

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya)

Astuti Aulia

Universitas Negeri Surabaya

auliaeffendi16@gmail.com

Abstract

ASEAN Economic Community (AEC) 2016 has officially begin, it makes the selection of appropriate business strategy to take advantage of business opportunities and anticipate the changes that occur quickly become an essential thing for companies. One of the strategy is to enhance the competitive edge by improving the quality of human resources. Human resources quality improvement can be achieved through organizational culture and knowledge sharing.

The purpose of this research is to examine and analyze the impact of organizational culture on work performance through knowledge sharing. This type of research is a causality research studies, with the quantitative approach. This research was using stratified random sampling technique and analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). This research used a sample of 130 respondents that was drawn from employees of PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Measurement scale in this experiment using likert scale.

The result showed that there was a significant direct effect organizational culture on knowledge sharing with the value 0,597 and knowledge sharing on work performance with the value 0,754. But there was insignificant direct effect organizational culture on work performance with the value 0,055.

Keywords: *organizational culture, knowledge sharing, work performance*

PENDAHULUAN

Diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tentunya membuat persaingan ekonomi akan semakin ketat (Pertiwi, 2014). Dengan demikian agar tidak kalah bersaing, Indonesia sebagai bagian dari ASEAN harus mempersiapkan kualitas serta kapabilitas diri dan memanfaatkan peluang (Harahap, 2016). Pemilihan strategi bisnis yang tepat untuk memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat merupakan hal yang esensial bagi perusahaan (Harahap, 2016). Salah satunya dengan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan (Mujiati, 2013).

Keberadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda dalam upaya mewujudkan visi dan misi perusahaan

(Anggraeni, 2015). Lebih lanjut, potensi dari SDM tersebut perlu dikembangkan dan diperhatikan agar menjadi SDM yang profesional dan berkualitas sehingga berdampak pada keberhasilan perusahaan.

Salah satu variabel yang mempengaruhi individu dan kinerja perusahaan terutama dalam lingkungan yang bersaing adalah budaya organisasi (Brahmasari dan Siregar, 2008). Schein (2011) dalam Agwu (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan norma bersama yang mempengaruhi cara karyawan berpikir, merasa, dan berperilaku di tempat kerja.

Agwu (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kekuatan yang mempengaruhi kehidupan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan hal yang esensial, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi yang mewakili norma-norma perilaku dan diikuti oleh anggota organisasi.

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 sistem organisasi dan melakukan penghematan biaya. Strategi tersebut harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif bisa digali dari dalam organisasi misalnya melalui kemampuan karyawan, struktur organisasi, sistem kerja organisasi, kreatifitas untuk menciptakan proyek-proyek yang menguntungkan organisasi dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) (Aldi, 2005). Lebih lanjut kinerja akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung dengan pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada.

Pengetahuan adalah sumber daya dalam diri masing-masing karyawan, tetapi dibutuhkan cara mengelola pengetahuan yang kemudian penggunaannya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan akan mempengaruhi kualitas layanan. Dengan demikian manajemen pengetahuan ditempatkan dalam peran pendukung penting dalam perusahaan (Darroch, 2005).

Secara sederhana, *knowledge management* didefinisikan sebagai serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan *knowledge-based assets*. Dalam prakteknya, *knowledge management* meliputi kegiatan pengidentifikasian serta pemetaan aset intelektual perusahaan, penciptaan pengetahuan baru sebagai *competitive advantage*, mempermudah dan memperbanyak aksesibilitas informasi korporasi, *sharing best practices*, serta pemanfaatan teknologi untuk memfasilitasi kegiatan-kegiatan tersebut (Anshori, 2005).

Menurut Schiuma (2012) manajer tertarik untuk mengelola pengetahuan karena perencanaan, desain, penilaian dan evaluasi sumber daya organisasi pengetahuan dapat mendukung peningkatan kinerja. Lebih lanjut, pengetahuan merupakan salah satu bagian paling mendasar dari setiap organisasi.

Terdapat 3 unsur pelaksanaan manajemen pengetahuan menurut Dalkir (2005:43), yaitu (1) *knowledge creation*, (2) *knowledge sharing*, dan (3) *knowledge application*. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi karyawannya. Di sinilah pentingnya *knowledge sharing* sebagai salah satu metode dalam *knowledge management* untuk memberikan kesempatan kepada karyawan atau anggota organisasi berbagi ilmu, pengalaman dan ide kepada karyawan atau anggota lain.

Peran pendidikan dan *knowledge sharing* di kalangan karyawan amat besar untuk meningkatkan kemampuan manusia dalam berpikir secara logis yang nantinya akan menghasilkan sesuatu yang kreatif dan inovatif (Setiarso *et*

al., 2009:1). *Knowledge sharing* berhubungan erat dengan manusia dan juga budaya organisasi yang sulit diubah.

Setiarso *et al.* (2009:121) menyatakan bahwa manajemen *knowledge* sesungguhnya berawal dan berdasarkan pada satu kata, yaitu berbagi-bersama (*share*). Oleh karena itu penulis memfokuskan praktek *knowledge sharing* sebagai bentuk penerapan *knowledge management* dalam penelitian ini.

Studi yang dilakukan oleh Tong *et al.* (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa budaya yang memungkinkan untuk berkomunikasi dan berpartisipasi merupakan hal yang penting bagi *knowledge sharing*. Namun penelitian yang berbeda ditemukan oleh Iskandar *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya *knowledge sharing* di kalangan dokter RSUD Haji Prov. Sulsel.

Kedua faktor tersebut, yaitu budaya organisasi dan *knowledge sharing* jika diterapkan dengan seksama akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja menurut Hasibuan (2006) dalam Riyadi (2011) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut dalam penelitian tersebut, kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang mengarah ke pencapaian tujuan sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Deal dan Kennedy, 1982) dalam Shahzad *et al.* (2013). Penelitian oleh Brahmasari dan Siregar (2009), serta Shahzad *et al.* (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi, semakin kuat budaya organisasi yang dijalankan, akan mempengaruhi kinerja karyawan begitu pula sebaliknya.

Namun penelitian oleh Rahmisyari (2015) di PT. PG. Gorontalo Unit Tolangohula menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan *research gap*.

Selanjutnya penelitian oleh Tseng dan Huang (2011) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian oleh Rusdianti (2013) yaitu *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan *knowledge sharing*, pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan dan juga pengaruh budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan, maka disini penulis ingin menguji apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*.

PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan yang telah menerapkan GCG (*Good Corporate Governance*) dengan cukup baik. Selain itu PT. Pelabuhan Indonesia Cabang Tanjung Perak, Surabaya memiliki kriteria sebagai perusahaan yang profesional. PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak sebagai perusahaan yang telah beroperasi cukup lama telah memiliki budaya perusahaan. Budaya perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak sendiri berlandaskan pada tiga nilai inti yaitu *customer focus*, *care* dan *integrity*.

Nilai inti budaya yang pertama adalah *customer focus*, yang merupakan janji perusahaan untuk selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Contoh perilaku yang mencerminkan nilai inti *customer focus* di PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya yaitu antara lain, bersikap profesional, cepat menanggapi keluhan pelanggan, melayani pelanggan sesuai dengan standar profesi kepelabuhanan, melakukan survey kepuasan pelanggan. Saat ini PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya telah melaksanakan berbagai inovasi yang mampu meningkatkan pelayanan pelanggan.

