

## BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Rathi Nuryani Achmad<sup>1</sup>; dan Adnan Rajak<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ratih\_ach@gmail.com, Universitas Khairun, Ternate

<sup>2</sup>adnan.rajak@unkhair.ac.id, Universitas Khairun, Ternate.

Received: 04 Februari 2020

Reviewed: 01 Maret 2020

Accepted: 26 April 2020

Published: 29 April 2020

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this study are: (1) Analyzing the influence of Organizational Culture on the performance of civil servants at the Office of Public Work of Ternate City; (2) To analyze the influence of Knowledge Sharing on the performance of of civil servants at the Office of Public Work of Ternate City; and (3) Analyzing the influence of work organizational culture and Knowledge Sharing simultaneously on the performance of of civil servants at the Office of Public Work of Ternate City. The number of sample is 51 employees.

**Methodology:** The test equipment used is multiple regression analysis using statistical package for social scientists (SPSS) as a statistical test tool.

**Finding:** H1, H2, and H3 are accepted at the 5% confidence level.

**Conclusion:** The result of the research shows that: (1) Organizational Culture has a positive and significant influence partially on the performance of civil servants at the Office of Public Work of Ternate City; (2) Knowledge Sharing has a positive and significant influence partially on the performance of civil servants at the Office of Public Work of Ternate City. and (3) Organizational Culture (X1) and Knowledge Sharing (X2) simultaneously have a positive and significant effect on civil servants at the Office of Public Work of Ternate City. This result is based on a F value greater than F table or a smaller significance value (0,000) of alpha value (0.05).

**Keywords:** Organizational Culture, Knowledge Sharing and Performance of Civil Servants.

## PENDAHULUAN

Hasil penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate menunjukkan bahwa rata-rata nilai capaian SKP selama 3 tahun terakhir di berbagai Unit kerja bernilai baik karena berada pada rentang skor 80 – 83. Namun demikian, pada unit kerja/bidang Bina Marga mengalami penurunan nilai capaian dari 84 (tahun 2018) menjadi 83.44 pada tahun 2019. Hal ini juga dialami oleh bidang Cipta Karya dan bidang sumber daya air masing-masing 84.22 (tahun 2018) menjadi 83.71 tahun 2019, dan 84.62 (tahun 2018) menjadi 84.47 tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan atau misi Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate secara langsung dipengaruhi oleh kinerja dalam hal ini capaian kerja pegawai negeri sipil yang berada seluruh unit kerja. Dengan kata lain, bahwa pegawai yang berjumlah 103 orang adalah sumberdaya utama yang turut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara komprehensif, sebagaimana menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 1 ayat 3 mengartikan “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja”. Sedangkan “sasaran kerja pegawai yang

selanjutnya disingkat dengan SKP adalah adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS”.

Menurut Mangkunegara (2009) mendefinisikan kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, kinerja pegawai negeri sipil merupakan faktor yang secara langsung memberikan kontribusi pada tujuan organisasi. Secara empirik maupun teori, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya ada 2 (dua) yaitu: (1) budaya organisasi, dan (2) *knowledge sharing*. Pertama, budaya organisasi juga memiliki aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai. Schermerhorn *et al.*, (2005) bahwa, budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan sistem dari tindakan bersama, nilai dan kepercayaan yang dikembangkan didalam organisasi dan memandu perilaku tentang anggotanya. Hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992) dari *Harvard Business School* dalam Moeliono (2005) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Ini berarti, budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja pegawai.

Uraian di atas menunjukkan bahwa, budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat kuat untuk menstimulir pikiran dan tindakan diantara pegawai didalam organisasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal ini sebagaimana hasil penelitian Islam *et al.*, (2011), dan Al-Alawi, Al-Marzooqi and Mohammed, (2007) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa, budaya organisasi (*organizational culture*) yang terdiri dari: kepercayaan (*Trust*), komunikasi antar staf/karyawan (*Communication between staff*), kepemimpinan (*Leadership*), dan sistem penghargaan (*Reward System*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Sejalan dengan penelitian ini, hasil penelitian Islami (2015) temuan penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan, komunikasi, sistem informasi, penghargaan dan struktur organisasi berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi.

Kedua adalah *knowledge sharing* adalah tahapan disseminasi dan penyediaan *knowledge* pada saat tepat untuk karyawan yang membutuhkan. *Knowledge Sharing* didefinisikan sebagai aktivitas mentransfer atau menyebarkan pengetahuan dari seseorang, *grup* atau organisasi ke orang, *grup* atau organisasi yang lain (Lin dan Lee, 2001). Artinya bahwa, pegawai maupun organisasi perlu menciptakan pengetahuan yang relevan dengan tujuan organisasi diantara pegawai dapat berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang pada akhirnya akan tercipta berbagai pengetahuan antara organisasi Kementerian Agama dengan masyarakat. Selain itu, dengan *knowledge sharing* memungkinkan terciptanya ide-ide/inovasi yang akan mendukung keberlangsungan organisasi, meningkatkan nilai jual sehingga bisa berkompetisi dengan organisasi lain, *knowledge sharing* juga memungkinkan terbentuknya regenerasi dalam artian jika organisasi kehilangan senior staf (*expertise*) maka organisasi tetap berkembang karena ilmu yang digunakan tidak ikut terbawa pergi (Gurten dalam Anna, 2009). Jadi, *knowledge sharing* memiliki pengaruh atau dampak terhadap kinerja pegawai sebagaimana hasil penelitian Syifani (2013) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian Memah dan Kaparang (2013) juga menunjukkan Knowledge Sharing merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus di bekali pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum diluar pekerjaan. Persamaan regresi sederhana juga menunjukkan Knowledge Sharing dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

## REVIEW LITERATUR

### Budaya Organisasi

Selain menjadi sebuah konsep yang penting, budaya organisasi, sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, memiliki keterbatasan (Ivancevich, 2011). Lebih lanjut dijelaskan oleh Ivancevich *et al.*, (2011) bahwa Pertama, budaya bukan satu-satunya cara memandang organisasi, dan kedua, seperti banyak konsep lain budaya organisasi belum tentu didefinisikan sama oleh dua ahli teori atau peneliti. Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan oleh karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi (Ivancevich, *et al.*, 2011). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Terkait dengan hal ini, menurut Schermerhorn *et al.*, (2005) bahwa: budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan sistem dari tindakan bersama, nilai dan kepercayaan yang dikembangkan didalam organisasi dan memandu perilaku tentang anggotanya.

Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2011), budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Organisasi yang berbeda akan memiliki budaya yang berbeda, sehingga dalam sebuah organisasi perlu dikembangkan budaya organisasi yang sejalan dengan visi, misi serta strategi dari organisasi tersebut. Menurut Davis dan Newstrom (2006:60) budaya organisasi sekumpulan asumsi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang mana diantara anggota organisasi saling berbagi. Budaya organisasi merupakan pola dasar dari berbagi asumsi, nilai, dan kepercayaan untuk mengatur cara karyawan dengan organisasi mempersepsikan dan bertindak atau mengambil suatu keputusan atas suatu masalah dan peluang (McShean dan Glinow, 2008). Selanjutnya, budaya perusahaan menurut Hunger (2003:360) mempunyai dua atribut penting, yaitu: *pertama*, Intensitas, yaitu “seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai, atau unsur-unsur budaya lain yang berhubungan dengan unit-unit bisnis tersebut”. Organisasi dengan norma-norma yang kuat mendukung keberadaan nilai-nilai khusus tertentu. Karyawan sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat cenderung menunjukkan konsistensi dalam perilaku, mereka cenderung berperilaku sama sepanjang waktu. Atribut *kedua*, **Integrasi**, yaitu: “seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi membagi sebuah budaya yang sama”. Organisasi dengan budaya dominan yang mengakar kuat biasanya terkendali secara hierarki dan berorientasi kepada kekuasaan.

Greenberg dan Baron (2003): “*Organization Culture is a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavioral norms, and expectations shared by organization members*”. Artinya adalah suatu kerangka teori yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diinginkan bersama oleh anggota organisasi. Mendukung pendapat ini Ng’ang’a dan Nyongesa (2012) mengemukakan bahwa:

*“Organizational culture has been defined as the specific collection of values and norms that are shared by people and groups in an organization and that control the way they interact with each other and with stakeholders outside the organization”.*

Hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992) dari *Harvard Business School* dalam Moeliono (2005) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan sebagai berikut: 1) Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi

kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang ; 2) Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan dalam dekade mendatang; 3) Tidak jarang budaya korporat dapat menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai; 4) Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Menurut Robbins dan Judge (2011) terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat kultur sebuah organisasi atau dimensi dari budaya adalah: (1) *Innovation and risk taking* yaitu, Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap berinovasi dan berani mengambil risiko; (2) *Attention to detail* yaitu sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail; (3) *Outcome orientation* yaitu sejauhmana manajemen berfokus pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil; (4) *People orientation* yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil atas orang yang ada dalam organisasi; (5) *Team orientation* yaitu sejauh mana kegiatan kerja di organisir (dikelola) di dalam tim, bukan individu-individu; (6) *Aggressiveness* yaitu sejauh mana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan ketimbang santai; dan (7) *Stability* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. Menurut Denison dan Mishra dalam Sobirin (2007:195), mengemukakan adanya empat indikator budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektifitas organisasi. Keempat dimensi tersebut adalah: (1) Keterlibatan, (2) Konsistensi, (3) Adaptasi, dan (4) Misi. Penelitian Momeni *et al.*, (2012), juga menggunakan indikator yang dirumuskan oleh Denison dan Mishra.

### **Knowledge Sharing**

Sebelum mendefinisikan atau mendeskripsikan tentang knowledge sharing, terlebih akan dideskripsikan tentang pemngetahuan (*knowledge*). *Knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya (Drucker, 1988). Sehingga ada juga pendapat yang mengartikan *knowledge* sebagai informasi yang dapat ditindak lanjuti atau informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk bertindak, untuk mengambil keputusan dan untuk menempuh arah atau strategi tertentu (*actionable information*).

*Knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi konstektual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi (Davenport, 1996). De Long dan Fahey dalam Neurink (2013) menyatakan pengetahuan adalah sesuatu yang diciptakan dan terletak dalam rutin dan sistem-sistem, dimana nilai-nilai dan normanorma yang dimiliki karyawan penting dalam penggunaan pengetahuan secara efektif Mason dan Pauleen (2003) juga menyatakan bahwa knowledge sharing merupakan faktor terpenting dalam implementasi manajemen pengetahuan. Knowledge sharing merupakan tool baru bagi organisasi dalam rangka menghasilkan inovasi (Wang & Yang, 2007).

Menurut Widayana (2005), ada dua jenis *knowledge* yang terdapat pada perusahaan/organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) **Tacit Knowledge** merupakan *knowledge* yang sebagian besar berada dalam perusahaan. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit

untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut tersimpan dalam perusahaan sesuai dengan kompetensinya.

- 2) **Explicit Knowledge** adalah *knowledge* dan pengalaman tentang “Bagaimana Untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) pengetahuan *explicit* dan *pengetahuan tacit* dapat diekspresikan dengan rumus sebagai berikut:

***Pengetahuan = explicit + Tacit***

Pengetahuan eksplisit dapat diekspresikan dalam kata dan angka, serta dapat di sampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, prosedur operasi standar, bagan, manual-manual, dan sebagainya. Pengetahuan tacit terletak dalam benak manusia, bersifat sangat profesional dan sulit untuk dirumuskan, sehingga membuatnya sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan pada orang lain. Menurut Polanyi 1966 di dalam buku Dalkir (2011:9) ada dua jenis *knowledge* utama yaitu:

- a) *Tacit knowledge*: Sulit untuk dikatakan dengan jelas dan sulit untuk di masukan dalam kata, teks, atau gambar biasanya ini seperti idea tau gagasan.
- b) *Explicit Knowledge*: Isi gambaran yang telah di tangkap di beberapa bentuk nyata seperti kata, rekaman suara, atau gambar.

*Knowledge Sharing* adalah tahapan disseminasi dan penyediaan *knowledge* pada saat tepat untuk karyawan yang membutuhkan. Ide-ide baru bagi organisasi bukan berarti ide yang benar-benar baru yang belum pernah ditemukan, bisa jadi ide baru tersebut adalah ide yang telah lama ada namun baru diadopsi oleh organisasi dan bisa digunakan bagi kemajuan organisasi. Selain itu *knowledge sharing* juga meningkatkan efisiensi kerja, seperti dicontohkan oleh para staf di *software company* yang mengakui bahwa pekerjaan mereka cepat terselesaikan jika dikerjakan oleh beberapa orang, dan ketika ada masalah para staf saling membantu, menurut mereka hal itu sangat menghemat waktu (Jasimmudin *et al.*, dalam Anna 2009).

Untuk dapat menumpuhkan budaya *knowledge sharing*, dan terlepas dari keuntungan terhadap *knowledge sharing*, sering karyawan dari organisasi tidak ingin berbagi pengetahuan dengan kolega mereka karena takut kehilangan yang keuntungan yang melekat dalam organisasi. Meskipun, untuk *knowledge sharing* sudah ada teknologi untuk itu namun perilaku manusia dapat mengakibatkan sebuah kegagalan dalam *knowledge sharing*. Lin dan Lee (2007) berpendapat bahwa *knowledge sharing* adalah kegiatan diskusi antar 2 individu yaitu si pengirim dan si penerima pengetahuan. Bart dan Weenen (2004) mengidentifikasi dua dimensi proses *knowledge sharing* yaitu: pengetahuan mentransfer pengetahuan, yang berarti bertukar dan berkomunikasi dengan orang lain, modal intelektual dari pribadi seseorang; dan (2) mengumpulkan pengetahuan yang mengacu pada konsultasi rekan untuk mendorong mereka untuk berbagi modal intelektual mereka.

*Knowledge sharing* didefinisikan sebagai proses dua dimensi seperti yang dijelaskan oleh (Bart dan Weenen, 2004). *Knowledge sharing* adalah perlakuan dimana anggota-anggotanya berbagi dan bertukar pengetahuan tacit dan eksplisit mereka. Interaksi Harian menciptakan pengetahuan baru melalui proses pertukaran, sumbangan, dan pengumpulan pengetahuan.

Definisi dari Connely dan Kelloway (2003) menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan merupakan tindakan saling bertukar pengetahuan di antara rekan kerja, bersifat sukarela, tindakan intidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan inti dan apabila melakukannya tidak memperoleh reward yang tampak. Davenport (1997) juga mendefinisikan bahwa perilaku berbagi pengetahuan merupakan tindakan sukarela untuk berpartisipasi dalam pertukaran pengetahuan. Seorang karyawan bersedia berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya secara sukarelapadahal menyadari bahwa saat ia berbagi pengetahuan tidak memperoleh reward yang tampak (finansial) dan bahkan tidak menjamin bahwa ia akan memperoleh imbal balik dari rekan kerjanya (Borman & Motowidlo, 1993). Studi yang dilakukan oleh Kankanhalli dkk., (2005) menggunakan teori pertukaran sosial untuk menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan melalui *electronic knowledge repository*.

Kankanhalli dkk., (2005) menjelaskan bahwa seseorang bersedia berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya karena menganalisis manfaat yang diperoleh lebih besar saat berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya daripada biaya atau usaha yang dikeluarkan. Apabila manfaat dirasakan lebih besar maka perilaku berbagi pengetahuan akan berlanjut, namun sebaliknya apabila seseorang merasakan bahwa usaha yang dirasakan lebih besar maka perilaku berbagi pengetahuan akan berhenti.

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh Rehman *et al.*, (2015) menurumuskan instrumen *knowledge sharing* sebagai berikut:

1. *Explicit Knowledge Sharing practices*: (a) Karyawan di organisasi saya sering membagikan laporan dan dokumen resmi dengan rekan kerja; (b) Karyawan di organisasi sering mengumpulkan laporan dan dokumen resmi dari orang lain dalam pekerjaan mereka; (c) Karyawan di organisasi sering didorong oleh mekanisme berbagi pengetahuan; (d) Karyawan di organisasi sering ditawarkan berbagai program pelatihan dan pengembangan; dan (e) Karyawan di organisasi saya difasilitasi oleh sistem teknologi informasi yang diinvestasikan untuk berbagi pengetahuan.
2. *Tacit Knowledge Sharing Practices*: (a) Karyawan di organisasi sering berbagi pengetahuan berdasarkan pengalaman mereka; (b) Karyawan di organisasi sering berbagi pengetahuan, mengetahui di mana atau dengan siapa mereka berbagi; (c) Karyawan di organisasi sering mengumpulkan pengetahuan, mengetahui di mana atau dengan siapa mereka berbagi; (d) Karyawan di organisasi sering berbagi pengetahuan berdasarkan keahlian mereka; (e) Karyawan di organisasi sering mengumpulkan pengetahuan dari orang lain berdasarkan keahlian mereka; dan (f) Karyawan di organisasi saya akan membagikan berbagai kekeliruan pada masa lalu ketika mereka merasa bahwa itu perlu dilakukan.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja selalu menjadi isu aktual dalam organisasi apapun bentuknya, karena kinerja merupakan kunci atau keberhasilan organisasi. Selain itu, kinerja juga merupakan sumber daya manusia yang harus direncanakan, dikelola, dan dievaluasi secara baik dan benar. Karena itu, karyawan dituntut secara individu untuk bekerja atau melaksanakan tugas secara konsisten sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga dapat berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana menurut Mangkunegara (2009), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sejalan dengan hal ini, Hersey dan Blanchard dalam Dharmawan

(2011) menerangkan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang serta pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan menurut Armstrong (2009) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Definisi ini melihat kinerja sebagai hasil, sementara kinerja perlu juga dilihat sebagai sebuah perilaku seorang individu, karena kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan seorang individu merupakan interaksi berbagai faktor pribadi yang mendukung tercapainya suatu hasil kerja.

Definisi kinerja di atas selain melihat kinerja karyawan sebagai suatu hasil, juga melihat kinerja sebagai perilaku individu. Artinya kinerja karyawan tidak hanya membutuhkan atau dilihat berdasarkan kualitas dan kuantitas kerja, tetapi juga memerlukan sikap dan perilaku kerja karyawan misalnya kemauan bekerja sama dengan orang lain, menghargai orang lain, dan lain-lain. Selain itu, dalam konteks hasil, Bernardin (2010) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: *“Performance is defined here as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time periode”*. Maksud dari definisi ini adalah kinerja merupakan dokumentasi hasil-hasil seorang individu dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang ditentukan. Definisi tersebut belum melihat kinerja sebagai perilaku kerja. Namun demikian, hasil kerja perlu dikaitkan dengan karakteristik personal (misalnya: ketergantungan, integritas, ketekunan, pengetahuan, sikap, dan loyalitas) walaupun faktor tersebut bukan pengukuran kinerja aktual, tetapi turut menentukan kinerja secara keseluruhan (Bernardin, 2010). Dengan kata lain kinerja tidak hanya di ukur berdasarkan hasil kerja, tetapi juga didasarkan pada perilaku kerja.

Kinerja sebagai hasil dan perilaku juga dikemukakan oleh Campbell JP., (1990) kinerja juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi. Pendapat lain yang mendukung pernyataan ini dikemukakan oleh Brumbach dalam Armstrong (2009) sebagai berikut:

*Performance means both behaviors and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. No just the instruments for results, behaviors are also outcomes in their own right - the product of mental and physical effort applied to task - and can be judged apart from results.*

Untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan dari sisi hasil dan perilakunya, setiap organisasi perlu menentukan standar atau ukuran-ukuran kinerja. Menurut Ivancevich (2010) bahwa ukuran atau indikator kinerja terdiri dari: (1) *Quality of work* terkait dengan volume pekerjaan yang dapat diterima dalam kondisi normal, (2) *Quantity* terkait dengan ketelitian, kerapian, dan ketepatan kerja, (3) *Knowledge of job* terkait dengan kemampuan menjelaskan maksud dari fakta atau faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, (4) *Personal qualities* terkait dengan Kepribadian, penampilan, keramahan, kepemimpinan, dan integritas, (5) *Cooperation* terkait dengan Kemampuan dan kemauan untuk bekerja dengan rekan kerja, supervisor dan bawahannya menuju tujuan bersama, (6) *Depentability* (Kepercayaan) terkait dengan bersungguh-sungguh, ketelitian, akurat, dapat diandalkan sehubungan dengan kehadiran, waktu makan siang, waktu istirahat, dan lain-lain, dan (7) *Initiative* terkait dengan kesungguhan dalam mencari tanggung jawab meningkat, memulai sendiri pekerjaan atau tidak takut untuk melanjutkan sendiri.

## **Kerangka Pemikiran**

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Robbins dan Judge (2011), budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Artinya bahwa, organisasi perlu mendesain budaya kerja yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai maupun organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa, faktor-faktor budaya organisasional yang terdiri dari: *the power orientation* (orientasi pada kekuasaan), *the role orientation* (orientasi pada peran), *the achievement orientation* (orientasi pada prestasi), dan *the support orientation* (orientasi pada dukungan) dapat berpengaruh kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasional dapat mempengaruhi secara langsung kinerja organisasi sebagaimana hasil penelitian: Widiati (2015); Logahan dan Aesaria (2014); dan Geeganage dan Weerarathna (2014); Mwambwa *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai**

*Knowledge Sharing* didefinisikan sebagai aktivitas mentransfer atau menyebarkan pengetahuan dari seseorang, grup atau organisasi ke orang, grup atau organisasi yang lain (Lin dan Lee, 2001). Sedangkan menurut Lin (2007) berpendapat bahwa *knowledge sharing* adalah kegiatan diskusi antar 2 individu yaitu si pengirim dan si penerima pengetahuan. Berdasarkan kedua pendapat ini, maka dapat disimpulkan bahwa, dengan adanya *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan didalam organisasi terkait dengan suatu pekerjaan, maka hasil kerja karyawan/pegawai dapat diselesaikan sesuai ketentuan organisasi.

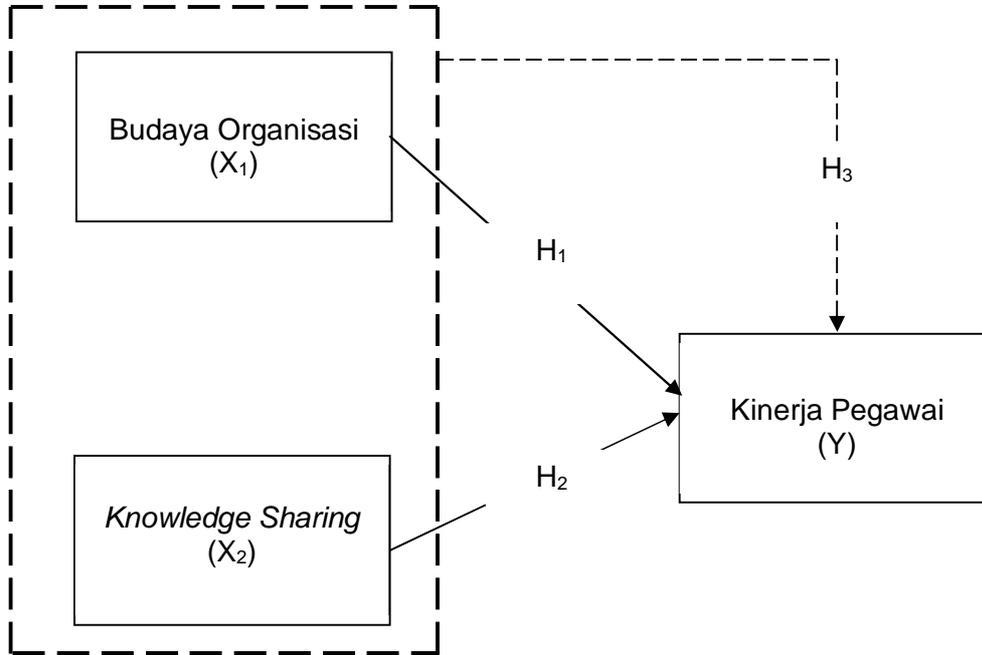
Penjelasan di atas menunjukkan bahwa, individu atau pegawai yang memiliki pengetahuan kerja baik secara explicit dan implicit digunakan untuk saling berbagi demi kepentingan sebuah organisasi maka kinerja tugas mereka meningkat. Hal ini sebagaimana menurut Bart dan Weenen (2004) menjelaskan bahwa, saling tukar informasi dan berkomunikasi dengan orang lain, dan mengumpulkan pengetahuan dapat mendorong mereka untuk berbagi modal intelektual mereka. Dengan kata lain *Knowledge sharing* adalah perlakuan dimana anggota-anggotanya berbagi dan bertukar pengetahuan tacit dan eksplisit mereka. Interaksi Harian menciptakan pengetahuan baru melalui proses pertukaran, sumbangan, dan pengumpulan pengetahuan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sebagaimana ditemukan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akram dan Bokhari (2011); Yeo-Jin *et al.*, (2013); dan Aulia dan Syarifuddin (2017), dan Mardlillah dan Kusdi (2017); Saeed (2016); dan Huie (2020) menunjukkan bahwa, *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Budaya Organisasi dan *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan kerangka konsep penelitian, sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**METODOLOGI PENELITIAN**

**Pengembangan Pengukuran**

Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>): sistem dari tindakan bersama, nilai dan kepercayaan yg dikembangkan di-dalam organisasi dan memandu perilaku tentang anggotanya (Schermerhorn *et al.*, 2005; & Kreitner dan Kinicki, 2005). Indikator untuk mengukur variabel ini adalah Keterlibatan (*Involvement*), Konsistensi (*Consistency*), dan Adaptasi (*Adaptability*). Knowledge Sharing (X<sub>2</sub>): Aktivitas mentransfer atau menyebarkan pengetahuan dari seseorang, grup atau organisasi ke orang, grup atau organisasi yang lain (Lin dan Lee, 2001). Indikatornya adalah *Explicit Knowledge Sharing practices*, dan *Tacit Knowledge Sharing Practices* (Rehman *et al.*, 2015). Kinerja Pegawai (Y): perilaku dan hasil, dimana perilaku yang bersumber dari seorang individu ditransformasikan menjadi suatu tindakan dan selain itu, bahwasanya perilaku juga merupakan hasil yang dihasilkan secara psikis dan fisik untuk menghasilkan suatu hasil (Armstrong, 2009). Variabel ini menggunakan indikator: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pengetahuan kerja, Kualitas personal, Kooperatif, *Depentability* (Tanggung-jawab), dan *initiative* (Ivancevich, 2010).

Skor pada setiap butir pertanyaan untuk variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan Y menggunakan pendekatan pembobotan 1 sampai 5. Angka pembobotan memiliki makna: 1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (kurang setuju); 4 (setuju); dan 5 (sangat setuju).

**Model Analisis Data**

Untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dan terikat yakni pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai, maka alat uji yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan *statistical package for social scientists (SPSS)* sebagai alat uji statistik. Model persamaan regresi linear berganda adalah:  $Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \epsilon$ ; dimana

$Y$  = Kinerja Pegawai;  $a$  = Nilai konstan;  $\beta_1, \beta_2$  = Koefisien determinasi;  $X_1$  = Budaya Organisasional;  $X_2$  = *Knowledge Sharing*; dan  $\varepsilon$  = *Standart error*.

Uji  $t$  hitung dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (budaya organisasional dan *knowledge sharing*) secara parsial (individu) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Sebagaimana menurut Sugiyono (2008) mengemukakan bahwa uji  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji  $t_h$  dilakukan dengan membanding nilai  $t_h$  dengan nilai yang ada pada  $t$  tabel, dengan ketentuan sebagai berikut: Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  di tolak; dan Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_1$  di tolak

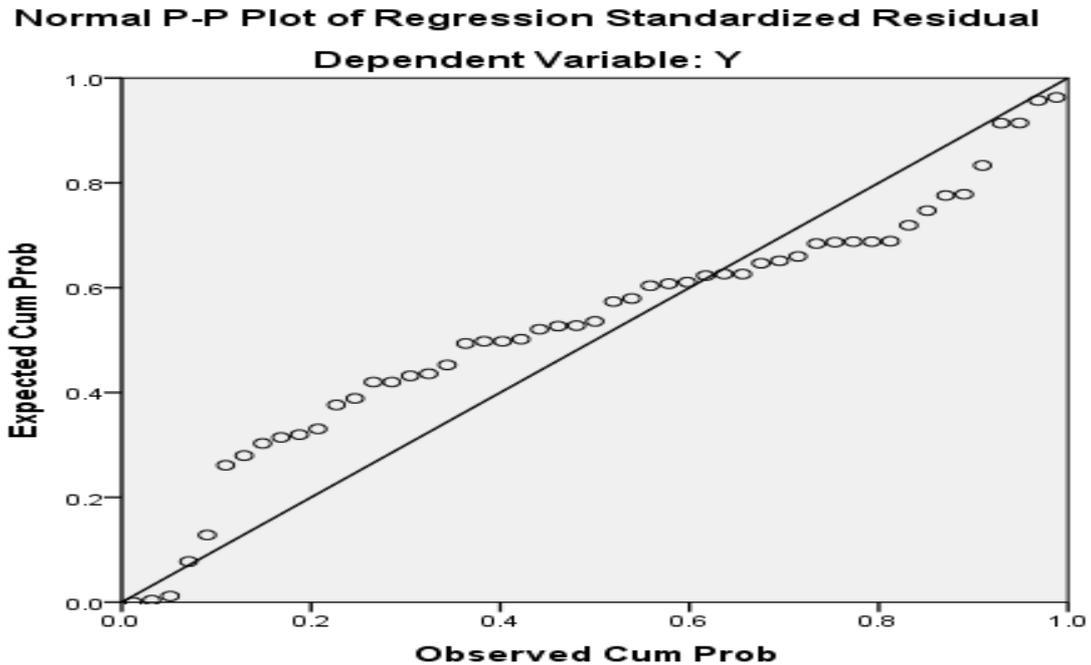
## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Uji Validitas Budaya organisasi ( $X_1$ ) terdiri dari 10 item pertanyaan dimana semua item memiliki nilai *Perason Correlation* ( $r$  hitung) lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0.361) dan nilai Sig. lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) yang berarti bahwa seluruh item tersebut adalah valid, dan digunakan sebagai instrumen penelitian. Variabel *Knowledge Sharing* ( $X_2$ ) terdiri dari 11 item pertanyaan dimana seluruh item memiliki nilai *Perason Correlation* ( $r$  hitung) lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0.349) dan nilai Sig. lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) yang berarti bahwa seluruh item tersebut adalah valid, dan digunakan sebagai instrumen penelitian. Variabel Kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate ( $Y$ ) terdiri dari 15 item pertanyaan dimana 13 item pertanyaan memiliki nilai *Perason Correlation* ( $r$  hitung) lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0.349) dan nilai Sig. lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) yang berarti bahwa seluruh item tersebut adalah valid, dan digunakan sebagai instrumen penelitian. Sedangkan item 14 dan 15 tidak valid, dan tidak digunakan dalam penelitian ini.

Selain itu, koefisien reliabilitas variabel  $X_1=0,784$ ,  $X_2=0.766$ , dan  $Y=0,761$  lebih besar dari nilai batas 0,7 yang berarti alat ukur  $X$  dan  $Y$  dalam penelitian ini adalah reliabel. Karena masih ada item  $Y_{14}$  dan  $Y_{15}$ , maka perlu diuji kembali validitas dan reliabilitas (ke-2), hasilnya menunjukkan bahwa seluruh item Variabel penelitian memiliki nilai *Perason Correlation* ( $r$  hitung) lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0.361) dan nilai Sig. lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) yang berarti bahwa seluruh item penelitian variabel  $X_1$ , dan  $X_2$  adalah valid, dan digunakan sebagai instrumen penelitian. Selain itu, hasil uji reliabilitasnya juga reliabel karena memiliki *Cronbach's alpha* lebih besar dari nilai batas 0,7.

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah nilai residual pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Untuk melakukan uji normalitas, peneliti menggunakan uji normalitas *P Plot* (*Probability Plot*) dengan SPSS dengan ketentuan: 1) Data dikatakan berdistribusi normal, jika data atau titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal; dan 2) Sebaliknya data dikatakan tidak berdistribusi normal, jika garis atau titik menyebar jauh dari arah garis atau tidak mengikuti diagonal. Adapun hasil uji normalitas *P Plot* dapat dilihat pada Grafik berikut ini:



**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas *Probability Plot***

Berdasarkan gambar 2 di atas, menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Knowledge Sharing, dan Kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate berdistribusi normal. Hal ini karena, data atau titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal.

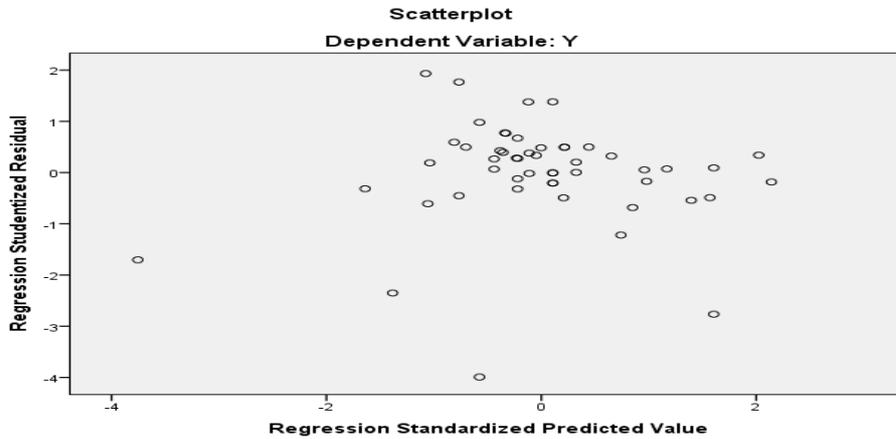
Uji multikolenearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel indenpenden dalam model regresi. Hasil uji dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Hasil Uji Multikolenearitas Variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> Terhadap Y**

<b>Model</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>Collinearity Statistics</b>	
			<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
<b>(Constant)</b>	.769	.446		
Budaya Organisasi (X1)	3.444	.001	.853	1.173
<i>Knowledge Sharing</i> (X2)	3.245	.002	.853	1.173

Berdasarkan pada tabel 1 di atas menunjukkan bahwa hasil uji linearitas pada output *coefficient* kolom *value inflation factor (VIF)* memiliki nilai masing-masing untuk Budaya Organisasi (X1), dan gaya Knowledge Sharing (X2) sebesar 1.173. Karena nilai *VIF* kurang dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah multikolenearitas.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Hasil uji dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot**

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Pengujian Hipotesis**

Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel bebas secara parsial yaitu Budaya organisasi, dan *Knowledge sharing* ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel terikat yaitu Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate. Adapun hasil uji regresi parsial (t) sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda Pengaruh Variabel X1, dan X2 Terhadap Kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate PU**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.071	6.593		.769	.446
Budaya Organisasi (X1)	.513	.149	.406	3.444	.001
Knowledge Sharing (X2)	.474	.146	.383	3.245	.002

Berdasarkan hasil regresi linear berganda pada tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa, variabel budaya organisasi (X1) memiliki nilai t hitung 3,444 lebih besar dari nilai tabel sebesar 2,00. Sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  (0,05). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate.

Berdasarkan pada tabel 2 di atas juga menunjukkan bahwa, variabel Knowledge sharing(X2) memiliki nilai t hitung 3,245 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,00. Sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  (0,05). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian Knowledge sharing(X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate PU.

Berdasarkan hasil koefisien regresi yang diperoleh pada tabel di atas, maka persamaan regresi yang memperlihatkan hubungan antar variabel bebas terhadap terikat yang dapat ditulis sebagai berikut

$$Y = 5.071 + 0,513X_1 + 0,474X_2 + \epsilon$$

Persamaan regresi linear berganda di atas: Nilai konstanta sebesar 5.071 mengandung arti bahwa kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate di Dinas PU naik sebesar 5,071 jika Budaya organisasi dan Knowledge sharingsama dengan nol. Selain itu, menunjukkan juga bahwa walaupun variabel Budaya Organisasi dan Knowledge Sharing yang dimiliki oleh Kantor Dinas Pekerjaan Umum (PU) bernilai zero, tetapi Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate PU masih melaksanakan tugas sebagai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate PU.

Selain itu, berdasarkan persamaan regresi linear berganda tersebut di atas juga dapat dijelaskan bahwa, apabila terjadi peningkatan budaya organisasi ( $X_1$ ) satu satuan, maka kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate (Y) pada Dinas PU akan meningkat sebesar 0,513 jika variabel  $X_2$  diasumsikan konstan atau tidak berubah. Sedangkan apabila terjadi peningkatan skor *knowledge sharing* ( $X_2$ ) sebesar satu satuan, maka kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate (Y) pada Dinas PU akan meningkat sebesar 0,474 jika variabel  $X_1$  diasumsikan konstan atau tidak berubah. Selain itu juga, variabel yang dominan berpengaruh terhadap Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate PU adalah variabel budaya organisasi karena memiliki nilai koefisien regresi yang besar dari variabel *knowledge sharing*.

Uji F dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan *Knowledge Sharing* ( $X_2$ ) secara bersamaan terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate PU. Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen yaitu dengan cara membanding nilai  $F_h$  dengan nilai yang ada pada F tabel, dengan ketentuan sebagai berikut: Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  di tolak; dan Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_1$  di tolak. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	944.317	2	472.159	18.157	.000 <sup>b</sup>
Residual	1248.193	48	26.004		
Total	2192.510	50			

Berdasarkan pada tabel 3 di atas, memperlihatkan nilai F hitung sebesar 18,157 pada tingkat signifikan 0,000. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95%,  $\alpha = 5\%$ ,  $df_1$

(jumlah variabel – 1) atau  $3 - 1 = 2$ ,  $df_2 (n-k-1)$  atau  $51 - 2 - 1 = 48$ , sehingga hasil diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar  $= 3,190$ . Hasil perhitungan menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $18,157 > 3,190$ ) atau nilai signifikansi lebih kecil ( $0,000$ ) dari nilai  $\alpha$  ( $0.05$ ), maka keputusan yang diambil adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Hal ini berarti, budaya organisasi ( $X_1$ ) dan *knowledge sharing* ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate di Dinas Pekerjaan Umum.

**Tabel 4. Model Summary**

<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
.656 <sup>a</sup>	.431	.407	5.099

Berdasarkan tabel 4 (*model summary*) di atas, diperoleh nilai R sebesar 0,656 atau 65,60%, yang berarti bahwa terdapat hubungan positif antara Budaya organisasi ( $X_1$ ) dan Knowledge Sharing ( $X_2$ ) dengan Kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate. Hubungan antar variabel tersebut berada kategori kuat, sebagaimana pendapat Sugiyono (2007) bahwa rentang skor 0,60 – 0,79 berarti hubungan yang kuat sebesar 65,60%. Sementara itu, nilai determinasi  $R^2$  (*R squared*) sebesar 0,407 yang berarti bahwa, presentase sumbangan pengaruh variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ) dan Knowledge Sharing ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate di Dinas PU sebesar 40,70%, dan sisanya 59,30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Pembahasan**

**Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi kepala desa mampu memberikan kontribusi berarti terhadap kinerja Pegawai Sebagai ASN. Hasil pengujian ini berdasarkan pada hasil pengujian secara parsial yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan nilai signifikan yang lebih kecil dari  $\alpha=0.05$ .

Hasil tanggapan responden terhadap variabel Budaya organisasi sebelumnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan berada pada kategori tinggi, karena nilai rata-rata skornya berada pada kategori setuju. Hal tersebut mengandung arti bahwa indikator-indikator Budaya organisasi yang terdiri dari: 1) Motif; 2) Sifat bawaan (*traits*); 3) Konsep Diri (*Self-Concept*); 4) Pengetahuan (*knowledge*); dan Ketrampilan (*Skill*). Pada dasarnya Budaya organisasi seorang individu yang utama adalah pengetahuan dan ketrampilan, akan tetapi faktor lain seperti sikap, perilaku termasuk cara berpikir dalam melakukan suatu pekerjaan dan *ability* merupakan faktor penting yang turut menentukan Budaya organisasinya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Armstrong (2003), Budaya organisasi sebagai karakteristik mendasar individu yang secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik. Selanjutnya, Slocum, Jackson, and Hellriegel (2008) mengemukakan bahwa Budaya organisasi personal dapat berkontribusi secara efektif, bila mana ia memiliki pengetahuan, keahlian, perilaku, dan sikap yang efektif.

Definisi ini melihat Budaya organisasi sebagai suatu kekuatan yang dimiliki secara personal untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Hal ini berarti bahwa, hasil kerja pegawai secara langsung dipengaruhi oleh Budaya organisasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin perlu memiliki karakteristik pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir, *mind-set*, dan cara berpikir, perasaan, dan tindakan untuk mengelola berbagai sumber daya-sumber daya khususnya sumber daya manusia yakni pegawai.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dalam penelitian. Selain itu, hasil penelitian ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Widiati (2015); Aulia dan Syarifuddin (2016); Geeganage dan Weerarathna (2014) dan Logahan, dan Aesaria (2014) bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun demikian hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Noel, Joyce, dan Pandowo (2017) menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

### **Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *knowledge sharing* yang dilakukan oleh pegawai seperti pegawai dapat mengetahui pada siapa pengetahuan yang dimiliki untuk dibagikan ke rekan kerja, mengumpulkan pengetahuan dan dengan siapa pengetahuan dapat dibagikan serta memberikan penjelasan atau pengetahuan kepada orang lain berdasarkan keahlian mampu mempengaruhi kinerja pegawai yang mampu menyelesaikan tugas pokok sesuai dengan tujuan unit kerja, bekerja dengan teliti dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin dan rapih dalam melaksanakan tugas pokok.

Connely dan Kelloway (2003) menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan merupakan tindakan saling bertukar pengetahuan di antara rekan kerja, bersifat sukarela, tindakan intidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan inti dan apabila melakukannya tidak memperoleh reward yang tampak. Artinya bahwa, diantara pegawai perlu untuk saling berbagi pengetahuan pada saat bekerja sesuai dengan standar kinerja yang telah ditentukan didalam organisasi. Dengan kata lain, faktor-faktor *knowledge sharing* yang terdiri dari: (1) Keterlibatan (*Involvement*); (2) Konsistensi (*Consistency*); (3) Adaptasi (*Adaptability*); dan (4) Misi (*Mission*) perlu dikelola oleh organisasi Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate sehingga kinerja pegawai dapat tingkatkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate. Hasil ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yaitu: Akram dan Bokhari (2011); Yeo-Jin *et al.*, (2013); dan Aulia dan Syarifuddin (2017), dan Mardillah dan Kusdi (2017); Saeed (2016); dan Huie (2020) menunjukkan bahwa, *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis penelitian dan pembahasan di atas, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate. Selain itu, Budaya organisasi dan *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate.

### Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, maka penulis merumuskan beberapa saran sebagai berikut: Terkait dengan budaya organisasi Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate Utara perlu melakukan beberapa hal sebagai berikut: (1) mengelola kemampuan pegawai dalam mengambil risiko pekerjaan; dan (2) memperjelas deskripsi penyelesaian pekerjaan sesuai target kepada para pegawai yang memiliki standar. Hal ini perlu dilakukan melalui workshop yang dikhususkan pada pemahaman budaya kerja yang dimiliki Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate saat ini dengan melibatkan para ahli dibidang manajemen sumber daya manusia. Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate perlu melakukan beberapa hal: (1) berusaha untuk selalu mencapai prestasi kerja lebih baik, (2) mampu menemukan cara kerja yang lebih baik, (3) berusaha secara kontinyu untuk bekerja melebihi standar kerja yang ditetapkan, (4) mampu menciptakan hubungan kerja yang baik antar sesama rekan kerja, (5) berusaha untuk berinteraksi secara profesional dengan atasan langsung, dan (6) Selalu bekerja sama dengan rekan kerja dan pimpinan unit kerja. Terkait dengan factor kerja sama para pegawai perlu memahami secara komprehensif bahwa kerjasama adalah faktor sangat penting untuk mencapai tujuan-tujuan lainnya. Bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian ini, perlu melakukan penelitian yang menggunakan variabel-variabel yang sama atau berbeda yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

## REFERENSI

- Akram, F., and Bokhari, R. (2011). The Role of Knowledge Sharing on Individual Performance, Considering the Factor of Motivation-the Conceptual Framework. *International Journal Of Multidisciplinary Sciences And Engineering*, Vol. 2, No. 9. 44-48. <http://www.ijmse.org/Volume2/Issue9/paper9.pdf>.
- Aksoy, Y., Ayranci, E., and Gozukara, E. (2016). A Research on the Relationship between Knowledge Sharing and Employee Performance: The Moderating Role of Unethical Behaviors in Organizational Level. *European Scientific Journal*, 12(4),1857-7881. DOI:10.19044/esj.2016.v12n4p335
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., and Mohammed, Y. F. (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 2, 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>.
- Anna, N. E. F. (2009). Peran Pemimpin dalam Menciptakan Knowledge-Sharing di organisasi. Seminar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unair. *Tourism Management*, No. 28, 30–543. <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-palim0b5dd2eaf9full.pdf>.

- Armstrong, M. (2010). *Human Resource Management Practice a Guide to People Management*. London: Kogan Page Limited.
- Aulia, S. A., dan Syarifuddin. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan di Telkom Corporate University Center. *e-Proceeding of Management*, Vol.4, No. 3, 3007-3015. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/4816/4769>.
- Bart, B. V. D., & Weenen, F. D. L. V. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management, The Journal of Corporate Transformation*, Vol. 11, No. 1, 1-22. <https://doi.org/10.1002/kpm.187>.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management, An Experiential Approach*, Fifth Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance, dalam Schmitt, N. & Borman, W.C (editors). Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbel, JP. (1990). *Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial and Organizational Psychology* (Cambridge, MA: In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed M P Dunnette and L M Hugh, Balckwell.
- Connelly, C. E., and Kelloway, K. (2003). Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 5, 294-301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth - Heinemann USA. Burlington, United State of America.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organization what they know*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press. 359.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston, MA: HarvardBussiness School Press.
- Davis, K., and Newstroom, J. W. (2002). *Organizational Behavior, Human Behaviour at Work*, 11 th Edition, Mc Graw Hill/Irwin, New York.
- Dharmawan. (2011). *Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Drucker, P. J. (1988). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Happer and Row.
- Geeganage, I. A. P. H., and Weerathna, R. S. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Employee Performance. *Case of International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 5, Issue 8*.
- Huie, C.P., Cassaberry, Tameka., Rivera., and Amari, K. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, Vol. 2, Issue 1. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1264026.pdf>.
- Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2003). " *Manajemen Strategis*." Edisi Terjemahan. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Islamy, F. J. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Sharing Dosen Tetap Universitas Pendidikan Indonesia Bandung Tahun 2013. <file:///C:/Users/User/Downloads/42-Article%20Text-122-1-10-20190329.pdf>.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*, International Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., and Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*, Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *Miss Quarterly* 29(1.).
- Kinicki, A., dan Kreitner, R. (2005). *Organizational Behavior Key Concept, Skill, and Best Practices*, Tirhd Edition. New York: McGraw-Hill Irwin Companies, Inc.
- Lin, H. F., and Lee, G. G. (2004). Perception of Senior Manager Towards Knowledge Sharing Behavior, *Journal of Management Decision*. Vol 42. No.1, 108-125.
- Logahan, J. M., and Aesaria, S. M. (2014). Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan Pada BTN – Ciputat. *Binus Business Review*, Vol. 5, No. 2, 561-563. DOI: <https://doi.org/10.21512/bbr.v5i2.1026>.
- Mardillah, A. I., and Kusdi, R. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kompetensi Individu Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang). *Sarjana thesis, Universitas Brawijaya*. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/119536>.
- Mason, D., & Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol 7, No. 4.
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*, Thirteenth Edition. United States of America: South-Western, Cengage Learning.
- McShane and Glinow, V. (2008). *Organizational Behavior Fourt Edition*. Mc Graw Hill Irwin, Companies, Inc. New York.
- Memah, L., P. R. J., dan Kaparang, S. G. (2013). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 4, 1-8. <https://doi.org/10.35797/jab.v5.i002.%25p>.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Momeni, M., Marjani, A. B., and Saadat, V. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Ideas*. Vol. 3, No. 13. doi:10.30845/ijbss.
- Mwambwa, RM., Karim, A. M., Hock, O. Y., and Farhana, N. (2020). Examining Organizational Culture And Employee Performance: The Case Of The Auditor General's Office, Zambia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 10(1), 16-25. DOI:10.30845/ijhss.v10n1a3.
- Neurink, D. (2013). Knowledge sharing from a different approach: The influence of quantity and quality f knowledge sharing on satisfaction, trust and commitment within a non-profit organization. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/64222/>.
- Ng'ang'a, M. J., and Nyongesa, W. J. (2012), The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 8. [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_8\\_Special\\_Issue\\_April\\_2012/24.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_8_Special_Issue_April_2012/24.pdf).
- Nonaka, I. dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*". New York: Oxford University Press.
- Rehman, W. L., Ilyas, M., and Asghar, N. (2015). Knowledge Sharing, Knowledge Management Strategy And Performance a Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, Vol. 53, No. 2. <https://www.jstor.org/stable/26153256>.

- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior and Management*, Ninth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Saeed, M. S. (2016). An International Peer-reviewed Journal Vol.21, 2016 16 The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*.  
<https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/31381>
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi (Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi)*. UPP, STIM YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2008). *Statitika Untuk Penelitian*. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Syifani, N. (2013). Pengaruh Knowledge Sharing Enablers Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial Politik, Universitas Airlangga, Surabaya*.
- Wang, C. C., & Yang, Y. J. (2007). Personality and intention to share knowledge: An empirical study of scientists in an R&D laboratory. *Social Behavior and Personality, an International Journal*, Vol. 35, No. 10, 1427-1436. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.10.1427>.
- Widayana, L. (2005). *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Bayumedia Publishing. Malang.
- Widiati, E. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting. *Jurnal Magister Manajemen*, Vol. 1 No. 1. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2068191>
- Yeo-Jin Kang, Seok-Eun Kim, and Gee-Weon Chang, (2013). The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptionsin South Korea. *International Journal of Public Administration*. <http://dx.doi.org/10.1080/01900690802243607>.