

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak dapat terlepas dari penelitian terdahulu yang merupakan referensi pembanding dari teori-teori dan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Semakin banyak referensi yang digunakan dan relevansinya masih dapat dipertanggungjawabkan akan lebih memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Adapun referensi penelitian terdahulu diambil penulis dari jurnal yang membahas tentang penelitian yang sama atau hampir sama adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Budaya Organisasi terhadap Produktivitas				
1.	<i>Organizational Culture And Its Impact On Organizational Productivity</i> S. Mohammadi Tahun : 2020	X : Budaya Organisasi Y : Produktivitas Organisasi	Korelasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada peningkatan produktivitas, yaitu dengan meningkatkan metode kerja, kerja sama untuk melakukan perubahan dan memperbaiki kelemahan dalam organisasi produktivitas organisasi akan dapat ditingkatkan.

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Siti Nur Salamah, Rini Lestari, Epi Fitriah Tahun : 2020	X : Budayaq Organisasi Y : Produktivitas Kerjaf Karyawan	Regresi Liniere Sederhana	Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan.
3.	<i>The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Work Productivity at The Bureau of Organization of The Regional Secretariat of North Sulawesi Province</i> Natalia Putri Matahelumual, Adolfina dan Raymond Kawet Tahun : 2019	X ₁ : Budaya Organisasi X ₂ : Komitmen Organisasi Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara umum budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, namun secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
4.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Dinas Cipta Karya, Kebersihan dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis Wawan Risnawan Tahun : 2018	X : Budaya Organisasi Y : Produktivitas Kerja Pegawai	Analisis Regresi	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja sebesar 30.61% sedangkan pengaruh diluar variabelu Budaya Organisasi adalah sebesar 69,39.

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5.	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Loa Janan Ilir Kota Samarinda Salasiah Rahman Julkarnain Tahun : 2017	X : Budaya Organisasi Y : Produktivitas Kerja Pegawai	Korelasi, regresi sederhana	Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Budaya Kerja dengan variabel Produktivitas Kerja.
6.	<i>Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran</i> Mohammad Mahdiyeh, Hosein Nakhaei, Ali Kebriaei Tahun : 2016	X : Budaya Organisasi Y : Produktivitas	Korelasi, regresi sederhana dan regresi ganda ($\alpha = 0,05$).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dengan produktivitas. Sebuah organisasi jika ingin meningkatkan produktivitas kerja, penting untuk memperhatikan budayanya.
7.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Pengelola dan Pengembangan Taman Mini Indonesia Indah Drastitin, Robert Siregar dan Nurminingsih Tahun : 2016	X : Budaya Organisasi Y : Produktivitas Kerja	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8.	<p><i>Effects of The Corporate Culture on The Employee's Work Productivity PT PLN Surakarta in Free Market.</i></p> <p>Yohanes Djoko Suseno</p> <p>Tahun : 2015</p>	<p>X : Budaya Perusahaan</p> <p>Y : Produktivitas Kerja Karyawan</p>	Regresi Berganda	<p>Hasil dari penelitian ini yaitu Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, lebih jauh ditunjukkan bahwa pemberian penghargaan kepada sumber daya manusia yang merupakan salah satu dari indikator budaya perusahaan memiliki pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p>
9.	<p><i>Impact of Organizational Culture on Productivity and Quality Management: a Case Study in Diamond Operations Unit, DTC Botswana</i></p> <p>Kabelo Kelepile</p> <p>Tahun : 2015</p>	<p>X : Budaya Organisasi</p> <p>Y₁: Produktivitas</p> <p>Y₂: Manajemen Mutu</p>	Regresi Linier Berganda	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas dan manajemen mutu.</p>
10.	<p><i>Analysis of the Impact of Organizational Culture on Employee Productivity (Case Study: Bistoon Petrochemical Company)</i></p> <p>Peyman Akbari, Kamran Nazari dan Abedin Mahmoudi</p>	<p>X : Budaya Perusahaan</p> <p>Y : Produktivitas Kerja</p>	Regresi Linier	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.</p>

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Tahun 2015			
Knowledge Sharing terhadap Produktivitas				
1.	<p>Pengaruh Motivasi Intrinsik dan <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Produktivitas Kerja Melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. BPR Rudo Indobank)</p> <p>Andhy Tri Adriyanto, Agus Prasetyo</p> <p>Tahun : 2021</p>	<p>X₁: Motivasi Intrinsik</p> <p>X₂: <i>Knowledge Sharing</i></p> <p>Y : Produktivitas Kerja</p> <p>M : Perilaku Inovatif</p>	<p>Structural Equation Model (SEM)</p>	<p>Penelitian ini menyatakan <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja</p>
2.	<p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i>, Perilaku Inovatif, dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja</p> <p>Rahmad Wahyudi dan Nur Laily</p> <p>Tahun : 2020</p>	<p>X₁: <i>Knowledge Sharing</i></p> <p>X₂: Perilaku Inovatif</p> <p>X₃: Motivasi</p> <p>Y : Produktivitas Kerja</p>	<p>Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge sharing</i>, perilaku inovatif dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas Kerja karyawan</p>
3.	<p><i>Knowledge Sharing Behavior</i>, Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Astria Mandiri Kadungora</p> <p>Acep Abdul Basit, Intan Tenisia</p>	<p>X₁: <i>Knowledge Sharing Behavior</i></p> <p>X₂: Disiplin Kerja</p> <p>Y : Produktivitas Kerja</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p>

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Prawita Sari, Ahmad Wahyu Tahun : 2019			
4.	<i>The impact of Knowledge Management on Organizational Productivity: A Case-Study on Koosar-Bank of Iran</i> Fatemeh Torabi, Jamal El-Den Tahun : 2017	X : Manajemen Pengetahuan Y : Produktivitas Organisasi	Regresi Berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan tacit memiliki dampak positif langsung pada produktivitas. Selain itu, analisis menunjukkan bahwa tidak hanya peningkatan produktivitas sebagai hasil dari berbagai pengetahuan, tetapi juga inovasi karyawan juga meningkat sebagai hasil dari paparan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman orang lain.
5.	<i>Knowledge Sharing, Visibility-Improvement and Productivity-Growth: Evidence From-Agroindustry Manufacturing Firm</i> Kevin Natalardo and Oki Sunardi Tahun : 2018	X ₁ : Knowledge Sharing X ₂ : Peningkatan Visibilitas Y : Produktivitas Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik berbagai pengetahuan dan peningkatan visibilitas telah terbukti secara signifikan positif mempengaruhi pertumbuhan produktivitas dalam perusahaan.
Budaya Organisasi terhadap Knowledge Sharing				
1.	<i>The Relation among Organizational Culture, Knowledge</i>	X : Budaya Organisasi	PLS SEM	Hasil penelitian menyatakan bahwa manajemen

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	<p><i>Management, aand Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation</i></p> <p>Long Lam, Phuong Nguyen, Nga Le and Khoa Tran</p> <p>Tahun : 2021</p>	<p>Y₁: Manajemen Pengetahuan</p> <p>Y₂: Kemampuan inovasi</p>		<p>pengetahuan memiliki hubungan yang kuat dengan kemampuan inovasi, selain itu budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan.</p>
2.	<p><i>Quality Culture To Improve Knowledge Sharing And The Positive Effect On Engagement Of Academic Staff</i></p> <p>Anik Herminingsih, Mochamad Rizki Sadikin</p> <p>Tahun : 2021</p>	<p>X : Budaya Mutu</p> <p>Y₁: <i>Knowledge Sharing</i></p> <p>Y₂: Keterlibatan Staf</p>	SEM	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya mutu berpengaruh terhadap praktik manajemen sumber daya manusia, berbagi pengetahuan dan keterlibatan antara staf.</p>
3.	<p><i>Organizational Culture as Moderator in The Relationship Between Organizational Reward on Knowledge Sharing and Employee Performance</i></p> <p>Abdul Rohim dan I Gede Sujana Budhiasa</p> <p>Tahun : 2019</p>	<p>X : Imbalan Organisasi</p> <p>Y₁: <i>Knowledge Sharing</i></p> <p>Y₂: Kinerja Karyawan</p> <p>M : Budaya Organisasi</p>	Smart PLS	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung dan secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan. Namun secara parsial budaya klan berpengaruh secara signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>, budaya adhokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>, budaya hierarki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> dan budaya</p>

