

PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI INDIVIDU PADA PRAKTIK BERBAGI PENGETAHUAN

Anwar Mansyur^{1,*}, Suhana²

^{1,2} Universitas Stikubank Semarang

a.n.mansyur@gmail.com

*Correspondent Author

ARTICLE INFORMATION

Article History

Received 11-02-2023

Revised 16-02-2023

Accepted 21-02-2023

Keywords

Organizational Culture

Individual Motivation

Knowledge Sharing Practice

ABSTRACT

Batik is a traditional cloth of Indonesia made by writing or waxing it on the cloth. Information related to batik products will be very crucial because this product has been acknowledged as world cultural heritage by UNESCO. This study aims to examine the influence of culture and motivation on the practice of sharing knowledge about batik. The object of this research was batik artisans and entrepreneurs in Yogyakarta. The number of samples used was 237 respondents with a purposive sampling technique. The data were analyzed by statistical testing using the SEM test with the AMOS program. The results showed that organizational culture positively influences the practice of sharing knowledge. Furthermore, organizational culture has a positive role in motivating batik artisans and entrepreneurs. The following finding is that intrinsic motivation influences someone to share knowledge, while extrinsic motivation does not influence batik artisans and entrepreneurs to carry out knowledge-sharing activities.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Untuk memastikan keberlangsungan organisasi, manajemen sumber daya manusia yang baik sangatlah penting (Hwang *et al.*, 2018; Rohim & Budhiasa, 2019). Keberadaan SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relevan sangat urgen diberdayakan. Hal tersebut terjadi karena keberlangsungan organisasi tergantung pada penyebaran dan penggunaan pengetahuan yang dimiliki oleh SDM organisasi (Hwang *et al.*, 2018; Hon *et al.*, 2022).

Berbagi pengetahuan memfasilitasi pembelajaran dan transmisi informasi melalui komunikasi interpersonal dan organisasi, yang mengarah pada pencapaian tujuan di tingkat individu dan organisasi. Praktik berbagi pengetahuan memperhitungkan harapan dan keinginan individu untuk memberikan pengetahuan mereka kepada orang lain (Hon *et al.*, 2022). Berbagi pengetahuan sangat penting untuk mencegah hilangnya informasi yang

berharga dan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam bersaing di arena bisnis yang bergerak cepat dan saling terhubung secara global (Chen *et al.*, 2018). Berbagi pengetahuan yang berkontribusi pada implementasi pengetahuan, penciptaan ide dan inovasi layanan, sosialisasi dan pelatihan yang lebih baik, serta pendidikan pekerja yang lebih baik secara keseluruhan (Shao *et al.*, 2015; Hon *et al.*, 2022). Kesuksesan berbagi pengetahuan bergantung pada faktor kontekstual, seperti hubungan interpersonal dalam organisasi dan budaya organisasi (Durmusoglu *et al.*, 2014).

Niat untuk berbagi pengetahuan disebabkan dengan motif yang berbeda (Hon *et al.*, 2022), seperti karakteristik dan perilaku individu (Durmusoglu *et al.*, 2014; Chen *et al.*, 2018) budaya organisasi (Durmusoglu *et al.*, 2014; Rohim & Budhiasa, 2019). Berbagi dan mendapatkan pengetahuan juga bergantung pada kepribadian orang-orang yang terlibat; misalnya, karakteristik seperti motivasi dari berbagai pihak yang terlibat dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa efektif orang-orang melakukan kerja sama (Durmusoglu *et al.*, 2014). Berbagi pengetahuan juga dikenal sebagai kegiatan menggabungkan dan mendistribusikan informasi di antara individu, kelompok, dan organisasi (Chen *et al.*, 2018). Berbagi pengetahuan merupakan kegiatan sukarela, artinya kegiatan yang didasarkan pada kemauan individu yang tidak dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan (Sedighi *et al.*, 2016; Hon *et al.*, 2022).

Szulanski & Lee (2017) mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi sangat penting untuk pengembangan proses dan ide baru untuk penciptaan produk. Namun, proses berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk sifat pengetahuan yang ditransfer, keahlian orang yang melakukan transfer, kepribadian orang yang menerima pengetahuan, dan sifat pengetahuan itu sendiri (Szulanski & Lee, 2017). Berdasarkan keempat karakteristik tersebut, baik pengirim maupun penerima pengetahuan memainkan peran penting dalam proses berbagi pengetahuan. Alasan atau motivasi menjadi faktor utama dalam kesuksesan berbagi pengetahuan, yang bahkan menjadi bukti bahwa berbagi pengetahuan itu bermanfaat.

