

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI:  
KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI MEDIASI****Rosita Saino<sup>1)</sup>, dan Adnan Rajak<sup>2)</sup>**<sup>1)</sup> [rositasaino@gmail.com](mailto:rositasaino@gmail.com), Pascasarjana Universitas Khairun, Ternate.<sup>2)</sup> [adnan.rajak@unkhair.ac.id](mailto:adnan.rajak@unkhair.ac.id), Universitas Khairun, Ternate.

Received: 05 Juni 2021

Reviewed: 09 Agustus 2021

Accepted: 06 Oktober 2021

Published: 23 November 2021

**ABSTRACT**

**Objective:** The purpose of this study is to know and analyze: (1) The influence of organizational culture positively and significantly on the Performance of Employees; (2) The positive and significant influence of organizational culture on knowledge sharing; (3) The effect of knowledge sharing positively and significantly on Employee Performance; and (4) The influence of organizational culture on Employee Performance through knowledge sharing at the Regional Office of the Ministry of Religion of the Province of North Maluku. The number of research samples were 92 employees.

**Methodology:** The test instrument used was a structural equation model (SEM) using Partial Least Square (PLS) as a statistical test tool.

**Finding:** Ha1, Ha2, and Ha3 are rejected, at the 5% confidence level.

**Conclusion:** The results showed that: (1) Organizational culture had a positive and significant effect on employee performance at the Regional Office of the Ministry of Religion, North Maluku Province; (2) Organizational culture has a positive and significant effect on knowledge sharing at the Regional Office of the Ministry of Religion of the Province of North Maluku; (3) Knowledge sharing has a positive and significant effect on employee performance in the Regional Office of the Ministry of Religion of the Province of North Maluku; (4) Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance through employee knowledge sharing at the Regional Office of the Ministry of Religion of the Province of North Maluku.

**Keyword:** Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Employee Performance.

**PENDAHULUAN**

Untuk mewujudkan tugas dan fungsi di atas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara, maka diperlukan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan manajemen pengetahuan. Secara internal hal tersebut penting untuk menghasilkan pekerjaan yang konsisten dengan visi dan misi organisasi. Secara konseptual atau teori kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai. Dengan kata lain pencapaian tujuan organisasi membutuhkan kontribusi sikap dan perilaku pegawai diantaranya adalah kinerja pegawai. Artinya bahwa, kinerja pegawai pada organisasi juga merupakan bentuk sikap karyawan/pegawai yang turut mempengaruhi pencapaian visi dan misi organisasi. Hal ini sebagaimana pendapat Campbell JP (1990:33) bahwa: *"believes that: Performance is behaviour and should be*

*distinguished from the outcome because they can be contaminated by systems factors*". Definisi ini tidak hanya melihat kinerja sebagai suatu hasil, tetapi kinerja juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi. Jadi, pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara melaksanakan tugas dan fungsi pokok sesuai dengan ketentuan organisasi tidak hanya mempertimbangkan hasil-hasil kerja tetapi juga harus disengikan dengan perilaku kerja pegawai.

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. Schermerhon *et al.*, (2005) bahwa: "*Organizational or corporate culture is the system of shared action, value and beliefs that develops within organization and guides the behavior of its members.*" Maksudnya adalah 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 Islamy (2015:9) 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 (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 Memo, Pio, dan Kaparang (2013) juga menunjukkan Knowledge Sharing merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus di bekal pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum

diluar pekerjaan. Persamaan regresi sederhana juga menunjukkan Knowledge Sharing dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

Deskripsi di atas menunjukkan bahwa, masih masalah sumber daya manusia yang perlu dikaji kembali terkait dengan budaya organisasi dan *knowledge sharing* pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada objek riset yang berbeda yaitu: Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara.

## 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, Konopaske, dan Matteson, 2011). Lebih lanjut dijelaskan oleh Ivancevich (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, Konopaske, dan Matteson (2011). Menurutnya, Edgar Schein dikutip oleh Ivancevich (2011) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapi).

