BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi budaya organisasi, kinerja karyawan dan berbagi pengetahuan.

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untukmeningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yangtelah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baikakan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakankaryawan akan mempengaruhi kinerja.

Terdapat beberapa pengertian kinerja karyawan yang disampaikan oleh beberapa ahli, sebagai berikut :

Menurut Rivai, (2004) Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Robbins (2006) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,target/sasaran atau kriteria.

2.1.1.2. faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemapuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

2.1.1.3. Kriteria Kerja :

untuk mengukur kinerja pegawai secara individu Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakanuntuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan
7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

2.1.1.4 Indikator kinerja karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 indikator yaitu Robbins, (2006;260)

1. kualitas,

   kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas,

   jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalm istilah seperti jumlah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu,

   merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas,

   merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi(tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud memaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian,

merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.2. Budaya organisasi

2.1.2.2. Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan.

Menurut Mas'ud,(2004) Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Menurut Mas'ud dalam penelitian oleh Kartiningsih (2007:27) Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai- nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Mas'ud juga menyatakan bahwa suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Menurut Robbins & Coulter (2010: 63) Budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi". Dalam kebanyakan organisasi, nilai- nilai dan praktik- praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar- benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Menurut Robbins & Coulter (2012:51) Budaya Organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.

Menurut Tampubolon (2008: 233) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi landasan filosofis bagi organisasi, kelompok di dalam organisasi, dan individu di dalam organisasi untuk berperilaku dan bertindak, yang pada akhirnya dapat membentuk kinerja dan kepuasan pegawai yang tinggi.

Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan.

2.1.2.3. Budaya yang kuat adalah sebagai berikut:

1. Nilai- nilai budaya saling menjalin, tersosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota.

2. Perilaku anggota (karyawan) terkendalikan dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang tak tampak (invisible) atau informal.

3. Para anggota (karyawan) merasa committed dan loyal pada organisasi.

4. Ada partisipasi para karyawan pada organisasi.

5. Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan.

6. Ada 'shared meaning' atau kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan.

7. Para anggota karyawan tahu apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.

8. Ada perasaan rewarding pada anggota (karyawan), karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.

9. Budaya yang berlaku sesuai dengan strategi dan menopang tujuan organisasi.

2.1.2.4.Indikator budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diukur dengan enam indikator sebagai berikut

(Tampubolon, 2008:233):

a) Inovatif memperhitungkan resiko

Berdasarkan kesepakatan karyawan bahwa pembentukan norma telah disesuaikan dengan kemungkinan resiko yang terjadi bagi organisasi.

Sehingga ketika suatu peraturan dibentuk atas dasar kesepakatan bersama akan menjadikan mereka mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih untuk mengurangi resiko yang mengakibatkan kerugian.

b) Memberi perhatian pada masalah secara detail

Dengan adanya ketelitian kecermatan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan menggambarkan tinggkat kualitas individu yang mampu memperhatikan secara detail maka ketika menghadapi berbagai permasalah akan lebih tanggap dalam mencari solusi yang sesuai.

c) Berorientasi terhadap hasil yang dicapai

Yaitu ketika seorang atasan mampu mengarahkan karyawannya untuk menjalankan tugas yang diberikan, sehingga target dari suatu organisasi dapat terpenuhi.

d) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil salah satunya ditentukan oleh kerjasama tim. Yaitu ketika ada anggota yang menghadapi permasalahan mereka tidak akan sungkan untuk mengutarakan kepada yang lain sehingga masalah tersebut dapat diatasi secar bersama-sama.

e) Agresif dalam bekerja

Produktivitas kerja yang tinggi dapat dicapai jika hasil kerja dapat memenuhi

kriteria yang sudah ditetapkan.

f) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Dalam bekerja karyawan juga perlu memperhatikan kondisi kesehatan. Ketika orang terlalu bersemangat dalam bekerja sebagian dari mereka mengabaikan untuk kesehatannya. Dengan kesehatan yang stabil karyawan akan mampu mengendalikan pekerjaanya dengan baik.