Selain itu, sejumlah penelitian telah mengungkapkan bahwa budaya setiap organisasi memiliki mekanisme uniknya sendiri untuk menyebarkan informasi. Organisasi di Eropa, Amerika Serikat, dan Cina memiliki mekanisme yang sangat berbeda satu sama lain. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Michailova & Minbaeva (2012) serta Vuori & Okkonen (2012) menemukan bukti empiris bahwa perbedaan latar belakang budaya mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan. Hubungan budaya organisasi terhadap motivasi memiliki hasil temuan yang berbeda. Hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif adalah Chong (2014); Jain (2015); Sinha *et al.* (2016); Pathardikar *et al.* (2016); Al-Sada *et al.* (2017). Sedangkan penelitian yang menyatakan tidak ada pengaruh antara budaya organisasi berasal dari penelitian Cadden *et al.* (2013); Pinho *et al.* (2014); Paro & Gerolamo (2017); Al-Musadieg *et al.* (2018). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat inkonsistensi hasil pada hubungan antara budaya organisasi dan motivasi. Selain itu, pada hasil tersebut juga menjelaskan secara makro terkait motivasi (Sinha *et al.*, 2016; Al-Sada *et al.*, 2017; Paro & Gerolamo, 2017; Al-Musadieg *et al.*, 2018). Oleh sebab itu, penelitian ini akan melihat dimensi motivasi secara spesifik.

Jika dibandingkan dengan budaya negara berkembang seperti Indonesia, perbedaan yang dihasilkan bisa sangat mencolok. Hosftede *et al.* (2010) mengungkapkan terdapat empat dimensi dalam sebuah budaya nasional yaitu rentang kekuasaan, kolektivitas versus individualitas, maskulinitas versus feminitas, dan menghindari ketidakpastian. Di Indonesia, semakin jauh dari pemilik kekuasaan dalam organisasi, maka semakin kecil kekuasaan yang anggota organisasi miliki. Karakter yang dimiliki oleh masyarakat adalah kolektif. Masyarakat Indonesia lebih suka berkelompok-kelompok secara formal maupun informal. Selanjutnya, karakter masyarakat Indonesia secara umum masih mengadopsi bahwa laki-laki

mendominasi peran penting dalam masyarakat dibandingkan dengan perempuan, artinya masih melihat perspektif gender. Kemudian, karakter masyarakat Indonesia masih dominan menghindari ketidakpastian. Oleh sebab itu, budaya masyarakat Indonesia yang berbeda dengan budaya negara lain akan memberikan perspektif yang berbeda dalam mengambil keputusan formal maupun informal.

Selain budaya, bisnis dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terutama yang bergerak di industri tradisional seperti batik, sangat penting bagi negara berkembang untuk menstimulasi ekonomi. Pelaku usaha batik di Yogyakarta selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas. Salah satu hal yang dilakukan melalui kampanye sertifikasi untuk menyadarkan masyarakat bahwa batik yang dihasilkan adalah batik asli dan bukan imitasi. Hal ini dilakukan karena sebagian besar pengrajin dan pelaku usaha batik di Yogyakarta adalah UMKM.

Sejak 2 Oktober 2009, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) telah mengakui keseluruhan batik Indonesia sebagai bagian dari Warisan Kemanusiaan untuk Budaya Lisan dan Nonbendawi (Haque & Thereskova, 2012). Pengakuan ini memberikan kesempatan yang luar biasa bagi Indonesia untuk mengembangkan, memasarkan dan memperluas penjualan produk batik di kancah internasional, dan oleh karena Yogyakarta merupakan daerah tujuan wisata (domestik maupun mancanegara), pelaku usaha batik mesti menjaga kualitas. Oleh sebab itu sangat penting bagi seseorang yang memiliki pengetahuan tentang batik untuk memahami alasan spesifik di balik keputusan tersebut jika ingin membagikan pengetahuannya.

2. Kajian Literatur dan Hipotesis

2.1. Kajian Literatur

2.1.1. Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan adalah kegiatan non-formal (Sedighi *et al.*, 2016). Berbagi pengetahuan mempertimbangkan hasrat dan keinginan untuk berbagi pengetahuan dengan individu lain (Hon *et al.*, 2022). Berbagi pengetahuan adalah fenomena alami yang terjadi secara otomatis; hal ini dapat bervariasi di tingkat individu. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan baik di tingkat individu maupun kelompok, termasuk budaya organisasi, struktur organisasi, kepercayaan interpersonal, sistem penghargaan, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dukungan manajemen, dan motivasi (Tangaraja *et al.*, 2016; Farooq, 2018).

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memerlukan seperangkat keyakinan dan cita-cita bersama yang memandu gaya berpikir dan perilaku para anggota (Gautam & Basnet, 2020) dan memberikan kerangka kerja filosofis untuk memahami dunia di sekitar individu dalam organisasi (Al-Sada *et al.*, 2017). Budaya organisasi termasuk ikatan interaksi sosial dan dukungan manajemen puncak (Nguyen, 2020). Budaya tidak hanya memandu pentingnya berbagi pengetahuan tetapi juga meningkatkan motivasi karyawan (Gautam & Basnet, 2020). Lebih lanjut dikatakan bahwa budaya organisasi yang menentukan motivasi individu untuk melakukan sesuatu. Secara umum, budaya organisasi menggabungkan elemen-elemen dari ketiga kategori berikut, meskipun dengan derajat yang berbeda-beda:

- a. Budaya birokrasi adalah hasil dari pendelegasian wewenang yang terorganisir dengan baik, sistematis, dan transparan, dengan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas.
- b. Budaya inovatif meliputi kreatif, berorientasi pada hasil, penuh tekanan, menstimulasi, berani mengambil risiko, menantang, giat, dan penuh semangat.