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				pasar secara langsung dan signifikan berpengaruh pada <i>knowledge sharing</i> .
4.	<p data-bbox="405 568 675 1003"><i>Examining The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management: The Moderation Effect of Organizational Division at an Abu Dhabi Gas Company</i></p> <p data-bbox="405 1048 675 1261">Moosa Abdullah Al Murawwi, Mohamed Behery, Marina Papanastassiou, dan Mian Ajmal</p> <p data-bbox="405 1305 584 1335">Tahun : 2014</p>	<p data-bbox="700 568 951 636">X : Budaya Organisasi</p> <p data-bbox="700 680 922 748">Y : Manajemen Pengetahuan</p>	SEM	<p data-bbox="1171 568 1484 1043">Hasil penelitian menyatakan semua jenis budaya organisasi yaitu klan, adhokrasi, hierarki dan pasar (Cameron & Quinn, 1999) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap <i>knowledge management</i> yang memiliki salah satu dimensi yaitu <i>knowledge sharing</i>.</p>
5.	<p data-bbox="405 1375 675 1518"><i>Organisational Culture's Influences on Tacit Knowledge Sharing Behaviour</i></p> <p data-bbox="405 1563 675 1664">Visvalingam Suppiah dan Manjit Singh Sandhu</p> <p data-bbox="405 1709 584 1738">Tahun : 2011</p>	<p data-bbox="700 1375 951 1442">X : Budaya Organisasi</p> <p data-bbox="700 1487 922 1630">Y : Perilaku Berbagi Pengetahuan Tacit</p>	Regresi Berganda	<p data-bbox="1171 1375 1484 1704">Dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan negatif terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i> yang tergantung pada jenis budayanya.</p> <p data-bbox="1171 1704 1484 1995">Budaya klan berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan tacit, namun budaya hierarki dan pasar memiliki pengaruh negatif terhadap</p>

No.	Judul/Penulis/ Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				perilaku berbagi pengetahuan tacit.
6.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>Knowledge Sharing</i> Sebagian Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Kantor Balai Kota Banda Aceh M. Subki dan Afrida Tahun 2016	X : Budaya Organisasi Y : Kepuasan Kerja M : <i>Knowledge Sharing</i>	Regresi	Pengujian hipotesis kedua yaitu hubungan budaya organisasi dengan <i>knowledge sharing</i> menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> .
7.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Knowledge Management</i> Pada Perusahaan Pengguna-SAP Dian J. Bantam, Dimas A. Nugraha, & Nailis Sa'adah Tahun : 2016	X ₁ : Budaya Organisasi X ₂ : Komitmen Organisasi Y : <i>Knowledge Manajement</i>	Regresi Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>knowledge manajement</i>

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Budaya Organisasi

Pettigrew pertama kali mengenalkan istilah budaya organisasi melalui artikel jurnalnya *Administrative Science Quarterly* (Hofstede

et al., 1990; Pettigrew, 1979). Sejak saat itu, istilah budaya organisasi banyak dipakai di banyak perusahaan, dan hingga saat ini banyak memunculkan definisi dari istilah budaya organisasi. Berikut beberapa definisi budaya organisasi, yaitu mengartikan budaya organisasi sebagai suatu nilai, sikap, keyakinan, dan kebiasaan para anggota organisasi tersebut yang dibagikan. Schein (1990), budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dapat diterima oleh masyarakat dan dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hofstede, (1991) budaya organisasi adalah cara berpikir yang membedakan antara orang yang satu dengan orang yang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Ini termasuk nilai, kepercayaan dan perilaku karyawan yang menjadi ciri khas organisasi. Budaya organisasi berarti kepercayaan dan aturan yang sudah ditetapkan yang dijadikan pedoman secara umum oleh masyarakat atau bagian dari organisasi (Kotter & Heskett, 1992).

Menurut Greenberg & Baron (1995), budaya organisasi adalah kerangka kerja dari nilai, kepercayaan, sikap, peraturan, sikap karyawan dan harapan organisasi yang diberikan dan dilaksanakan oleh anggotanya di dalam organisasi. Definisi lain dikembangkan oleh Cameron & Quinn (1999) dimana budaya organisasi direfleksikan oleh orientasi pekerjaan, gaya kepemimpinan, bahasa dan kode, prosedur kerja, dan tingkat keberhasilan yang membedakan dengan organisasi lainnya.

Pendapat tentang budaya organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Robbins (1996), Budaya organisasi berarti sistem nilai dan kepercayaan yang dijadikan pedoman bersama oleh anggota organisasi yang menjadi ciri khas suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi merupakan keteraturan perilaku yang dapat diketahui pada saat organisasi berinteraksi seperti pada saat berkomunikasi, kualitas kerja, respek terhadap pimpinan atau karyawan, dan lain sebagainya.

Hofstede (1980), Deal & Kennedy (1982) mengklasifikasikan budaya menjadi dua kelompok yaitu budaya nasional dan regional yang mempengaruhi perilaku organisasi. Hofstede (1980) mengatakan budaya nasional diamati dari lima dimensi, yaitu: (1) Jarak kekuasaan; (2) Pencegahan ketidakpastian; (3) Individualisme vs. kolektifisme; (4) Maskulinisme vs. feminisme; dan (5) Orientasi jangka panjang vs. jangka pendek.

Penelitian Deal & Kennedy (1982), budaya organisasi fokus pada pengukuran organisasi berdasarkan masukan dan resiko, dimana masukan yang cepat berarti mendapatkan respon instan, dan resiko merupakan tingkat ketidakpastian dalam kegiatan organisasi. Deal & Kennedy (1982) menggunakan beberapa parameter untuk mengelompokkan keempat budaya organisasi yaitu: (1) Ketahanan; (2) Kerja keras; (3) Pertaruhan perusahaan; dan (4) Proses.

Sedangkan Schein (1985) mengklasifikasikan budaya organisasi kedalam tiga dimensi yaitu: (1) Asumsi; (2) Nilai-nilai; dan (3) Artefak. Schein menjelaskan bahwa artefak merupakan perwujudan fisik suatu budaya, seperti cara para pegawai berpakaian, tatanan kantor, bahasa umum, bahasa khusus, teknologi yang digunakan, dan ritual serta upacara. Artefak mudah dilihat dan dikenali tetapi interpretasinya tetap sulit, subyektif, dan ambigu. Artefak mencakup semua fenomena yang dilihat, didengar, dan dirasa seseorang ketika bertemu dengan kelompok baru dengan budaya yang familiar (Schein, 1992). Schein kemudian menyatakan bahwa untuk memahami makna suatu artefak, maka perlu meneliti nilai. Nilai-nilai yang mendukung adalah asumsi yang tidak dapat didiskusikan seperti keyakinan, norma-norma, dan aturan pelaksanaan perilaku yang dibagikan oleh para pegawai kepada perusahaan. Hal-hal tersebut adalah aturan perilaku dan tindakan yang merefleksikan nilai-nilai, prinsip-prinsip, etika, dan visi perusahaan (Schein, 1999).