2.1.3. Berbagi Pengetahuan

2.1.3.3 Pengertian Berbagi Pengetahuan

Berbagi Pengetahuan baik yang bersifat spontan, terstruktur maupun tidak terstruktur merupakan hal yang sangat vital bagi kesuksesan organisasi. Berbagi Pengetahuan merupakan salah satu aktivitas dalam *knowledge management* Sebuah organisasi seharusnya mengembangkan tenaga kerja untuk mengelola dan menyusun pengetahuan yang dimilikinya.

Pengombinasian atau pengintegrasian pengetahuan akan mengurangi pengetahuan yag terlalu berlebihan dan tidak terkoordinasi, meningkatkan gambaran pengetahuan dengan konsisten, serta akan menngkatkan efisiensi dengan mengurangi volume yang berlebihan. Perbedaan pengetahuan dari berbagai macam individu semestinya diintegrasikan untk memaksiamalkan efisiensi. Oleh karena itu tugas utama organisasi adalah mengintegrasikan pengeahuan khusus dari induvidu-individu yang berbeda melalui Berbagi Pengetahuan.

Terdapat beberapa pengertian Berbagi Pengetahuan yang disampaikan oleh beberapa ahli, sebagai berikut :

Menurut Lin, 2007 Berbagi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai budaya interaksi sosial yang melibatkan mentransfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antara anggota organisasi. Semua jenis berbagi pengetahuan dapat terjadi di kedua tingkat, individu (anggota organisasi) dan organisasi itu sendiri. Pada tingkat individu, berbagi pengetahuan adalah kegiatan komunikasi untuk semua rekan kerja untuk saling membantu untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan lebih cepat atau lebih efisien dalam melakukan tugas organisasi. Untuk organisasi, berbagi pengetahuan adalah proses yang terhubung ke menangkap, pengorganisasian, menggunakan kembali, dan mentransfer pengalaman berdasarkan pengetahuan dalam suatu organisasi dan membuat pengetahuan diakses untuk semua orang yang membutuhkan itu.

Menurut Hansen dan Avital (dalam Hilmi A., et al. 2009) Berbagi Pengetahuan dapat dipahami sebagai perilaku dimana seseorang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai *knowledge* dan pengalamannya.

Menurut Ismail Nawawi (2012:61) berbagi pengetahuan adalah tahapan disseminasi (penyebaran) dan penyediaan knowledge pada saat yang teppat untuk karyawan yang membutuhkan.

Berbagi Pengetahuan dari seorang individu atas sistem informasi atau teknologi informasi, semakin lama akan dapat memberikan pembaharuan bagi keseluruhan *knowledge* suatu organisasi, yang pada gilirannya akan memberikan

karakteristik organisasi yang unik bagi perusahaan pesaingnya dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja.

2.1.3.4. Pengelolaan Berbagi Pengetahuan

Yuliazmi (2005:15) menyebutkan bahwa ada kecenderungan yang muncul dalam perusahaan adalah bagaimana kegiatan Berbagi Pengetahuan yang terjadi bersifat local dan terpisah. Sehingga dibutuhkan pengelolaan untuk mengalirkan pengetahuan tersebut ke seluruh komponen dalam organisasi untuk memperbaiki kegiatan saling berbagi pengetahuan. Pengelolaan tersebut tersebar menjadi delapan bagian, yaitu :

1. *Knowledge map*

   Memetakan dimana *knowledge* berada dalam perusahaan, rincian mengenai siapa mengetahui apa dan berada dimana

2. *Talk space*

   Menyediakan tempat yang bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berbicara denga yang lain dalam suasana informal.

3. *Smart office layout*

   Merancang ruang keja yang dapat memberikan kontribusi bagi lingkungayan efektif untuk kegiatan pembelajaran.