- c. Budaya yang mendukung seperti saling percaya, aman, adil, mudah bergaul, berorientasi pada hubungan budaya ini mendorong suasana kolaboratif (Al-Sada *et al.*, 2017).

2.1.3. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Self Determination Theory (SDT) menjelaskan bahwa motivasi seseorang berjalan sejauh kontinum dari otonomi dikendalikan (Deci *et al.*, 2017). Dalam konsep SDT dijelaskan bahwa motivasi intrinsik memberikan hasil yang lebih baik daripada motivasi ekstrinsik (Deci *et al.*, 2017). Kedua motivasi tersebut memiliki kontribusi yang berbeda namun tujuannya sama.

Motivasi intrinsik mempertimbangkan keanggotaan dalam kerangka berpikir yang secara alami membuat nyaman atau mengganggu individu (Legault, 2020). Motivasi ekstrinsik menekankan kinerja mental yang pada dasarnya tergantung dari tindakan itu sendiri (Legault, 2020). Locke & Schattke (2019) mengungkapkan bahwa secara konvensional, intrinsik berarti berada di dalam entitas dan ekstrinsik berarti berada di luar entitas atau objek. Hal ini masuk akal pada tingkat fisik (termasuk benda mati), tetapi kesadaran manusia selalu berinteraksi dengan lingkungan (mengamati, mengevaluasi, memilih) dan dengan demikian faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi memiliki aspek internal dan eksternal.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Berbagi Pengetahuan

Budaya organisasi memiliki potensi untuk menciptakan lingkungan manajemen yang mendukung untuk sistem manajemen pengetahuan yang sukses (Afshari *et al.*, 2020). Keinginan orang untuk memperoleh dan mempraktikkan pengetahuan dapat dipengaruhi oleh budaya mereka. Setiap upaya organisasi untuk mendorong penyebaran pengetahuan melalui penggunaan imbalan dan insentif selain uang pasti akan gagal kecuali jika didukung oleh nilai-nilai organisasi (Chang & Lin, 2015). Oleh sebab itu, budaya organisasi dapat menghindari karyawan untuk berbagi dan menyebarkan pengetahuan yang memperkuat kekuatan melalui pengetahuan yang telah karyawan miliki. Hal ini memperjelas bahwa budaya organisasi seharusnya memiliki pengaruh terhadap sikap dan keyakinan karyawan, karena budaya organisasi sangat penting dalam memfasilitasi penciptaan, penyimpanan, transmisi, dan penerapan pengetahuan (Chang & Lin, 2015).

Praktik-praktik budaya berbagi pengetahuan perlu secara signifikan meningkatkan tingkat dan luasnya pengetahuan yang mereka sebar (Durmusoglu *et al.*, 2014). Keberhasilan berbagi pengetahuan bergantung pada aspek kontekstual, seperti jenis budaya organisasi yang ada. Berbagai jenis keyakinan kepemimpinan, struktur dan proses organisasi, semuanya dapat berdampak pada sikap dan perilaku karyawan. Temuan Afshari *et al.* (2020) menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan manajemen pengetahuan. Budaya organisasi sebagai faktor penting dalam manajemen pengetahuan yang efektif. Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan dimana manajemen pengetahuan meningkat (Siadat *et al.*, 2016; Adeinat & Abdulfatah, 2019; Afshari *et al.*, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis satu adalah:

H₁: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Berbagi Pengetahuan

2.2.2. Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Motivasi Intrinsik

Ada lima dimensi motivasi internal yang dapat digunakan untuk memprediksi keterlibatan pekerja: variasi keterampilan, identitas dan signifikansi tugas, struktur organisasi tugas, serta umpan balik dan pengakuan (Gautam & Basnet, 2020). Selain itu, sebuah pekerjaan harus dirancang untuk meningkatkan karir, pengembangan, status karyawan yang pada akhirnya mengarah pada motivasi (Gautam & Basnet, 2020). Dimensi tersebut akan sangat besar perannya apabila didukung oleh budaya organisasi yang sehat (Lee *et al.*, 2016).

Indikator dominan dari budaya organisasi adalah kepedulian terhadap karyawan, sedangkan indikator-indikator dominan dari motivasi adalah kebutuhan sosial atau rasa memiliki (Al-Musadieg *et al.*, 2018). Kedua indikator tersebut tentu saling berkaitan dalam mendukung aktivitas kerja individu (Lee *et al.*, 2016). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa indikator kepedulian terhadap karyawan seharusnya berpengaruh terhadap kebutuhan rasa sosial, rasa memiliki, nampaknya diperlukan upaya untuk menyatukan karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda di antara karyawan menjadi suatu kekuatan pemersatu sosial, yaitu budaya organisasi (Al-Musadieg *et al.*, 2018). Ada beberapa penelitian yang menghubungkan antara budaya organisasi dan motivasi (termasuk intrinsik dan ekstrinsik) (Chong, 2014; Jain, 2015; Sinha *et al.*, 2016; Al-Sada *et al.*, 2017). Berdasarkan penjelasan di atas, maka disusun hipotesis dua yakni:

H₂: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Intrinsik

2.2.3. Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik

Budaya dapat mempengaruhi motivasi individu untuk mengejar praktik aplikasi pengetahuan (Chang & Lin, 2015). Budaya organisasi memberikan insentif yang diperlukan untuk memotivasi anggota organisasi (Afshari *et al.*, 2020). Budaya organisasi yang sehat memiliki kecenderungan untuk mempengaruhi pengambil kebijakan dalam menyusun program-program yang dapat memberikan dukungan kerja yang tinggi (McGregor & Doshi, 2015). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karakteristik budaya organisasi akan mempengaruhi kebijakan kompensasi, baik yang bersifat finansial maupun non finansial. Karakteristik organisasi yang suportif akan mendukung motivasi kerja karyawan (McGregor & Doshi, 2015; Lee *et al.*, 2016). Temuan empiris yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dilakukan oleh Chong (2014); Jain (2015); Sinha *et al.*, (2016); Al-Sada *et al.* (2017). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis tiga yakni:

H₃: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Ekstrinsik

2.2.4. Pengaruh Positif Motivasi Intrinsik terhadap Berbagi Pengetahuan

Robbins dan Coulter (2018) mengatakan kalau ada 2 aspek yang mempengaruhi individu guna termotivasi melaksanakan suatu hal, yakni aspek intrinsik serta aspek ekstrinsik. Teori determinasi diri (*self-determination theory*) mengungkapkan jika motivasi individu berjalan sejauh kontinum dari otonom ke perihai yang dapat dikontrol-dikendalikan (Deci *et al.*, 2017; Hon *et al.*, 2022). Dalam perspektif tersebut, otonomi diidentikkan dengan motivasi intrinsik dan terkontrol merupakan motivasi ekstrinsik. Teori ini menjelaskan bahwa kedua jenis motivasi tersebut dapat menghasilkan hal positif yang hampir sama, namun motivasi intrinsik dianggap lebih dominan (Deci *et al.*, 2017; Hon *et al.*, 2022). Motivasi intrinsik meningkatkan mentalitas peserta untuk berbagi pengetahuan yang dapat membantu mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hosen *et al.*, 2021). Motivasi otonomi terjalin

pada saat seseorang menciptakan pekerjaan yang mengasyikkan ataupun pada saat individu mengalami sesuatu yang bermakna dan tidak mengganti nilai individu (Hon *et al.*, 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis keempat adalah:

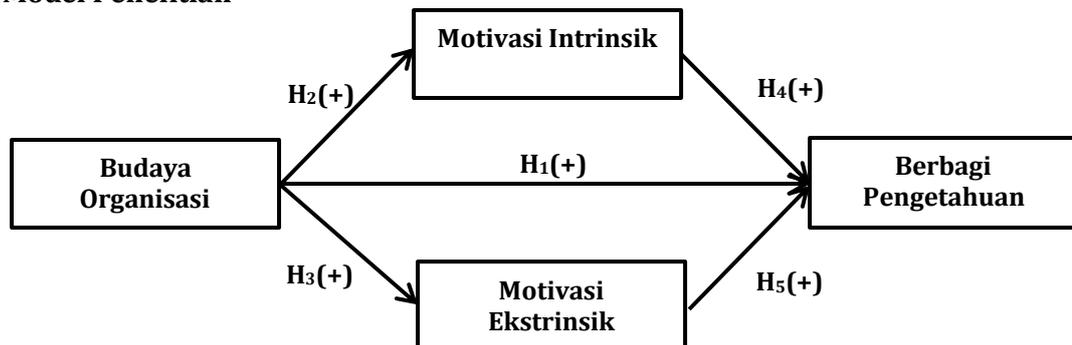
H₄: Motivasi Intrinsik Berpengaruh Positif terhadap Berbagi Pengetahuan

2.2.5. Pengaruh Positif Motivasi Ekstrinsik terhadap Berbagi Pengetahuan

Motivasi ekstrinsik biasanya didasarkan pada persepsi biaya (usaha) dan manfaat (imbalan) yang terkait dengan berbagi pengetahuan (Razmerita *et al.*, 2016). Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menyatakan bahwa seseorang terlibat dalam berbagi pengetahuan setelah memperkirakan potensi biaya dan manfaat, dan oleh karena itu, imbalan eksternal diteorikan mempengaruhi berbagi pengetahuan secara positif (Andreeva & Sergeeva, 2016). Berbagi pengetahuan dapat terjadi secara spontan ketika para peserta menyadari bahwa berbagi pengetahuan dapat dikompensasi dengan imbalan seperti peningkatan reputasi (Hosen *et al.*, 2021). Insentif ekstrinsik, dukungan bawahan, dukungan rekan kerja, dan dukungan manajemen puncak secara positif terkait dengan motivasi (Gautam & Basnet, 2020). Para pekerja membutuhkan media untuk bertukar informasi. Tidak mudah untuk mengasumsikan jika semua karyawan bersedia berbagi pengetahuan tanpa membatasi apa yang dapat diperoleh atau hilang sebagai hasil dari tindakan yang diambil (Rohim & Budhiana, 2019). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis kelima adalah:

H₅: Motivasi Ekstrinsik Berpengaruh Positif terhadap Berbagi Pengetahuan

2.3. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Modifikasi model dari Nguyen *et al.* (2019) dan Nguyen (2020)

