

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 *Organizational Culture*

#### 2.1.1 *Definisi Organizational Culture*

Menurut Robbins dan Coulter (2012, p. 51) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah organisasi. Pola ini dipelajari oleh para anggota karena mereka berhubungan dengan persoalan eksternal dan internal, sekaligus mengajarkan anggota baru bahwa pola ini merupakan cara yang benar untuk diterima, dipikirkan, dan dirasakan. Bajaj (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan kepercayaan, nilai, kebiasaan, norma perilaku dan hubungan timbal balik yang membentuk organisasi. Kim dan Chang (2019) mengartikan budaya organisasi sebagai manifestasi konkret dari nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mempengaruhi perilaku karyawan serta membentuk bagaimana sebuah organisasi beroperasi.

#### 2.1.2 *Faktor-faktor Organizational Culture*

Menurut Flamholtz dan Randle (2012), faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *organizational culture* adalah sebagai berikut:

1. Nilai

Nilai adalah hal-hal yang dianggap penting bagi perusahaan seperti karyawan dan pelanggan. Organisasi akan berjuang untuk mencapai dan mempertahakannya.

2. Keyakinan

Keyakinan adalah asumsi yang dimiliki individu tentang diri mereka sendiri, pelanggan, dan organisasi milik mereka.

3. Norma

Norma adalah aturan perilaku yang tidak tertulis yang membahas masalah-masalah seperti bagaimana karyawan berpakaian dan berinteraksi.

### 2.1.3 Jenis *Organizational Culture*

Menurut Thakor (2016), jenis dari *organizational culture* dalam perbankan merupakan *Credit Culture*, yaitu budaya yang mencerminkan nilai-nilai dan norma yang berkaitan dengan bagaimana organisasi membuat keputusan kredit dan mengelola resiko kredit. *Credit culture* dibagi dalam beberapa aspek:

a) *Partnership culture*

Budaya dimana karyawan merasa diuntungkan bekerja dalam kolaborasi dan tim lintas fungsi.

b) *Risk-minimization culture*

Budaya yang mengutamakan pentingnya analisis kredit yang ketat dan pemantauan kepatuhan setelah perjanjian peminjaman dilakukan, dengan toleransi rendah terhadap *default-risk*. Pertumbuhan akan dikorbankan demi kepentingan keamanan. Pengendalian ketat dan tidak ada toleransi terhadap pelanggaran peraturan standar.

c) *Competitive, individual culture*

Budaya ini menekankan persaingan yang berorientasi pada kinerja individu. Bonus karyawan tergantung pada melebihi target kinerja. Rasio bonus terhadap gaji pokok akan lebih tinggi dan sangat menghargai pangsa pasar dan pertumbuhan pendapatan. Perusahaan menunjukkan ketertarikan akuisisi dan menghargai karyawan yang tegas, cepat, dan agresif.

d) *Product-inovation-focused culture*

Budaya yang berfokus pada inovasi produk dan pertumbuhan organik. Lingkungannya mendorong eksperimen dengan produk baru. Perusahaan dengan budaya ini akan memperluas sekuritasi untuk kelas aset baru, menyusun kontrak baru yang menyediakan akses ke pasar kredit bagi banyak orang dan perusahaan, mendesain instrumen baru untuk melindungi dan mentransfer resiko.

### **2.1.4 Indikator *Organizational Culture***

Menurut Islam, Jasimuddin, dan Hasan (2015) indikator *organizational culture* diantaranya adalah:

a) Kolaborasi (*Collaboration*)

Kolaborasi mengacu bagaimana seseorang secara aktif membantu dan menyelesaikan masalah berkaitan dengan pekerjaan di dalam organisasi. Kolaborasi dibutuhkan sebagai alat untuk mendukung konstruksi sosial dalam memperoleh pengetahuan.

b) Orientasi pembelajaran dan pengembangan (*Learning and development*)