Berdasarkan definisi budaya organisasi serta skema klasifikasi yang diberikan, membuktikan bahwa banyak penelitian mengenai budaya yang fokus pada nilai-nilai organisasional. Nilai organisasional dinilai sebagai representasi nyata terjelas dari budaya (Zammuto & Krakower, 1991). Ada penekanan terhadap nilai-nilai (alih-alih asumsi atau artefak) sebagai pengukur budaya organisasi bahwa nilai-nilai lebih mudah diakses daripada asumsi dan lebih

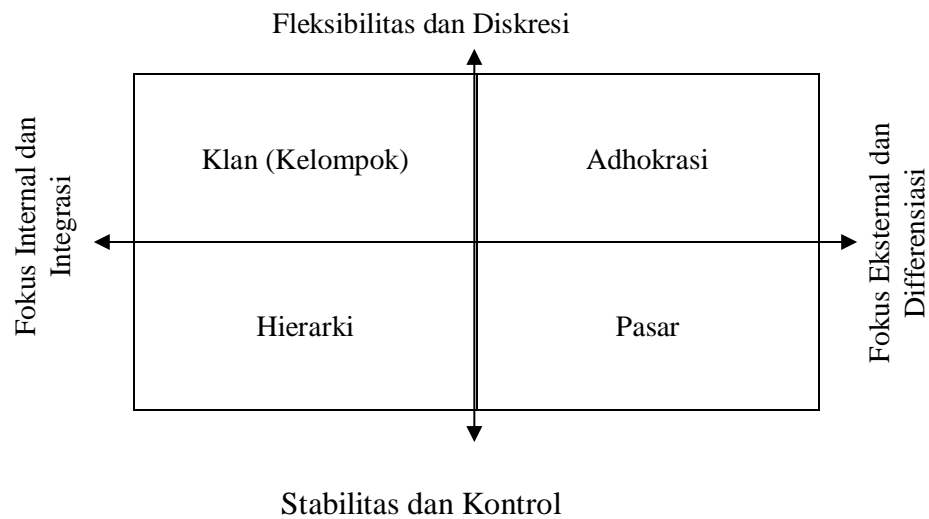
reliabel dari pada artefak. Nilai lebih mudah diakses dalam penelitian kuantitatif, karena artefak dianggap lebih spesifik pada organisasi, jenis-jenis nilai antar organisasi didasarkan pada keberagaman penekanan terhadap serangkaian nilai-nilai yang lazim dalam suatu komunitas (Zammuto & Krakower, 1991). Oleh sebab itu, penelitian ini mengadopsi definisi operasional Cameron & Quinn (1999) yang mendasari teori penelitian ini.

Cameron & Quinn (1999) mengklasifikasikan jenis-jenis budaya kerangka nilai persaingan dalam sebuah kuadran yang namanya diambil dari literatur dan mengidentifikasi perbedaan nilai-nilai organisasi tersebut sesuai dengan bentuk-bentuk organisasi, yaitu hierarki oleh Max Weber (1947), Pasar oleh Williamson (1975), Kelompok oleh Ouchi (1981) dan Adhokrasi oleh Mintzberg (1993). Budaya hierarki lebih menekankan pada kontrol dan fokus internal dibandingkan dengan budaya kelompok yang lebih menekankan pada fleksibilitas. Di lain sisi budaya hierarki dan budaya kelompok memiliki hubungan paralel antar budaya, yaitu sama-sama memiliki fokus internal sementara budaya pasar dan budaya adhokrasi sama-sama memiliki fokus eksternal. Organisasi pemerintah daerah yang baik seharusnya mampu beradaptasi dan fleksibel, stabil dan penuh kontrol, perlu adanya penekanan pada nilai-nilai SDM, efisiensi, perencanaan dan penetapan tujuan.

Adapun asumsi yang mendasari kerangka tersebut adalah:

1. Organisasi cenderung menerapkan satu budaya pada organisasinya, ada juga yang menerapkan secara bersama-sama, hanya saja yang terjadi adalah satu budaya lebih dominan daripada budaya lain. Kombinasi berbagai nilai-nilai sering ditemui dalam organisasi (Howard, 1998).
2. Organisasi sebagai tipologi berdasarkan karakteristik umum budaya organisasi. Hofstede (1980); Hofstede, et al. (1990) dan Ouchi (1981) mengatakan bahwa kerangka ini bertujuan menggolongkan budaya kedalam kategori yang lebih luas berdasarkan karakteristik umum yang ada di seluruh sistem sosial.
3. Kerangka nilai persaingan adalah penyeimbang yang penting. Menurut Denison & Spreitzer (1991), aspek fleksibilitas dan spontanitas yang berlebihan akan menimbulkan kekacauan dan jika terlalu banyak kontrol akan menimbulkan kekakuan.

Kerangka persaingan Cameron & Quinn (1999) dapat dijelaskan seperti gambar berikut:



Sumber : Cameron & Quinn (1999)

Gambar 2.1. Kategori tipe kultur organisasi

1. Budaya Klan, yaitu budaya yang lebih kearah keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi cenderung seperti sebuah keluarga daripada aktivitas ekonomi. Nilai-nilai pada budaya ini yaitu: mengutamakan kerjasama tim, partisipasi dan konsensus; Pemimpin seperti pembimbing atau bahkan orang tua; keterikatan pada tradisi; kesuksesan pada budaya ini adalah terpenuhinya kebutuhan konsumen dan kepedulian kepada masyarakat.
2. Budaya Adhokrasi, merupakan budaya yang bersifat dinamis, jiwa kewirausahaan yang tinggi dan kreativitas. Budaya ini lebih mengutamakan pada inovasi, keberanian pengambilan resiko, berekspreimen dan berpikir di luar kebiasaan untuk menyelesaikan sesuatu. pemimpin organisasi adalah seorang inovator dan pengusaha (*entrepreneur*). Kebudayaan Adhokrasi

berkembang dengan membuat barang dan jasa yang inovatif dan tanggap menghadapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi dapat dikatakan sukses jika memiliki produk dan layanan baru serta menjadi perintis sesuatu yang baru.

3. Budaya Hierarki, merupakan budaya yang sangat protokoler dan terstruktur. Semua tindakan dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang sudah ada. Pengendali dari budaya ini yaitu dengan peraturan, tugas dan fungsi, efisiensi dan kelancaran organisasi menjadi hal yang penting dalam keputusan nilai. Kesuksesan budaya ini diukur berdasarkan perencanaan yang matang, kualitas hasil pekerjaan yang tinggi, ketepatan waktu dan biaya operasional yang rendah, kepastian pekerjaan dan prediktabilitas dikendalikan oleh manajemen.
4. Budaya Pasar, budaya ini bukanlah budaya yang berdasarkan pada fungsi pemasaran atau sikap konsumen di pasar, tetapi organisasi yang menganggap dirinya sebagai pasar itu sendiri. Budaya ini dibuat untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan berorientasi pada hasil. Adapun tujuan dari budaya ini yaitu melakukan aktivitas kompetitif, pencapaian sasaran dan target. Kesuksesan diukur oleh pangsa pasar dan penguasaan pasar.

Cameron & Quinn (1999) membagi kapabilitas manajerial berdasarkan pembagian empat kuadran budaya sebagai basis pengukuran yaitu:

1. Budaya Klan

- a. Mengelola tim (*Managing Team*). Memberikan fasilitas kerjasama yang efektif, kebersamaan, kelancaran bekerja, dan memperoleh kinerja tinggi.
- b. Mengelola hubungan interpersonal (*Managing Interpersonal Relationship*). Memfasilitasi hubungan antara orang yang satu dengan yang lain secara efektif, seperti kemampuan memberi *feedback* yang suportif, mendengarkan dan menyelesaikan masalah antar individu.
- c. Mengelola pengembangan diri karyawan (*Managing the Development of Other*). Membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan, dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi.

2. Budaya Adhokrasi

- a. Mengelola inovasi (*Managing Innovation*). Mendorong karyawan untuk meningkatkan inovasi, memperbanyak alternatif, lebih kreatif, dan memberikan fasilitas dalam menciptakan ide-ide baru.
- b. Mengelola masa depan (*Managing the Future*). Mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan memberikan fasilitas untuk mencapainya.

- c. Mengelola perbaikan terus menerus (*Managing Continuous Improvement*). Mendukung orientasi terhadap perbaikan terus menerus, fleksibilitas dan peningkatan produktivitas karyawan dalam kehidupan karier mereka.
3. Budaya Hierarki
 - a. Mengelola akulturasi (*Managing Acculturation*). Membantu karyawan untuk memperjelas tujuan dari organisasi, budaya dan standar-standar yang berlaku dalam organisasi, dan bagaimana mereka beradaptasi terhadap dalam lingkungan kerja.
 - b. Mengelola sistem kontrol (*Managing the Control System*). Memastikan bahwa prosedur, standar, dan sistem pengawasan berjalan dengan baik untuk mengendalikan proses dan kinerja.
 - c. Mengelola koordinasi (*Managing Coordination*). Mengatur koordinasi pada dalam organisasi serta unit-unit di luar organisasi dan para manajernya, dan menyampaikan informasi ke bagian-bagian yang lain.
4. Budaya Pasar
 - a. Mengelola daya saing (*Managing Competitiveness*). Mendorong kemampuan untuk bersaing dan pencapaian tujuan yang tinggi untuk melebihi kinerja pesaing.