4. *Dedicated knowledge-sharing event*

   Mengadakan kegiatan *"knowledge fair*" atau forum untuk saling berbagi pengetahuan. Memberikan kesempatan bagi pegawai yang tidak pernah bertemu dalam kegiatan kerja sehari-hari untuk saling bertukar

pengalaman. Dalam hal ini struktur yang tidak terlalu keta paling baik dalam *Berbagi Pengetahuan*, sehingga peserta dapat menentukan cara masing-masing dalam memenuhi kebutuhannya.

5. *Commom language*

   Factor utama keberhasilan kegiatan knowedge sharing adalah memiliki "bahasa umum" dalam berkomunikasi dengan seluruh pegawai dalam suatu perusahaan. Kegiatan ini dimulai dengan membentuk daftar kata pembendaharaannya, kemudian diterjemahkan dalam bahasa yang dimengerti bersama.

6. *Knowledge leader*

   Menentukan pihak yang dapat menggunakan sumber daya, menguasai logika dari *Berbagi Pengetahuan*, memonitor partisispasi pegawai dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi

7. *A change in culture*

   Menciptakan budaya dimana pegawai sangat ingin membagi *knowledge* yang mereka miliki. Hal ini merupakan tantangan mengingat sifat dasar dari saling berbagi adalaha suka rela. Cara termudah adalah dengan menghlangkan penghalang dari kegiatan penyebaran *knowledge*

8. *Room for tension*

   Hal ini disebut juga dengan *fusion, creative abrasion* atau *creative tension.* Menyatukan pegawai dari bagian yang bebeda untuk bersama-sama menyelesaikan suatu permasalahan. Hal ini dibutuhkan karena

pembelajaran dan solusi inovatif kerap terjadi saat seseorang dikondisikan untuk meluaskan pemikiran mereka dalam cara yang baru.

Dari pemaparan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam upaya memperbaiki kegiatan saling berbagi pengetahuan melalui pengelolaan yang dilakukan dengan langkah-langkah diatas dapat menjadi saran bagi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan sehingga tercipta pengetahuan baru bagi organisasi dan karyawan tersebut.

2.1.3.5. Kegiatan Berbagi Pengetahuan

Menurut Bambang Setiaso (2009), secara umum ada lima jenis kegiatan Berbagi Pengetahuan yaitu:

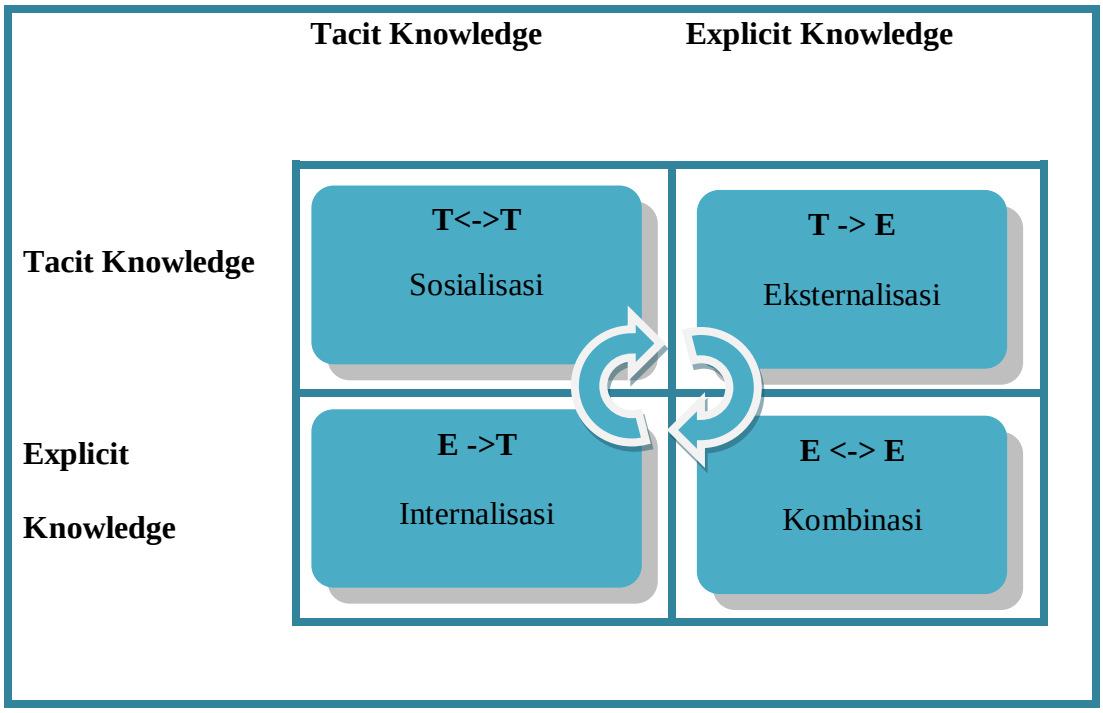
1. Di dalam satu kelompok untuk pekerjaan rutin yang serupa dan terus menerus,
2. Antar dua atau lebih kelompok yang berbeda tetapi melakukan pekerjaan yang hampir sama,
3. Antar dua atau lebih kelompok, tetapi yang dibagi bersama adalah pengetahuan tentang pekerjaan non-rutin,
4. Antar organisasi dalam rangka kelangsungan hidup bersama,
5. Dari luar kelompok, ketika menghadapi persoalan yang belum pernah mereka jumpai.

2.1.3.6. Konversi Pengetahuan Dalam Berbagi Pengetahuan

Pengetahuan terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* sering kali berupa informal dari keterampilan teknis , sehingga sulit untuk di definisikan secara jelas. Selain itu pengetahuan *tacit* memiliki dimensi kognitiff yang penting, berupa model mental, keyakinan dan pandangan-pandangan yangbegitu menyatu yang membuat seseorang menggunakannya tanpa pernah mempertanyakannya. Karena itu *tacit knowledge* sulit untuk dijelaskan.

Explicit knowledge adalah knowledge yang dapat atau sudah terkodifiasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sengga dapat mudah di bagikan dan didistribusikan dengan menggunakan media (formula, kaset/ cd, video dan audio, spesifikasi produk atau manual). Dalam upaya meingkatkan daya saing organisasi bisnis atau organisasi public, diperukan pengeolaan pengetahuan, disamping pengelolaan keterampilan yang sesuai dengan kompetensi, sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Alvin (2011:20) menjelaskan mengenai konversi pengetahuan yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi, melalui empat jenis proses konversi yang disebut dengan SECI Process (S: Socialization, E: Externalization, C: Combination, I: Internalization) seperti pada gambar berikut ini:



Sumber : Ikujiro Nonaka dan Takeuchi (dalam Alvin, 2011:20)

Gambar 2.1

Empat Model Konversi Pengetahuan

Konversi pengetahuan ini merupakan siklus hidup dan berkembangnya suatu pengetahuan. Penjelasan konversi pengetahuan adalah sebagai berikut :

1. Proses Sosialisasi

   Proses transfer secara langsung antara *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lain. Praktis tanpa media.

2. Proses Eksternalisasi

   Mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi.

3. Proses Kombinasi

Merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi

4. Proses Internalisasi

   Merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan kesluruh angota organisais melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

2.1.3.7. Menumbuhkan Budaya Berbagi Pengetahuan

Menurut Nungky (dalam Suhitarini danTogar, 2009), ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan diantaranya:

1. Menciptakan know-how dimana setiap pegawai berkesempatan dan bebas menentukan cara baru untuk menyelesaikan tugas dan berinovasi serta peluang untuk mensinergikan pengetahuan eksternal kedalam institusi.
2. Menangkap dan mengidentifikasi pengetahuanyang dianggap bernilai dan direpresentasikan dengan cara yang logis.
3. Penempatan pengetahuan yang baru dalam format yang mudah diakses oleh seluruh pegawai dan pejabat.
4. Pengelolaan pengetahuan untuk menjamin kekinian informasi agar dapat direview untuk relevansi dan akurasinya.

