

Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Kepemimpinan Terhadap Knowledge Sharing

Dede Mustomi

Manajemen Administrasi
Akademi Sekretaris dan Manajemen Administrasi BSI Jakarta
Jl. Raya Jatiwaringin, No. 18
dede.ddo@bsi.ac.id

Abstract - *The background of this research about the effect organizational culture and leadership roles through knowledge sharing. Organizational culture is a common perception held by organization's members (Robbins, 2005). Leadership roles are classified into eight types; monitor, coordinator, director, producer, innovator, broker, facilitator and mentor roles (Yang, 2007). Knowledge sharing as the action in which employees diffuse relevant information to others across the organization (Bartol dan Srivastava dalam Yang, 2007). The objectives of this research was to find out : (1) the influence of organizational culture toward knowledge sharing, (2) the influence of leadership roles toward knowledge sharing, (3) the influence of organizational culture and leadership roles toward knowledge sharing. This research uses survey method and questioners as the tools in collecting the main data. This research is conducted in PT. Pupuk Kujang, with respondent amount 130 personnel of employees. In this study, all variables were analysis with Multiple Regression. The results shows these following result : (1) there is a significant influence of organizational culture toward knowledge sharing, (2) there is a significant influence of leadership roles toward knowledge sharing, (3) there is a significant influence of organizational culture and leadership roles toward knowledge sharing.*

Keywords: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Knowledge Sharing

I. PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan ruang hidup bagi anggotanya. Didalam organisasi mereka berinteraksi, berkomunikasi bahkan saling bersaing. Persaingan yang ada didalam organisasi kadang menimbulkan gesekan diantara anggotanya. Budaya organisasi berakar dari pola hidup anggotanya yang terjaga secara berkesinambungan, akan terus mengikat terhadap anggotanya, termasuk anggota baru. Setiap perusahaan mempunyai budaya organisasi yang berbeda beda, ada yang luwes dan terbuka, ada juga yang keras dan tertutup. Banyak hal yang mempengaruhi budaya organisasi, seperti lingkungan dimana organisasi itu berada, atau sistem yang dianut organisasi itu, namun yang paling mempengaruhi budaya organisasi adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kekuatan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, semakin kuat dia bisa mempengaruhi orang lain maka semakin kuat daya kepemimpinannya. Kepemimpinan akan teruji saat sebuah organisasi dihadang oleh masalah dan kendala yang bertubi tubi. Jika organisasinya mampu melewati segala kesulitan maka dia telah membawa kepemimpinan yang baik terhadap organisasi .

Perkembangan zaman telah membawa banyak perubahan terhadap pola hidup organisasi, bahkan terhadap karakter perusahaan, tema tema mengenai kedisiplinan pun berubah, kalau dulu orang datang ke kantor harus tepat waktu dan berpakaian resmi

namun sekarang hal hal tersebut sudah banyak ditinggalkan. Banyak perusahaan yang memberikan kebebasan dalam hal aturan kepada karyawannya, bahkan nuansa kantor yang dulu begitu kaku sekarang seperti tak ubahnya tempat nongkrong anak anak muda, yang membuat betah dan nyaman para anggotanya. Sekarang yang paling penting adalah outputnya. Banyak perusahaan yang memperbolehkan karyawan bekerja dirumah, tidak lagi terikat aturan jam kerja selama mereka bisa memberikan output yang besar dan positif terhadap perusahaan.

Keadaan organisasi yang menyenangkan serta kepemimpinan yang terbuka akan menjadikan suatu organisasi akan lebih kondusif, output yang dihasilkan didalamnya pun akan lebih positif. Output yang bisa dihasilkan dari budaya organisasi dan kepemimpinan yang kondusif adalah berbagi pengetahuan diantara anggota organisasi tersebut. Mereka akan senantiasa berbagi tentang apa yang mereka ketahui dan hal tersebut akan meningkatkan kualitas suatu organisasi

Budaya Organisasi

Banyak orang menghabiskan hidupnya didalam organisasi dengan bekerja. Ketika mereka bergabung dengan sebuah organisasi, mereka membawa nilai nilai dan perilaku yang unik yang pernah mereka dapatkan. Banyak organisasi mengajarkan nilai nilai, kepercayaan dan perilaku yang hidup didalam organisasi itu. Proses proses

tersebut berisikan pengajaran tingkah laku dasar dan kepercayaan tentang bagaimana seseorang bersikap dan bertingkah laku didalam suatu organisasi sehingga pelan pelan karyawan baru akan menerima ajaran ajaran tersebut sehingga dia akan menyatu didalam suatu budaya organisasi yang dia tempati (Vikas, 2008).

Budaya organisasi adalah suatu nilai nilai dan kepercayaan yang memungkinkan anggota organisasi memahami peran dan norma yang ada didalam organisasinya (Hodgetts, Luthans, Doh, 2006). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat dibagi, asumsi asumsi dasar dimana organisasi belajar dan meniru dari lingkungan dan memecahkan masalah yang diadaptasi dari luar dan diintegrasikan kedalam untuk dipelajari oleh anggota baru sebagai arah dan untuk memecahkan masalah (Park et al., dalam Al-Alawi et al., 2007). Budaya organisasi adalah seperangkat nilai nilai dan norma norma yang mengawasi hubungan antar anggota organisasi dengan orang lain dan dengan para pemasok, pelanggan dan orang lain diluar organisasi, sedangkan nilai adalah kriteria umum, standar, atau prinsip yang digunakan orang untuk menentukan jenis jenis perilaku, peristiwa, situasi dan hasil yang diinginkan atau yang tidak diinginkan (Jones R, 2004). Budaya organisasi adalah satu set nilai, keyakinan, asumsi dan praktik yang membentuk dan menjadi petunjuk sikap dan perilaku anggota organisasi (Rashid et al., 2004). Budaya organisasi menunjukkan persepsi bersama yang dianut oleh anggota anggota organisasi itu (Robbins, 2005).

Penelitian mengenai budaya organisasi telah berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya: apakah organisasi itu mendorong kerja tim? Apakah organisasi itu menghargai kerja tim? Apakah melumpuhkan prakarsa? Sebaliknya kepuasan kerja berupaya mengukur respon afektif (perasaan) terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap harapan organisasi itu, praktek imbalan, dan yang serupa. Meskipun tidak diragukan kedua istilah itu mempunyai karakteristik yang tumpang tindih, hendaknya diingat bahwa istilah budaya organisasi adalah deskriptif. Konsep ini dijadikan eksplisit ketika kita mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna yang dianut bersama. Oleh karena itu, kita akan mengharapkan bahwa individu individu dengan latar belakang yang berlainan dalam organisasi itu akan cenderung mendeskripsikan budaya organisasi dengan istilah istilah yang serupa (Robbins, 2005).

Ada tujuh karakteristik dari budaya organisasi : (1). *Innovation and risk taking*. Mendorong karyawan untuk mampu berinovasi dan berani mengambil resiko, (2). *Attention to detail*. Karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketelitian, mampu menganalisa dan memperhatikan

hal hal yang detail, (3). *Outcome orientation*. Manajemen fokus terhadap hasil ketimbang tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, (4). *People orientation*. Manajemen berorientasi terhadap orang orang yang ada didalam organisasi, (5). *Team orientation*. Manajemen berorientasi kepada tim ketimbang kepada individu individu, (6). *Aggressiveness*. Karyawan diharapkan mampu lebih agresif dan kompetitif ketimbang santai santai, (7). *Stability*. Manajemen tetap memelihara keadaan agar tetap stabil (Robbins, 2005).

Banyak studi melaporkan bahwa bila budaya organisasi ditingkatkan maka pelaksanaan *knowledge management* bisa lebih dipercepat seperti : *collaborative* (Cameron et al., dalam Yang, 2007), kepercayaan dalam lingkungan kerja (Goh et al., dalam Yang, 2007), komitmen top manajemen (Hislop et al., Yang, 2007), program mentoring (Krogh dalam Yang, 2007), tanggung jawab bersama dalam tim (Bollinger et al., dalam Yang, 2007), berinovasi dan mampu menyelesaikan masalah (Goh dalam Yang, 2007).

Secara spesifik, peranan budaya organisasi terdiri dari : (1). Membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, (2). Menciptakan jatidiri anggota organisasi, (3). Menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya, (4). Membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya (Maryatun, 2008).

Dimensi budaya digolongkan kedalam empat kelompok, yaitu : (1). *Power Distance*. Mengarah pada anggota yang kurang mempunyai kekuatan dalam institusi dan organisasi menerima bahwa kekuasaan didistribusikan seimbang, (2). *Uncertainty Avoidance*. Mengarah pada dimana manusia merasa diperlakukan dengan situasi keragu-raguan dan membentuk kepercayaan dan institusi yang mencoba untuk menghindari hal tersebut, (3). *Individualism*. Kecenderungan dari manusia untuk melihat diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya, (4). *Masculinity*. Suatu budaya dimana nilai nilai dominan dalam masyarakat adalah kesuksesan, uang, dan barang (Hofstede yang dikutip dari Hodgett/Luthans, 2003).

Dimensi budaya organisasi yang lain terdiri dari dimensi sosiabilitas dan solidaritas. Sosiabilitas dapat didefinisikan sebagai persahabatan dalam hubungan antar anggota organisasi. Solidaritas adalah kemampuan seseorang untuk mewujudkan tujuan secara efisien dan efektif untuk kebaikan organisasi tanpa banyak memperhatikan dampak terhadap individu dan hubungan di antara mereka (Goffee dan Jones dalam Rashid et al., 2004).

Kepemimpinan

Salah satu upaya untuk menciptakan budaya yang kuat adalah melalui peran kepemimpinan. Kepemimpinan didalam suatu organisasi akan menciptakan budaya yang sesuai dengan karakter para pemimpin didalam organisasi tersebut, bila pemimpinnya baik maka besar kemungkinan budaya yang ada didalam organisasi itu akan baik, namun sebaliknya bila pemimpinnya tidak baik maka besar kemungkinan budaya yang ada didalam organisasi itu tidak akan baik (Yang, 2007).

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2005). Seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan, mengembangkan visi untuk masa depan, mengkomunikasikan pengarahannya secara lisan dan perbuatan, memberikan motivasi dan inspirasi serta menghasilkan perubahan yang berarti bagi organisasinya (Hanafi, 2003). Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen dan inti dari kepemimpinan yang menggunakan prinsip hubungan manusia, maka baik buruknya kepemimpinan seseorang tergantung pada baik buruknya hubungan manusia para pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya (Sihotang, 2007).

Kepemimpinan dibedakan menjadi *transactional leadership* dan *transformational leadership*. Pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya melalui pertukaran. Misalnya memberikan penghargaan terhadap hasil pekerjaan. Pemimpin transformasional memberikan perhatian penuh terhadap interaksi dengan pengikutnya untuk menciptakan kekompakan didalam organisasi (Burn dalam Yang, 2007).

Bass dalam Yang (2007) memfokuskan terhadap hubungan antara atasan dan bawahan. Dia mempertimbangkan bahwa pemimpin dapat menerapkan dua gaya kepemimpinan, baik itu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional tetapi dengan kombinasi yang berbeda. Kepuasan terhadap kebutuhan karyawan oleh pemimpin transaksional meliputi pemberian penghargaan, sementara pemimpin transformasional menciptakan stimulus yang baru untuk mencukupi kebutuhan staf. Pemimpin transaksional menyesuaikan dengan budaya yang ada didalam organisasi sedangkan pemimpin transformasional menyesuaikan budaya dengan lingkungan luar.

Luthans (2005) membagi lima peran kepemimpinan yang dapat menentukan suksesnya atau gagalnya suatu organisasi, yaitu : (1). Memberikan motivasi dan inspirasi, (2). Memberdayakan karyawan, (3). Mengumpulkan dan membagi pengetahuan internal organisasi, (4). Mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi dari luar, (5). Menantang status quo dan mau berkreasi.

Knowledge Sharing

Budaya dan kepemimpinan didalam suatu organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawannya. Salah satu perilaku yang positif adalah kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan informasi kepada karyawan yang lain, sehingga pengetahuan yang didapat oleh seorang karyawan tidak hanya dinikmati dan digunakan sendiri tetapi juga dapat diberikan atau disampaikan kepada karyawan lain (Yang, 2007).

Pengetahuan didefinisikan sebagai kombinasi dari pengalaman, nilai nilai, informasi dan keahlian yang dapat membantu mengevaluasi pengalaman dan informasi yang baru (Gammelgaard dan Ritter dalam Al-Alawi et al., 2007). Perkembangan penggunaan pengetahuan didalam bisnis memiliki peran memunculkan teori *knowledge management* (Aranda dan Fernandes dalam Al-Alawi et al., 2007). Pengetahuan merupakan faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk tetap dapat bersaing dikalahkan pasar global (Quinn dalam Behery, 2008).

Menurut Lee dalam Behery (2008) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai aktivitas pemindahan pengetahuan dari seseorang, grup atau organisasi kepada pihak lain. Bartol dan Srivastava dalam Yang (2007) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai sebuah aksi dimana karyawan menyebarkan informasi yang relevan kepada karyawan lain didalam organisasi. Menurut Bock dan Kim dalam Yang (2007) *knowledge sharing* telah menjadi bahan pertimbangan penting dari *knowledge management*. Baum dan Ingram dalam Yang (2007) mengemukakan didalam investigasinya di hotel Manhattan, menyimpulkan bahwa berbagi pengalaman dengan hotel yang lain didalam rantai yang sama memiliki dampak yang bermanfaat didalam operasional sehari hari. Kemauan untuk berbagi telah menjadi norma di hotel Manhattan. Menurut Sveiby dalam Yang (2007) arus pengetahuan diantara individu individu didalam sebuah tim memungkinkan mereka dapat meningkatkan kompetensi dan satu sama lain dapat memperoleh pengetahuan yang baru.

Pembahasan tentang *knowledge sharing* telah berakar didalam teknologi dan literatur. Penelitian diarea ini fokus pada penjelasan keberhasilan atau kegagalan negara didalam pengembangan pertumbuhan ekonomi melalui pengembangan teknologi (Cummings, 2003). Keberhasilan *knowledge sharing* akan tergambar pada desain produk, proses manufaktur dan desain organisasi (Nelson dalam Cummings, 2003). *Knowledge sharing* akan terlihat melalui proses pembelajaran yang dinamis ketika organisasi secara terus menerus berinteraksi dengan konsumen dan

supplier untuk menginovasi dan mengkreasi produknya (Lall dalam Cummings, 2003). Sejalan dengan literatur sejak hasil dari design, struktur atau strategi akan sering diadaptasi dan dimodifikasi untuk mencapai taraf yang diinginkan melalui *learning by doing* didalam interaksi dengan kelompok didalam organisasi, teknologi yang sudah usang mungkin tidak akan lagi digunakan tetapi tetap bisa dijadikan bahan pelatihan. Lebih dari itu terkadang pengetahuan dasar yang telah ditransfer mungkin akan menjadi sesuatu yang lebih mudah untuk diidentifikasi (Hedlund dan Nonaka dalam Cummings, 2003).

Ada empat variabel yang mempengaruhi *knowledge sharing*, yaitu : (1). Karakteristik teknologi yang ditransfer, (2). Aktivitas dan model yang kan transfer, (3). Profil organisasi dan para pihak yang terlibat didalam transfer, (4). Faktor lingkungan seperti tingkat perkembangan dan kapasitas teknologi dinegara tuan rumah (Sagafi-Nejad dalam Cummings 2003). *Knowledge sharing* telah menjadi perhatian yang penting didalam strategik manajemen, ketika pengetahuan terlihat seperti sumber daya strategik yang paling penting didalam organisasi (Grant dalam Cummings, 2003) dan menjadi sumber utama yang berharga (Nonaka et al., dalam Cummings, 2003).

Cummings (2003) membagi dua aspek dari *knowledge sharing*, yaitu : *Explicit knowledge* dan *Tacit knowledge*.

Explicit Knowledge

Explicit knowledge mengacu pada pengetahuan yang bersifat verbal, tulisan, gambar atau sesuatu yang tidak dilupakan. *Explicit knowledge* disampaikan secara formal dengan bahasa yang sistematis. Setiap individu mengetahui sesuatu lebih dari yang bisa mereka terangkan, karena setiap individu memiliki pengetahuan yang tidak verbal, intuisi dan tidak dilupakan (Polanyi dalam Cummings, 2003).

Pengetahuan eksplisit setara dengan pengetahuan objektif dan suatu proporsi tentang pengetahuan yang eksplisit ini akan direkam dalam berbagai jenis media (Yulia, 2006). *Explicit knowledge* adalah pengetahuan manusia yang berada diluar kepala. Bentuk *explicit knowledge* antara lain dokumen, buku, jurnal dan lain lain. sifat dari *explicit knowledge* adalah tercetak dalam kode-kode, deklaratif, formal dan keras (Muttaqien, 2006).

Tacit Knowledge

Tacit Knowledge lebih bersifat personal dan spesifik, yang hanya didapat dari tindakan seseorang dan komunikasi antar personal. Banyak dari tacit knowledge yang merupakan komponen dari pengetahuan organisasi yang dapat ditemukan didalam interaksi sosial melalui komunikasi dan *knowledge sharing* (Han dan Anantatmula, 2007).

Tacit knowledge sulit untuk dikomunikasikan karena lebih bersifat tindakan, keterlibatan dan komitmen didalam konteks tertentu; hal tersebut merupakan aktivitas yang terus menerus (Polanyi dalam Cummings, 2003).

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Yang (2007). Metode penelitian yang digunakan adalah *correlational research* yang bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi pada faktor lain berdasarkan koefisien korelasi. Penelitian ini merupakan survey untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan dengan *knowledge sharing*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Deskripsi Data

Sebelum pengujian hipotesis, pengumpulan data terlebih dahulu dilakukan untuk membahas informasi serta teori yang berkenaan dengan budaya organisasi serta dimensinya, peran kepemimpinan dan *knowledge sharing*. Pengumpulan data tersebut diambil dari jurnal-jurnal dan artikel-artikel melalui internet, majalah, dan buku-buku yang membahas mengenai budaya organisasi, peran kepemimpinan dan *knowledge sharing* yang dapat digunakan sebagai data pendukung untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai permasalahan yang akan diteliti, sehingga dapat memberikan hasil penelitian lebih tepat dan mendalam.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pupuk Kujang, dengan jumlah populasi sebanyak 1000 karyawan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu penarikan sampel berdasarkan pertimbangan dimana sampel yang dipilih didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah berstatus karyawan tetap PT. Pupuk Kujang.

Perhitungan banyaknya sampel menggunakan batas toleransi kesalahan (*margin error*) 10% atau dengan tingkat kepercayaan (*level of confidence*) 90%. Penentuan ukuran sampel minimal dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

dengan: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (*error*) yang dapat ditoleransi pada penelitian

Dengan demikian jumlah sampel minimal yang diperlukan dalam penelitian ini sebesar 90 sampel untuk populasi karyawan PT Pupuk Kujang.

3.2. Pembahasan

Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan hasil pengolahan statistik deskriptif:

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	127	1.00	5.00	3.1186	1.31769
• Strong culture	127	2.00	5.00	4.3474	0.50841
• Weak culture	127	1.00	5.00	1.8898	0.43905
Peran Kepemimpinan	127	2.00	5.00	4.3425	0.48998
• Monitor	127	4.00	5.00	4.4016	0.49118
• Coordinator	127	3.00	5.00	4.3425	0.48373
• Director	127	3.00	5.00	4.3661	0.49881
• Producer	127	2.00	5.00	4.2480	0.50049
• Innovator	127	3.00	5.00	4.3228	0.47685
• Broker	127	2.00	5.00	4.3346	0.49725
• Facilitator	127	4.00	5.00	4.3189	0.46697
• Mentor	127	4.00	5.00	4.4055	0.49196
Knowledge Sharing	127	3.00	5.00	4.4614	0.50810
• Explicit	127	3.00	5.00	4.4598	0.51435
• Tacit	127	3.00	5.00	4.4630	0.50217

Pada tabel 1. nilai mean yang menunjukkan nilai rata-rata penilaian responden terhadap pertanyaan yang diajukan, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pertanyaan didalam kuesioner penelitian. Nilai mean dan standar deviasi untuk variabel yang diukur dalam penelitian.

Diperoleh Hasil pengujian terhadap 127 responden dari variabel yang diukur antara lain : variabel Budaya Organisasi (*Strong Culture, Weak Culture*), variabel Peran Kepemimpinan (*Monitoring, Coordinator, Director, Producer, Innovator, Broker, Facilitator, Mentor*), dengan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah *Knowledge Sharing (Explicit, Tacit)*.

Berdasarkan data statistik deskriptif, tampak bahwa sebaran perbedaan jawaban responden terhadap standar deviasi atau simpangan baku pada hampir keseluruhan variabel berada pada angka kisaran 0,46697 hingga 1,31769.

Nilai jawaban terendah rata-rata responden pada beberapa variabel ada pada angka 1 hingga 4, yang menunjukkan bahwa pada butir-butir pernyataan pada variabel tersebut, responden mengungkapkan ketidaksesuaian untuk rentang jawaban 5 poin skala Likert, dimana angka 1 untuk menyatakan sangat tidak sesuai hingga angka 5 untuk menyatakan sangat sesuai.

Sedangkan angka jawaban tertinggi responden ada pada angka 5 yang menunjukkan angka jawaban responden menyatakan ke arah sangat sesuai untuk butir-butir yang terdapat pada variabel-variabel yang dimaksud dalam jawaban kuesioner bentuk tertutup 5 poin skala Likert, dimana angka 1 untuk menyatakan sangat tidak

sesuai hingga angka 5 untuk menyatakan sangat sesuai.

Pada indikator pengukuran mengenai budaya organisasi diperoleh nilai mean sebesar 3,1186 dengan nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 3,1186 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 1,31769.

Pada indikator mengenai *strong culture* diperoleh nilai mean sebesar 4,3474 dengan nilai minimum 2 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,3474 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 0,50841.

Pada indikator mengenai *weak culture* diperoleh nilai mean sebesar 1,8898 dengan nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 1,8898 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat tidak sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 0,43905.

Pada indikator mengenai peran kepemimpinan diperoleh nilai mean sebesar 4,3425 dengan nilai minimum 2 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,3425 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 0,48998.

Pada indikator mengenai *monitor* diperoleh nilai mean sebesar 4,4016 dengan nilai minimum 4 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,4016 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan

jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,49118.

Pada indikator mengenai *coordinator* diperoleh nilai mean sebesar 4,3425 dengan nilai minimum 3 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,3425 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,48373.

Pada indikator mengenai *director* diperoleh nilai mean sebesar 4,3661 dengan nilai minimum 3 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,3661 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,49881.

Pada indikator mengenai *producer* diperoleh nilai mean sebesar 4,2480 dengan nilai minimum 2 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,2480 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,50049.

Pada indikator mengenai *innovator* diperoleh nilai mean sebesar 4,3228 dengan nilai minimum 3 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,3228 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,47685.

Pada indikator mengenai *broker* diperoleh nilai mean sebesar 4,3346 dengan nilai minimum 2 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,3346 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan

jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,49725.

Pada indikator mengenai *facilitator* diperoleh nilai mean sebesar 4,3189 dengan nilai minimum 4 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,3189 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,46697.

Pada indikator mengenai *mentor* diperoleh nilai mean sebesar 4,4055 dengan nilai minimum 4 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,4055 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,49196.

Pada indikator mengenai *knowledge sharing* diperoleh nilai mean sebesar 4,4614 dengan nilai minimum 3 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,4614 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,50810.

Pada indikator mengenai *explicit* diperoleh nilai mean sebesar 4,4598 dengan nilai minimum 3 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,4598 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,51435.

Pada indikator mengenai *tacit* diperoleh nilai mean sebesar 4,4630 dengan nilai minimum 3 dan nilai maksimum 5, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai dari 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai sedangkan angka 5 menunjukkan sangat sesuai. Dengan nilai mean 4,4630 berarti jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan mendekati sangat sesuai dengan penyimpangan

jawaban responden terhadap rata rata (standar deviasi) sebesar 0,50217.

Analisis data diperoleh dari hasil pengujian terhadap hipotesis. Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk menolak hipotesis nol (H_0) sehingga hipotesis alternatif (H_a) bisa diterima. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dari tiap tiap hubungan. Adapun batas toleransi kesalahan (α) yang digunakan adalah 5%. Apabila $p < \alpha$ atau $p < 0,05$ maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel x terhadap variabel y.

Hasil perhitungan regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. Hasil Perhitungan Regresi

	β	t	Sig
Budaya Organisasi → Knowledge Sharing	0,181	2,054	0,042
Peran Kepemimpinan → Knowledge Sharing	0,341	4,057	0,000
Budaya Organisasi dan Peran Kepemimpinan → Knowledge Sharing	0,357	4,275	0,000

Signifikansi pada $p < 0,05$

Hipotesis # 1

Hipotesis pertama menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*. Hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a) disusun sebagai berikut :

Ho1: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*.

Ha1: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*

Hasil yang didapat mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* membuktikan bahwa nilai t adalah 2,054, dengan β sebesar 0,181 dan tingkat signifikansi 0,042. Karena probabilitas 0,042 atau nilai signifikansi = 0,042 berarti lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) maka Ho1 ditolak dan menerima Ha1 yang berarti terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*. Nilai beta 0,181 berarti budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap *knowledge sharing*.

Jika setiap dimensi dari budaya organisasi dihubungkan dengan *knowledge sharing* maka hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Perhitungan Regresi Dimensi Budaya Organisasi terhadap Knowledge Sharing

	β	t	Sig
Strong culture → knowledge sharing	0,255	2,949	0,004
Weak culture → knowledge sharing	0,052	0,583	0,561

Dari kedua dimensi budaya organisasi yang terdiri dari *strong culture* dan *weak culture* terlihat bahwa hanya *strong culture* yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) yakni sebesar 0,004 dengan nilai β sebesar 0,255. Dapat disimpulkan bahwa *strong culture* memiliki pengaruh terhadap *knowledge sharing*. *Weak culture* menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yakni sebesar 0,561 dengan nilai β sebesar 0,052. Dapat disimpulkan bahwa *weak culture* tidak memiliki pengaruh terhadap *knowledge sharing*.

Nilai β dimensi *strong culture* sebesar 0,255 menunjukkan kuatnya pengaruh *strong culture* terhadap *knowledge sharing* dan sebaliknya nilai β *weak culture* sebesar 0,052 menunjukkan lemahnya pengaruh *weak culture* terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan data yang didapatkan ini maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi khususnya dimensi *strong culture* dengan *knowledge sharing* pada karyawan di PT. Pupuk Kujang. Hal ini berarti bahwa jika Budaya Organisasi di PT. Pupuk Kujang semakin baik, maka akan semakin baik juga *knowledge sharing* karyawan di PT. Pupuk Kujang.

Hipotesis # 2

Hipotesis kedua menguji pengaruh peran kepemimpinan terhadap *knowledge sharing*. Hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a) disusun sebagai berikut :

Ho2: Tidak terdapat pengaruh peran kepemimpinan terhadap *knowledge sharing*.

Ha2: Terdapat pengaruh peran kepemimpinan terhadap *knowledge sharing*

Hasil yang didapat mengenai pengaruh peran kepemimpinan terhadap *knowledge sharing* membuktikan bahwa nilai t adalah 4,057, dengan β sebesar 0,341 dan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 atau nilai signifikansi = 0,000 berarti lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) maka Ho2 ditolak dan menerima Ha2 yang berarti terdapat pengaruh peran kepemimpinan terhadap *knowledge sharing*. Nilai beta 0,341 berarti peran kepemimpinan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap *knowledge sharing*.

Jika setiap peran kepemimpinan dihubungkan dengan *knowledge sharing* maka hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Perhitungan Regresi Setiap Peran Kepemimpinan terhadap *knowledge sharing*

	β	t	Sig
<i>Monitor</i>	0,272	2,246	0,027
<i>Coordinator</i>	0,012	0,120	0,904
<i>Director</i>	-0,063	-0,588	0,557
<i>Producer</i>	0,100	0,943	0,348
<i>Innovator</i>	-0,053	-0,428	0,669
<i>Broker</i>	0,042	0,349	0,728
<i>Facilitator</i>	0,064	0,583	0,561
<i>Mentor</i>	0,100	0,921	0,359

Dari ke delapan peran kepemimpinan yang terdiri dari *monitor*, *coordinator*, *director*, *producer*, *innovator*, *broker*, *facilitator* dan *mentor* terlihat bahwa hanya *monitor* yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) yakni sebesar 0,027 dengan nilai β sebesar 0,272. Dapat disimpulkan bahwa hanya *monitor* yang memiliki pengaruh terhadap *knowledge sharing*, sedangkan dimensi lainnya seperti *coordinator*, *director*, *producer*, *innovator*, *broker*, *facilitator* dan *mentor* jika diukur satu persatu terhadap *knowledge sharing* tidak signifikan ($> 0,05$).

Khusus untuk sub item *director* dan *innovator* yang berkorelasi negatif dengan masing masing nilai β sebesar -0,063 dan -0,053, hal ini menunjukkan bahwa peran *director* dan *innovator* sangat tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge sharing*. Semakin tinggi nilai β maka semakin kuat pengaruhnya antara variabel x terhadap variabel y dan bila semakin rendah nilai β maka semakin lemah pengaruh variabel x terhadap variabel y.

Hipotesis # 3

Hipotesis ketiga menguji pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama terhadap *knowledge sharing*. Hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a) disusun sebagai berikut :

H_{03} : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama terhadap *knowledge sharing*.

H_{a3} : Terdapat pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama terhadap *knowledge sharing*

Hasil yang didapat mengenai pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama terhadap *knowledge sharing* membuktikan bahwa nilai t adalah 4,275, dengan β sebesar 0,357 dan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 atau nilai signifikansi = 0,000 berarti lebih

kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) maka H_{03} ditolak dan menerima H_{a3} yang berarti terdapat pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama terhadap *knowledge sharing*. Nilai beta 0,357 berarti budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap *knowledge sharing*.

Sesuai dengan tabel 4.2 maka dapat disimpulkan bahwa nilai β yang tertinggi adalah pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,357. Selanjutnya diikuti oleh nilai β dari pengaruh peran kepemimpinan terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,341 dan nilai β yang terkecil adalah dari pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,181.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Budaya yang kuat membuat keadaan organisasi tumbuh sehat, mengerti dan memahami hak dan kewajibannya serta mampu terus berkreasi demi kemajuan perusahaan sedangkan budaya yang lemah membuat keadaan individu individu didalam organisasi tidak mampu mengembangkan diri.
2. Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Peran peran kepemimpinan seperti *monitor*, *coordinator*, *director*, *producer*, *innovator*, *broker*, *facilitator*, *mentor*, membuat lingkungan organisasi berjalan dinamis. Akibatnya seorang karyawan tidak hanya diwajibkan patuh kepada aturan aturan yang berlaku didalam organisasi tetapi juga diberi kesempatan untuk berinovasi dan mengembangkan diri, sehingga hubungan diantara mereka berjalan harmonis dan dinamis.
3. Budaya organisasi dan peran kepemimpinan secara bersama sama berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Peran kepemimpinan yang berjalan baik menciptakan budaya yang kuat yang pada akhirnya mempengaruhi lingkungan organisasi tersebut sehingga membuat terbukanya komunikasi, informasi, dan pengetahuan diantara anggota organisasi.

Implikasi Manajerial

1. Penelitian ini hanya terbatas pada karyawan PT. Pupuk Kujang dengan jumlah populasi yang menjadi responden sebanyak 130 orang dan hanya melibatkan dua variabel untuk mengukur *knowledge sharing* pada karyawan PT. Pupuk Kujang, maka hasil penelitian ini tidak dapat

- digeneralisasikan secara umum untuk semua perusahaan, tetapi hanya terbatas pada PT. Pupuk Kujang.
2. Penelitian ini dapat dijadikan acuan oleh manajemen puncak diberbagai perusahaan dalam mengelola perusahaannya. Budaya organisasi yang kuat dan peran kepemimpinan yang berjalan baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kompetitif dan dinamis, dimana semua pihak saling menghormati sesuai dengan kapasitasnya dan mau berbagi informasi dan pengetahuan untuk kemajuan perusahaan.
 3. Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan ilmu mengenai gambaran budaya organisasi, peran kepemimpinan dan *knowledge sharing*.

REFERENSI

- AL-Alawi Adel Ismail, Al-Marzooqi Nayla Yousif, Mohammed Yasmeeen Fraidon. (2007), "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors", *Journal of Knowledge Management*.
- Behery H. Mohamed. (2008), *Leadership, knowledge sharing, and organizational benefits within the UEA*, *The Journal of American Academy of Business* Vol 12 Num.2, Cambridge.
- Cummings, Jeffrey. (2003), "Knowledge Sharing: A Review and the Literature", *The World Bank Operations Evaluation Department*, Washington, D.C.
- Hodgetts, M.R. dan Luthans, Fred. (2003), *International Management, Culture, Strategy, and Behaviour*, Fifth Edition, New York: Mc-Graw Hill Companies, Inc.
- Jones R. Gareth. (2004), *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson Education International.
- Maryatun. (2008), *Budaya Organisasi Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan*, Librarian Of Gadjah Mada University. Online. <http://maryatun.staff.ugm.ac.id>.
- Muttaqien, Arif. (2006), *Membangun Perpustakaan Berbasis Konsep Manajemen*. Online. <http://www.lib.ui.ac.id>.
- Rashid, Md.Z. A., Sambasivan, M., dan Rahman, A. A. (2004), "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 161-179. Online. <http://emeraldinsight.com>.
- Robbins P. Stephen. (2005), *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, San Diego University.
- Rashid, Md.Z. A., Sambasivan, M., dan Rahman, A. A. (2004), "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 161-179. Online. <http://emeraldinsight.com>.
- Sihotang, A. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pradnya Paramita, Jakarta, 2007.
- Vikas. (2008), *Strong and weak organizational culture and behavioural implications*, MBA India Forum. Online. <http://www.123Eng.com>.
- Yang Jen-Te. (2007), "Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture", *Tourism Management*.