Orientasi pembelajaran dan pengembangan mengacu pada sejauh mana organisasi mau mendorong anggotanya untuk belajar dan mengembangkan diri mereka untuk kesuksesan jangka panjang. Organisasi memfasilitasi proses pembelajaran dengan berbagi pengetahuan diantara anggota organisasi.

c) Dukungan pihak manajemen (*Top management support*)

Dukungan pihak manajemen kepada karyawannya berdasarkan dari keahlian kepemimpinan dalam suatu organisasi yang bertindak sebagai panutan dalam berbagi pengetahuan yang terjadi tanpa adanya paksaan. Peran *leadership* mempengaruhi pembelajaran karyawan dan meyakinkan mereka untuk berbagi pengetahuannya sehingga akhirnya dapat membuat keputusan.

## **2.2 *Employee Engagement***

### **2.2.1 Definisi *Employee Engagement***

Kang dan Sung (2017) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran ketika psikologis seseorang berperan sebagai karyawan dan anggota tim. Markos (2010) *employee engagement* adalah karyawan yang secara emosional terikat pada organisasi dan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dengan antusiasme besar demi keberhasilan pemimpin mereka, dimana mereka akan bertindak jauh dari kesepakatan kontrak kerja. Jagannathan (2014) menjelaskan *employee engagement* sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi beserta nilai-nilainya.

### **2.2.2 Faktor-faktor *Employee Engagement***

Menurut Joshi dan Sodhi (2011), faktor *dari employee engagement* adalah:

a) *Union/ association management relation*

Kerjasama, cara menyelesaikan sengketa dengan baik, apresiasi sudut pandang masing-masing, dan memberikan kontribusi konstruktif kepada asosiasi.

b) *Recognition and Reward*

Penghargaan untuk kejujuran, kerja keras, menaati peraturan, dan ide kreatif

c) *Welfare facilities*

Fasilitas untuk rekreasi dan kondisi tempat kerja.

### **2.2.3 Dimensi *Employee Engagement***

Menurut May, Gilson, dan Harter (2004) dimensi *employee engagement* terdiri dari:

1) *Cognitive*

Kebutuhan karyawan untuk menyadari dan selaras dengan strategi organisasi serta mengetahui apa yang mereka butuhkan untuk mengembalikan upaya kerja yang optimal.

2) *Emotional*

Sejauh mana karyawan merasa terhubung dan mempercayai organisasi dan karyawannya.

3) *Physical*

Keterlibatan energi fisik dan mental karyawan sepenuhnya untuk kinerja pekerjaan mereka.

### **2.2.4 Indikator *Employee Engagement***

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), Indikator *employee engagement* adalah sebagai berikut:

a) Semangat kerja karyawan (*Vigor*)

Semangat kerja yang berupa kekuatan dan ketahanan mental karyawan yang tinggi ketika melakukan pekerjaan. Kemauan karyawan untuk mencurahkan upaya dalam menyelesaikan pekerjaan dan tetap bertahan meski menghadapi kesulitan.

- b) Pengabdian karyawan pada pekerjaan (*Dedication*)  
Dedikasi atau pengabdian merupakan perasaan karyawan yang penuh makna, antusias, inspirasi, bangga dan merasa tertantang dalam pekerjaan. Karyawan merasakan keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan tersebut.
- c) Penghayatan karyawan saat bekerja (*Absorption*)  
Keadaan dimana karyawan sedang asyik melakukan pekerjaannya. Konsentrasi dan minat mendalam, dimana karyawan menghayati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan mereka memiliki kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

## **2.3 Knowledge Sharing**

### **2.3.1 Definisi Knowledge Sharing**

Menurut Razak, Pangil, Zin, Yunus, dan Asnawi (2015) *Knowledge sharing* adalah pertukaran dan penyebarluasan ide, pengalaman, dan pengetahuan kepada yang lain untuk memastikan pengetahuan tersebut berlanjut, dipelihara dan dipertahankan dalam bisnis. Witherspoon, Jason, Cam, & Dan, (2013), *knowledge sharing* merupakan sebuah proses dalam *knowledge management* yang digunakan untuk menciptakan, memanen, dan mempertahankan proses bisnis. Menurut Burke (2011) *knowledge sharing* adalah perasaan berbagi tentang tujuan kepemilikan dimana hanya terjadi jika ada kepercayaan. *Knowledge sharing capability* adalah kemampuan untuk memiliki visi dan melakukan proses mentransfer pengetahuan melalui kegiatan organisasi (Chen, Chang, & Tseng, 2012).