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan merupakan masyarakat pegiat pada industri batik yang ada di Yogyakarta. Pengrajin dan pelaku usaha batik di Yogyakarta dipilih karena daerah ini merupakan daerah tujuan wisata, tidak hanya wisata domestik, namun wisata mancanegara. Yogyakarta juga masih mempertahankan budaya Jawa yang sangat kental (dimana batik menjadi salah satu identitas budaya Jawa yang sangat populer). Hal tersebut dibuktikan dengan diterbitkannya Undang-Undang Keistimewaan bagi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta untuk menjadikan Raja Keraton Yogyakarta sebagai Gubernur. Oleh karena itu, adat istiadat keraton (Jawa) masih sangat terjaga, sehingga eksistensi batik di Yogyakarta tetap terjaga.

Dalam menentukan sampel dari jumlah populasi yang cukup banyak, maka digunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan adalah pengrajin batik dan pelaku usaha batik dengan status organisasi minimal UMKM. Pelaku UMKM telah memiliki

identitas dan karakteristik yang berbeda-beda, sehingga bisa menjadi identitas pembeda antar organisasi. Jumlah sampel yang terhimpun dan akan dianalisis adalah 237.

3.2. Teknik Pengambilan Data

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator pengukuran yang diadopsi dari beberapa peneliti sebelumnya. Pengukuran variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik diadopsi dari penelitian Mardanov (2020) masing-masing 12 indikator untuk motivasi intrinsik dan 7 indikator untuk motivasi ekstrinsik. Pengukuran variabel budaya organisasi diadopsi dari penelitian Afshari *et al.* (2020) sebanyak 4 indikator. Kemudian pengukuran variabel berbagi pengetahuan diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Chai *et al.* (2011). Seluruh indikator tersebut kemudian digabungkan ke dalam bentuk sebuah kuesioner yang diberikan langsung kepada sampel penelitian yaitu pelaku usaha batik di Yogyakarta.

3.3. Metode Analisis

Prosedur analisis yang digunakan ialah prosedur teknik kuantitatif dengan menggunakan analisis pemodelan persamaan struktural (*structural equation modeling/SEM*) yang didukung oleh paket perangkat lunak AMOS. Analisis SEM dipilih karena teknis analisis ini mampu memadukan dua analisis yaitu analisis faktor dan analisis jalur secara simultan dengan model yang lebih kompleks (Byrne, 2016).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Uji Instrumen

Uji validitas diukur dengan melihat nilai *loading factor* dan nilai *average variance extracted (AVE)* (Hair *et al.*, 2019). Hasil uji menunjukkan nilai *loading factor* semua indikator pada semua konstruk > 0,7 dan nilai AVE > 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk budaya organisasi, motivasi (intrinsik dan ekstrinsik), dan berbagi pengetahuan seluruhnya valid.

Uji reliabilitas dilihat dari nilai *construct reliability (CR)*. Variabel dikatakan reliabel ketika nilai CR > 0,7 menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai CR 0,6 - 0,7 masih dapat diterima dengan pertimbangan *loading factor* dalam variabel tersebut masuk dalam kategori yang baik (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan hal tersebut, keseluruhan variabel dalam model disimpulkan bahwa semuanya reliabel. Secara rinci, hasil uji validitas (konvergen dan diskriminan) dan uji reliabilitas disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

| Variabel | Nilai <i>Loading Factor</i> | Nilai AVE | Nilai CR |
|----------------------------|-----------------------------|-----------|----------|
| Budaya Organisasi | | | |
| BO-1 | 0,751 | 0,702 | 0,849 |
| BO-2 | 0,744 | | |
| BO-3 | 0,809 | | |
| BO-4 | 0,823 | | |
| Motivasi Intrinsik | | | |
| MI-1 | 0,799 | 0,715 | 0,883 |
| MI-2 | 0,727 | | |
| MI-3 | 0,866 | | |
| MI-4 | 0,898 | | |
| MI-5 | 0,711 | | |
| MI-6 | 0,782 | | |
| MI-7 | 0,853 | | |
| MI-8 | 0,839 | | |
| MI-9 | 0,798 | | |
| MI-10 | 0,787 | | |
| MI-11 | 0,773 | | |
| MI-12 | 0,798 | | |
| Motivasi Ekstrinsik | | | |
| ME-1 | 0,808 | 0,685 | 0,866 |
| ME-2 | 0,796 | | |
| ME-3 | 0,714 | | |
| ME-4 | 0,864 | | |
| ME-5 | 0,856 | | |
| ME-6 | 0,839 | | |
| ME-7 | 0,768 | | |
| Berbagi Pengetahuan | | | |
| BP-1 | 0,755 | 0,741 | 0,902 |
| BP-2 | 0,704 | | |
| BP-3 | 0,880 | | |
| BP-4 | 0,851 | | |
| BP-5 | 0,918 | | |
| BP-6 | 0,805 | | |