- b. Membangkitkan semangat karyawan (*Energizing Employees*). Memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan untuk lebih aktif, melakukan upaya lebih, dan bekerja dengan lebih rajin.
- c. Mengelola layanan konsumen (*Managing Customer Service*). Mendorong pencapaian tujuan pelayanan konsumen, melibatkan karyawan, dan memberi lebih dari yang mereka harapkan.

Selanjutnya identifikasi budaya organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang terbagi menjadi enam dimensi yaitu:

1. Karakteristik dominan, dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi. Dengan instrumen OCAI ini akan diperoleh gambaran budaya yang dominan pada lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi, dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan dan persepsi anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan instrumen OCAI akan dapat diketahui budaya apa yang menjadi dasar kepemimpinan organisasi tersebut.
3. Pengelolaan Karyawan, dimensi ini menunjukkan bagaimana anggota organisasi dikelola. Dengan instrumen OCAI akan dapat diketahui budaya yang mendasari pengelolaan karyawan.

4. Perekat Organisasi, dimensi ini menunjukkan faktor yang memacu anggota organisasi untuk tetap berada di dalam organisasi. Dengan instrumen OCAI akan dapat diketahui faktor yang menjadi perekat anggota organisasi.
5. Penekanan strategis, dimensi ini menunjukkan strategi yang dijalankan oleh organisasi. Dengan instrumen OCAI dapat diketahui budaya yang menonjol pada penekanan strategi organisasi.
6. Kriteria keberhasilan, dimensi menunjukkan kriteria-kriteria keberhasilan organisasi. Dengan instrumen OCAI dapat diketahui budaya yang menonjol dan menjadi kriteria keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut Cameron & Quinn (2011) berdasarkan dimensi di atas membagi indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 2.2. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Kriteria	Klan	Adhokrasi	Hierarki	Pasar
Karakteristik Dominan	Mengutamakan kekeluargaan	Tempat kerja yang dinamis	Tempat yang sangat terkontrol	Orientasi pada tujuan
Kepemimpinan Organisasi	Pemimpin yang memfasilitasi	Pemimpin yang bekerja keras	Koordinator yang baik	Orientasi pada hasil
Pengelolaan Pegawai	Kerjasama Tim	Manajemen yang berani mengambil resiko	Bercirikan stabilitas hubungan	Dorongan kuat untuk daya saing
Perekat Organisasi	Loyalitas	Komitmen untuk berinovasi	Peraturan formal	Penekanan pada tujuan organisasi
Penekanan Strategis	Pengembangan SDM	Penemuan hal-hal baru	Kelancaran tugas	Pencapaian target
Kriteria Keberhasilan	Komitmen	Layanan yang unik	Efisiensi	Keberhasilan yang melampaui target

Sumber : Cameron dan Quinn (2011)

2.2.2 Pengertian Pengetahuan (*Knowledge*)

Sering kita mendengar istilah pengetahuan, data dan informasi. Pengetahuan bukanlah kedua meskipun saling berkaitan. Davenport & Prusak (1998) membedakan pengetahuan antara ketiganya sebagai berikut:

- 1) Data adalah serangkaian fakta objektif tentang suatu peristiwa. Dalam sebuah organisasi data terdapat pada catatan atau transaksi.
- 2) Informasi adalah data yang membuat berbeda, maksudnya adalah orang yang telah menerima informasi akan berbeda dengan sebelum menerima informasi, baik pandangan maupun wawasan orang tersebut.

- 3) Pengetahuan adalah suatu kesatuan dari data dan informasi, nilai dan wawasan para ahli yang sudah dipikirkan dan dapat diterapkan oleh semua orang.

Lebih banyak lagi, pengertian pengetahuan disampaikan oleh Von Krogh et al. (2000), yaitu:

- 1) Pengetahuan merupakan pembenaran suatu kebenaran atas kepercayaannya berdasarkan hasil observasinya. Menciptakan pengetahuan sama halnya dengan menciptakan pemahaman atas suatu situasi baru dengan cara berpegang pada kepercayaan yang telah dibenarkan. Dalam definisi ini, pengetahuan merupakan konstruksi dari kenyataan. Penciptaan pengetahuan tidak hanya merupakan kompilasi dari fakta-fakta, namun suatu proses yang unik pada manusia dengan melibatkan perasaan dan sistem kepercayaan (*believe systems*) dimana perasaan atau sistem kepercayaan itu bisa tidak disadari.
- 2) Pengetahuan merupakan sesuatu yang terang (*eksplisit*) sekaligus terbatinkan (*tacit*). Beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa tubuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis dan intuisi. Mengenali isi dari pengetahuan dan memahami penggunaan pengetahuan merupakan tantangan bagi

organisasi yang ingin terus menciptakan dan mengembangkan pengetahuan.

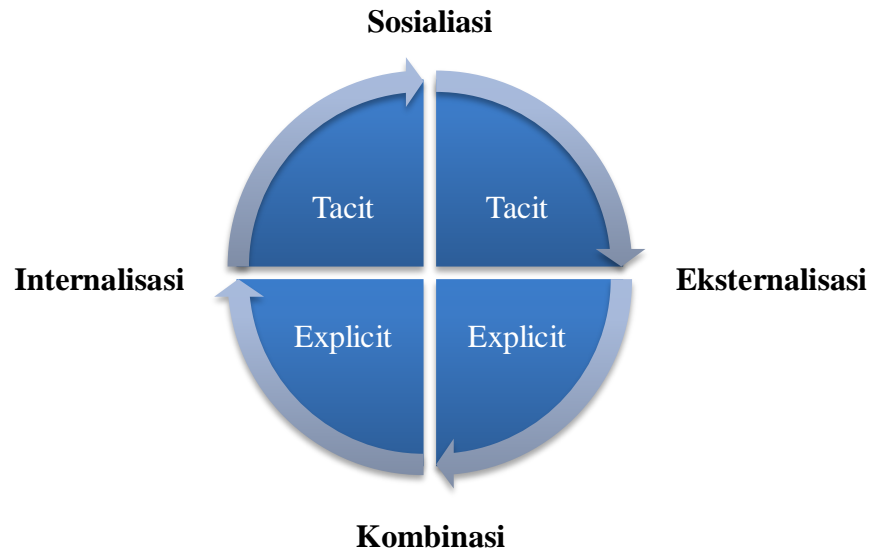
- 3) Penciptaan pengetahuan yang efektif bergantung pada situasi dan kondisi yang memungkinkan terciptanya pengetahuan tersebut. Situasi dan kondisi tersebut adalah keadaan yang dapat menciptakan hubungan-hubungan yang muncul, bisa berupa hal yang nyata, maya, mental atau ketiganya. Pengetahuan dengan cepat berubah, saling berhubungan dan berdasarkan tindakan manusia. Pengetahuan berbeda dengan data dan informasi, bergantung pada isi dan latar belakangnya.
- 4) Penciptaan pengetahuan membutuhkan lima langkah utama, Von Krogh et al., (2000) menyebutkan lima langkah penciptaan pengetahuan organisasi yaitu:
 1. Berbagi pengetahuan implisit;
 2. Membuat rancangan pengetahuan;
 3. Membenarkan rancangan pengetahuan;
 4. Membuat contoh awal sesuai dengan aslinya; dan
 5. Melakukan penyebaran pengetahuan ke semua bagian organisasi.

Knowledge dibagi menjadi dua yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Polanyi, 1958 dan Nonaka, 2004). *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat personal, berasal dari kejadian yang dialami seseorang, bersifat naluri, menimbulkan

kepercayaan diri, didukung oleh nilai-nilai dan kepercayaan dari individu maupun kelompok. *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang lebih bersifat rasional, metodologi, modeling, positif dan diperoleh dari penelitian, kebanyakan disajikan dalam bentuk buku/laporan atau bentuk lain yang mudah disebarakan melalui media.

Dari keduanya, *tacit knowledge* diyakini dapat membawa organisasi pada keunggulan bersaing, hal ini dikarenakan sifat *tacit knowledge* yang lebih individual dan sulit untuk ditiru. Kedua jenis *knowledge* ini akan dapat menciptakan produk/jasa baru yang benar-benar inovatif dan mampu bersaing dengan mengoptimalkan kedua bentuk *knowledge* secara bersama dengan memberikan interaksi kepada keduanya, yaitu kombinasi dari suatu interaksi alur berpikir, naluri, imajinasi, tanda yang diwujudkan pada suatu produk yang dapat dipasarkan.