### **2.3.2 Faktor-faktor Knowledge sharing**

Menurut Tohidinia dan Mosakhani (2009) faktor-faktor knowledge sharing meliputi:

- a) *Information Technology (IT)*  
Sistem informasi berbasis komputer dan media elektronik memungkinkan perputaran informasi dengan cepat dan berkontribusi dalam menyediakan informasi berharga.
- b) *Organisational Climate*

Atmosfer dalam organisasi berpengaruh penting dalam *knowledge sharing*, tanpa adanya atmosfer yang tepat akan menghalangi terbentuknya *knowledge sharing* tersebut. Manager dapat memberikan penghargaan, fasilitas IT sehingga mampu membentuk iklim yang tepat di dalam organisasi.

c) *Individual perception*

Individu memiliki dampak besar dalam mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan, sikap dan kemauan individu untuk berbagi informasi berperan penting dalam *knowledge sharing*.

### 2.3.3 Jenis *Knowledge Sharing*

Menurut Reychav dan Weisberg (2010), jenis *knowledge sharing* meliputi:

1) *Tacit knowledge*

Pengetahuan yang tertanam dalam hubungan sosial dan dipindahkan melalui kontak langsung dan pengamatan perilaku. Pengetahuan ini dianggap lebih mahal dan berharga karena berkaitan dengan aktivitas bersama, pengamatan perilaku, kontak langsung, dikaitkan dengan cara yang lebih kompleks untuk berinteraksi dan memperoleh pengetahuan dari rekan kerja.

2) *Explicit knowledge*

Pengetahuan yang dikodefikasi, didokumentasi, dan ditransfer melalui teknologi. Pengetahuan ini dianggap relatif lebih murah karena sifatnya impersonal dan mudah ditransfer kepada sejumlah besar orang dengan menggunakan IT.

### 2.3.4 Indikator *Knowledge sharing*

Menurut Juan et al. (2018) indikator *knowledge sharing* adalah

1) *Structural knowledge sharing*

*Structural knowledge sharing* adalah berbagi pengetahuan melalui ikatan jaringan dan komunikasi antara anggota dalam jaringan sosial yang bertindak sebagai media aliran informasi dan pertukaran sumber daya. Hubungan, frekuensi interaksi, dan waktu yang dihabiskan bersama merupakan penentu dalam meyalurkan pengetahuan ini. Interaksi melalui *meeting*, kerja sama

tim, email atau forum diskusi online memfasilitasi akses untuk berbagai sumber pengetahuan dan praktik tersebut akan mengembangkan kemampuan kelompok dengan membangun dan bertukar pengetahuan.

## 2) *Relational knowledge sharing*

*Relational knowledge sharing* adalah berbagi pengetahuan berdasarkan kepercayaan, norma, dan komitmen dalam organisasi melalui hubungan yang dimiliki karyawan. Kepercayaan, proses indentifikasi karyawan dan hubungan timbal balik menjadi penentu dalam menyalurkan pengetahuan. Kepercayaan merupakan pendukung interaksi sosial, kerja sama, dan membuka jalan untuk *knowledge sharing* sehingga anggota organisasi yang memerpercayai satu sama lain akan bersedia membagi pengetahuan karena tidak takut dieksploitasi oleh anggota lain. *Norm of reciprocity* atau hubungan timbal balik artinya anggota bersedia berbagi pengetahuan dikarenakan memiliki harapan bahwa orang lain akan membalas tindakan tersebut ketika diminta. *Identification process* adalah seseorang menganggap diri mereka menjadi bagian dalam sebuah tim.

## 3) *Cognitive knowledge sharing*

*Cognitive knowledge sharing* adalah berbagi pengetahuan menggunakan sumber daya yang mampu menyampaikan maksud dan interpretasi dalam organisasi. Bahasa dan visi bersama yang menjadi penentu dalam menyalurkan pengetahuan. *Shared language* atau bahasa yang digunakan sehari-hari membantu individu memahami satu sama lain dengan lebih mudah. Hal ini mendorong karyawan untuk menikmati kegiatan *knowledge sharing* dan meningkatkan kualitas pembagian pengetahuan dalam organisasi. *Shared vision* merupakan tujuan dan aspirasi bersama anggota organisasi.

## **2.4 Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian**

### **2.4.1 Hubungan Organizational Culture terhadap Knowledge Sharing**

Al-Alawi, Al-Marzooqi, dan Mohammed (2007) mengatakan beberapa faktor *organization culture* (*interpersonal trust, communication between staff, information system, reward, dan organization structure*) menunjukkan

pentingnya faktor-faktor tersebut sebagai prasyarat untuk keberhasilan *knowledge sharing*. Kucharska dan Wildowicz (2017) melakukan penelitian di antara karyawan Polandia yang memiliki peran dan pengalaman berbeda di berbagai industri, yaitu tentang hubungan antara dimensi *organizational culture*, *knowledge sharing*, dan *company performance* dari sudut pandang karyawan. Hasil penelitian mengatakan dua dimensi dari *organizational culture* yaitu *collectivism* dan *uncertainty avoidance* yang memberikan pengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

*H1: Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

#### **2.4.2 Hubungan *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Engagement***

Penelitian Juan et al. (2018) menemukan tiga dimensi dari *knowledge sharing* yaitu *structural*, *relational*, dan *cognitive knowledge* yang mempengaruhi *employee engagement*, organisasi dapat memanfaatkan *knowledge sharing* dengan lebih baik untuk melibatkan karyawan di tempat kerja sehingga membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Bolino, M. C., Turnley, W. H., dan Bloodgood, J. M. (2002) mengatakan bahwa *knowledge sharing* melibatkan interaksi antara anggota organisasi secara fisik atau menggunakan sarana elektronik, seperti rapat, kerja tim, email atau forum diskusi online yang dapat meningkatkan hubungan mereka sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*.

*H2: Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

#### **2.4.3 Hubungan *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement***

Penelitian Al-Sheri, McLaughlin, Al-Ashaab, dan Hamad (2017) mengenai pengaruh *organization culture* pada *employee engagement* dalam perbankan Saudi. Pengaruh budaya islam dalam *organizational culture* bank Saudi dikaitkan dengan faktor karyawan dimana dampak sosial islam dalam budaya Saudi Arabia mempengaruhi *employee engagement*. McBain (2007) mengatakan *organizational culture* sebagai salah satu faktor pendorong

*employee engagement*. Kebudayaan dari kelompok yang berbeda akan menghasilkan tingkat *employee engagement* yang tidak sama, sehingga organisasi memerlukan tujuan strategi dan kepentingan yang jelas.