Inovasi-inovasi baru tersebut seperti peningkatan pelayanan kluster terminal (penumpang, cargo, pelayanan rakyat), penerapan sistem aplikasi anjungan (pelayanan melalui website), terminal penumpang modern (Gapura Surya Nusantara), penerapan SIMPANDU (Sistem Manajemen Terpadu), penambahan petugas pandu hingga penambahan 2 CC (*container crane*) di Terminal Nilam.

Selanjutnya nilai inti budaya yang kedua adalah *care*, yang merupakan bentuk kepedulian perusahaan kepada pemangku kepentingan dan lingkungan. Nilai inti budaya *care* ini memperhatikan pihak yang juga berkepentingan dalam kegiatan usaha, meliputi: pemegang saham, investor, karyawan dan direksi, masyarakat, pemerintah, pemasok, mitra usaha dan tentunya lingkungan alam yang mendukung.

Perilaku yang mencerminkan nilai inti *care* di PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya yaitu, mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, meningkatkan kesejahteraan dan kualitas karyawan, pembangunan perusahaan yang berwawasan lingkungan dan lain sebagainya.

Kemudian nilai inti budaya yang ketiga adalah *integrity*, sikap kerja yang menjunjung tinggi norma dan moralitas. Maksudnya, bila perusahaan memuaskan pelanggan dengan cara yang tak berintegritas yakni dengan

menggunakan suap-menyuap, ini juga bukan menunjukkan budaya perusahaan yang baik. Perilaku yang mencerminkan nilai inti *integrity* di PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya yaitu menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan aturan kerja yang berlaku, terbuka kepada publik dan memberikan informasi yang sesuai, bertanggung jawab, melakukan pencegahan terhadap korupsi dan lain sebagainya.

Selain membentuk budaya organisasi yang baik, upaya PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak untuk bertahan dan berkembang di dunia bisnis saat ini salah satunya adalah dengan meningkatkan *knowledge* karyawannya. Upaya peningkatan *knowledge* karyawan ini terbukti dengan adanya pelaksanaan *Knowledge Management* atau lebih dikenal dengan Forum Manajemen Ilmu Pengetahuan. Fokus dari kegiatan *knowledge management* yang dilaksanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III ini yaitu *knowledge sharing* di antara kalangan internal.

Pelaksanaan kegiatan tersebut dibagi menjadi dua cara, *knowledge sharing* yang telah menjadi agenda tetap dan yang terjadi sewaktu-waktu. Kegiatan *knowledge sharing* yang diagendakan tetap diadakan sebanyak 4 (empat) kali atau lebih dalam setahun. Kegiatan pembagian pengetahuan tersebut seputar hal operasional (seperti *basic cargo handling*) atau hal lain misal praktek kerja yang efisien, temuan riset, dan tren terkini. Kegiatan *knowledge sharing* tersebut dilakukan oleh manajer atau karyawan yang lebih berpengalaman ke karyawan lainnya.

Kegiatan *knowledge sharing* yang diadakan sewaktu-waktu, yaitu jika ada karyawan yang telah menyelesaikan studi di luar negeri kemudian diundang untuk membagikan pengalaman dan pengetahuan selama mereka belajar di luar negeri. Seperti yang telah diketahui, PT. Pelabuhan Indonesia III mengirimkan karyawan yang berprestasi untuk menimba ilmu dan menempuh jenjang Strata Master di sejumlah perguruan tinggi di Eropa (majalahdermaga.com).

Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja atau lebih dikenal dengan nama SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak berada dalam kriteria sangat baik karena hasil nilai selalu berkisar antara A dan B. Rata-rata hasil SMKI tahun 2013 menunjukkan hasil yang tinggi yaitu 92.66. Namun kinerja karyawan pada tahun 2014 mengalami penurunan sebanyak 0.38 menjadi 92.28. Walaupun terjadi penurunan, kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya masih dalam kategori kinerja tinggi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS METODE PENELITIAN

Teori Budaya Organisasi

Menurut Denison (2000) dalam Kusumawati (2008) definisi budaya organisasi yaitu nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, praktek manajemen dan perilaku yang membantu memperkuat prinsip dasar tersebut.

Hoftseide (1986) dalam Koesmono (2005) menyatakan budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Lebih lanjut, kebudayaan merupakan inti dari apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Teori Knowledge Sharing

Secara sederhana Matzler *et al.* (2008) mendefinisikan *knowledge sharing* adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Hooff dan Ridder (2004) mengimplikasikan bahwa setiap perilaku *knowledge sharing* terdiri atas *bringing (knowledge donating)* dan *getting (knowledge collecting)*. *Knowledge donating* yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya dan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki.

Teori Kinerja Karyawan

Definisi kinerja karyawan menurut Donelly, Gibson dan Ivancevich dalam Rivai (2005:15) adalah keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

- H₁ = Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.
 H₂ = Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
 H₃ = Diduga *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
 H₄ = Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menekankan pada penentuan sebab akibat. Dalam penelitian ini disusun untuk meneliti adanya hubungan sebab akibat antar variabel yaitu budaya organisasi, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang di dapatkan dari penyebaran kuisioner langsung pada karyawan.

Populasi dari penelitian ini adalah sebesar 240 karyawan dengan sampel sebesar 150 orang karyawan dan 130 angket yang kembali.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, yaitu nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, praktek manajemen dan dasar perilaku karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi mengacu pada penelitian Chang dan Lee (2007) yaitu, *clan, adaptive, mission* dan *bureaucratic culture*.

Variabel *knowledge sharing* sebagai variabel intervening yaitu proses dimana karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Indikator untuk mengukur variabel *knowledge sharing* mengacu kepada pendapat Matzler *et al.* (2008) yaitu *embrained, embodied, encultured, embedded, dan encoded knowledge*.

Kinerja karyawan sebagai variabel dependen adalah keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan mengacu kepada pendapat Ivancevich (2007) dalam Sutanto dan Mogi (2016) yaitu kualitas kerja (*Quality of Work*), kuantitas kerja (*Quantity of Work*), pengetahuan tentang pekerjaan (*Knowledge of Job*), kerjasama (*Cooperation*), inisiatif (*Initiative*), dapat diandalkan (*Dependability*) dan kualitas personal (*Personal Qualities*).

Analisis statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan AMOS versi 21.0 *for windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden untuk menggambarkan masing-masing karakteristik karyawan yang didasarkan pada jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja dan penghasilan dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Karateristik Responden		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	75	57,7%
	Perempuan	55	42,3%
Usia	< 30 tahun	65	50%
	Antara 31-40 tahun	48	36,9%
	Antara 41-50 tahun	16	12,3%
	> 51 tahun	1	0,8%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	5	3,8%
	Diploma (D1/D2/D3)	37	28,5%
	Sarjana (S1)	72	55,4%
	Magister (S2)	16	12,3%
	Doktor (S3)	0	0%
Lama Bekerja	≤ 5 tahun	56	43,1%
	> 5 -15 tahun	57	43,8%
	> 15-20 tahun	11	8,5%
	> 20 tahun	6	4,6%
Penghasilan	≤ 1 juta	0	0%
	2 – 3 juta	8	6,2%
	>3 juta	122	93,8%

Sumber: Data penelitian, Diolah

Berdasarkan hasil pada tabel 1 dapat dilihat dari 130 responden, sebanyak 75 orang (57,7%) berjenis kelamin laki-laki dan 55 orang (42,3%) berjenis kelamin perempuan.