Nonaka (1991), yang menyajikan deskripsi baru pengetahuan dalam konteks organisasi. Esensinya adalah bahwa inovasi yang berhasil datang dari mobilisasi dan konversi pengetahuan diam-diam melalui empat mode konversi pengetahuan yaitu: *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, *Internalization* (model "SECI"). Proses konversi tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber : Takeuchi & Nonaka (2004)

Gambar 2.2. Proses Konversi *Knowledge* (SECI Model)

Menurut gambar di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sosialisasi, yaitu proses perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Proses perubahan atau konversi ini bisa dikatakan penciptaan *knowledge* yang terbatas. *Knowledge* dalam konversi ini diperoleh melalui pengamatan, meniru dan latihan. Konversi sosialisasi tidak pernah menjadi eksplisit, maka *knowledge* ini tidak dapat dimanfaatkan oleh organisasi secara keseluruhan.
- 2) Eksternalisasi atau juga bisa disebut sebagai artikulasi yaitu proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Pada proses ini, *knowledge* yang awalnya hanya diam-diam dikonversi menjadi pengetahuan yang nyata sehingga mudah untuk disebarkan kepada anggota organisasi yang lain.

Konversi ini dapat dilakukan dengan model percakapan dan refleksi.

- 3) Kombinasi, yaitu proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. Konversi ini dapat dilakukan dengan cara menggabungkan potongan-potongan pengetahuan eksplisit menjadi keseluruhan yang baru. Misalnya, pedoman pembuatan laporan yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang berbeda, kemudian di kombinasikan sehingga memunculkan pengetahuan baru.
- 4) Internalisasi, yaitu proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Pada tahap ini terjadi proses memasukkan *explicit knowledge* baru yang telah dibagikan. Karyawan yang telah menerima pengetahuan baru ini dapat mengaplikasikan untuk memperluas, memperluas, dan mendingkatkan ulang pengetahuan diam-diam mereka sendiri.

Jika diperhatikan dari keempat proses konversi tersebut, terjadi interaksi spiral pengetahuan, tahap pertama mempelajari sehingga terjadi proses memperkaya pengetahuan diam-diam, tahap kedua menerjemahkan menjadi pengetahuan eksplisit, ketiga menstandarkan pengetahuan sehingga menjadi pengetahuan baru dan yang terakhir adalah dari pengetahuan baru yang sudah ada diberikan kepada orang lain untuk memperkaya pengetahuan diam-diamnya.

2.2.3 Manajemen Pengetahuan

Terus berkembangnya isu manajemen pengetahuan menjadi kritikan langsung atas kesalahpahaman tentang anggapan pengetahuan sebagai benda mati. Pengetahuan saat ini merupakan akibat nyata dari organisasi yang selalu siap merespon lingkungan yang memiliki ciri: Kesatu: Memiliki kompleksitas yang disebabkan oleh peningkatan jumlah, kemajemukan dan saling membutuhkan di dalam lingkungan sebuah organisasi. Kedua: Gejolak lingkungan, ditentukan oleh semakin cepatnya perputaran waktu (*cycle-time*) dari setiap kejadian atau peristiwa.

Beberapa ahli mengemukakan pendapat yang berbeda tentang manajemen pengetahuan, diantaranya yaitu: Bergeron (2003) mengemukakan bahwa kemampuan untuk memilih dalam mengumpulkan, mengarsipkan, dan menggunakan pengetahuan terkait pekerjaan dan pengambilan keputusan oleh manajer dan karyawan dalam perilaku individu maupun kelompok. Pendapat lain dikemukakan oleh McShane & Glinow (2010) manajemen pengetahuan adalah penggerak keunggulan kompetitif yang ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memperoleh, membagikan, menggunakan dan menyimpan pengetahuan berharga.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Madanmohan (2005) manajemen pengetahuan merupakan sebuah ilmu yang terstruktur dan serangkaian pendekatan yang memungkinkan

informasi dan pengetahuan yang lebih luas, terus bergerak dan menciptakan nilai dalam organisasi yang terkait dengan pegawai, informasi, prosedur, peralatan, *best practice*, perkumpulan dan praktik komunitas, lebih jauh pada proses penciptaan nilai melalui pengetahuan dan informasi. Liebowitz, (2001) mengatakan bahwa pengetahuan merupakan asset tidak berwujud yang dapat diubah untuk menciptakan nilai bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa manajemen pengetahuan yaitu kemampuan untuk memilih, menangkap, mengarsipkan, dan mengakses praktik terbaik agar mampu bertahan dan berkembang.

2.2.4 Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Berbagi pengetahuan dapat diartikan sebagai proses untuk menemukan pengetahuan baru melalui *sharing* pengetahuan bagi berupa *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* antara orang satu dengan yang lain. Berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi dapat dilakukan antara dua orang atau lebih dalam sebuah organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa seseorang membagi pengetahuan yang dimiliki baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* kepada orang lain yang memiliki kepentingan serta tujuan yang sama untuk menciptakan pengetahuan baru yang bermanfaat.

Liebowitz (2001) menyatakan bahwa perhatian dari manajemen pengetahuan adalah bagaimana *knowledge sharing* dapat memberikan manfaat bagi organisasi. *Knowledge sharing* merupakan bagian dari proses manajemen pengetahuan, dimana terjadi proses penyebaran pengetahuan dari individu ke individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Dalam proses manajemen pengetahuan perlu diketahui tingkat pengetahuan individu dapat berkembang menjadi pengetahuan organisasi dan berfungsi sebagai topik utama dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Cummings & Worley (2009), menyatakan fokus penting dalam manajemen pengetahuan yaitu berbagi pengetahuan karena dianggap memiliki nilai strategi bagi organisasi dan merupakan konsep dasar dari manajemen pengetahuan, merupakan sumber utama penciptaan nilai (Nonaka & Takeuchi, 1995), dan merupakan hal penting bagi keunggulan bersaing (Lin, 2007; Liao et al., 2007).

Berbagi pengetahuan jika dilihat sekilas merupakan hal yang mudah untuk dilakukan, mulai dari mengumpulkan, mengatur dan membagikan pengetahuan dari orang satu ke orang yang lain. Tetapi pada kenyataan berbagi pengetahuan menjadi hal yang sulit untuk dilakukan. Ada tiga tingkatan berbagi pengetahuan, yaitu individu, kelompok dan organisasi. Masing-masing level memiliki determinan masing-masing bersedia atau tidak bersedia untuk membagikan pengetahuannya. Liao et al., (2007) mengatakan fokus dari berbagi

pengetahuan yaitu pada faktor perilaku karena keberhasilan *knowledge sharing* dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi saja. Suatu organisasi jika mampu mengelola berbagai pengetahuan dengan baik, akan dapat meningkatkan kualitas kerja, keterampilan dalam pengambilan keputusan, dan peningkatan kompetensi yang bermanfaat bagi organisasi. Hal ini didukung oleh Jacobson & Schwartz (2006) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antara dua orang, satu orang yang menyampaikan pengetahuannya, dan satu orang lainnya menerima pengetahuan tersebut. Jacobson & Schwartz (2006) menyebutkan indikator dari *knowledge sharing* adalah sebagai berikut:

- a. Keahlian Tehnikal
- b. Pelatihan
- c. Dokumen Kebijakan
- d. Kerjasama

Choi (2002) menyebutkan indikator *knowledge sharing* yaitu:

- a. Teknologi informasi, yang meliputi ketersediaan prasarana teknologi informasi, tersedianya *knowledge sharing* untuk penyelesaian masalah dan pemanfaatan teknologi informasi.
- b. Struktur Organisasi, yang meliputi hubungan antar karyawan, pimpinan dalam organisasi, serta pemberian penghargaan dari organisasi.

- c. Dukungan pimpinan, yang meliputi kemampuan pimpinan mempengaruhi karyawan, keterlibatan pimpinan secara langsung dalam organisasi, pemberian dukungan kepada karyawan.
- d. Kepercayaan, yang meliputi pelaksanaan *knowledge sharing* dari pimpinan kepada karyawan, dan kemampuan karyawan untuk memercayakan pengetahuan yang dimiliki untuk dibagikan kepada karyawan lain
- e. Kemampuan belajar, yang meliputi kemampuan menyerap pengetahuan yang diterima, dan kemampuan belajar individu dari pengetahuan yang diberikan kepadanya.