5. Format pengetahuan yang disediakan di portal adalah format yang user friendly agar semua pegawai dapat mengakses dan mengembangkan setiap saat.

Kemampuan organisasi dalam mendorong *knowledge sharing* karyawan menjadi sangat penting, karena melalui *knowledge sharing*, *knowledge* dapat disebarkan, dimplementasikan dan dikembangkan. Disisi lain, *sharing* merangsang individu di dalam organisasi untuk dapat berpikir secara kritis dan kreatif**,** sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan *knowledge* baru yang berguna bagi perusahaan. (Lindsay dalam Hilmi et., al., 2009).

2.1.3.8. Indikator *Knowledge sharing*

Menurut Tobing (dalam Ismail Nawawi, 2012:169), indikator dalam *knowledge sharing* adalah,

1. Peranan kepemimpinan
2. Iklim kepercayaan dan keterbukaan
3. Penghargaan terhadap knowledge, pembelajaran dan inovasi

1.2.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/ judul Referensi	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Knowledge Sharing sebagai* Variabel intervening studi kasus pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya Oleh : Astuti Astuti (2016)	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi knowledge sharing dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh signifikan dari knowledge sharing terhadap kinerja karyawan.	Terdapat kesamaan dalam variabel ini yaitu menggunakan *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Knowledge Sharing.*	Menggunakan objek Variabel Intervening Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya

2	Penggaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi Knowledge Sharing Dosen tetap Universitas Pendididkan Indonesia Bandung Oleh : Fahmi Jahidah Islamy (2013)	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Knowledge Sharing	Terdapat kesamaan dalam variabel ini yaitu menggunakan *Budaya Organisasi* terhadap *Knowledge Sharing.*	Penelitian dilakukan pada Dosen tetap di Universitas Pendidikan Indonesia Bandunng.
3	Peran knowledge sharing terhadap kinerja UKM berbasis sikap kewirausahaan.	Dengan diterimanya kelima hipotesis yang diajukan yakni pertama yang menunjukkan bahwa bila knowledge sharingsemakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Kedua bila orientasi belajar semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Ketiga bila orientasi belajar semakin tinggi, maka knowledge sharingsemakin tinggi. Keempat bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung	Terdapat kesamaan dalam variabel ini yaitu menggunakan *knowledge sharing* dan *kinerja*.	Peran knowledge sharing terhadap kinerja penelitian dilakukan di UKM dan berbasis sikap kewirausahaan.

		resiko semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Kelima bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung resiko semakin tinggi, maka knowledge sharingsemakin tinggi.		
4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang	Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara simultan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat keasamaan dalam variable ini yaitu menggunakan Budaya Orgaisasi terhadap Kinerja karyawan	Penelitian ini di lakukan pada Politeknik Negeri Padang
5	The Influence of Knowledge Sharing on Organizational Performance at Environmental Agency of North Sumatra Province	Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat berdasarkan hasil perhitungan	Knowledge sharing and organizational performance	at Environmental Agency of North Sumatra Province

		secara simultan bahwa knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap kinerjaorganisasi pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Utara sebesar 43,3%.		
6	Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors	The study was conducted in three different phases: the first phase was concerned with identifying the major aspects of knowledge sharing in organizations and the fundamental organizational culture factors that impacted knowledge sharing. During the second phase, the researchers used the knowledge extracted from the literature to formulate the research instruments: surveys and semi-structured interviews. The instruments were exploited to gather necessary data, which	Organization culture and knowledge	critical success factors