Karakteristik responden dilihat dari usia responden menunjukkan bahwa responden yang berusia < 30 tahun sebanyak 65 responden (50%), responden yang berusia antara 30-40 tahun sebanyak 48 responden (36,9%), responden yang berusia antara 41-50 tahun sebanyak 16 responden (12,3%), sedangkan responden yang berusia diatas 51 tahun sebanyak 1 responden (0,8%).

Karakteristik responden dilihat dari pendidikan terakhir menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 72 responden (55,4%). Selanjutnya diikuti dengan responden dengan pendidikan terakhir Diploma (D1/D2/D3) yaitu sebanyak 37 responden (28,5%), Magister (S2) 16 responden (12,3%), SMA/SMK 5 responden (3,8%). Dan tidak ada responden dengan pendidikan terakhir Doktor (S3).

Karakteristik responden berdasarkan masa bekerja di PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya menunjukkan bahwa sebanyak 57 responden (43,8%) telah bekerja selama 5-15 tahun. Sementara responden yang telah bekerja selama kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 56 responden (43,1%). Kemudian 11 responden (8,5%) telah bekerja selama lebih dari 15 – 20 tahun. Sedangkan 6 responden (4,6%) telah bekerja selama lebih dari 20 tahun.

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan

menunjukkan mayoritas responden dengan jumlah 122 responden (93,8%) berpenghasilan lebih dari 3 juta. Sementara 8 responden (6,2%) berpenghasilan 2 – 3 juta. Dan tidak ada responden yang berpenghasilan dibawah 1 juta.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode	Corrected Item Total Correlation	R tabel	Ket
Budaya Organisasi	X1.1	0,326	0,3	Valid
	X1.2	0,458		Valid
	X2.1	0,504		Valid
	X2.2	0,459		Valid
	X3.1	0,378		Valid
	X3.2	0,321		Valid
	X4.1	0,478		Valid
	X4.2	0,333		Valid
Knowledge Sharing	Z1.1	0,439	0,3	Valid
	Z1.2	0,508		Valid
	Z2.1	0,582		Valid
	Z2.1	0,651		Valid
	Z3.1	0,551		Valid
	Z3.2	0,697		Valid
	Z4.1	0,596		Valid
	Z4.2	0,571		Valid
Kinerja Karyawan	Z5.1	0,494	0,3	Valid
	Z5.2	0,444		Valid
	Y1.1	0,584		Valid
	Y1.2	0,567		Valid
	Y2.1	0,577		Valid
	Y2.2	0,560		Valid
	Y3.1	0,487		Valid
	Y3.2	0,593		Valid
	Y4.1	0,609		Valid
	Y4.2	0,547		Valid
	Y5.1	0,503		Valid
	Y5.2	0,528		Valid
	Y6.1	0,441		Valid
	Y6.2	0,443		Valid
Y7.1	0,406	Valid		
Y7.2	0,549	Valid		

Sumber: Output SPSS, 2016

Berdasarkan tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki Corrected Item Total Correlation > 0,3. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan bisa digunakan sebagai alat ukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*.

Uji Reliabilitas

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Cut off value	Keterangan
Budaya organisasi	0,705	0,70	Reliabel
Knowledge Sharing	0,851		Reliabel
Kinerja Karyawan	0,867		Reliabel

Sumber: *Output SPSS, 2016*

Berdasarkan tabel di atas, variabel dinyatakan reliable karena memiliki nilai *cronbach alpha* diatas 0,70 (Ghozali, 2011:47).

Uji Normalitas

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y7	2,000	5,000	-,459	-2,137	,103	,239
Y6	2,000	5,000	-,448	-2,087	-,698	1,623
Y5	3,000	5,000	-,346	-1,610	-,257	-,599
Y4	2,500	5,000	-,294	-1,366	,130	,303
Y3	2,000	5,000	-,331	-1,540	-,240	-,558
Y2	2,500	5,000	-,195	-,907	-,502	-1,169
Y1	3,000	5,000	-,234	-1,088	-,492	-1,144
Z1	3,000	5,000	-,102	-,477	-,574	-1,335
Z2	2,500	5,000	-,103	-,481	-,528	-1,229
Z3	2,000	5,000	-,206	-,960	-,404	-,941
Z4	2,500	5,000	,076	,356	-,592	-1,377
Z5	3,000	5,000	-,187	-,869	-,025	-,059
X4	2,000	5,000	-,646	-3,009	1,279	2,976
X3	2,500	5,000	-,368	-1,714	-,422	-,981
X2	1,500	5,000	-,264	-1,229	-,189	-,440
X1	1,000	5,000	,002	,007	-,750	-1,745
Multivariate					10,668	2,534

Sumber: *Output AMOS, 2016*

Berdasarkan Tabel 4 di atas, nilai *critical ratio skewness value* semua indikator menunjukkan distribusi normal karena nilai dibawah 2,58. Sedangkan uji normalitas multivariate menunjukkan hasil c.r. sebesar 2,534 < 2,58. Sehingga secara multivariate data berdistribusi normal.

Uji Outlier

Pada penelitian ini uji outlier univariate menggunakan uji z-score pada program SPSS 18.0 for windows. Sampel yang digunakan sebanyak 130 yang masuk dalam golongan sampel besar, sehingga data akan dinyatakan outlier apabila skoranya ≥ 3 .

Pada tabel di samping, hasil pemeriksaan nilai z-score secara menyeluruh pada masing-masing item menunjukkan tidak ada item yang memiliki z-score ≥ 3 .

Tabel 5.
Hasil Uji Z-Score

No. Item	ZX	ZZ	ZY
1	-0.67266	-1.65478	-1.48106
2	-0.67266	-1.65478	-2.32775
3	0.30439	0.33299	-0.12635
4	0.54865	-0.99219	0.21232
5	0.79291	1.21645	0.88968
6	-1.89396	-0.77132	-1.48106
7	-1.40544	-1.21305	0.04299
8	-2.13823	-1.87564	0.21232
9	0.54865	1.21645	1.05902
10	0.79291	0.11213	0.551
.....
128	1.52569	1.43731	1.05902
129	-0.18414	0.11213	1.73637
130	-0.4284	0.11213	-0.12635

Sumber: *Output SPSS, 2016*

Pemeriksaan data multivariate outlier dilakukan dengan memperhatikan nilai mahalanobis distance dengan memperhatikan nilai mahalanobis distance $\chi^2(16,0.001)=39,25$. Hal ini berarti data yang memiliki nilai mahalanobis distance yang lebih besar dari 39,25 adalah multivariate outliers. Hasil output mahalanobis distance dari program AMOS versi 21.0 for windows menunjukkan bahwa tidak ada yang melebihi 39,25.