Matzler et al. (2008) mengukur *knowledge sharing* dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Pengetahuan dari otak (*embrained knowledge*), yaitu Pengetahuan tentang ketrampilan menganalisis dan kemampuan berpikir individu melalui pendidikan formal.
- b. Pengetahuan dari tubuh (*embodied knowledge*) yaitu Pengetahuan seseorang yang berasal dari pengalaman/kejadian sebelumnya. Misalkan jika seseorang melihat tangannya terluka, maka orang tersebut akan memberikan obat.
- c. Pengetahuan dari kebudayaan (*Encultured knowledge*) yaitu Pengetahuan ini juga mencakup anggapan dan kepercayaan yang dipakai untuk memperoleh nilai dan informasi baru. Misalkan kesamaan pemikiran tentang suatu hal.

- d. Pengetahuan yang tertanam (*Embedded knowledge*) yaitu pengetahuan yang sudah tertanam dalam kegiatan organisasi, praktik, nilai, aturan dan kepercayaan bersama. Misalnya standar prosedur yang sudah dijalankan oleh karyawan.
- e. Pengetahuan dalam bentuk kode (*Encoded knowledge*) yaitu Pengetahuan yang telah diubah dalam bentuk kode dan bersifat eksplisit. Misalnya buku pedoman kerja.

2.2.5 Knowledge Sharing dan Produktivitas

Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya yang bernilai strategik dalam sebuah organisasi (Cummings & Worley, 2009), karena dengan adanya pengetahuan yang dikelola dengan baik, akan dapat membawa organisasi untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menghadapi persaingan. Studi literatur yang dilakukan oleh Davenport & Prusak (1998) dan Nonaka & Takeuchi (1995), menunjukkan bahwa organisasi akan berhasil jika organisasi tersebut mau mengelola pengetahuan mereka dengan baik. Akram & Bokhari, (2011) mengemukakan empat fungsi berbagi pengetahuan, yaitu:

- 1) Mendorong individu berhubungan dengan individu lain,
- 2) Meningkatkan nilai-nilai kerjasama, kebenaran dan norma.
- 3) Mendorong inovasi dan kerja yang lebih baik
- 4) Meningkatkan keahlian dan kapabilitas individu lain dalam menyelesaikan tugasnya.

Knowledge sharing memiliki manfaat yang besar bagi organisasi. Dengan adanya *knowledge sharing* dapat mendorong organisasi untuk lebih berinovasi. Semakin banyak pengetahuan, keterampilan dan pengalaman karyawan, maka inovasi perusahaan juga akan semakin tinggi. Tingkat inovasi yang tinggi akan dapat menjawab permintaan konsumen, memecahkan masalah organisasi, dan pembuatan produk baru. Dengan demikian peluang perkembangan usaha juga akan semakin besar.

Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan *knowledge sharing*. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian (Tjahjawati & Firmansyah, 2020) *Knowledge Management* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Semakin baik perusahaan mengelola pengetahuan maka produktivitas kerja akan semakin meningkat. Penelitian dengan hasil berbeda dikemukakan oleh Pham & Swierczek (2006) pengetahuan organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja, yang lebih penting adalah komitmen dari pimpinan. Dari komitmen ini akan diikuti sikap dan perilaku yang mendukung. Hal ini menciptakan lingkungan di mana akuisisi pengetahuan, berbagi dan pemanfaatan akan difasilitasi. Struktur organisasi juga harus dirancang untuk memaksimalkan interaksi antar pegawai dalam hal pengetahuan dan pembelajaran sehingga pengetahuan organisasi dipelajari secara menyeluruh oleh pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.2.6 Pengertian Produktivitas

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (sumber daya). Pengertian produktivitas menurut KBBI yaitu kemampuan untuk menghasilkan sesuatu; kemampuan produksi. Sutrisno, (2014) produktivitas merupakan tingkat efisiensi produktif. Suatu rasio antara keluaran (*Output*) dan masukan (*Input*). Masukan sering diartikan sebagai sumber daya, sedangkan keluaran diukur dalam satuan hasil dan nilai.

Kimsean (2004) mengartikan Produktivitas kerja sebagai perilaku pegawai dalam sistem pemerintahan terhadap peraturan dan standar yang ada dalam birokrasi tersebut dan telah dilaksanakan dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Penting melaksanakan produktivitas kerja karena dengan produktivitas kerja yang tinggi diharapkan pekerjaan dapat dijalankan secara efektif dan efisien untuk terwujudnya tujuan organisasi

Agus Dwiyanto (2006) menyebutkan selain mengukur tingkat efisiensi, produktivitas juga mengukur efektifitas pelayanan. Produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara keluaran dengan masukan. *Mindset* yang demikian cenderung membuat seseorang terus melakukan hal yang terbaik dengan mencoba melakukan perbaikan-perbaikan pekerjaannya dan berusaha untuk tidak

melakukan kesalahan yang sama, sehingga hasil yang diharapkan dan diperoleh akan selalu lebih baik.

Produktivitas merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam persaingan yang semakin ketat (Anis & Nicolici, 2007). Dari sisi psikologi, produktivitas adalah sikap yang dihasilkan dari suatu proses komponen-komponen kejiwaan yang melatar belakangnya (Anoraga, 2005). Pengertian produktivitas menurut Sinungan (1997), adalah jumlah keluaran atau hasil yang dihasilkan seseorang secara penuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan secara efektif dalam mencapai hasil yang bersumber dari masukan dan menggunakan bahan secara efisien.

Menurut Siagian (1982) mengemukakan produktivitas kerja adalah kemampuan untuk mendapatkan manfaat secara maksimal dari sarana dan prasarana yang tersedia untuk memperoleh hasil yang maksimal. Komarudin (1992) mengartikan produktivitas adalah sebuah cara pandang tentang metode kerja besok harus lebih baik dari metode kerja hari ini dan hasil yang dapat diperoleh besok harus lebih banyak atau lebih berkualitas daripada hasil yang diraih hari ini. Kusriyanto (1993) berpendapat bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kegiatan (output) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil dari sumber daya yang ada (input).

Menurut Swastha & Sukotjo (1995) produktivitas adalah hubungan antara hasil (barang dan jasa) dengan sumberdaya (tenaga

kerja, modal, energi, dll) yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa tersebut. Sementara itu Ricardo & Wade (2001) membedakan kinerja dan produktivitas. Produktivitas berarti perbandingan yang mewakili volume pekerjaan yang dilakukan dalam batas waktu yang ditentukan, sementara kinerja adalah indikator produktivitas, konsistensi, dan kualitas pekerjaan.

2.2.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Sukarna (1993) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan dan keterampilan Pegawai.
- b) Kepemimpinan Organisasi.
- c) Lingkungan internal dan eksternal
- d) Upah/Insentif pegawai
- e) Motivasi pegawai untuk meraih kinerja.
- f) Kedisiplinan pegawai.
- g) Kondisi politik atau keamanan dan ketertiban negara.
- h) Persatuan dan kesatuan antara kelompok pekerja.
- i) Kebudayaan suatu negara.
- j) Pendidikan dan pengalaman kerja.
- k) Kesehatan dan keselamatan Pegawai.
- l) Fasilitas kerja. Kebijakan dan sistem administrasi Organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Anoraga (2004) adalah sebagai berikut:

- a) Motivasi, merupakan kemauan dan kesungguhan pegawai untuk bertindak mencapai tujuan perusahaan. Pemberian motivasi kepada pegawai hendaknya diberikan secara berkelanjutan agar tercipta semangat dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Pendidikan, yaitu upaya untuk meningkatkan kecakapan individu, baik dalam perilaku ataupun sikap yang diperoleh secara formal maupun non-formal, semakin tinggi pendidikan seseorang maka akan semakin banyak pula pengetahuan, dengan pengetahuan yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.
- c) Keterampilan, yaitu pengetahuan yang diperoleh dan dikembangkan melalui pelatihan serta pengalaman dari berbagai tugas yang telah dikerjakan, semakin terampil seorang pegawai maka produktivitas organisasi juga akan dapat ditingkatkan, keterampilan karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan, workshop, dll.
- d) Sikap etika kerja, yaitu sikap seseorang atau kelompok dalam menjalin hubungan yang serasi, selaras dan seimbang dalam kelompok tersebut atau dengan kelompok lain.
- e) Tingkat penghasilan, penghasilan yang sesuai berdasarkan produktivitas kerja karyawan karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan, maka semakin tinggi penghasilannya.