		was analyzed to reach the research findings. In the third phase, the findings were discussed to arrive at relevant implications concerning knowledge sharing in organizations. A final confirmatory test was conducted by presenting the data to an expert in the field of statistics and quantity management.		
7	Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test	Future research is encouraged to follow this line of inquiry to bring more insight into how organizations should enhance their performance with well-conceived knowledge sharing strategies and practices. Such research can broaden the scope by investigating	Knowledge sharing and organizational performance	Mengunakan faktor pendukung untuk perbaikan kinerja organisasi melalui modal manusia: Sebuah tes pendahuluan

		the relationships between knowledge management processes, which include acquisition, sharing, integration, and retention of knowledge, and organizational human capital (Hsu, 2005). Financial performance measured by objective indicators should also be included in the investigation.		
8	Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Govermental Organizations	From the study it can be concluded that organization culture has a great influence on performance as it dictates how things are done, organization‟s	Organization culture on performence	in Non Govermental Organizations

		philosophy, work environment, performance targets and organizations stability. At World Vision Kenya there is a concoction of cultures ranging from competitive culture, entrepreneurial culture, bureaucratic culture and consensual culture.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Seiring dengan majunya suatu perusahaan, maka apabila perusahan ingin terus konsisten dan terus bisa tetap berkelanjutan serta mampu bersaing maka perusahaan harus meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan (Ardana, I. K., Mujiati, N. W. Dan Utama, I. M. (2012). Lebih lanjut potensi dari SDM tersebut perlu dikembangkan dan diperhatikan agar

mejadi SDM yang professional dan berkualitas sehingga berdampak pada keberhasilan perusahaan (Astuti Aulia 2016:1).

Salah satu variable yang mempengaruhi individu dan kerja perusahaan terutama dalam lingkungan yang bersaing adalah budaya organisasi (Brahma dan siregar,2008). Selain budaya organisasi, strategi yang perlu dilakukan perusahaan agar dapat bertahan di lingkungan bisnis yaitu seperti memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk, memperbaiki produknya,memperbaiki system organisasi dan melakukan penghematan biaya. Strategi tersebut harus manpu menciptakan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut kinerja akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung dengan pengetahua (knowledge) yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada system yang ada.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui berbagi pengetahuan.

Knowledge sharing yang berhasil sangat membutuhkan budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan (Tobing, 2007:139). Pengetahuan yang semakin bertambah dapat menghasilka inivasi-inovasi yang dapat memperbaiki bahkan meningkatkan kinerja yang dihasilkan ole karyawan (Widayana,2005:46).

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Studi yang dilakukan oleh Clairine Tanuwibowo, Jessica. (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.Tirta Sarana Sukses. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Afnita, Muis, dan Umar (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian Shahzad et el (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2.Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Berbagi Pengetahuan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Arpaci dan Bolaglu (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif budaya terhadap *knowledge sharing*. Kemudian adanya pengaruh yang signifikan dari variabel budaya terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian Tong et al (2014) menyatakan bahwa budaya organisais berpengaruh terhadap *knowledge sharing.*