Tabel 6.
Hasil Uji Outlier (Mahalanobis Distance)

No. Item	ZX	ZZ	ZY
1	-0.67266	-1.65478	-1.48106
2	-0.67266	-1.65478	-2.32775
3	0.30439	0.33299	-0.12635
4	0.54865	-0.99219	0.21232
5	0.79291	1.21645	0.88968
6	-1.89396	-0.77132	-1.48106
7	-1.40544	-1.21305	0.04299
8	-2.13823	-1.87564	0.21232
9	0.54865	1.21645	1.05902
10	0.79291	0.11213	0.551
.....
128	1.52569	1.43731	1.05902
129	-0.18414	0.11213	1.73637
130	-0.4284	0.11213	-0.12635

Sumber: *Output AMOS, 2016*

Uji Linieritas

Pada penelitian ini uji linieritas menggunakan uji korelasi sederhana *pearson*. Dari tabel di bawah dapat diketahui bahwa nilai signifikansi budaya organisasi, knowledge sharing, dan kinerja karyawan adalah <0,05. Sehingga telah memenuhi syarat hubungan antar variabel dan bersifat linier

Tabel 7.
Hasil Uji Linieritas

No	Hubungan	Korelasi	P	Simpulan
1.	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,298	0,001	Linier
2.	Budaya Organisasi → Knowledge Sharing	0,421	0,000	Linier
3.	Knowledge Sharing → Kinerja Karyawan	0,689	0,000	Linier

Sumber: *Output SPSS*, 2016

Uji Kelayakan Model

Tabel 8.
Evaluasi Model Fit

Jenis Fit Index	Cut-off value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-square	diharapkan kecil	223,877	Tidak Fit
CMIN/DF	≤ 5	2,217	Fit
PNFI	>0,60	0,659	Fit
PGFI	>0,60	0,612	Fit
PCFI	>0,60	0,728	Fit
RMR	<0,08	0,037	Fit

Sumber: *Output AMOS*, 2016

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan telah fit karena total fit > 3. Selain Uji Kelayakan Model dengan Goodness of Fit, ketepatan suatu model dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya (R²). Nilai ini dapat dilihat pada tabel *square multiple correlation* dari analisis yang dilakukan

Tabel 9.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	Estimate
Knowledge Sharing	0,356
Kinerja Karyawan	0,621

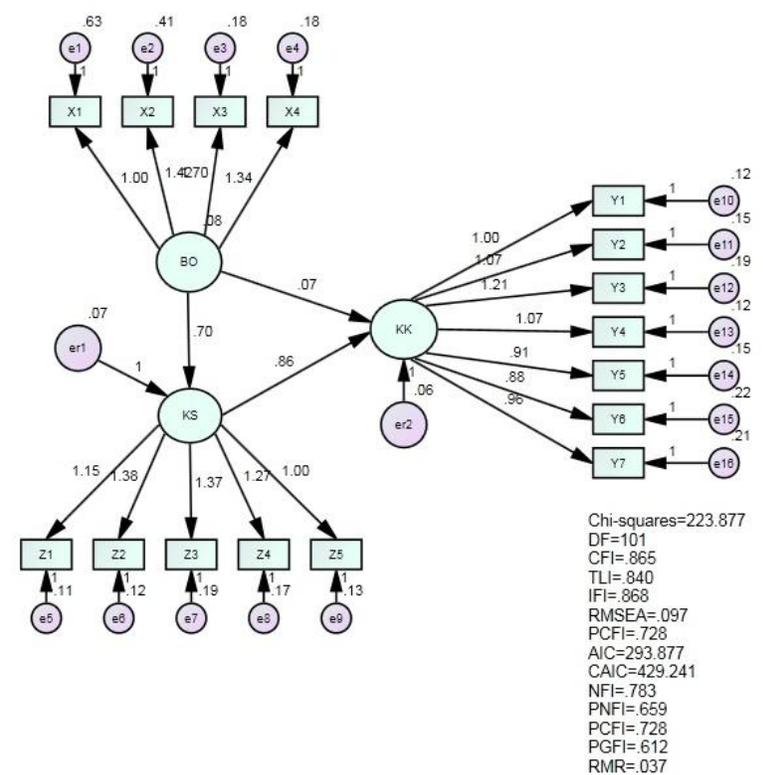
Sumber: *Output AMOS*, 2016

Ketepatan model dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (R²) di kedua persamaan. Sehingga hasil ketepatan model didapatkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,356)(1 - 0,621) \\
 &= 1 - (0,644 \times 0,379) \\
 &= 1 - 0,244 \\
 &= 0,756 \text{ atau } 75,6\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan R² adalah sebesar 75,6%, menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 75,6% dan sisanya sebesar 24,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa model yang dipakai dalam penelitian ini adalah layak karena presentase diatas 50%.

Koefisien Jalur



Gambar 1. Diagram Jalur

Berdasarkan gambar di atas, berikut adalah keterangan masing-masing kode variabel:

Tabel 10.
Keterangan Diagram Jalur

Konstruk	Indikator	Kode
Budaya Organisasi (BO)	Clan Culture	X1
	Mission Culture	X2
	Adaptive Culture	X3
	Bureaucratic Culture	X4
Knowledge Sharing (KS)	Embrained knowledge	Z1
	Embodied knowledge	Z2
	Encultured knowledge	Z3
	Embedded knowledge	Z4
	Encoded knowledge	Z5
Kinerja Karyawan (KK)	Kualitas kerja	Y1
	Kuantitas kerja	Y2
	Pengetahuan tentang pekerjaan	Y3
	Kerjasama	Y4
	Inisiatif	Y5
	Dapat diandalkan	Y6
	Kualitas personal	Y7

Berikut adalah hasil konversi model pada gambar 1. ke dalam persamaan model struktural:

Tabel 11.

Hasil Konversi ke dalam Persamaan Model Pengukuran dan Model Struktural

Model Pengukuran		Model Struktural
Konstruk eksogen	Konstruk endogen	
$X1 = \lambda_1$ Budaya Organisasi + ϵ_1	$Z1 = \lambda_5$ Knowledge Sharing + ϵ_5	$Knowledge\ Sharing = \beta_1$ Budaya Organisasi + er_1
$X2 = \lambda_2$ Budaya Organisasi + ϵ_2	$Z2 = \lambda_6$ Knowledge Sharing + ϵ_6	
$X3 = \lambda_3$ Budaya Organisasi + ϵ_3	$Z3 = \lambda_7$ Knowledge Sharing + ϵ_7	
$X4 = \lambda_4$ Budaya Organisasi + ϵ_4	$Z4 = \lambda_8$ Knowledge Sharing + ϵ_8	
	$Z5 = \lambda_9$ Knowledge Sharing + ϵ_9	
	$Y1 = \lambda_{10}$ Knowledge Sharing + ϵ_{10}	$Kinerja\ Karyawan = \beta_1$ Budaya Organisasi + β_2 Knowledge Sharing + er_2
	$Y2 = \lambda_{11}$ Knowledge Sharing + ϵ_{11}	
	$Y3 = \lambda_{12}$ Knowledge Sharing + ϵ_{12}	
	$Y4 = \lambda_{13}$ Knowledge Sharing + ϵ_{13}	
	$Y5 = \lambda_{14}$ Knowledge Sharing + ϵ_{14}	
	$Y6 = \lambda_{15}$ Knowledge Sharing + ϵ_{15}	
	$Y7 = \lambda_{16}$ Knowledge Sharing + ϵ_{16}	

Uji Hipotesis

Tabel 12.
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Unstandardized estimate	Standardized estimate	S.E.	C.R	P
H1	KS ← BO	0,696	0,597	0,246	2,832	0,005
H2	KK ← BO	0,073	0,055	0,165	0,443	0,658
H3	KK ← KS	0,864	0,754	0,162	5,302	0,000

Sumber: *Output AMOS, 2016*

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan uji hipotesis yaitu sebagai berikut:

Pada hipotesis pertama terdapat nilai C.R hitung antara variabel budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* yakni sebesar 2,832 > 1,96. Nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,005 (p < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *knowledge sharing*. Sehingga hipotesis pertama diterima.

Pada hipotesis kedua terdapat nilai C.R. hitung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,443 < 1,96, dan nilai probabilitas signifikansinya

adalah sebesar 0,658 (p > 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua ditolak.

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai C.R. hitung antara variabel *knowledge sharing* terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 5,302 > 1,96 dan nilai probabilitas signifikansinya adalah sebesar 0,000 (p < 0,005). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ketiga diterima.

Pada hipotesis keempat dapat dilihat dari hasil *sobel test* pada tabel 12 yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel budaya organisasi (X) signifikansinya adalah sebesar 0,012 (p < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel uji mediasi melalui *sobel test* diterima.

Tabel 13.

Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

	Standardize Direct Effect		Standardize Indirect Effect		Standardize Total Effect	
	BO	KS	BO	KS	BO	KS
KS	0,597	0,000	0,000	0,000	0,597	0,000
KK	0,055	0,754	0,450	0,000	0,505	0,754

Sumber: *Output AMOS, 2016*

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari masing-masing variabel. Pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi terhadap variabel *knowledge sharing* adalah sebesar 0,597. Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,055. Sedangkan pengaruh langsung dari variabel *knowledge sharing* terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,754. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* memiliki kekuatan relatif 10,8 kali lebih besar daripada korelasi variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Uji Mediasi

Tabel 14.
Hasil Sobel Test

	Test Statistic	Std. Error	p-value
Sobel Test	3.61576806	0.12449305	0.00029946

Sumber: *Output Sobel Test, 2016*

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat bahwa nilai probabilitas budaya organisai (X) signifikansinya sebesar (p ≤ 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*. Artinya uji mediasi melalui *sobel test* diterima.

1. Pengaruh Budaya Organisasi ke *Knowledge Sharing*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*. Selain itu, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *knowledge sharing*. Sehingga semakin baik (tinggi) penerapan budaya organisasi, maka semakin baik (tinggi) pula *knowledge sharing* yang diterapkan.

Budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui *adaptive culture*, *bureaucratic culture*, *mission culture* dan *clan culture*. Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik dapat menstimulus kegiatan *knowledge sharing*.

Jika dilihat melalui indikator *adaptive culture*, yaitu indikator yang menunjukkan mengenai kemampuan organisasi dalam memenuhi tuntutan pelanggan dengan mengembangkan strategi yang berfokus pada lingkungan eksternal (Chang dan Lee, 2007). Lebih lanjut, dapat dilihat bahwa perusahaan mendorong upaya penelitian dan pengembangan untuk menciptakan produk dan strategi agar menjadi *market leader* dalam bisnis.

Berdasarkan hasil wawancara, upaya tersebut salah satunya adalah melalui *knowledge sharing*, yang dilakukan baik itu membagi pengetahuan atau pengalaman. Dengan semakin bertambahnya pengetahuan, maka pelayanan pelanggan dapat dimaksimalkan melalui inovasi-inovasi (Tobing, 2007:24). Selain itu perusahaan dalam menstimulus karyawan untuk menciptakan inovasi-inovasi baru juga dilakukan melalui kompetisi inovasi yang diadakan tahunan (Pelindo III, 2016). Kompetisi tersebut diikuti oleh seluruh cabang dan anak perusahaan maupun afiliasi PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya.

Inovasi-inovasi baru untuk mempermudah pelayanan dan peningkatan kualitas telah diterapkan pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Hal itu ditunjukkan dengan adanya peningkatan pelayanan cluster terminal (penumpang, cargo, pelayanan rakyat), penerapan sistem aplikasi anjungan (pelayanan melalui website), terminal penumpang modern (Gapura Surya Nusantara), penerapan SIMPANDU (Sistem Manajemen Terpadu), penanganan pengaduan yang ada di lapangan, melalui email atau melalui gadget, dan melakukan survei kepuasan publik yang melibatkan pihak ketiga (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, 2015).

Hal tersebut sesuai dengan makna *adaptive culture* menurut Natasha (2012), bahwa perusahaan yang budayanya adaptif secara ideal para manajer pada

seluruh tingkatan perusahaannya menampakkan kepemimpinan yang memelopori perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan kepentingan para pemegang saham, pelanggan dan para karyawannya.

Indikator *bureaucratic culture* mengacu kepada kemampuan organisasi dalam menerapkan metode yang sistematis saat menjalankan aktivitasnya secara konsisten, dan patuh. PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya menerapkan budaya birokrasi terlihat dari adanya struktur organisasi fungsional dimana aktivitas organisasi dipecah ke dalam fungsi-fungsi yang berbeda (Farid *et al.*, 2015).

Menurut Boyne (2002) dalam Awan *et al.* (2014) organisasi sektor publik dikatakan lebih birokratis karena adanya pembagian tanggung jawab jelas, serta adanya kejelasan peran bagi para karyawan. Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya terlihat dari adanya prosedur kerja yang jelas seperti SOP Pemanduan dan Pelayanan, Standar Keselamatan Pengangkutan Kendaraan Pada Kapal Penumpang Ro-Ro, dan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh lapisan karyawan.

Peraturan-peraturan yang dimiliki oleh PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya tertuang dalam Peraturan Direksi yang semua diarsip dengan baik. Setiap kegiatan dalam perusahaan telah diatur, baik mengenai pemberian upah, tunjangan, cuti, mutasi, kegiatan *knowledge management* hingga kegiatan *family dan employee gathering*, dan lain sebagainya.

Penerapan budaya ini juga terlihat dari kegiatan yang dilakukan sehari-hari yaitu karyawan mengenakan seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku, karyawan menaati peraturan mengenai K3 dengan mengenakan alat pelindung diri yang ditentukan. Penggunaan jenis APD yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya adalah wujud kepedulian perusahaan terhadap K3 sekaligus mengedepankan unsur kedisiplinan sebagai bagian dari implementasi Budaya Perusahaan, yakni *customer focus*, *care*, dan *integrity*.

Selanjutnya, indikator *mission culture* yaitu mengenai organisasi memiliki maksud dan arah yang jelas dan anggota organisasi bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas secara efisien dan sebaik mungkin (Chang dan Lee, 2007). PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya telah memiliki visi dan misi yang jelas. Upaya perusahaan agar visi dan misi tersebut tercapai, yaitu dengan menerapkan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). Maksud dari SMKI yaitu sebagai alat utama bagi atasan untuk mengelola kinerja individu pegawai yang menjadi

bawahannya, sehingga mampu meningkatkan kesempatan untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu, dan perusahaan.

PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya telah memprogramkan kegiatan *knowledge sharing* sehingga pelaksanaannya adalah suatu kewajiban. Karyawan yang mengerti mengenai arah dan tujuan yang diterapkan oleh perusahaan, akan berusaha melakukan apapun untuk mencapai target yang ditentukan (Natasha, 2012). Upaya karyawan dalam mencapai target kerja adalah dengan melakukan *continuous learning* melalui kegiatan *knowledge sharing* yang diwajibkan oleh perusahaan.

Dengan adanya penerapan budaya organisasi yang baik, maka semakin baik pula penerapan *knowledge sharing* yang ada di PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Hasil penelitian ini didukung dengan pendapat Frappaolo (2006:8) yang menyatakan bahwa "*knowledge management requires a culture that promotes faith in collectively sharing and thinking*". Sejalan dengan itu, Tobing (2007:139) juga mengemukakan bahwa budaya perusahaan yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan merupakan salah satu dari elemen berbagi pengetahuan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Tong *et al.* (2014), dan Kathiravelu *et al.* (2014) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge sharing*.

2. Pengaruh Budaya Organisasi ke Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penerapan budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan ikut meningkat, namun dengan prosentase rendah. Dalam penelitian ini, nilai variabel budaya organisasi akan berpengaruh lebih besar ke kinerja karyawan melalui variabel intervening (mediasi) yaitu *knowledge sharing*.

Beberapa jurnal yang mendukung hasil penelitian ini yaitu penelitian Rahmisyari (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi pada PT. PG Gorontalo Unit Tolangohula tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini, indikator budaya organisasi yaitu, inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi tim, orientasi manusia, orientasi hasil, agresivitas dan stabilitas. Indikator stabilitas tidak memberikan kontribusi optimal terhadap budaya organisasi yang juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Karneli *et al.* (2015) pada empat perusahaan makanan dan minuman berskala sedang menunjukkan bahwa budaya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya yang telah diimplementasikan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kurangnya kesempatan yang diberikan kepada karyawan dengan naluri bisnis yang tinggi. Selain itu kurangnya penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini dapat menyebabkan karyawan tidak memiliki keinginan yang kuat dan motivasi untuk berkomitmen kepada perusahaan. Faktor lain adalah perusahaan kurang bahkan tidak melibatkan karyawan dalam menangani setiap masalah yang terjadi di perusahaan.

Sejalan dengan itu, pada penelitian ini faktor utama yang membuat budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan adalah karyawan merasa penerapan indikator *clan culture* belum maksimal, terlihat dengan perolehan angka rata-rata indikator ini yang termasuk dalam kategori sedang.

Penelitian oleh Baba (2012) menyatakan bahwa budaya perusahaan belum terlaksana secara efektif karena berkaitan dengan perilaku kerja individual karyawan yang kurang dapat membina hubungan dengan karyawan lain dalam bekerja karena menganggap bahwa setiap karyawan sudah mempunyai tugasnya masing-masing dan bertanggung jawab atas apa yang ditugaskan kepadanya.

Berdasarkan jawaban responden, karyawan belum melihat perusahaan menganggap mereka sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan. Hal tersebut dikarenakan kurangnya komunikasi, proses pengambilan keputusan yang belum sepenuhnya melibatkan seluruh karyawan, dan kesempatan untuk berkembang yang kurang proporsional.

Meskipun sebagai BUMN yang telah menerapkan GCG (*Good Corporate Governance*) dalam pengambilan keputusan penting, direksi melibatkan jajaran manajerial dan satu tingkat dibawahnya, namun mayoritas karyawan belum diberikan kesempatan untuk memberikan masukan.

Berdasarkan hasil wawancara oleh narasumber mengatakan bahwa seluruh peraturan dibuat oleh direksi seperti gaji, tunjangan, kehadiran. Peraturan direksi tersebut bersifat mutlak ditetapkan oleh direksi dengan menimbang berbagai hal. Tapi ada hal-hal lain dalam kegiatan operasional yang karyawan bisa mengatur sendiri meskipun tetap dalam 'jalur' direksi. Misal mengenai pengadaan barang, direksi tidak detail menentukan nominal yang harus dikeluarkan, jadi

karyawan yang memutuskan sendiri namun tetap dengan pengontrolan.

Sejalan dengan itu di antara karyawan masih banyak terjadi konflik pribadi. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf, konflik interpersonal tersebut terjadi akibat adanya persaingan dan kurangnya komunikasi. Namun belum ada konflik antar karyawan yang dimediasi oleh perusahaan. Sehingga hal ini mendukung rendahnya item pernyataan mengenai “perusahaan menekankan pada karyawan untuk saling menghormati dan mengangap mereka bagian dari keluarga besar perusahaan”. Dengan demikian indikator *clan culture* belum mendukung pengoptimalan kinerja karyawan.

Hal ini selaras dengan rendahnya indikator kinerja karyawan yang ketujuh yaitu kualitas personal. Meskipun termasuk indikator dengan kategori tinggi namun nilai tersebut tergolong rendah jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Rendahnya indikator tersebut disebabkan oleh nilai rata-rata item pernyataan pertama mengenai komunikasi antar rekan kerja termasuk dalam kategori sedang. Dari hasil wawancara dengan salah satu staf, karyawan saling berkompetisi untuk meningkatkan *value* dirinya di mata atasan. Hal ini menyebabkan konflik yang menghambat komunikasi yang baik antar karyawan.

Komunikasi yang terhambat itu juga menyebabkan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh tim, justru diselesaikan oleh salah satu individu. Hal ini tentunya akan menyebabkan kurang maksimalnya hasil kerja yang dicapai.

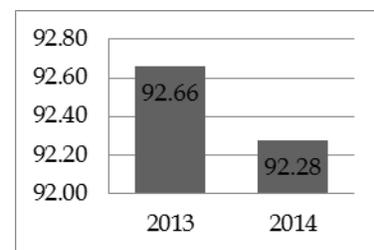
Permasalahan persaingan dan tidak proporsionalnya kesempatan untuk berkembang ini sesuai dengan hasil wawancara dengan narasumber yang menyatakan kesempatan karyawan untuk berkembang berdasarkan kecakapan karyawan dan kompetensi yang dimiliki. Jika karyawan tersebut mampu dibidangnya dan kemampuannya melebihi rekan kerja lainnya, karyawan tersebut yang kemungkinan lebih besar untuk dikirim mengikuti pelatihan yang pada akhirnya saat kembali bisa dibagi ilmunya. Atasan menilai karyawan dari apa yang sehari-hari mereka lakukan, jika karyawan sehari-hari kurang antusias dalam bekerja maka kesempatan untuk berkembang akan menyesuaikan.

Selain itu, penerapan budaya organisasi *Customer Focus*, *Care* dan *Integrity* masih tergolong baru (diresmikan Agustus 2014). Sehingga hal ini menjelaskan mengenai kurang maksimalnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi sendiri memerlukan waktu untuk menciptakan efek yang diharapkan. Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III

Cabang Tanjung Perak Surabaya juga dihadapkan dengan tantangan berupa adaptasi di lingkungan kerja baru.

Hal ini diperkuat dengan perolehan skor SMKI yang menurun pada tahun 2014. Penilaian kinerja atau lebih dikenal dengan nama SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu), menyatakan bahwa kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak berada dalam kriteria sangat baik karena hasil nilai selalu berkisar antara A dan B. Namun kinerja karyawan pada tahun 2014 mengalami penurunan, meskipun masih tetap dalam kategori kinerja tinggi.

Berikut adalah grafik skor SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) di PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya tahun 2013 – 2014.



Sumber: Data Divisi SDM

Gambar 2. Skor SMKI PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya

Kinerja karyawan pada tahun 2014 menurun dikarenakan fokus karyawan terpecah menjadi dua, di mana harus beradaptasi dengan adanya budaya baru serta harus tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Pengaruh *Knowledge Sharing* ke Kinerja Karyawan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa diperoleh hasil yang memperlihatkan adanya hubungan positif antara *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Selain itu dari hasil perhitungan, variabel *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi penerapan *knowledge sharing* di antara karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya, maka akan semakin tinggi kinerjanya. Sehingga, hipotesis ketiga yaitu “*knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Tseng dan Huang (2011). Tobing (2007:25) menyatakan bahwa *knowledge sharing* sebagai salah satu proses utama dalam *knowledge management* pada hakekatnya adalah penciptaan kesempatan yang luas untuk belajar kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat

meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki individu, diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut.

Pada penelitian ini kegiatan *knowledge sharing* terkait dengan *encoded knowledge* memiliki nilai *mean* tertinggi dibandingkan indikator yang lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden merasa bahwa hasil dari kegiatan *knowledge sharing* telah didokumentasikan dengan baik. Setiap pelaksanaan *knowledge sharing*, karyawan selalu mendapatkan modul atau buku pedoman mengenai topik yang dibahas. Modul tersebut juga tersimpan di ruang arsip masing-masing divisi. Hal tersebut memudahkan karyawan untuk mengakses dan mempelajari kembali hasil dari *knowledge sharing*. Sehingga mampu memberikan tambahan ilmu yang berkaitan dengan pekerjaannya sehari-hari. Pelaksanaan *knowledge sharing* tersebut juga meningkatkan inovasi dalam bidang pelayanan pelanggan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Pada akhirnya, *knowledge sharing* yang diterapkan mampu meningkatkan kinerja.

Tiga indikator lainnya yaitu *embrained*, *embodied* dan *encultured knowledge*. *Embrained knowledge* mengacu kepada keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif masing-masing individu (Matzler *et al.*, 2008). Dengan item pernyataan “saya memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pendidikan yang belum dimiliki oleh rekan kerja lainnya” memperoleh rata-rata yang termasuk dalam kategori sedang.

Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya masih merasa belum memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pendidikan yang tidak dimiliki oleh rekan kerja lainnya. Hal tersebut terlihat dari mayoritas responden yang masih memiliki tingkat pendidikan Sarjana S1. Kemudian sebanyak 56 responden memiliki masa kerja di bawah 5 tahun, sehingga pengalaman yang didapat masih belum cukup untuk dibagi ke rekan kerja lainnya. Dibutuhkan karyawan yang memiliki pengalaman lebih untuk menjadi narasumber dalam kegiatan *knowledge sharing* yang diadakan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Namun, dengan adanya *knowledge sharing* menutup kekurangan-kekurangan karyawan yang belum memiliki pengetahuan yang berbeda dengan rekannya.

Indikator *embodied knowledge* mengacu kepada pengetahuan berdasarkan pengalaman, *learning by doing* (Matzler *et al.*, 2008). Implementasi indikator ini adalah perusahaan mengirimkan karyawan-karyawannya untuk menjalani konferensi, pelatihan, seminar, di luar organisasi. Seperti konferensi mengenai hukum pertanahan, pengolahan limbah, pelatihan manajemen

proyek, perpajakan dan lain sebagainya. Pengetahuan-pengetahuan yang didapat melalui seminar ini mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena suatu saat pengetahuan tersebut akan dibutuhkan ketika melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Indikator *encultured knowledge* mengacu kepada pengetahuan yang didapatkan melalui pemahaman bersama (Matzler *et al.*, 2008). Kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya adalah dengan memanfaatkan forum diskusi. Kegiatan tersebut dijadwalkan minimal empat kali dalam setahun. Dengan adanya forum diskusi, karyawan dapat berbagi pengetahuan, kemudian membahasnya bersama-sama sehingga menghasilkan pengetahuan-pengetahuan baru yang bisa diterapkan dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Sementara indikator *embedded knowledge* memperoleh nilai rata-rata indikator terendah meskipun tergolong dalam kategori tinggi. Indikator ini menjelaskan mengenai pengetahuan yang didapatkan melalui rutinitas spesifik perusahaan dan prosedur (Matzler *et al.*, 2008). Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya rutinitas atau kegiatan yang berulang membuat karyawan minim pengetahuan baru. Kecenderungan untuk melakukan rutinitas kerja yang sama membuat karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengeksplor kegiatan-kegiatan lainnya untuk mendapatkan pengetahuan baru. Namun hal ini membuat karyawan paham mengenai apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sama di luar kepala. Mengenai pengetahuan baru, diperlukan *knowledge sharing* untuk mengimbangi permasalahan ini.

Knowledge sharing meningkatkan kemampuan inovasi dengan terciptanya pengetahuan baru. Inovasi yang dikombinasikan dengan kebutuhan pelanggan akan menjadi solusi atau produk efektif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi pelanggan (Tobing, 2007:27). Inovasi-inovasi baru telah diterapkan di PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya sejak tahun 2015 lalu, seperti peningkatan pelayanan hingga penambahan personil pelayanan dan penetapan standar maklumat baru. Inovasi tersebut bertujuan untuk mempermudah pelayanan dan peningkatan kualitas pelayanan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, 2015).

4. Pengaruh Budaya Organisasi ke Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi (intervening). Hal tersebut dapat dilihat dari adanya efek tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel *knowledge sharing*.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa semakin baik (tinggi) penerapan budaya organisasi, semakin baik pula penerapan *knowledge sharing* sehingga apabila semakin banyak ilmu dibagikan dan pengetahuan-pengetahuan baru dihasilkan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Agar *knowledge sharing* berhasil diperlukan budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan (Tobing, 2007:139). Pengetahuan yang semakin bertambah dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang dapat memperbaiki bahkan meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan (Widayana, 2005:46).