- f) Teknologi, merupakan suatu metode ilmiah untuk mencapai tujuan praktis. Kemajuan teknologi seperti adanya peralatan canggih dan otomatis dapat mendorong percepatan produksi dan mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Nurmansyah, (2011) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan diantaranya :

- a) Motivasi, seorang pimpinan organisasi yang mengetahui keinginan kerja karyawan akan dapat memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
- b) Pendidikan, seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi pada umumnya akan mempunyai produktivitas kerja yang baik.
- c) Disiplin kerja, yaitu keinginan untuk mengikuti atau mematuhi semua peraturan yang ada pada sebuah organisasi.
- d) Keterampilan, keterampilan karyawan pada sebuah organisasi dapat ditingkatkan melalui pelatihan, kursus, dan lain-lain.
- e) Sikap etika kerja, individu atau kelompok dalam membina hubungan yang serasi, seelaras dan seimbang dalam organisasi.
- f) Gizi dan kesehatan, gizi yang baik akan dapat meningkatkan daya tubuh/kesehatan seseorang, dan akan selanjutnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.
- g) Tingkat penghasilan, pemberian penghasilan yang baik hendaknya ditentukan berdasarkan standar organisasi dan tingkat

prestasi kerja pegawai, dengan penghasilan yang sesuai akan dapat meningkatkan dan memotivasi pegawai sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

- h) Lingkungan dan iklim kerja, yaitu termasuk hubungan antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, kondisi ruangan, dan sebagainya.
- i) Teknologi Kemajuan, teknologi yang terus dikembangkan dapat meningkatkan produksi dan membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- j) Sarana produksi, faktor-faktor produksi harus disediakan sebaik mungkin dan saling mendukung dalam pelaksanaan produksi.
- k) Jaminan sosial, adalah perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja serta jaminan hari tua.
- l) Manajemen, penerapan manajemen yang baik akan membuat pegawai bekerja secara maksimal, dengan demikian produktivitas kerja pegawai juga akan meningkat.
- m) Kesempatan berprestasi, dengan adanya jenjang karier yang jelas akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Ravianto (2013) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu:

- a) Motivasi
- b) Disiplin

- c) Keterampilan
- d) Pendidikan
- e) Semangat kerja
- f) Pengawasan
- g) Lingkungan
- h) Perencanaan sumber daya manusia

2.2.8 Indikator-Indikator Produktivitas Kerja

Sedarmayanti (2001), mengungkapkan indikator pengukuran produktivitas pegawai adalah sebagai berikut:

- a) Cerdas dan cepat dalam mempelajari pekerjaan
- b) Memiliki kompetensi dan terus mencari dan mengembangkan pengetahuan sesuai dengan bidangnya.
- c) Memiliki kreatifitas dan inovasi, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
- d) Memahami pekerjaan.
- e) Belajar bekerja menggunakan logika, mengelola pekerjaan dengan efisien, mempertahankan kinerja, kualitas, produktivitas, dan biaya.
- f) Selalu bekerja kearah yang lebih baik.
- g) Memiliki nilai oleh pengawasnya.
- h) Memiliki kinerja yang baik
- i) Selalu meningkatkan dan mengembangkan dirinya.

Menurut Sutrisno (2014) pengukuran produktivitas kerja dengan indikator sebagai berikut:

- a) Kemampuan, yaitu kapabilitas untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan seseorang pegawai sering kali dikaitkan dengan keterampilan yang dimiliki dan keprofesionalan mereka dalam bekerja.
- b) Meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dilihat dan dinikmati manfaatnya baik oleh pegawai (yang mengerjakan) maupun konsumen (yang menikmati hasil pekerjaan tersebut).
- c) Semangat kerja, yaitu usaha yang dilakukan untuk hari ini lebih baik dari hari kemarin. Hal dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam yaitu hasil pada hari tertentu dibandingkan dengan hari sebelumnya atau hari selanjutnya.
- d) Pengembangan diri, usaha yang dilakukan secara terus menerus untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.
- e) Mutu, yaitu kemauan untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya.
- f) Efisiensi, yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*).

Hall, (2011) mengatakan produktivitas kerja merupakan pembagian antara pekerjaan hasil dengan masukan dimana hasil pekerjaan harus memiliki nilai tambah dengan proses pengerjaan

yang lebih baik. Hall (2011) menyebutkan indikator untuk mengukur produktivitas pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil Kerja
- 2) Kualitas Kerja; dan
- 3) Kuantitas Kerja.

Agus Dwiyanto (2006) menyebutkan selain mengukur tingkat efisiensi, produktivitas juga mengukur efektivitas pelayanan. Sehingga untuk mengukur produktivitas dapat menggunakan indikator:

- 1) Efisiensi yaitu usaha memanfaatkan sumber daya secara minimal untuk memperoleh hasil secara maksimal. Cara kerja yang efisien adalah cara yang tanpa sedikitpun mengurangi hasil yang hendak dicapai seperti : cara termudah, tercepat, termurah, teringan, dan terpendek (Soekartawi, 2010). Dari penjelasan tersebut maka pengukuran efisiensi dapat dilakukan dengan:
 - a) Segi waktu, yaitu dengan membandingkan standar waktu yang telah ditetapkan dengan waktu riil dalam mengerjakan.
 - b) Segi biaya, yaitu dengan membandingkan biaya yang dibutuhkan dengan biaya yang dikeluarkan, jika hasilnya kurang dari satu maka dapat dikatakan efisien.
 - c) Hasil Kerja, yaitu dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai dengan target sesuai dengan tanggungjawabnya.
- 2) Efektivitas adalah bagian pokok dari kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan (Martani

& Lubis, 1987). Untuk mengukur efektivitas dapat dilakukan dengan:

- a) Mengukur keberhasilan organisasi dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan
- b) Mengukur pelaksanaan program berdasarkan prosedur pelayanan
- c) Mengukur capaian organisasi berdasarkan target yang disepakati

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai

Mohammadi (2020) melakukan penelitian dengan judul *Organizational Culture And Its Impact On Organizational Productivity*. Penelitian dilakukan pada 148 Karyawan pada Distrik 19 Komadya Teheran, Iran. Dengan menggunakan analisis korelasi diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh pada peningkatan produktivitas, dengan meningkatkan metode kerja, kerjasama untuk melakukan perubahan dan memperbaiki kelemahan dalam organisasi, produktivitas organisasi akan dapat ditingkatkan.

Salamah et al. (2020) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung dengan target 16 Bank. Dengan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana diperoleh hasil

bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas karyawan bisa ditingkatkan jika Bank Umum Syariah dapat menjalankan prinsip-prinsip budaya organisasi dengan baik.

Matahelumual & Kawet (2019) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, dengan sampel sejumlah 43 responden. Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dan diperoleh hasil yaitu secara umum budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, namun secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian lain dilakukan oleh Julkarnain (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Loa Janan Ilir Kota Samarinda. Penelitian dilakukan pada 26 responden yang terdiri dari 17 PNS dan 9 Non-PNS. Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel budaya kerja dengan variabel produktivitas kerja.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Mahdiyeh et al. (2016) dengan judul *“Impact of Organizational Culture on*

Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran". Sampel diambil sejumlah 320 karyawan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga Iran dan analisis dilakukan pada 289 kuesioner yang dianggap benar benar. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi beserta dimensinya memiliki hubungan positif dengan produktivitas. Budaya organisasi merupakan prediktor yang signifikan bagi produktivitas.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja Pegawai, semakin baik budaya organisasi pada suatu organisasi maka semakin baik pula produktivitas pegawainya. Oleh karena itu, jika suatu organisasi ingin meningkatkan kinerja organisasi, maka organisasi tersebut dapat memperbaiki budaya organisasi pada organisasinya.