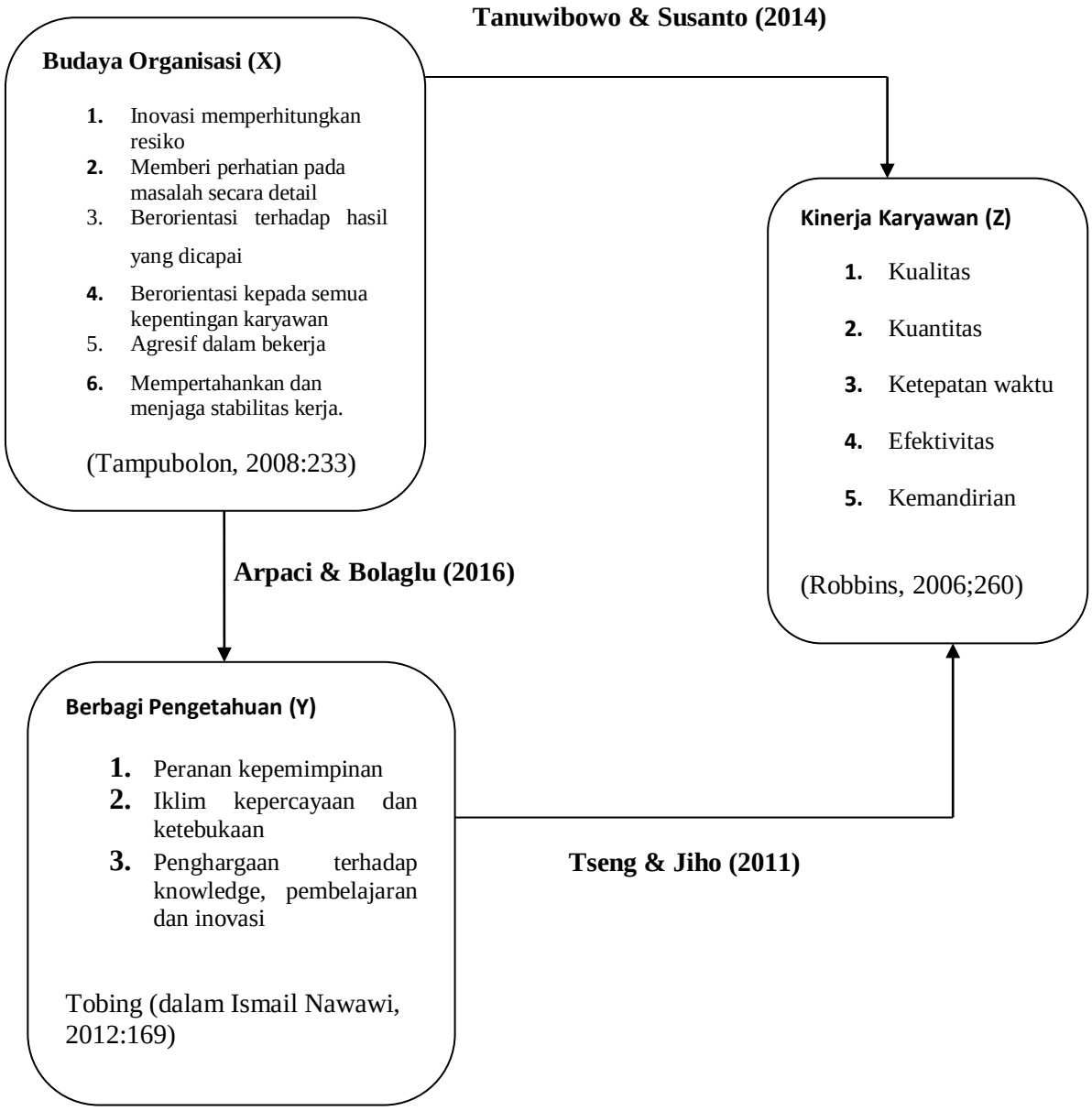
2.2.3. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tseng dan Jiho (2011) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Triana et al (2016) hasilnya menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dan Berbagi Pengetahuan

Hasil penelitian Aulia (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui knowledge sharing sebagai variabel mediasi hal tesebut terdapat pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel *knowledge sharing*. Sehingga hasil tersebut dapat diartikan bahwa dengan penerapan budaya organisasi yang semakin baik dan semakin baik penerapan *knowledge sharing* sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan semakin optimal. Jika semakin banyak ilmu yang dibagikan dan pengetahuan atau wawasan baru yang dihasilkan maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Paradigma Penelitian :



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya.

Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

H_2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap Berbagi Organisasi.

H_3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara knowledge sharing terhadap kinerja karyawan.

H_4 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi Berbagi Pengetahuan.