

PERAN KNOWLEDGE MANEGEMENT SEBAGAI MEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (*The Effect of Knowledge Management on Performance of Employees That is Educated By Job Satisfaction*)

Martono U.

martono.nane@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

La Hatani

hatani1974@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Sri Wiyati Mahrani

sri_wiyati@yahoo.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal	Abstract
<p><i>Sejarah Artikel:</i></p> <p>Diterima 22-06-2019</p> <p>Disetujui 24-07-2019</p> <p>Dipublikasikan 15-08-2019</p> <hr/> <p>Keywords: <i>organizational culture, knowledge management, employee performance</i></p> <hr/> <p>Klasifikasi JEL: H10, H11</p>	<p><i>The purpose of this research is to empirically investigate the role of knowledge management as mediating on the influence of organizational culture and employee performance. The approach of this research is survey with explanatory research design. Data collection is done cross-section by using instrument in the form of questionnaire. The population of this research were 31 Civil Servants in the National Unity Board and Political of Wakatobi District except the leader (head of service). The analytical equipment used to test the hypothesis of this study is Partial least square (PLS). The results reveal that organizational culture have a significant positive influence on knowledge management. Knowledge management have a significant positive influence on employee performance. The results also indicate that organizational culture influence employee performance directly and indirectly through knowledge management is as a partial mediation. It means that, knowledge management is significantly influenced by organizational culture and knowledge management that significantly influences employee performance, then organizational culture significantly influences employee performance.</i></p>

I. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi menjadi faktor kunci dan penentu keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan strategis. Karena itu Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi memiliki peran penting bagi terciptanya stabilitas di daerah yang aman, tertib, tenteram dan harmonis dalam kehidupan bermasyarakat, serta terwujudnya kehidupan politik masyarakat yang demokratis, sehat dan santun. Secara demografi Kabupaten Wakatobi berkembang dengan posisi geostrategis yang dikelilingi oleh laut dalam tiga dimensi yakni permukaan laut yang mengaktualisasikan aktivitas perdagangan antar pulau, kolam laut yang mengaktualisasikan aktivitas kelautan dan perikanan serta dasar laut yang mengaktualisasikan aktivitas pariwisata.

Keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi yang sejalan dengan *good governance* itu sendiri, maka diperlukan sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja. Pola pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pemerintah yang sebelumnya terintegrasi secara nasional berubah ke arah pembinaan yang secara terpisah dengan dikembalikannya hak-hak dari implementasi otonomi daerah. Fakta yang terjadi berdasarkan hasil pra-survey yang menjadi empirikal gap dalam penelitian ini bahwa keputusan pimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan baik langsung maupun tidak langsung adalah bersifat *top-down*, dimana pegawai yang menjadi ujung tombak hanya menjadi pelaksana kebijakan pihak manajemen, kondisi ini berakibat pada rendahnya kinerja pegawai. Keadaan ini berakibat pada budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas kurang maksimal. Selanjutnya belum maksimalnya kesadaran politik rakyat dan rendahnya pemahaman dari sebagian anggota masyarakat tentang hak dan kewajibannya sebagai warga Negara menjadi titik rawan terjadinya masalah sosial, Pelanggaran hukum dan HAM.

Fenomena lain yang menunjukkan sebagai isu strategis pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi karena adanya berbagai tuntutan dan aspirasi masyarakat yang belum terakomodir secara maksimal masih menjadi titik rawan terjadinya pemaksaan kehendak yang dapat menjurus sebagai tindakan yang bersifat anarkis. Selanjutnya jumlah personil yang belum memadai dibandingkan dengan beban tugas yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi. Selain itu isu strategi dalam pengembangan Kabupaten Wakatobi sebagai tujuan wisata regional maupun mancanegara akan berpengaruh terhadap budaya lokal. Karena itu peneliti tertarik tertarik untuk mengaji pengaruh budaya terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai.

Pengukuran capaian kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan. Fakta empiris menunjukkan pembangunan bidang pemerintahan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi masih belum memuaskan. Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas maka *grand theory* yang menjadi dasar dalam mengukur dan mengkaji hubungan antara variabel dalam penelitian ini adalah teori MSDM dan perilaku organisasi. Dressler (2015:2) manajemen SDM adalah proses yang berfokus untuk merekrut, mempekerjakan, melatih, memotivasi, menilai, memberikan kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, keadilan dan mempertahankan pegawai. Selanjutnya rujukan teori dalam penelitian ini adalah teori perilaku organisasi. Berdasarkan pada teori MSDM dan perilaku organisasi untuk mengkaji dan menguji hubungan antara variabel penelitian ini difokuskan pada kajian kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai pada organisasi publik secara teoritis maupun empiris dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik secara langsung maupun tidak langsung antara lain:

Pertama, budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Dasar teori yang digunakan adalah *Organizational culture theory* yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980); Robbins & Coulter (2012:82), Luthans (2011:74) dan Robbins dan Judge (2015:35) bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan anggota organisasi dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kunci penting untuk mendapatkan budaya yang baik adalah membantu pegawai mengaktualisasikan diri untuk mencapai kinerjanya (Dessler, 2015:68). Hasil penelitian Seyed Hossein et al, (2016), Dian Bantam dkk, (2016), Sukanto et al. (2017), Wahda (2017), Bayan dan Dababneh (2018) telah membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap manajemen pengetahuan. Selanjutnya hasil penelitian Teguh Pambudi (2017), Rosli Ibrahim, et al. (2017), Alireza et al. (2017), Sukanto et al. (2017), Wahda (2017), Navik Puryantini et. al (2018), Bassem & Adel S. (2018), Oluwafemi et al. (2018), Amoako dan Felix (2018), Al-Musadieq et al. (2018), dan Kusdi Raharjo et al. (2018), menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Terdapat kesenjangan atau kontradiksi hasil penelitian atau kesenjangan temuan penelitian oleh Hailin Zhao et al. (2018), Suharno et al. (2017) menemukan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan pada kinerja pegawai. Selanjutnya Munazar dkk (2015) menemukan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan gap atau kesenjangan hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai merupakan celah peneliti ini untuk melakukan pengujian kembali.

Kedua, Peningkatan kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan. Castro (2015), Omotayo (2015) dan Hasani dan Sheikhesmaeili (2016) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan (knowledge management) adalah sumber terpenting bagi organisasi untuk membangun kepercayaan dan kinerja organisasi. Reseach gap dari beberapa peneliti menunjukkan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai oleh Saad Alaarj et al. (2016), Alex Koochang et al. (2017), Teguh Pambudi (2017), Jeevan dan Asha (2017), Sukanto et al. (2017), Enrique Claver-Cortés et al. (2018), Vito Manfredi et al. (2018), Sara Fernández et al. (2018), Navik Puryantini et. al (2018), Najmi K. et al. (2018) dan Amjad Iqbal et al. (2018). Terdapat kesenjangan atau kontradiktif oleh Wahda (2017) menemukan manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Antonio Aragón et al. (2015) menemukan manajemen pengetahuan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kontradiksi atau kesenjangan hasil penelitian merupakan celah peneliti untuk melakukan pengujian kembali terhadap pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai.

Akhirnya, pengujian pengaruh antar konstruk penelitian ini dilakukan baik secara universal maupun kontingensi yakni melalui peran mediasi manajemen pengetahuan. Pendekatan dalam pengujian mediasi manajemen pengetahuan menggunakan pendekatan Knowledge Based View (KBV). Pendekatan KBV menyatakan bahwa jika organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi, sangat penting untuk meningkatkan manajemen pengetahuan, di dalamnya terdapat budaya organisasi (Grant, 2002). Argumentasi yang dibangun adalah eksistensi “best practices” dalam pendekatan strategis MSDM oleh Mathis dan Jackson (2011:82) menyatakan salah satu kunci dari nilai organisasi sebagai efek bertahannya pegawai dalam organisasi adalah manajemen pengetahuan yang baik pada organisasi. Berdasarkan reseach gap penelitian ini menginvestigasi pengaruh budaya organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peran mediasi manajemen pengetahuan. Dengan demikian dipandang perlu adanya penelitian lanjutan khususnya pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi. Hasil telaah teoritis, penelitian terdahulu, dan fenomena yang bahwa pengaruh budaya organisasi dan manajemen pengetahuan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai masih menjadi perdebatan baik secara teoritis maupun empiris, sehingga diperoleh celah yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini apakah manajemen pengetahuan berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Kemudian tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menjelaskan peran manajemen pengetahuan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan teori bagi akademis khususnya budaya organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai.

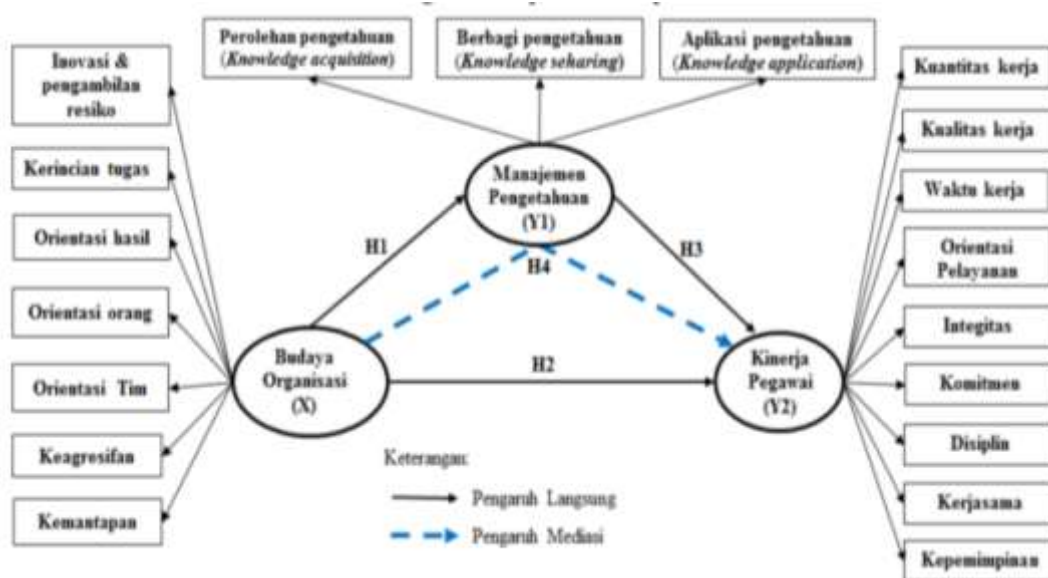
II. TINJAUAN LITERATUR

Kajian teoritis yang menjadi dasar dalam mengukur dan menguji pengaruh antara variabel penelitian ini adalah teori MSDM. Malthis dan Jackson (2011:14), mengemukakan bahwa MSDM berhubungan dengan sistem rancangan formal dari organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi

dari bakat karyawan untuk mewujudkan sasaran dalam organisasi. Robbins dan Judge (2015:16) mendefinisikan MSDM sebagai bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana untuk merekrut, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Konsisten dengan pendapat Ivancevich (2014:34) bahwa MSDM secara khusus dituntut fokus terhadap segala aktivitas yang berhubungan dengan manusia. Decenzo dan Robbins (2010:16) mendefinisikan MSDM sebagai bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana untuk merekrut, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan.

Hubungan antar variabel budaya organisasi, knowledge management, dan kinerja pegawai

Knowledge management dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan kerangka konseptual sebagaimana tertera pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja

Pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai berdasarkan Organizational culture theory yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980); Robbins & Coulter (2012:82), Luthans (2011:74) dan Robbins & Judge (2015:35) bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan manajemen pengetahuan dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kunci penting untuk mendapatkan budaya organisasi yang baik adalah membantu pegawai mengaktualisasikan diri untuk mencapai semua apa yang mereka bisa atau kinerja Dessler (2015:68). Konsisten dengan pendapat Ivancevich et al. (2014:40) bahwa budaya organisasi melibatkan harapan bersama, nilai-nilai dan sikap, yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan oleh Seyed Hossein et al, (2016), Dian Bantam dkk, (2016), Sukanto et al. (2017), Wahda (2017), Bayan dan Dababneh (2018). Selanjutnya hasil penelitian Teguh Pambudi (2017), Rosli Ibrahim, et al. (2017), Alireza et al. (2017), Sukanto et al. (2017), Wahda (2017), Navik Puryantini et. al (2018), Bassem & Adel S. (2018), Oluwafemi et al. (2018), Amoako dan Felix (2018), Al-Musadieq et al. (2018), dan Kusdi Raharjo et al. (2018), menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Namun ada kontradiksi atau kesenjangan

temuan penelitian oleh Hailin Zhao et al. (2018), Suharno et al. (2017) menemukan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan pada kinerja pegawai. Selanjutnya Munazar dkk (2015) menemukan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian teoritis dan hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan.

H2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai

Kajian teoritis yang dijadikan dasar pengujian pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai adalah knowledge management yang dikemukakan oleh Kimiz Dalkir (2005:3) dan Nonaka & Takeuchi (2008:2) bahwa manajemen pengetahuan adalah proses penerapan pendekatan dan koordinasi yang sistematis melalui penciptaan, berbagi, penerimaan, struktur, menerapkan manajemen pengetahuan, diseminasi pengetahuan tenaga kerja, teknologi, dan struktur organisasi organisasi untuk menambah nilai melalui kepercayaan penggunaan kembali, inovasi dan peningkatan kinerja personil. Konsisten dengan pendapat Armstrong (2008:149) dan PermenPAN No: 14 (2011:3) bahwa manajemen pengetahuan adalah sebagai upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen pengetahuan adalah proses penting dari banyak kegiatan yang dibentuk untuk menjalankan elemen penting dari strategi manajemen pengetahuan dan operasional organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat keunggulan bersaing Castro (2015) dan Omotayo (2015). Konsisten dengan pendapat Hasani & Sheikhesmaeili (2016) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah salah satu sumber terpenting bagi organisasi untuk membangun kepercayaan dan mencapai kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Aktivitas dalam manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai oleh Saad Alaarj et al. (2016), Alex Koohang et al. (2017), Teguh Pambudi (2017), Jeevan dan Asha (2017), Sukanto et al. (2017), Enrique Claver-Cortés et al. (2018), Vito Manfredi et al. (2018), Sara Fernández et al. (2018), Navik Puryantini et. al (2018), Najmi Kamariah et al. (2018) dan Amjad Iqbal et al. (2018). Hasil temuan penelitian sebelumnya masih terdapat kesenjangan atau kontradiktif oleh Wahda (2017) menemukan manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Antonio Aragón et al. (2015) menemukan manajemen pengetahuan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori dan temuan penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah:

H3. Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Peran mediasi manajemen pengetahuan Pengujian pengaruh antar konstruk penelitian ini dilakukan baik secara universal maupun kontingensi yakni melalui peran mediasi manajemen pengetahuan. Karena itu rujukan teoritis yang menjadi dasar dalam pengujian peran mediasi komitmen organisasi adalah teori manajemen SDM dan teori perilaku organisasi. Selanjutnya penelitian ini menuji peran komitmen organisasi didasarkan pada perspektif kontingensi dan Knowledge Based View (KBV). Pendekatan KBV menyatakan bahwa jika organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi, sangat penting untuk meningkatkan komitmen organisasi, di dalamnya terdapat manajemen pengetahuan (Grant, 2002). Pandangan tersebut merefleksikan perspektif universalistik, namun perspektif universalistik dianggap terlalu sederhana dalam menjelaskan realitas. Argumentasi yang dibangun adalah eksistensi “best practices” dalam pendekatan strategis MSDM oleh Najmi Kamariah et al. (2018) dan Amjad Iqbal et al.

(2018) serta Mathis dan Jackson (2011:82) menyatakan bahwa salah satu kunci dari nilai organisasi sebagai efek bertahannya pegawai dalam organisasi adalah komitmen pegawai pada organisasi yang tinggi. Perspektif contingency menyatakan hubungan antara variabel independen dan dependen yang relevan akan berbeda untuk tingkat variabel kontingensi kritikal yang berbeda. Karena itu dalam pengujian peran mediasi komitmen organisasi merujuk pada teori kontingensi oleh Thompson (1967) dan Donaldson (2001) menjelaskan bahwa teori atau metode yang ada dapat diterapkan dalam segala kondisi, namun tidak ada cara terbaik untuk merancang sebuah organisasi, sehingga dapat dilakukan baik secara universal maupun kontingensi. Penelitian terdahulu oleh Wahda (2017) menemukan manajemen pengetahuan dapat berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Tetapi Antonio Aragón et al. (2015) menemukan manajemen pengetahuan tidak dapat berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Berdasarkan kajian literatur, seperti yang dijelaskan di atas, peneliti mengusulkan untuk menguji hipotesa berikut ini:

H4. Manajemen pengetahuan berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian explanatory research. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi. Jumlah pegawai yang menjadi populasi penelitian ini sebanyak 32 orang. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil dan peneliti mudah menjangkaunya karena teman sejawat, maka semua populasi sebanyak 32 orang di jadikan responden kecuali pimpinan (Kepala Badan). Dengan demikian jumlah responden sebanyak 31 orang, artinya semua populasi di jadikan sebagai responden penelitian. Jenis data yang digunakan penelitian ini adalah data primer yang meliputi data yang berhubungan dengan pernyataan responden terhadap variabel penelitian ini yaitu budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Metode pengumpulan data digunakan metode survei dengan cara: angket dan wawancara. Pengukuran data menggunakan skala Likert. Metode analisis data yaitu deskriptif dan statistika inferensial yaitu PLS.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini yang dijadikan sampel adalah seluruh PNS pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi sebanyak 31 orang non Kepala Dinas dan peneliti sendiri. Karena itu deskripsi karakteristik responden bertujuan untuk menjelaskan karakteristik para pegawai yang dijadikan sampel menurut: jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja, dan pangkat/golongan. Hasil deskripsi karakteristik responden disajikan pada Tabel 1. Karakteristik responden dilihat dari jenis kelamin menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki dibandingkan dengan jumlah responden perempuan. Karakteristik responden berdasarkan umur menunjukkan pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi berada pada umur yang produktif dalam mendukung operasional organisasi, sehingga diharapkan akan mampu bersaing dan mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir adalah sarjana (S1). Kondisi ini menunjukkan tingkat pendidikan pegawai sudah tinggi atau memadai, sehingga dengan mudah memahami budaya organisasi, pentingnya manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugastugas yang diberikan sesuai dengan kemampuannya. Hasil penelitian ini, juga didukung oleh karakteristik responden dari masa kerja para pegawai sebagian besar 10 tahun ke atas. Fakta ini berkaitan erat dengan keterampilan dan kemampuan kerja pegawai dalam memahami budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan pegawai bervariasi, dimulai dari yang tidak memiliki tanggungan sampai yang memiliki tanggungan. Jumlah tanggungan para pegawai mayoritas sebanyak 2-3 orang. Berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jumlah tanggungan yang dimiliki responden diharapkan bahwa semua pegawai yang terlibat dalam penelitian ini mempunyai tingkat pemahaman dan pengetahuan yang

memadai untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam instrumen. Sehingga informasi yang diperoleh peneliti relevan dengan tujuan penelitian.

Tabel 2. Nilai Rerata dan Outer Loading Variabel Penelitian

Karakteristik Responden		Frekwensi (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	24	77,42
	Perempuan	7	22,58
	Jumlah	31	100
Umur	30-40 tahun	17	54,84
	41-50 tahun	7	22,58
	51-57 tahun	7	22,58
	Jumlah	31	100
Pendidikan	SLTA	5	16,13
	Diploma	1	3,23
	Sarjana (S1)	24	77,42
	Sarjana (S2)	1	3,23
	Jumlah	31	100
Masa Kerja	8-10 tahun	5	16,13
	11-20 tahun	18	58,06
	21-32 tahun	8	25,81
	Jumlah	31	100
Jumlah Tanggungan	0-1 orang	5	16,13
	2 orang	9	29,03
	3 orang	17	54,84
	Jumlah	31	100

Sumber: Data primer di olah, Tahun 2019

Deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk menginterpretasikan makna setiap variabel penelitian, indikator variabel dan item pernyataan penelitian berdasarkan distribusi frekuensi, persentase dan rerata jawaban responden. Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari: budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Hasil deskripsi jawaban responden atas variabel budaya organisasi disajikan pada Table 2 nampak bahwa sebagian besar responden menyatakan sudah baik terhadap budaya organisasi dari pegawai yang ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 4,34. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa budaya organisasi yang direfleksikan melalui aspek inovasi dan pengambilan resiko, kerincian tugas, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan. Selanjutnya jika dicermati dari fakta empiris berdasarkan persepsi responden bahwa indikator orientasi hasil memiliki nilai rerata tertinggi yang dapat diartikan bahwa kemampuan pegawai yang lebih mementingkan orientasi hasil dan ketaatan pada proses dan prosedur kerja. Menyusul indikator kemantapan, orientasi orang, keagresifan, inovasi dan pengambilan resiko, orientasi tim, dan perhatian kerincian tugas merupakan indikator dengan nilai rerata terendah. Deskripsi jawaban responden diketahui nilai rerata variabel manajemen pengetahuan sebesar 3,72 yang dapat diartikan sebagian besar pegawai menyatakan sudah baik dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan jika dicerminkan dari perolehan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan. Tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator berbagi pengetahuan memiliki skor rata-rata tertinggi diikuti indikator perolehan/akuisisi pengetahuan dan yang terkecil adalah indikator aplikasi atau pemanfaatan pengetahuan. Tanggapan responden berdasarkan nilai rerata variabel kinerja pegawai sebesar 4,02 yang dapat diartikan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan sudah baik dalam implementasi kinerja pegawai. Jika dicermati dari indikator kualitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin kerja, kerjasama dan kepemimpinan. Persepsi responden menunjukkan bahwa indikator komitmen memiliki rerata tertinggi yang diikuti oleh kuantitas, kerjasama, waktu kerja, kualitas kerja, orientasi pelayanan, disiplin kerja, dan yang terkecil menurut penilaian responden adalah kepemimpinan.

Hasil komputasi model pengukuran data bahwa ketujuh indikator pengukuran variabel budaya organisasi, tiga indikator pengukuran manajemen pengetahuan dan sembilan indikator pengukuran kinerja pegawai secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel

budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading dari ketiga variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,70$ dan nilai p-value signifikan pada $\alpha = 0,05$. Mencerminkan bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Hasil analisis data variabel budaya organisasi, jika dilihat dari nilai estimasi outer loading yang diperoleh indikator orientasi hasil adalah paling kuat dalam merefleksikan variabel budaya organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading pada indikator orientasi hasil paling besar diantara ketujuh indikator lainnya yakni sebesar 0.961 dan yang terkecil adalah indikator orientasi tim yaitu indikator perhatian kerincian tugas sebesar 0,852. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator orientasi hasil yang dicerminkan melalui kemampuan institusi kami memperhatikan hasil akhir pekerjaan pegawai dan institusi tempat bekerja mendahulukan ketaatan pada proses/prosedur kerja.

Tabel 2. Nilai Rerata dan Outer Loading Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Outer loading	Sig. t	Nilai Rerata	
				Indikator	Variabel
Budaya Organisasi (X)	X1. Inovasi dan Pengambilan Resiko	0,934	0,000	4,33	4,34
	X2. Perhatian Kerincian Tugas	0,852	0,000	4,21	
	X3. Orientasi Hasil	0,961	0,000	4,44	
	X4. Orientasi Orang	0,941	0,000	4,35	
	X5. Orientasi Tim	0,937	0,000	4,32	
	X6. Keagresifan	0,931	0,000	4,34	
	X7. Kemantapan	0,958	0,000	4,40	
Manajemen Pengetahuan (Y1)	Y1.1. Perolehan pengetahuan	0,967	0,000	4,02	3,72
	Y1.2. Berbagi pengetahuan	0,955	0,000	4,05	
	Y1.3. Aplikasi pengetahuan	0,846	0,000	3,10	
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1. Kuantitas kerja	0,831	0,000	4,29	4,02
	Y2.2. Kualitas kerja	0,836	0,000	3,97	
	Y2.3. Waktu kerja	0,789	0,000	3,87	
	Y2.4. Orientasi Pelayanan	0,799	0,000	4,03	
	Y2.5. Integritas	0,886	0,000	4,03	
	Y2.6. Komitmen kerja	0,858	0,000	4,32	
	Y2.7. Disiplin kerja	0,806	0,000	4,00	
	Y2.8. Kerjasama	0,807	0,000	3,94	
	Y2.9. Kepemimpinan	0,847	0,000	3,77	

Sumber : Hasil olahan data, Tahun 2019

Hasil komputasi model pengukuran data bahwa ketujuh indikator pengukuran variabel budaya organisasi, tiga indikator pengukuran manajemen pengetahuan dan sembilan indikator pengukuran kinerja pegawai secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading dari ketiga variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,70$ dan nilai p-value signifikan pada $\alpha = 0,05$. Mencerminkan bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Hasil analisis data variabel budaya organisasi, jika dilihat dari nilai estimasi outer loading yang diperoleh indikator orientasi hasil adalah paling kuat dalam merefleksikan variabel budaya organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading pada indikator orientasi hasil paling besar diantara ketujuh indikator lainnya yakni sebesar 0.961 dan yang terkecil adalah indikator orientasi tim yaitu indikator perhatian kerincian tugas sebesar 0,852. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator orientasi hasil yang dicerminkan melalui kemampuan institusi kami memperhatikan hasil akhir pekerjaan pegawai dan institusi tempat bekerja mendahulukan ketaatan pada proses/prosedur kerja.

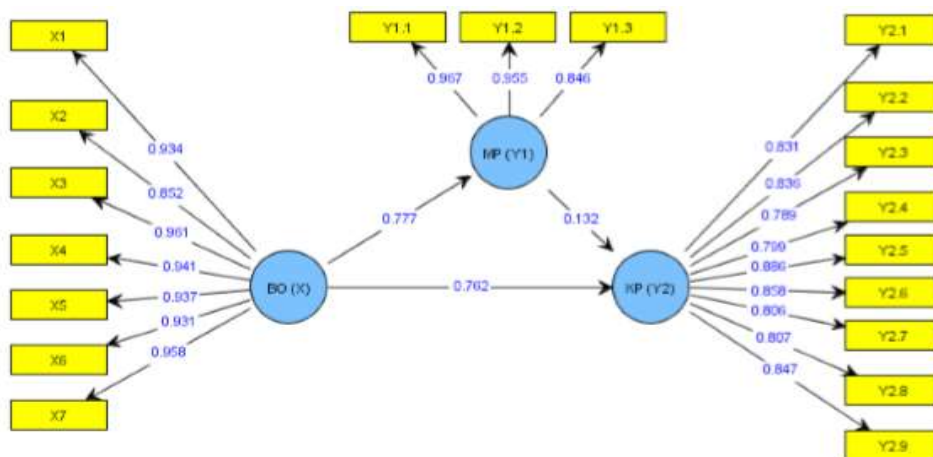
Hasil pengukuran diperoleh indikator perolehan pengetahuan adalah paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel manajemen pengetahuan. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading pada indikator perolehan pengetahuan paling besar diantara ketiga indikator lainnya sebesar 0,967 yang terkecil indikator aplikasi atau pemanfaatan pengetahuan sebesar 0.846. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator perolehan pengetahuan yang dicerminkan melalui kemampuan pegawai dalam proses perolehan ataupun pengembangan aset intelektual, upaya yang maksimal dari pegawai dalam memperoleh

pengetahuan baru mengenai (layanan, peluang, pesaing, dan budaya masyarakat), dan pengetahuan yang diperoleh pegawai didistribusikan ke seluruh pegawai lain merupakan indikator paling kuat merefleksikan manajemen pengetahuan. Akhirnya pengukuran kinerja pegawai diperoleh indikator integritas adalah paling penting/kuat dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Nilai estimasi outer loading pada indikator kuantitas kerja paling besar jika dibandingkan dengan kedelapan indikator lainnya yaitu 0.886. Selanjutnya indikator yang terkecil adalah waktu kerja sebesar 0.789. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa indikator integritas yang diukur melalui kemampuan pegawai dalam bertindak sesuai dengan nilai, norma maupun etika dalam organisasi merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Evaluasi Goodness of Fit Model Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan Q2 predictive relevance model yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Q2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel endogen. besaran Q2 dengan rentang $0 < Q2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik.

$$Q = 1 - (1 - R21) (1 - R22) = 1 - \{(1 - 0,6032) (1 - 0,7542)\} = 1 - 0,27,46 = 0,7254.$$

Nilai predictive-relevance (Q2) = 0,7254 atau 72,54%. Artinya akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan keragaman variabel budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai sebesar 72,54%. Sisanya 27,46% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena itu model yang didesain dalam penelitian ini dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang sangat baik karena di atas 60%.

Pengujian Model Struktural dan Hipotesis Penelitian Model struktural (inner model) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Hasil pengujian pengaruh antar variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis (t-statistik) yang disajikan pada diagram jalur dapat dilihat Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis
 Sumber : Hasil olahan data PLS, Tahun 2019

Tabel 3. Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung antara variabel			Koef. Jalur	t- statistik	Sig. t	Hasil
H ₁	Budaya Organisasi	→ Manajemen pengetahuan	0.777	19,877	0.000	Diterima
H ₂	Budaya Organisasi	→ Kinerja Pegawai	0.762	14,557	0.000	Diterima
H ₃	Manajemen pengetahuan	→ Kinerja pegawai	0.132	2,878	0.005	Diterima
Pengujian pengaruh mediasi (tidak langsung)						
	Eksogen	Mediasi	Endogen	Koef. Jalur	Sifat Mediasi	Hasil
H ₄	Budaya Organisasi	→ Manajemen pengetahuan	→ Kinerja Pegawai	0.103	Mediasi Parsial	Diterima

Sumber: Hasil Olahan PLS, Tahun 2019

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap budaya organisasi dapat dibuktikan dengan nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,777 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi adalah searah. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi (sig. t) sebesar $0.000 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan dapat diterima atau didukung oleh realitas yang terjadi pada obyek penelitian ini. Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai estimate koefisien jalur sebesar 0.762 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi adalah searah. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi (sig. t) sebesar $0.000 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima atau didukung oleh realitas yang terjadi pada obyek penelitian ini.

Hasil Pengujian Pengaruh Manajemen Pengetahaun Terhadap Kinerja Pegawai Dapat Dibuktikan Dengan Nilai Estimate Koefisien Jalur 0.132 Dengan Arah Positif. Koefisien Jalur Bertanda Positif Memiliki Arti Pengaruh Antara Manajemen Pengetahaun Terhadap Kinerja Pegawai Adalah Searah. Hasil Ini Didukung Pula Dengan Nilai Probabilitas (Sig.t) Sebesar $0,000 < \alpha = 0.05$. Karena Itu Pengujian Hipotesis (H3) bahwa manajemen pengetahaun berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Artinya peningkatan manajemen pengetahaun yang baik searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan didukung oleh fakta. Pengujian pengaruh mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna, mediasi parsial dan bukan variabel mediasi. Pendekatan PLS pengujian variabel mediasi dapat dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel eksogen dengan variabel mediasi, kemudian koefisien jalur pengaruh variabel mediasi dengan variabel endogen dan perbedaan nilai koefisien.

Manajemen pengetahuan berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Hasil evaluasi pengujian pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada model awal dengan melibatkan variabel mediasi, menunjukkan budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai, diperoleh nilai estimasi koefisien jalur pengaruh langsung sebesar 0,103 hasil ini diperoleh dari perkalian koefisien jalur ($0,777 \times 0,132 = 0,413$). kemudian variabel manajemen pengetahuan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. agar menyimpulkan sifat mediasi manajemen pengetahuan, maka variabel budaya organisasi langsung dianalisis kembali pengaruhnya secara langsung dengan kinerja pegawai tanpa melibatkan variabel mediasi manajemen pengetahuan.

Nilai koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai signifikansi. kemudian manajemen pengetahuan juga berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai model awal, namun nilai koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada model awal lebih kecil (turun) sebesar 0,777 dari nilai koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tanpa melibatkan variabel manajemen pengetahuan yaitu sebesar 0,865. Dengan demikian sifat mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui manajemen pengetahuan adalah mediasi parsial/sebagian (parsial mediation). Hasil pemeriksaan tersebut terdapat cukup bukti secara empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang di mediasi oleh manajemen pengetahuan. artinya manajemen pengetahuan secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan k manajemen pengetahuan secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, kemudian budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima (H4) yang dinyatakan bahwa manajemen pengetahuan berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai Hasil penelitian ini diketahui budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan dan

kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai. Perubahan peningkatan budaya organisasi yang direfleksikan melalui aspek inovasi dan pengambilan resiko, kerincian tugas, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan manajemen pengetahuan yang dicerminkan melalui melalui perolehan/akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan. Selanjutnya berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil pengujian terhadap model pengukuran diketahui nilai estimate loading yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang penting/kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah indikator keagresifan. Karena nilai estimasi outer loading indikator orientasi hasil paling besar diantara ketujuh indikator lainnya. Artinya indikator orientasi hasil yang dicerminkan melalui perhatian orientasi hasil yang dicerminkan melalui kemampuan institusi kami memperhatikan hasil akhir pekerjaan pegawai dan institusi tempat bekerja mendahulukan ketaatan pada proses/prosedur kerja merupakan indikator paling penting dalam merefleksikan budaya organisasi. Hasil penelitian ini dapat membuktikan kebenaran teori organizational culture theory yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980); Luthans (2011:74) dan Robbins dan Judge (2015:35) bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan manajemen pengetahuan dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Konsisten dengan pendapat Uriarte (2008:23) menjelaskan bahwa sukses tidaknya sistem manajemen pengetahuan tergantung dari karyawan dan budaya dalam organisasi. Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan manajemen pengetahuan, karena budaya organisasi yang berhasil disebabkan adanya penerapan manajemen pengetahuan. Pernyataan ini konsisten dengan pendapat Shafei Reza et al. (2011) yang mengatakan bahwa manajemen pengetahuan berhasil dilaksanakan ketika di dalamnya ada budaya yang sesuai untuk menunjukkan keberadaan pengetahuan dalam organisasi. Hasil pengukuran variabel budaya organisasi lebih banyak direfleksikan oleh indikator orientasi hasil, sementara manajemen pengetahuan lebih banyak direfleksikan oleh indikator perolehan pengetahuan dan kinerja pegawai adalah kuantitas kerja.

Hasil penelitian ini didukung dan memperkuat temuan penelitian Seyed Hossein et al, (2016), Dian Bantam dkk, (2016), Sukanto et al. (2017), Wahda (2017), Bayan dan Dababneh (2018) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Budaya organisasi adalah pedoman yang dianut sebuah organisasi yang mengatur bagaimana para anggota organisasi bertindak dan berperilaku. Kunci penting untuk mendapatkan budaya organisasi adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri untuk mencapai kinerja Dessler (2015:68).. Hasil penelitian dapat membuktikan kebenaran teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:585) menyatakan budaya organisasi merupakan hasil interaksi para anggotanya dan merupakan kontribusi dari seluruh elemen yang berada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat mampu mempengaruhi tatanan manusia, peralatan, uang, investasi, sumber daya dan barang-barang lainnya yang ada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Teguh Pambudi (2017), Rosli Ibrahim, et al. (2017), Alireza et al. (2017), Sukanto et al. (2017), Wahda (2017), Navik Puryantini et. al (2018), Bassem & Adel S. (2018), Oluwafemi et al. (2018), Amoako dan Felix (2018), Al-Musadieq et al. (2018), dan Kusdi Raharjo et al. (2018), menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Terdapat perbedaan atau kontradiksi hasil penelitian Hailin Zhao et al. (2018), Suharno et al. (2017) menemukan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan pada kinerja pegawai. Selanjutnya Munazar dkk (2015) menemukan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai Hasil analisis data menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi manajemen pengetahuan maka semakin tinggi kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan, merupakan upaya perolehan, penyimpanan, pengelolaan, penggunaan, penyebaran, evaluasi dan penyempurnaan pengetahuan dengan pendekatan terstruktur dan sistematis yang mempertimbangkan pemanfaatan keseluruhan basis pengetahuan organisasi yang

direfleksikan melalui perolehan/akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan. Perubahan peningkatan manajemen pengetahuan yang direfleksikan melalui perolehan/akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui kualitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin kerja, kerjasama dan kepemimpinan. Dengan demikian temuan penelitian ini menunjukkan manajemen pengetahuan yang tinggi memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengukuran model variabel manajemen pengetahuan berdasarkan nilai estimate loading berbeda dengan tanggapan responden yang menunjukkan bahwa indikator yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang paling penting dalam merefleksikan manajemen pengetahuan adalah indikator perolehan pengetahuan yaitu proses perolehan ataupun pengembangan aset intelektual, termasuk pemahaman pegawai, keahlian, pengalaman dan relasi antar data. Hasil estimasi loading factor tidak didukung oleh fakta empiris indikator berbagi pengetahuan dipandang paling prioritas dalam pelaksanaannya atau mendeskripsikan manajemen pengetahuan. Selanjutnya hasil penelitian ini diperoleh bahwa pengukuran indikator variabel manajemen pengetahuan yang terdiri atas tiga indikator yaitu: perolehan/akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan dapat mengkonfirmasi teori manajemen pengetahuan yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (2008:2), Tong et al. (2016) dan hasil penelitian Saad Alaarj et al. (2016), Alex Koohang et al. (2017), Amoako dan Felix (2018), Al-Musadieq et al. (2018), dan Kusdi Raharjo et al. (2018). Selanjutnya hasil penelitian ini diperoleh manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada temuan penelitian dapat membuktikan kebenaran teori knowledge management yang dikemukakan oleh Kimiz Dalkir (2005:3) dan Nonaka & Takeuchi (2008:2) bahwa manajemen pengetahuan adalah proses penerapan pendekatan dan koordinasi yang sistematis melalui penciptaan, berbagi, penerimaan, struktur, menerapkan manajemen pengetahuan, diseminasi pengetahuan tenaga kerja, teknologi, dan struktur organisasi organisasi untuk menambah nilai melalui kepercayaan penggunaan kembali, inovasi dan peningkatan kinerja personil.

Hasil penelitian ini diperoleh pengukuran variabel manajemen pengetahuan lebih banyak direfleksikan oleh indikator perolehan pengetahuan, sementara kinerja pegawai lebih banyak direfleksikan oleh indikator integritas. Artinya kemampuan pegawai dalam proses perolehan ataupun pengembangan aset intelektual, adanya upaya yang maksimal dari pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi dalam memperoleh pengetahuan baru mengenai (layanan, peluang, pesaing, dan budaya masyarakat), dan pengetahuan yang diperoleh pegawai didistribusikan ke seluruh pegawai lain pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Wakatobi yang merefleksikan variabel manajemen pengetahuan, memiliki kontribusi signifikan dan sangat menentukan peningkatan integritas yang diukur dengan kemampuan pegawai dalam bertindak sesuai dengan nilai, norma maupun etika dalam organisasi merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Otto (2018) menemukan bahwa manajemen pengetahuan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat pula oleh hasil penelitian Saad Alaarj et al. (2016), Alex Koohang et al. (2017), Teguh Pambudi (2017), Jeevan dan Asha (2017), Sukanto et al. (2017), Enrique Claver-Cortés et al. (2018), Vito Manfredi et al. (2018), Sara Fernández et al. (2018), Navik Puryantini et. al (2018), Najmi Kamariah et al. (2018) dan Amjad Iqbal et al. (2018) menemukan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Namun ada perbedaan hasil penelitian Wahda (2017) menemukan manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Antonio Aragón et al. (2015) menemukan manajemen pengetahuan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Peran Manajemen Pengetahuan Sebagai Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Hasil pengujian mediasai dengan menggunakan metode pemeriksaan bahwa manajemen pengetahuan dapat berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. hasil ini dapat dibuktikan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada model awal dengan melibatkan variabel mediasi manajemen pengetahuan menunjukkan

budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan maupun pada kinerja pegawai. Kemudian manajemen pengetahuan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga sifat mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui manajemen pengetahuan adalah mediasi parsial (parsial mediation). Hasil ini berarti pengaruh antara budaya organisasi secara langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai juga dapat melalui manajemen pengetahuan. Hasil pemeriksaan tersebut terdapat cukup bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang di mediasi oleh manajemen pengetahuan. Artinya manajemen pengetahuan secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan manajemen pengetahuan secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, kemudian budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil pengujian mediasi dapat mengkonfirmasi perspektif kontingensi dan Knowledge Based View (KBV). Karena itu pengujian pengaruh antar variabel penelitian ini dilakukan baik secara langsung (perspektif universal) maupun tidak langsung (kontingensi) yakni peran manajemen pengetahuan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan KBV menyatakan bahwa jika organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi, sangat penting untuk meningkatkan manajemen pengetahuan, di dalamnya terdapat penghargaan (reward) oleh Grant (2002). Karena itu penelitian ini juga menuji peran manajemen pengetahuan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang didasarkan pada perspektif kontingensi dan knowledge based view. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendekatan KBV menyatakan bahwa jika organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi, sangat penting untuk meningkatkan manajemen pengetahuan di dalamnya terdapat terdapat penghargaan (reward) (Grant, 2002). Sukanto et al. (2017), Bayan dan Dababneh (2018), Navik Puryantini et. al (2018), Al-Musadieq et al. (2018), dan Kusdi Raharjo et al. (2018) menemukan praktek terbaik MSDM memberikan kontribusi terhadap kinerja sesuai tujuan strategisnya. Pandangan tersebut merefleksikan perspektif universalistik, namun perspektif universalistik dianggap terlalu sederhana dalam menjelaskan realitas. Argumentasi yang dibangun adalah eksistensi “best practices” dalam pendekatan strategis MSDM oleh Najmi Kamariah et al. (2018) dan Amjad Iqbal et al. (2018). Hasil penelitian ini manajemen pengetahuan berperan sebagai mediasi mediasi parsial pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dan konsisten dengan penelitian Wahda (2017) menemukan manajemen pengetahuan dapat berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Tetapi Antonio Aragón et al. (2015) menemukan manajemen pengetahuan tidak dapat berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

V. KETERBATASAN DAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Beberapa keterbatasan penelitian dapat dijadikan pertimbangan oleh peneliti berikutnya adalah:

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus atau instansi lain di Kabupaten Wakatobi, hanya pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik. Selain itu pengukuran variabel penelitian dilakukan berdasarkan persepsi yang sangat ditentukan oleh daya ingat responden (pegawai) dan penilaian terhadap dirinya.
2. Penelitian ini terbatas pada analisis data survei yang penyajian analisis pengaruh kausal dalam satu titik waktu (cross sectional). Selanjutnya data penelitian ini menggunakan persepsi pegawai melalui penilaian diri sendiri atau self appraisal.

VI. SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai.
4. Manajemen pengetahuan terbukti dapat berperan sebagai mediasi parsial (parsial mediation) pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajay K. Jain Ana Moreno (2015), Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India, *The Learning Organization*, Vol. 22 Iss 1 pp. 1-17
- Alex Koohang Joanna Paliszkiwicz Jerzy Gołuchowski, (2017), The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A reseach model, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117 Iss 3 pp. 1-21
- Alireza Nazarian, Peter Atkinson, dan Pantea Foroudi (2017), Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management* 63 (2017) 22–32.
- Al-Musadieq M, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, (2018) The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against performance, *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>.
- Amjad Iqbal, Fawad Latif, Frederic Marimon, Umar Farooq Sahibzada, Saddam Hussain, (2018) From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education, *Journal of Enterprise Information Management*, <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>.
- Amoako Kwarteng, Felix Aveh, (2018) Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 26 Issue: 4, pp.675-698.
- Amstrong, Michael. (2009). *Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing Results*. London:
- Kogan Page. Bassem E. Maamari, and Adel Saheb (2018), How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders, *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Bayan M. Al-Abdullat And Amr Dababneh, (2018) The Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management In Jordanian Banking Sector, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 2, Pp.517-544.
- Castro, G.M.D. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity, *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 143-146.
- Colquitt, Jason A., Jeffry A. LePine, Michael J Wesson, (2015). *Organizational behavior improving performance and commitment in the workplace* 4 edition. New York: McGraw-Hill,
- Cooper, D. R., and Schindler, P. S., 2006. *Business Research Methods*. Nine Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY 10020.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management*. Fourteenth Edition. London: Pearson Education.
- Enrique Claver-Cortés, Patrocinio Zaragoza-Saez, Mercedes Úbeda-García, Bartolome Marco-Lajara, Francisco García-Lillo, (2018) Strategic knowledge management in subsidiaries and MNC performance. The role of the relational context, *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0305>
- Flippo Edwin B. (2002). *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, dan Robert Konopaske. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hadi Shirouyehzad, Farimah Mokhatab dan Rafiee Negin Berjis (2017), Performance evaluation and prioritization of organizations based on knowledge management and safety management approaches using DEA, a case study , *Journal of Modelling in Management*, Vol. 12 Iss 1 pp. 1-23.
- Hailin Zhao, Haimeng Teng, and Qiang Wu (2018), The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research* 11 (2018) 1–19.
- Hair, Joseph F, William C. Black, Barry J. Babin, and Ronald L. Tatham, (2010). *Multivariate Data Analysis*, Siventh Edition. Pearson Education.
- Hasani, K dan Sheikhesmaeili, S. (2016), Knowledge management and employee empowerment", *Kybernetes*, Vol. 45 No. 2 pp. 337-355.
- Holsapple, C. and Joshi, K. (2004), A formal knowledge management ontology: conduct, activities, resources, and influences, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 55 No. 7, pp. 593-612.

- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. (2014). *Organizational Behavior & Management*. Tenth Edition. Mc Graw Hill.
- Jeevan Jyoti, Asha Rani (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management", *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262>
- Kimiz Dalkir, (2005). *Knowledge Management In Theory And Practice*. USA Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK. Elsevier Inc. All rights reserved.
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. (2014). *Organizational Behavior*. 10 edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Luthans, Fred, (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, New York : McGraw-Hill.
- Malhorta, Naresh (2010). *Marketing Research an Applid Orientantion*. The Prentice-Hall. Inc., New Jersey.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. (2011). *Human Resource Management 13th Edition*., USA: South-Western Cengage Learning.
- Michael Zack, James and Satyendra S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis *Journal of Knowledge Management*, VOL. 13 No. 6, pp. 392-409.
- Najmi Kamariah, Abdul Rahman, Isa Ansari Kadir, (2018) Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership to organizational performance accountability, *International Journal of Law and Management*.
- Navik Puryantini, Rofikotul Dian Shinta and Bambang Tjahjadi (2018) The Association of Knowledge Management, Organization Culture, and Innovation With Organizational Performance: A Case At Study Institute Research XYZ. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 20, No. 1, May 2018, 39-52.
- Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T. (2008) . *Managing Flow A Process Theory of the KnowledgeBased Firm*. Palgrave Macmillan Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010.
- Oluwafemi Oyemomi, Shaofeng Liu, Irina Neaga, Huilan Chen, Franklin Nakpodia, (2018), How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research* (2018), <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2018.02.027>
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi [PermenPAN dan RB] Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan. Buku 8, Diakses 20 Januari 2018.
- Rivai, Veithzal and Sagala, Eva J. (2014). *Manajemen Sumber Daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, (2015). *Organizational behavior 16 edition*. England: Perason.
- Sara Fernández-López, David Rodeiro-Pazos, Nuria Calvo, María Jesús Rodríguez-Gulías, (2018) The effect of strategic knowledge management on the universities' performance: an empirical approach, *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0376>
- Schemerhorn John R., JR, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, and James G. Hunt (2012). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Inc, Asia.
- Sedarmayanti, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Revika Aditama.
- Sekaran, Uma (2006) *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Solimun, (2010), *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS Dilengkapi pembahasan variabel Moderator*. Program Studi Statistika FMIPA, Program Doktor Ilmu Manajemen FEB-UB.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and Its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia, *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Sukanto Toding, Samdin, Rahmat Madjid, and Nasrun (2017) The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: Mediating Role of Knowledge Management and Strategic Planning, *The International Journal of Engineering and Science (IJES)* || Volume || 6 || Issue || 6 || PP 16-23.
- Vito Manfredi Latilla, Federico Frattini, Antonio Messeni Petruzzelli, Martina Berner, (2018) Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review, *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0367>.
- Wahda (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture toward organization performance, *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-112016-0252>.