2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Lam et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul *The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kemampuan inovasi dalam lingkungan inovasi terbuka untuk memberikan saran dan rekomendasi yang berguna untuk praktik manajerial dalam

industri teknologi tinggi. Jumlah sampel penelitian ini yaitu 182 orang dengan hasil manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang kuat dengan kemampuan inovasi, selain itu budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan.

Penelitian lain dilakukan oleh Herminingsih & Sadikin (2021) tentang budaya mutu untuk meningkatkan berbagi pengetahuan dan pengaruh positif terhadap keterlibatan staf akademik pada Universitas Mercu Buana. Analisis data dengan menggunakan SEM diproses dengan software AMOS berdasarkan data dari 144 dosen sebagai responden. Penelitian ini menyatakan bahwa budaya mutu berpengaruh terhadap praktik manajemen sumber daya manusia, berbagi pengetahuan dan keterlibatan staf.

Rohim & Budhiasa (2019) melakukan penelitian dengan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Responden diambil sejumlah 254 pegawai di Pemerintah Kota Ternate Provinsi Maluku Utara, Indonesia. Data dianalisis dengan menggunakan Smart PLS 3.0 dengan hasil yaitu budaya organisasi secara langsung dan secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan. Namun secara parsial budaya klan berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing*, budaya adhokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, budaya hierarki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dan budaya pasar secara langsung dan signifikan berpengaruh pada *knowledge sharing*.

Subki & Afrida (2016) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di Kantor Balai Kota Banda Aceh dengan responden sejumlah 114 pegawai. Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu hubungan budaya organisasi dengan *knowledge sharing* menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowdge sharing*.

Al Murawwi et al (2014) meneliti hubungan antara budaya organiassi dengan manajemen pengetahuan sebagai efek moderasi divisi organisasi pada perusahaan gas Abu Dhabi. Hasil penelitian menyatakan semua jenis budaya organisasi yaitu klan, adhokrasi, hierarki dan pasar (Cameron & Quinn, 1999) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *knowledge management* yang memiliki salah satu dimensi yaitu *knowledge sharing*.

Suppiah & Sandhu (2011), melakukan penelitian dengan judul *Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour*. Dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan negatif terhadap perilaku *knowledge sharing* yang tergantung pada jenis budayanya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik pula *knowledge sharing* pada karyawan organisasi tersebut.

2.3.3 Hubungan antara *Knowledge Sharing* terhadap Produktivitas Pegawai

Adriyanto & Prasetyo (2021) meneliti tentang pengaruh motivasi intrinsik dan *knowledge sharing* terhadap produktivitas kerja melalui perilaku inovatif sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan pada PT BPR Rudo Indobank dengan 70 orang responden sebagai sampel. Data dianalisis dengan menggunakan SEM dengan hasil *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Wahyudi & Laily (2020) melakukan penelitian dengan judul pengaruh *knowledge sharing*, perilaku inovatif dan motivasi terhadap produktivitas kerja. Melakukan penelitian dengan teknik pengambilan sampel jenuh dengan jumlah responden sejumlah 77 orang. Hasil penelitian menunjukkan hasil yaitu *knowledge sharing*, perilaku inovatif dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Torabi & El-Den (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*The impact of Knowledge Management on Organizational Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran*” menyatakan bahwa produktivitas akan meningkat sebagai hasil dari berbagi pengetahuan. Keinginan karyawan untuk berbagi dan akibat berbagi pengetahuan tacit memiliki dampak positif langsung pada produktivitas. Selain itu, *knowledge sharing* juga berkontribusi pada

peningkatan inovasi karyawan sebagai hasil dari paparan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman orang lain.

Natalardo & Sunardi (2018) melakukan penelitian dengan tujuan mengungkap praktik terbaik tentang bagaimana meningkatkan pertumbuhan produktivitas di perusahaan manufaktur agroindustri terkemuka di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* terbukti secara signifikan positif mempengaruhi pertumbuhan produktivitas dalam perusahaan.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif pada produktivitas karyawan. Jika dalam suatu organisasi menerapkan *knowledge sharing* pada organisasinya, maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Dengan adanya *knowledge sharing* maka pengetahuan organisasi juga akan meningkat. Peningkatan pengetahuan organisasi ini akan dapat meningkatkan produktivitas karyawan pada organisasi tersebut.

2.3.4 Hubungan antara Budaya organisasi terhadap Produktivitas Pegawai dimediasi oleh *Knowledge Sharing*

Pada penelitian sebelumnya dapat disimpulkan secara garis besar bahwa budaya memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas pegawai, begitu juga dengan *knowledge sharing* juga berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Dari kedua hubungan tersebut dapat diasumsikan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap *knowledge sharing* dan *knowledge sharing*

juga memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas pegawai, sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan dapat dimediasi oleh *knowledge sharing*.

2.4 Kerangka Konseptual

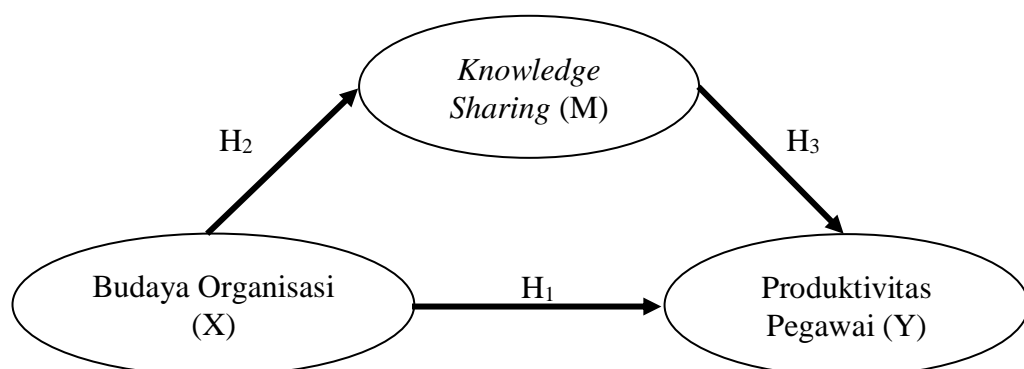
Setiap organisasi baik organisasi pemerintah dan non-pemerintah pasti memiliki budaya organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi dibuat dan diterapkan semata-mata untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga setiap organisasi pasti memiliki budaya organisasi yang baik. Akan tetapi, meskipun organisasi telah menyusun dan menerapkan budaya organisasi sejak organisasi itu berdiri atau mungkin terjadi setiap terjadi pergantian pemimpin terjadi perubahan budaya organisasi, masih saja terdapat karyawan yang tidak patuh atau bahkan keluar dari budaya organisasi yang sudah diterapkan sejak lama. Oleh karena itu, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik perlu mengenalkan budaya organisasi kepada setiap karyawan pada organisasi tersebut. Semakin tinggi atau semakin baik budaya organisasi dan penerapannya pada suatu organisasi maka produktivitas pegawai juga akan semakin tinggi.

Variabel kedua kedua yaitu *knowledge sharing* yang berfungsi sebagai variabel mediasi. *Knowledge* atau pengetahuan tidak akan bergerak jika tidak dibagikan kepada orang lain. Pergerakan pengetahuan yaitu dengan adanya *knowledge sharing* yaitu melalui komunikasi, berbagi pengetahuan dari atasan kepada bawahan atau dari karyawan kepada karyawan yang lain. *Knowledge sharing* yang baik akan dapat menghasilkan pengetahuan baru

yang dapat meningkatkan inovasi pada organisasi tersebut. Dengan adanya inovasi yang baik pada organisasi, maka organisasi tersebut akan dapat dan mampu bersaing dengan organisasi lain, baik pada produksi barang maupun jasa. Selain itu, dengan adanya inovasi yang baik pada organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa variabel *knowledge sharing* dapat menjadi variabel mediasi dari budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai. Budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai yaitu dengan berbagi pengetahuan, baik itu pengetahuan secara umum maupun pengetahuan tentang budaya organisasi yang ada pada organisasi tersebut akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.

Dari uraian tersebut dapat digambarkan kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Konsep Penelitian

2.5 Hipotesis

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

- 1) Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi produktivitas pegawai
- 2) Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik *knowledge sharing*
- 3) Semakin baik *knowledge sharing* maka akan semakin tinggi produktivitas pegawai
- 4) *Knowledge sharing* memediasi hubungan budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai