourism Management*, journal homepage: www.elsevier.com/locate/tourman
- Matzler, K., Renzl, B., Julia M, Herting, S., Mooradian, T.A., 2008, "Personality Traits and Knowledge Sharing", *Journal of Economic Psychology* Vol. 29 pp.301–313
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M. U. E., Janssen, S., dan Van der Lugt, R., 2007, "Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16 No.1, pp. 53–65.
- Nelson, L. dan Tonks, G., 2007, "Violations of the Psychological Contract: Experiences of a Group of Casual Workers", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 15 No.1, pp. 22-36.
- Slater, S. F., dan Narver, J. C., 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing* No. 59, pp. 63–74.
- Solimun, 2002, "*Structural Equation Modelling (SEM)*", Cetakan I. Penerbit Universitas Negeri Malang. Malang.
- Solimun, 2007, "*Bahan Ajar Metode Kuantitatif*" Universitas Brawijaya Malang.
- Somech, Anit dan Anat Drach-Zahavy, 2004, "Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 77, pp. 281-298
- Spencer LMJ, Spencer SM., 1993, "*Competence at Work: Models For Superior Performance*", 1st ed. New York: Wiley; 1993.
- Stamper, Christina dan Lyne Van Dyne, 2001, "Work Status and Organizational Citizenship Behavior: a Field Study of Restaurant Employee", *Journal of Organizational Behavior*, No. 22, pp. 517-536
- Thoha, M., 2003, "*Perilaku Organisasi. Rajawali*", Jakarta.