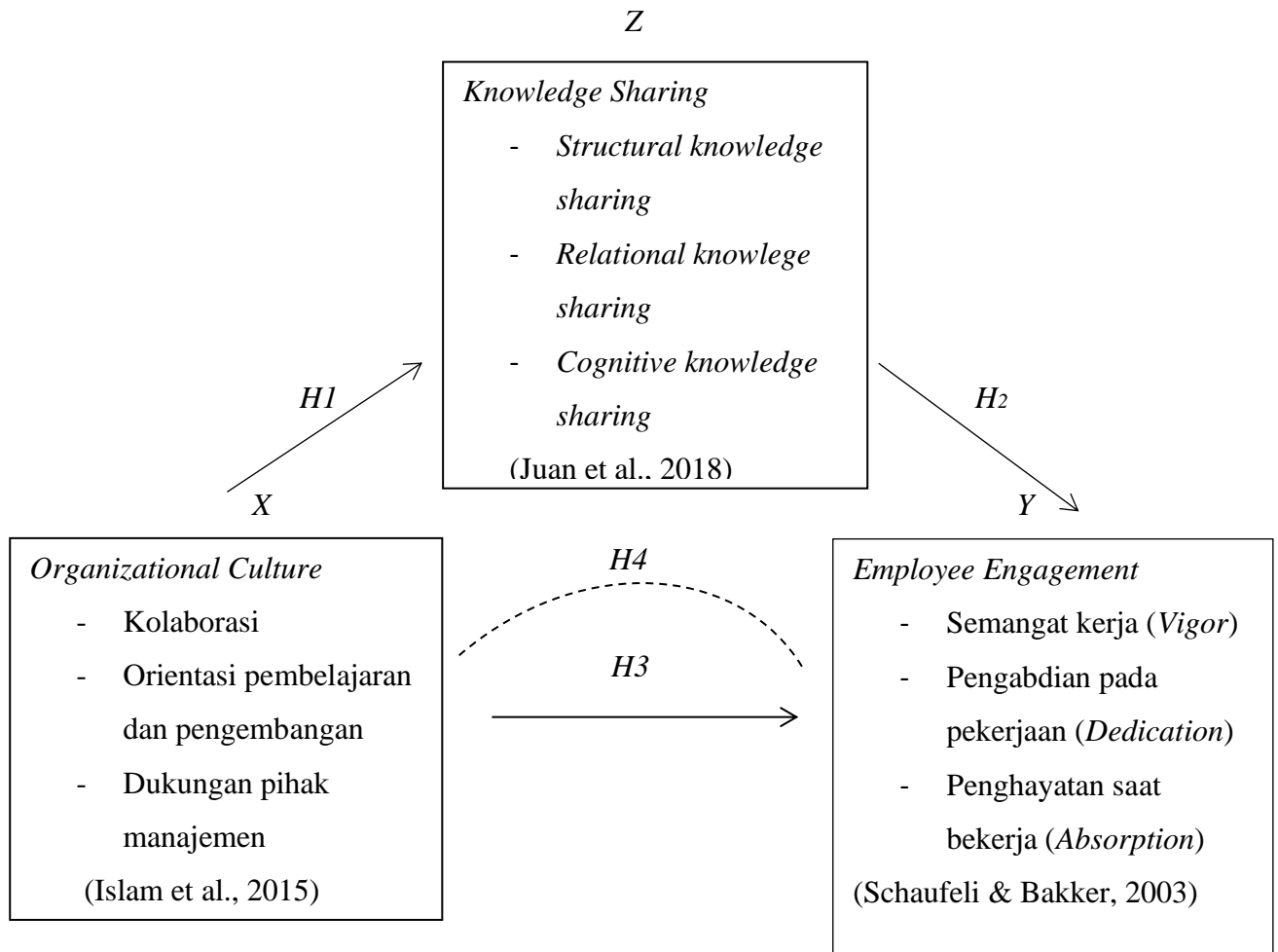
H3: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

#### **2.4.4 Hubungan *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* melalui *Knowledge Sharing***

Penelitian Al-Sheri, McLaughlin, Al-Ashaab, dan Hamad (2017) mengenai pengaruh *organization culture* pada *employee engagement* dalam perbankan Saudi. Pengaruh budaya islam dalam *organizational culture* bank Saudi dikaitkan dengan faktor karyawan dimana dampak sosial islam dalam budaya Saudi Arabia mempengaruhi *employee engagement*. McBain (2007) mengatakan *organizational culture* sebagai salah satu faktor pendorong *employee engagement*. Knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Knowledge sharing juga memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*

H4 : *Knowledge sharing* dapat memediasi hubungan antara *organizational culture* terhadap *employee engagement*.

## 2.5 Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.