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. Definisi ini menitikberatkan pada persepsi dan tindakan karyawan didalam organisasi terhadap apa yang mereka alami ditempat kerja. Karyawan dalam melakukan suatu tindakan terkait dengan tugas dan fungsinya perlu mempertimbangkan norma atau aturan-aturan didalam organisasi, sehingga hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Terkait dengan hal ini, menurut Schermerhorn *et al.*, (2005:436) bahwa: "*Organizational or corporate culture is the system of shared action, value and beliefs that develops within organization and guides the behavior of its members.*" Maksudnya adalah 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. Budaya organisasi pada dasarnya terbentuk melalui beberapa tahap. Pembentukan budaya organisasi diawali dengan, Tahap pertama falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi, dan memiliki pengaruh yang kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap kedua, falsafah organisasi diturunkan kepada manajer puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif dan dapat diterima oleh anggota. Nilai-nilai, peraturan-peraturan, kebiasaan-kebiasaan agar dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap ketiga, adalah proses sosialisasi. Proses sosialisasi atau memasyarakatkan, tidak hanya sekedar mengumumkan

atau mengenalkan, lebih dari itu harus dipelopori dari pimpinan puncak dan para manajer dibawahnya (Robbins dan Judge, 2011).

Menurut Davis dan Newstrom (2006) mengemukakan bahwa: *“Organizational culture is the set of assumptions, belief, values, and norms that is shared, among its members”*. Artinya sekumpulan asumsi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang mana diantara anggota organisasi saling berbagi. Sedangkan Budaya organisasi menurut McShane dan Glinow (2008) didefinisikan sebagai *“The basic pattern shared assumption, value, and beliefs governing the way employees with an organization think about and act on problems and opportunities”*. Maksudnya adalah 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.

Selanjutnya, budaya perusahaan menurut Hunger (2003) 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.

Sejalan dengan hal tersebut di atas Moeliono (2005) mendefinisikan budaya organisasi perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Ini berarti budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat kuat untuk menstimulir pikiran dan tindakan diantara karyawan didalam organisasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), bahwa fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, yang mana dinyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda. Menurut Robbins dan Judge (2011) terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat kultur sebuah organisasi atau dimensi dari budaya adalah: (1) Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*); (2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*); (3) Orientasi hasil (*Outcome orientation*) ; (4) Orientasi pada orang (*People orientation*); (5) Orientasi tim (*Team orientation*); (6) Keagresifan (*Aggressiveness*) ; dan (7) Stabilitas (*Stability*) .

Masing karakteristik atau dimensi budaya organisasi di atas, menurut Robbins dan Judge (2011) berada disuatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Karena menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Sedangkan menurut Denison dan Mishra dalam Sobirin (2007), 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, dan Marjani, dan Saadat (2012), juga menggunakan indikator yang dirumuskan oleh Denison R., dan Mishra.

### **2.1.1 Knowledge Sharing**

Sebelum mendefinisikan atau mendeskripsikan tentang knowledge sharing, terlebih akan dideskripsikan tentang pengetahuan (*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 kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi (Davenport, Laurence, 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 norma-norma 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).

Proses transformasi menjadi *knowledge* menurut Davenport dan Prusak (1996) juga melalui empat tahapan yang dimulai dengan huruf C, yaitu : *Comparison*, *Consequences*, *Connections*, dan *Conversations*. 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:

$$\text{Pengetahuan} = \text{explicit} + \text{Tacit}$$

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah proses mentransfer, menerima, serta penerapan pengetahuan antara sesama pegawai, dan antara organisasi dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh Rehman (2015) menurumkan instrumen *knowledge sharing* adalah *Explicit Knowledge Sharing practices*, dan *Tacit Knowledge Sharing Practices*.

### 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 diukur berdasarkan hasil kerja, tetapi juga didasarkan pada perilaku kerja.

Kinerja sebagai hasil dan perilaku juga dikemukakan oleh Campbell JP (1990) bahwa: *“believes that: Performance is behaviour and should be distinguished from the outcome because they can be contaminated by systems factors”*. Definisi ini tidak hanya melihat kinerja sebagai suatu hasil, tetapi 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) kinerja adalah 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 (*performance*).