Budaya yang diterapkan memang belum maksimal, namun di beberapa aspek telah berjalan dengan cukup baik. Adanya kemampuan adaptif dari perusahaan membuat perusahaan terbuka dalam bidang R&D yang bertujuan untuk menciptakan produk serta strategi yang dapat diterapkan. Terbukti dari nilai rata-rata *adaptive culture* yang termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian hal tersebut didukung dengan adanya kemampuan organisasi dalam menerapkan metode yang sistematis saat menjalankan aktivitasnya secara konsisten, dan patuh. Dalam hal ini perusahaan menerapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh lapisan karyawan. Salah satunya adalah peraturan yang mewajibkan untuk mengikuti kegiatan *knowledge sharing*. Hal ini terbukti dari nilai rata-rata *bureaucratic culture* yang termasuk dalam kategori tinggi.

Pada hasil penelitian ini, peran variabel *knowledge sharing* sebagai variabel *intervening* terbukti secara penuh (*full/perfect mediation*). Dimana variabel budaya organisasi tidak dapat berdiri sendiri untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *knowledge sharing* di PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya.
2. Variabel budaya organisasi memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya.
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *knowledge sharing*. Mediasi terbukti secara penuh (*full/perfect mediation*) karena variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, namun pengaruhnya berubah signifikan ketika melibatkan variabel intervening, yaitu *knowledge sharing*.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa masukan sebagai berikut

1. Bagi perusahaan, diharapkan lebih memperhatikan hasil assessment dalam menentukan karyawan yang berhak mendapatkan kesempatan untuk berkembang, baik itu mengikuti pelatihan maupun promosi. Hal ini untuk menghindari adanya kesenjangan dan ketidak proposionalnya kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Sehingga pada akhirnya menstimulus persaingan yang lebih sehat di antara karyawan.
2. Bagi perusahaan, untuk memaksimalkan *knowledge sharing* dan menghindari *memory loss* akan pengetahuan-pengetahuan baru yang telah terkumpul, hendaknya mulai mengembangkan *knowledge sharing* berbasis intranet dan digital. Kegiatan *knowledge sharing* yang telah dilaksanakan didokumentasikan ke dalam bentuk video. Sehingga karyawan bisa mempelajari dan mengakses tidak hanya modul-modul namun juga video-video yang berisikan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Selain itu karyawan juga bisa berinteraksi melalui forum diskusi secara online.
3. Bagi karyawan, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat meningkatkan budaya organisasi yang baik dengan menciptakan persaingan yang sehat demi peningkatan kinerja karyawan sehingga PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya dapat terus eksis di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agwu, Mba Okechukwu. (2014). Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research* (A). 14. Issue 2: 1-10

- Aldi, B. Elnath. (2005). Menjadikan Manajemen Pengetahuan sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. 2(1): 58-68.
- Anggraeni, P. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Coca-Cola *Distribution* Surakarta. Skripsi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Anshori, Yusak. (2005). Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge-Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*. 1(2): 39-53.
- Awan, M. Rafiq, Khalid M. dan Haroon Idrees. (2014). Leadership Style, Culture and Commitment: An Analytical Study of University Libraries in Pakistan. *Library Philosophy and Practice*. (digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1053)
- Baba, Ali. (2014). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. 18(4): 524-540.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Peniel Siregar. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 7(1): 238-250.
- Chang, Su-Chao, dan Ming-Shing Lee. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*. 14(2): 155-185.
- Dalkir, Kimiz. (2005). Knowledge Management In Theory and Practice. United States of America: Elsevier, Inc.
- Darroch, Jenny. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*. 9(3): 101-115.
- Farid, Fikri F., M. Al Musadieg dan Ika Ruhana. (2015). Gambaran Restrukturisasi Organisasi (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang tentang Bentuk, Jenis, Faktor Pendorong, Faktor Penghambat Restrukturisasi dan Desain Struktur Organisasi). *Jurnal Administrasi dan Bisnis (JAB)*. 1(2): 1-11.
- Frappaolo, Carl. (2006). *Knowledge Management*. England: Capstone Publishing Ltd. (A Wiley company).
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 Edisi Kelima*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harahap, Isnen. (2016). "Strategi MSDM Menghadapi MEA". (online), ([www.kompasiana.com/57264988b27e61090b031e9a](http://www.kompasiana.com/isnenharahap/strategi-msdm-menghadapi-mea_57264988b27e61090b031e9a)), diakses 10 Maret 2016.
- Hooff, Bart van den dan Jan A. de Ridder. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 8(6): 117-130.
- Iskandar, M. Ilham, Burhanuddin Bahar, Indrianty Sudirman. 2013. Pengaruh Mekanisme Transfer, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Knowledge Sharing pada Tenaga Medis. Universitas Hasnuddin. (online), (<http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/340577f8bfdbe6ad6078d030541ca249.pdf>). Diakses 25 November 2015.
- Karneli, Okta, Umar Nimran, Al Musadiq dan Hamidah Nayati Utami. (2015). The Influence of Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation on the Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *European Journal of Business and Management*. 7(2): 55-67.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. (2015). *Pelabuhan Tanjung Perak Harus Jadi Benchmark*. (online), (www.menpan.go.id/berita-terkini/4003-pelabuhan-tanjung-perak-harus-jadi-banch-mark), diakses 17 Agustus 2016.
- Koesmono, Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 7(2): 171-188.
- Kusumawati, Ratna. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis. Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kesepuluh*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Matzler, Kurt, Birgit Renzl, Julia Müller, Stephan Herting, dan Todd A. Mooradian. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*. 29: 301-313.
- Mujiati, Ni Wayan. (2013). Pengelolaan SDM untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 2(2): 1-12.
- Natasha, Mega N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Kreatif. Tesis. Jakarta: Program Pasca Sarjana Kekhususan Manajemen Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

- Pelindo III. (2016). “BJTI Port Juara Lomba Inovasi Pelindo III Tahun 2015”. (online), (www.bumn.go.id/pelindo3/berita/3170/BJTI.Port.Juarai.Lomba.Inovasi.Pelindo.II.Tahun.2015), diakses 17 Agustus 2016.
- Pertiwi, Indah. (2014). “Celah MEA bagi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia”. (online), (<http://swa.co.id/business-strategy/management/celah-mea-bagi-pertumbuhan-ekonomi-indonesia>), diakses 10 Maret 2016.
- Rahmisyari. (2015). Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees Development on Performance (Studies in PT. PG. Gorontalo of Tolangohula Unit). *International Journal of Business and Management Invention*. 4(1): 85-91.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, Slamet. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 13(1): 40-45.
- Rusdianti, Endang. (2013). Membangun Pertautan Syariah Kaitannya dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Semarang. Disertasi. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi.
- Schiama, Giovanni. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*. 16(4): 512-522.
- Setiarso, Bambang, Nazir Harjanto, dan Hendro Subagyo. 2009. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Edisi Pertama Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Shahzad, Fakhra, Iqbal, Zahid dan Muhammad Gulzar. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(2): 56-64.
- Sutanto, Veliana dan J. A. Mogi. (2016). Analisa Pengaruh *Work Family Conflict* terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan di Restoran The Duck King Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. 4(1): 377-391.
- Tong, Canon, Walder Ip Wah Tak, dan Anthony Wong. 2014. The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*. 5(1): 19-47.
- Tseng, Shu-Mei dan Jiao-Sheng Huang. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications*. 38: 6118-6124.
- Tobing, Paul L. (2007). *Knowledge Management Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Widayana, Lendy. (2005). *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Malang: Bayumedia Publishing.