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*, (2) *Quantity*, (3) *Knowledge of job*, (4) *Personal qualities*, (5) *Cooperation*, (6) kepercayaan (*Depentability*), dan (7) *Initiative* sendiri. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan (dokter) adalah hasil dan perilaku kerja yang bersumber dari individu secara fisik maupun psikis sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Indikatornya adalah: kualitas kerja (*quality of work*), kuantitas kerja (*quantity of work*), pengetahuan kerja (*Knowledge of job*), kualitas personal (*personal qualities*), kooperatif (*cooperation*), tanggungjawab (*depentability*), dan inisiatif (*initiative*).

## **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 (2019); Logahan dan Aesaria (2014); dan Weerarathna dan Geeganage (2014) 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 (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.

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

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Knowledge Sharing***

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. Sedangkan menurut McShean dan Glinow (2008) adalah 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.

Salah satu keputusan karyawan atau pegawai adalah memiliki kemampuan untuk berbagi pengetahuan terkait dengan pekerjaan kepada rekan kerjanya. Perilaku ini dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Hal sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh: Khazaei *et al.*, (2016); M.Subki (2016); dan Logahan *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

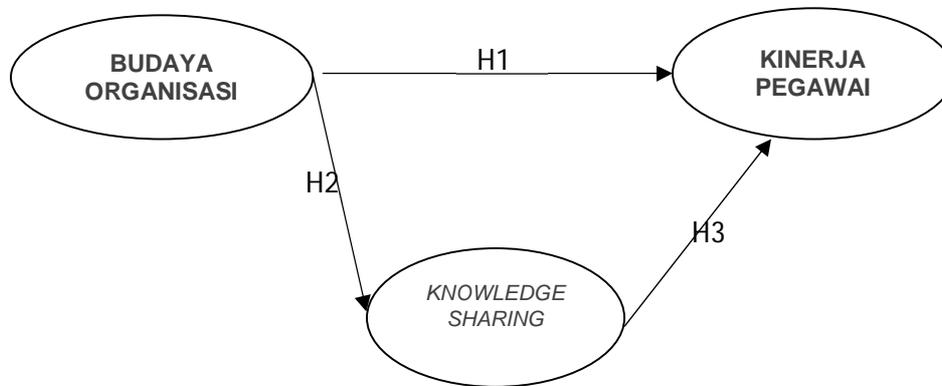
### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja pegawai melalui mediasi *Knowledge Sharing***

Hasil Penelitian Aulia (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi hal tersebut dapat dilihat dari adanya efek tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel *knowledge sharing*.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa semakin baik (tinggi) penerapan budaya organisasi, semakin baik pula penerapan *knowledge sharing* sehingga apabila semakin banyak ilmu dibagikan dan pengetahuan-pengetahuan baru dihasilkan, maka akan meningkatkan kinerja. Pada hasil penelitian Aulia (2016), peran variabel *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi terbukti secara penuh (*full/perfect mediation*). Dimana variabel budaya organisasi tidak dapat berdiri sendiri untuk mempengaruhi karyawan.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *knowledge sharing* Pegawai.

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



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

**METODOLOGI PENELITIAN**

**Penegembangan Model Model Pengukuran**

Budaya Organisasi ( $X_1$ ): sistem dari tindakan bersama, nilai dan kepercayaan yg dikembangkan di-dalam orga-nisasi dan memandu peri-laku tentang anggotanya (Schermerhorn *et al.*, 2005; dan Kreitner dan Kinicki, 2005). Indikator yang digunakan adalah Keterlibatan (*Involvement*), Konsistensi (*Consistency*), Adaptasi (*Adaptability*), dan *Mission* ((Marjani, dan Saadat, 2012, & Sari dan Wijaksono, 2013).

*Knowledge Sharing* ( $X_2$ ): Aktivitas mentransfer atau menyebarkan pengetahuan dari seseorang, grup atau organisasi ke orang, grup atau organisasi yang lain (Lee, 2001). Indikatornya adalah *Explicit Knowledge Sharing practices*, dan *Knowledge Sharing Practices* (Rehman (2017). Kinerja Pegawai (Y): perilaku dan hasil, dimana perilaku yang bersumber dari seorang individu ditranformasikan menjadi suatu tindakan dan selain itu, bahwasanya perilaku juga merupakan hasil yang dihasilkan secara psikis dan fisik untuk menghasilkan suatu hasil (Amstrong, 2009:31). Indikator yang digunakan adalah Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pengetahuan kerja, Kualitas persona, Kooperatif, *Depentability* (Tanggung-jawab), dan Inisiatif (Ivancevich, 2010).

Skor pada setiap butir pertanyaan untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , 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**

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian survey yang maksud adalah bersifat menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Partial Last Squares (PLS) adalah teknik statistic multivariate yang melakukan perbandingan antara variable dependen dan variabel independen berganda.

Untuk menguji pengaruh antara variabel bebas (*exsogen*) dan terikat (*endogen*) yakni pengaruh motivasi dan *knowledge sharing* terhadap terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Tidore Kepulauan, maka model analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*SEM*) dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* sebagai alat uji statistik. PLS adalah suatu metode statistik SEM berbasis varian yang didesain untuk

menyelesaikan regresi linear berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas (Jugiyanto, 2011). Sesuai dengan rumusan hipotesis penelitian, dari hybrid model dapat diidentifikasi dua model yang akan dikonfirmasi dengan data. Kedua model secara matematis dapat dirumuskan ke dalam persamaan struktural sebagai berikut:  $Y = \gamma X_1 + \gamma X_2 + \zeta_1$ ;  $X_2 = \gamma X_2 X_1 + \zeta_2$ .

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaan dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan (Hartono, 2008b, dalam Jugiyanto, 2011), yaitu Validitas konvergen dan Validitas Deskriminan. Model struktural PLS dievaluasi menggunakan  $R^2$  untuk konstruk independent, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk menguji signifikansi antara konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Nilai koefisien path dan inner menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengajuan hipotesis. Skor koefisien path dan inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (one-tailed) untuk pengajuan hipotesis pada alpha 5 persen dan power 80% (Hair et al., 2008).

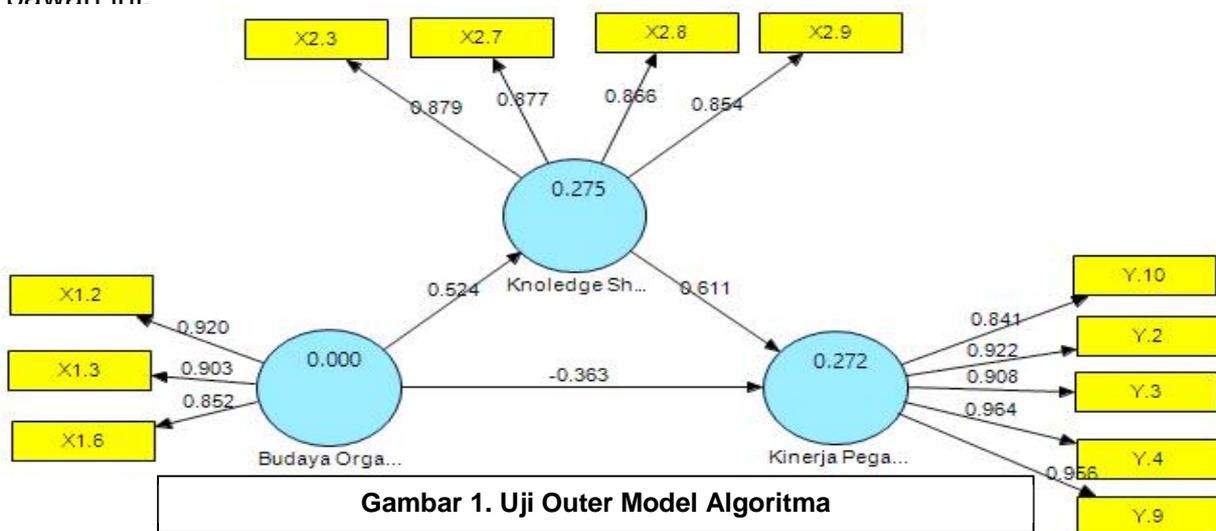
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian**

**Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)**

**Convergent Validity**

Berdasarkan uji *Outer Model Algoritma* pada gambar di atas dapat dilihat bahwa beberapa item pernyataan telah dihapus dan tidak ada lagi nilai loading faktor di bawah 0,70, loading faktor yang tersisa hanya loading faktor yang mempunyai nilai  $\geq 0,70$  setelah dilakukan beberapa kali pengujian, untuk lebih jelasnya terlampir dalam gambar dan tabel di bawah ini:



**Gambar 1. Uji Outer Model Algoritma**

**Tabel 1. Outer Loading / Uji Loading Faktor**

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Knowledge Sharing
X1.2	0.919646		
X1.3	0.902749		
X1.6	0.851612		
X2.3			0.879456
X2.7			0.877428
X2.8			0.865932
X2.9			0.853628
Y.10		0.840656	
Y.2		0.922365	
Y.3		0.908374	
Y.4		0.964098	
Y.9		0.956318	

Sumber: Data diolah SmartPLS 2.0, 2021.

Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu  $\geq 0,70$ . Nilai paling kecil adalah sebesar 0,840656 untuk indikator Y10. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Lebih lanjut, indikator reflektif juga perlu diuji *discriminant validity* dengan *cross loading* sebagai berikut:

**Tabel 2. Cross Loading**

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Knowledge Sharing
X1.2	<b>0.919646</b>	-0.157926	0.507148
X1.3	<b>0.902749</b>	-0.031258	0.499190
X1.6	<b>0.851612</b>	0.121935	0.374501
X2.3	0.487472	0.329488	<b>0.879456</b>
X2.7	0.631903	0.206488	<b>0.877428</b>
X2.8	0.461688	0.365594	<b>0.865932</b>
X2.9	0.208517	0.591358	<b>0.853628</b>

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	<i>Knowledge Sharing</i>
Y.10	-0.008409	<b>0.840656</b>	0.382674
Y.2	-0.017231	<b>0.922365</b>	0.440412
Y.3	-0.139115	<b>0.908374</b>	0.278914
Y.4	-0.072405	<b>0.964098</b>	0.414495
Y.9	0.037636	<b>0.956318</b>	0.396983

Sumber: Data diolah SmartPLS 2.0, 2021.

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* untuk indikator budaya organisasi mempunyai *loading factor* kepada konstruk budaya organisasi lebih tinggi dari pada dengan konstruk yang lain, hal serupa pun terjadi pada indicator *Knowledge Sharing* dan Kinerja Pegawai.

Selain dilihat dari nilai faktor loading dan *discriminant validity*, *Convergent Validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seperti pada tabel di bawah. Direkomendasikan nilai masing-masing variabel harus di atas 0,50 yang artinya probabilitas indikator di suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (<0,50). Berdasarkan hasil pengujian pengukuran yang terlihat pada gambar di atas dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3. Average Varians Extracted (AVE)**

	AVE
<b>Budaya Organisasi</b>	0.795
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.845
<b><i>Knowledge Sharing</i></b>	0.756

Sumber: Data diolah SmartPLS 2.0, 2019

Berdasarkan hasil yang terlihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian AVE untuk konstruk Budaya Organisasi, *Knowledge Sharing* dan Kinerja Pegawai masing-masing adalah 0,795; 0,845; dan 0,756. Semua indikator memiliki faktor loading di atas 0,50 dan nilai tersebut sudah memenuhi uji validitas konvergen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid.

### Reliability

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* di mana output SmartPLS Versi 2 memberikan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
<b>Budaya Organisasi</b>	0.920914	0.872625
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.964619	0.953752
<b>Knowledge Sharing</b>	0.925125	0.892211

Sumber: Data diolah SmartPLS 2.0, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* di atas 0,7. Oleh karena itu tidak ditemukan permasalahan reliability pada model yang dibentuk.

**Pengujian Inner Model (Model Struktural)**

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria Outer Model, berikutnya dilakukan pengujian model structural (Inner model). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R Square untuk setiap variabel laten dependen. Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5. R Square**

Variabel	<i>R Square</i>
<b>Budaya Organisasi</b>	
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.272
<b>Knowledge Sharing</b>	0.275

Sumber: Data diolah SmartPLS 2.0, 2019

Pada penelitian ini nilai R Square untuk *Knowledge Sharing* adalah 0,275 (27,5%) dan Kinerja Pegawai adalah 0,272 (27,2%) artinya adalah kemampuan variabel independen Budaya Organisasi menjelaskan variabel dependen *Knowledge Sharing* adalah 27,5% dan sisanya dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak ada di dalam model penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini. Sementara, kemampuan variabel independen Budaya Organisasi dan *Knowledge Sharing* menjelaskan variabel dependen Kinerja Pegawai adalah 27,2% dan sisanya dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak ada di dalam model penelitian yang dirumuskan pada penelitian ini.

**Pengujian Hipotesa (Resampling Bootstraping)**

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T Statistics*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *T Statistics* > t tabel dimana nilai t tabel sebesar 1,984.

**Tabel 6. Koefisien Jalur/ Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	-0.363079	-0.379685	0.093607	0.093607	3.878734
Budaya Organisasi -> Knowledge Sharing	0.524084	0.526390	0.073985	0.073985	7.083671
Knowledge Sharing -> Kinerja Pegawai	0.610763	0.622521	0.109424	0.109424	5.581628

Sumber: Data diolah SmartPLS 2.0, 2021.

Dari sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semuanya dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai t statistik > t tabel. Sehingga dapat dinyatakan variabel eksogen ke endogennya memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil uji struktural model yang terdapat pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama :** Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara, dimana hasil nilai t statistik adalah  $7,084 \geq 1,984$  (T tabel).
- b. Hipotesis kedua :** Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara, dimana hasil nilai t statistik adalah  $3,879 \geq 1,984$  (T tabel).
- c. Hipotesis ketiga :** Terdapat pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara, dimana hasil nilai t statistik adalah  $5,582 \geq 1,984$  (T tabel).

Hasil pengujian mediasi yang menggunakan aplikasi *sobel test online* dengan memasukan data *path coeficient* yang diperoleh dari hasil pengujian *Bootstraping* pada SmartPLS 2 dimana :

- a : koef. *direct effect* Komunikasi terhadap kepuasan kerja = 0,524
- b : koef. *direct effect* kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi = 0,611
- Sa : *standard error* dari koefisien a = 0,074
- Sb : *standard error* dari koefisien b = 0,109

Dari hasil perhitungan *sobel test* di atas mendapatkan nilai z sebesar 4.384, karena nilai z yang diperoleh sebesar  $4,384 > 1,984$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa *Knowledge Sharing* dapat memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara. Hasil pengujian ini berdasarkan pada hasil pengujian secara parsial yang

menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel. Hasil ini dapat menjelaskan bahwa pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara yang memiliki Budaya Organisasi berani mengambil resiko pekerjaan, pegawai memahami pekerjaan dengan rinci dan memiliki target penyelesaian pekerjaan dapat memberikan pengaruh terhadap *Knowledge Sharing* dimana 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.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dapat dibuktikan dalam penelitian. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Islam et al., (2011); Islamy (2015); Abdelrahman, dan Papamichail (2016); dan Khazaei et al., (2016); Afrida (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

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

Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara Hasil ini dapat menjelaskan bahwa pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara yang memiliki Budaya Organisasi berani mengambil resiko pekerjaan, pegawai memahami pekerjaan dengan rinci dan memiliki target penyelesaian pekerjaan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang menyelesaikan tugas pokok sesuai dengan tujuan unit kerja, bekerja dengan teliti dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin dan rapih dalam melaksanakan tugas pokok.

Hasil tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi sebelumnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan adalah baik, karena nilai rata-rata skornya sebesar 3,99. Secara teori hal tersebut mengandung makna bahwa indikator: 1) Keterlibatan (*Involvement*); (2) Konsistensi (*Consistency*); (3) Adaptasi (*Adaptability*); dan (4) Misi (*Mission*) mampu menumbuhkan kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dalam penelitian ini baik secara teori maupun fakta-fakta yang ditemukan dan telah analisis. Selain itu, hasil penelitian ini mampu membuktikan kembali penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh: Mulyadi, Soleman, dan Ramdhani (2012) menunjukkan bahwa, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki hubungan yang kuat; Lazuardy, Away, dan Majid (2014) menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja PNS; Menaka dan Chandrika (2015) menunjukkan bahwa, terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan; dan Sudarmayanti (2015) juga menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

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

Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara. 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara. Hal sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yaitu: Fouzia, and Bokhari (2011); Yeo-Jin Kang, Seok-Eun Kim, dan Gee-Weon Chang (2013); Aulia, dan Syarifuddin (2017); Safitri, *et al.*, (2018); Aksoy, Ayranci, dan Gozukara (2016) 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:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara.
3. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara.
4. *Knowledge Sharing* dapat memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara.

### **Saran**

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, maka penulis merumuskan beberapa saran sebagai berikut:

1. Terkait dengan budaya organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku 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 kementerian Agama saat ini dengan melibatkan para ahli dibidang manajemen sumber daya manusia.
2. Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Utara 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 faktor kerja sama para pegawai perlu memahami secara komprehensif bahwa kerjasama adalah faktor sangat penting untuk mencapai tujuan-tujuan lainnya.

3. 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

- Abdelrahman, M., and Papamichail, K. N. (2016). The Role of Organisational Culture on Knowledge Sharing by Using Knowledge Management Systems in MNCs. *In: 22nd Americas Conference on Information Systems, San Diego*. <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/29230/>.
- 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.html>.
- 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. <https://doi:10.19044/esj.2016.v12n4p335>.
- Al-Alawi, A. I., Yousif, Al. M., and Fraidoon, 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. *Jurnal Unair*. <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, 3007-3011.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management, An Experiential Approach*, Fift Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- 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.
- Davenport, T.H and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston, MA: HarvardBussiness School Press.
- Davis, K., and Newstrom, 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.
- Weerarathna, R. S., and Geeganage I. A. P. H (2014). The Relationship between Organizational Culture and Employee Performance. *Case of International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 5, Issue 8.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organization*, Eighth Edition, Prentice Hll, New Jersey.
- Hunger, D. J., & Thomas L. W. (2003). *Manajemen Strategis*. Edisi Terjemahan. Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Islam, Z. Md., Hasan, I., Ahmed, S. U., and Ahmed, S. M. (2011). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Empirical Evidence From Service Organizations. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 14, 5900-5909, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1989270>.
- Islamy, F. J. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Sharing Dosen Tetap Universitas Pendidikan Indonesia Bandung Tahun 2013. *Jurnal Indonesia Membangun*, Vol. 14, No. 2. <https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/42>.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*, Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Organizational Behavior Key Concept, Skill, and Best Practices*, Tirdh 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*, 42(1), 108-125. <https://doi.org/10.1108/00251740410510181>.
- Logahan, J. M., 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, 55-563. <https://doi.org/10.21512/bbr.v5i2.1026>.
- Afrida, M. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Kantor Balai Kota Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, Vol. 1, No. 2, 1-17. <https://doi.org/10.24815/jim.v1i2.707>.
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mason, D. & Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol 7, No. 4, 38-48. <https://doi.org/10.1108/13673270310492930>.
- McShane and Glinow, V. (2008). *Organizational Behavior Fourt Edition*. Mc Graw Hill Irwin, Companies, Inc. New York.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- 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. <Http://Hdl.Handle.Net/123456789/4079>.
- Nonaka, I., dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*". New York: Oxford University Press.
- Khazaei, P. S., Khanlarzadeh, F., and, Samiei, V. (2016). The Impact Of Organizational Culture On Knowledge Sharing. *16th Australasian Conference on Information Systems*. <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-97391604009P>.
- Rehman, Wasim UL., Muhammad Ilyas., and Nabila, Asghar, (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.
- Safitri, C. L., Sri, W. L., Hana, S., and Sudarsih., (2018). *Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan*
- Schein, E. H., (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schermerhorn, J. R., Jr. James G. Hunt., dan Ricard N. Osborn., (2005). *Organization Behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- 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. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.10.1427>.
- Widayana, L. (2005). *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Bayumedia Publishing. Malang.
- Widiati, E. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting. *Jurnal Magister Manajemen*, Vol. 5, No. 1, 21-34. <https://journal.ibmasmu.ac.id/index.php/JMBA/index>.
- Yeo-Jin K., Seok-Eun Kim., and Gee-Weon C., (2013) The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*. <http://dx.doi.org/10.1080/01900690802243607>.