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

4.2. Goodness of Fit

Tahapan pengujian selanjutnya sebelum melakukan uji hipotesis adalah uji *goodness of fit*. Pengujian ini merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengukur kesesuaian antara *input* observasi dan prediksi dari model persamaan struktural (Hair *et al.*, 2019). Dalam melakukan pengukuran, terdapat beberapa kriteria yang perlu untuk diperhatikan, yaitu nilai *chi-square* yang diharapkan kecil, nilai *p-value* yang menjadi standar $\leq 0,05$, nilai standar *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) berada di antara 0,05 – 0,08, nilai standar *Goodness of Fit Index* (GFI) $\geq 0,9$, nilai standar *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) $\geq 0,9$, nilai standar *CMIN/DF* (*Chi-square/Degree of Freedom*) ≤ 2 , nilai standar *Tucker-Lewis Index* (TLI) $\geq 0,9$, nilai standar *Comparative Fit Index* (CFI) $\geq 0,9$, dan nilai standar *NFI* (*Normed Fit Index*) $\geq 0,9$ (Hair *et al.*, 2019).

Hasil uji *goodness of fit* diperoleh hasil RMSEA: 0,065; GFI: 0,925; AGFI: 0,934; CMIN/DF: 1,548; TLI: 0,972; CFI: 0,981; dan NFI: 0,923. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa kriteria *goodness of fit* model ini seluruhnya *fit*. Hasil pengujian *goodness of fit* secara rinci disajikan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Uji Goodnes of Fit

| Kriteria | Cut Off | Output | Kesimpulan |
|------------|-------------|---------|------------|
| Chi-Square | Kecil | 103,700 | Fit |
| P-Value | $\leq 0,05$ | 0,000 | Fit |
| RMSEA | 0,05 – 0,08 | 0,065 | Fit |
| GFI | $\geq 0,9$ | 0,925 | Fit |
| AGFI | $\geq 0,9$ | 0,934 | Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2 | 1,458 | Fit |
| TLI | $\geq 0,9$ | 0,972 | Fit |
| CFI | $\geq 0,9$ | 0,981 | Fit |
| NFI | $\geq 0,9$ | 0,923 | Fit |

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

4.3. Uji Hipotesis

Setelah melakukan uji *goodness of fit* dan disimpulkan sudah *fit*, maka tahapan selanjutnya adalah uji hipotesis. Uji hipotesis melihat 2 unsur dari *output* statistik, yaitu nilai rasio kritis (CR) serta *p-value*. Ikatan antar variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila nilai CR > 1,96 dan *p-value* $\leq 0,05$ (Hair *et al.*, 2019). Hasil pengujian hipotesis secara rinci disajikan pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | CR | P-Value | Kesimpulan |
|---|-------|---------|------------|
| Budaya Organisasi → Berbagi Pengetahuan | 3,349 | 0,012 | Diterima |
| Budaya Organisasi → Motivasi Intrinsik | 3,531 | 0,000 | Diterima |
| Budaya Organisasi → Motivasi Ekstrinsik | 6,054 | 0,000 | Diterima |
| Motivasi Intrinsik → Berbagi Pengetahuan | 4,501 | 0,000 | Diterima |
| Motivasi Ekstrinsik → Berbagi Pengetahuan | 1,443 | 0,062 | Ditolak |

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 3 menyajikan informasi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh atas berbagi pengetahuan dengan nilai CR sebesar 3,349 dan *p-value* sebesar 0,012. Begitu pula dengan hubungan antara budaya organisasi dan motivasi intrinsik. Nilai CR menunjukkan sebesar 3,531 dan *p-value* sebesar 0,000. Hal yang sama terjadi pada hubungan antara budaya organisasi terhadap motivasi ekstrinsik. Nilai CR dan *p-value* masing-masing 6,054 dan 0,000. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan, motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik sehingga hipotesis 1, 2, dan 3 diterima.

Hasil statistik untuk pengujian hipotesis 4 terkait hubungan antara motivasi intrinsik terhadap berbagi pengetahuan pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai CR sebesar 4,501 dan *p-value* sebesar 0,000. Oleh sebab itu, disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima. Hasil yang berbeda diperoleh untuk hipotesis 5. Nilai CR diperoleh sebesar 1,443 dan *p-value* sebesar 0,062. Ini berarti bahwa motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh pada praktik berbagi pengetahuan pada pelaku industri batik di Yogyakarta, sehingga hipotesis 5 dinyatakan ditolak.

4. 4. Pembahasan

4.5.1 Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Berbagi Pengetahuan

Budaya organisasi merupakan elemen penting untuk menciptakan nilai melalui peningkatan aset pengetahuan melalui kegiatan berbagi pengetahuan (Chang & Lin, 2015). Budaya akan secara signifikan akan meningkatkan kualitas pengetahuan yang akan dibagikan kepada pihak lain (Durmusoglu *et al.*, 2014). Temuan penelitian ini mendukung temuan beberapa penelitian sebelumnya, yaitu bahwa budaya organisasi secara umum memiliki korelasi positif dengan dimensi manajemen pengetahuan yang di dalamnya termasuk berbagi pengetahuan (Rohim & Budhiasa, 2019). Chang & Lin (2015) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif pada penciptaan pengetahuan baru. Aspek budaya merupakan indikator penting dari efektivitas manajemen pengetahuan organisasi (Durmusoglu *et al.*, 2014; Chang & Lin, 2015). Budaya organisasi memberikan insentif yang diperlukan untuk memotivasi anggota organisasi untuk menghasilkan dan mentransfer pengetahuan dengan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan (Afshari *et al.*, 2020).

4.5.2. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Intrinsik

Budaya mempengaruhi motivasi individu untuk meningkatkan praktik berbagi pengetahuan (Chang & Lin, 2015). Budaya organisasi dan hubungan antar karyawan dapat membentuk motivasi untuk menyumbangkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan (Razmerita *et al.*, 2016). Para karyawan dalam budaya organisasi mempunyai ikatan langsung yang relatif kokoh dengan anggota yang lain (Allameh, 2018) sehingga mempengaruhi motivasi untuk melakukan praktik pengelolaan berbagi pengetahuan (Durmusoglu *et al.*, 2014; Chang & Lin, 2015).

Motivasi intrinsik muncul pada saat karyawan mendapatkan pekerjaan yang mengasyikkan serta menarik ataupun pada saat karyawan mengalami suatu hal yang bermakna serta tidak berubah-ubah dengan nilai yang dianut oleh karyawan (Hon *et al.*, 2022). Argumen terkait adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan motivasi intrinsik mendukung dan memperkuat hasil temuan penelitian dari Jain (2015); Sinha *et al.* (2016); Al-Sada *et al.* (2017); Fernandes & Maupa (2018). Meskipun dalam penelitian tersebut variabel yang digunakan adalah motivasi secara makro, namun dimensi dan indikator dari variabel tersebut merujuk pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Namun hal tersebut sudah mengidentifikasi bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi penting dalam membentuk motivasi (intrinsik maupun ekstrinsik) individu.

4.5.3. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Ekstrinsik

Budaya sanggup pengaruh motivasi pribadi guna praktik penerapan pengetahuan. Upaya organisasi guna menekan pelaksanaan pengetahuan lewat penghargaan serta insentif, dan pada kesimpulannya ditentukan oleh iklim budaya yang saling menghargai (Chang & Lin, 2015). Temuan yang dihasilkan bahwa budaya organisasi memiliki efek menguntungkan pada motivasi individu didukung oleh Jain (2015); Sinha *et al.* (2016); Al-Sada *et al.* (2017); Fernandes & Maupa (2018). Hal ini menunjukkan bahwa budaya tidak hanya mengindikasikan kebiasaan dan nilai, tetapi juga meningkatkan motivasi karyawan (Gautam & Basnet, 2020). Oleh sebab itu, budaya memiliki peran penting dalam mempengaruhi motivasi individu.

4.5.4. Motivasi Intrinsik Berpengaruh Positif terhadap Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan membutuhkan motivasi yang secara khusus didukung oleh keinginan atau dedikasi yang tulus untuk melakukannya (Degbey & Pelto, 2021). Motivasi intrinsik mengacu pada keinginan seseorang untuk melakukan suatu tugas karena ketertarikan atau kesenangannya untuk membantu orang lain, dan bukan karena tekanan atau imbalan dari luar (Razmerita *et al.*, 2016). Faktor motivasi intrinsik individu signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan (Razmerita *et al.*, 2016; Degbey & Pelto, 2021; Hon *et al.*, 2022). Oleh sebab itu, hasil temuan hubungan antara motivasi intrinsik dan praktik berbagi pengetahuan bagi para pengrajin dan pelaku usaha batik memperkuat argumentasi pada penelitian-penelitian sebelumnya.

4.5.5. Tidak Ada Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Berbagi pengetahuan

Motivasi ekstrinsik meliputi imbalan dan timbal balik (Nguyen, 2020). Dalam konteks organisasi, imbalan seperti gaji, bonus, dan keamanan kerja mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang diinginkan oleh organisasi (Nguyen *et al.*, 2019; Nguyen, 2020). Karyawan yang secara ekstrinsik termotivasi oleh timbal balik dapat mempertimbangkan untuk merespon hal tersebut dengan praktik berbagi pengetahuan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh besar terhadap kecenderungan untuk membagikan pengetahuan kepada orang lain. Bukti ini menunjukkan bahwa imbalan bukanlah penentu utama praktik berbagi pengetahuan. Dalam konsep *self determination theory*, imbalan eksternal untuk berbagi pengetahuan diharapkan merugikan berbagi pengetahuan dengan 'mengalahkan' motivasi intrinsik (Andreeva & Sergeeva, 2016). Hal tersebut berarti bahwa faktor eksternal dianggap tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil temuan yang telah diperoleh, maka dapat disimpulkan beberapa hal. *Pertama*, budaya organisasi memiliki peran penting bagi pengrajin dan pelaku usaha batik untuk melakukan praktik berbagi pengetahuan. *Kedua*, budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi intrinsik individu. *Ketiga*, budaya organisasi memiliki dampak yang besar terhadap motivasi ekstrinsik para pengrajin dan pelaku usaha batik di Yogyakarta. *Keempat*, motivasi kerja intrinsik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kemauan untuk berbagi pengetahuan tentang batik oleh pengrajin dan pelaku usaha. *Kelima*, motivasi ekstrinsik secara empiris tidak terbukti secara signifikan mempengaruhi keputusan untuk berbagi pengetahuan. Hal ini diindikasikan bahwa batik dan budaya Jawa (bahkan sudah menjadi budaya nasional) merupakan identitas masyarakat Jawa secara keseluruhan, sehingga semua unsur memiliki tanggung jawab untuk melestarikan identitas tersebut. Oleh karena itu, motif imbalan bukan menjadi hal penting untuk memotivasi pengrajin dan pelaku usaha batik untuk berbagi pengetahuan.

Dari hasil temuan tersebut, ada hal yang perlu ditindaklanjuti agar kajian empiris selanjutnya dapat memberikan kontribusi yang lebih luas. *Pertama*, geografis objek penelitian. Penelitian ini hanya memfokuskan pada wilayah Yogyakarta. Industri batik di Indonesia karena sudah menjadi identitas nasional maka perlu dikonfirmasi di wilayah geografis lain seperti Pekalongan, Surakarta, Semarang, bahkan di luar pulau Jawa. Saat ini hampir semua daerah di Indonesia memiliki beragam corak batik dengan karakteristik yang tentu saja berbeda. *Kedua*, perlu dieksplorasi lebih jauh tentang motivasi ekstrinsik di era digital. Hal ini terkait dengan kedekatan antar individu dalam lingkungan sosial. Pertukaran informasi yang dilakukan oleh pihak yang memiliki kedekatan secara emosional tentu

berbeda dengan pertukaran informasi menggunakan secara daring dengan pihak yang secara karakteristik berbeda, dan bahkan tidak saling mengenal.

Daftar Pustaka

- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational Culture And Knowledge Management Processes: Case Study In A Public University. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0041>
- Afshari, L., Nasab, A. H., & Dickson, G. (2020). Organizational Culture, Social Capital, And Knowledge Management: An Integrated Model. *International Journal of Knowledge Management*, 16(2), 52–66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The Mediating Effect Of Work Motivation On The Influence Of Job Design And Organizational Culture Against HR Performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents And Consequences Of Intellectual Capital: The Role Of Social Capital, Knowledge Sharing And Innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858–874. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2017-0068>
- Andreeva, T., & Sergeeva, A. (2016). The More The Better .. Or Is It? The Contradictory Effects Of HR Practices On Knowledge-Sharing Motivation And Behaviour. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 151–171. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12100>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos* (3rd Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites Attract: Organisational Culture And Supply Chain Performance. *Supply Chain Management*, 18(1), 86–103. <https://doi.org/10.1108/13598541311293203>
- Chai, S., Das, S., & Rao, H. (2011). Factors Affecting Bloggers' Knowledge Sharing: An Investigation Across Gender. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 309–342. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280309>
- Chang, C. L. hsing, & Lin, T. C. (2015). The Role Of Organizational Culture In The Knowledge Management Process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic And Intrinsic Motivation For Experience Grounded Tacit Knowledge Sharing In Chinese Software Organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 478–498. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0101>
- Chong, M. P. M. (2014). Influence Behaviors And Organizational Commitment: A Comparative Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2012-0035>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of A Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(March), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Degbey, W. Y., & Pelto, E. (2021). Customer Knowledge Sharing In Cross-Border Mergers And Acquisitions: The Role Of Customer Motivation And Promise Management. *Journal of International Management*, 27(4), 100858. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100858>
- Durmusoglu, S., Jacobs, M., Nayir, D. Z., Khilji, S., & Wang, X. (2014). The Quasi-Moderating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Rewards And Knowledge Shared

- And Gained. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 19–37. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2013-0183>
- Farooq, R. (2018). A Conceptual Model Of Knowledge Sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238–260. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>
- Fernandes, A., & Maupa, H. (2018). The Effect Of Organization Culture And Technology On Motivation, Knowledge Asset And Knowledge Management. *International Journal of Law and Management*, 60(5), 1087–1096. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105>
- Gautam, D. K., & Basnet, D. (2020). Organizational Culture For Training Transfer: The Mediating Role Of Motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 769–787. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2147>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Eighth Edi). Cengage Learning.
- Haque, M., & Thereskova, M. A. (2012). *Batik Lukis Basu SD*. Kakilangit Kencana.
- Hon, A. H. Y., Fung, C. P. Y., & Senbeto, D. L. (2022). Willingness To Share Or Not To Share? Understanding The Motivation Mechanism Of Knowledge Sharing For Hospitality Workforce. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1935384>
- Hosen, M., Ogbeibu, S., Giridharan, B., Cham, T. H., Lim, W. M., & Paul, J. (2021). Individual Motivation And Social Media Influence On Student Knowledge Sharing And Learning Performance: Evidence From An Emerging Economy. *Computers and Education*, 172(June 2020), 104262. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104262>
- Hosftede, G., Hosftede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hwang, Y., Lin, H., & Shin, D. (2018). Knowledge System Commitment And Knowledge Sharing Intention: The Role Of Personal Information Management Motivation. *International Journal of Information Management*, 39(December 2017), 220–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009>
- Jain, A. K. (2015). Volunteerism And Organisational Culture: Relationship To Organizational Commitment And Citizenship Behaviors In India. *Cross Cultural Management*, 22(1), 116–144. <https://doi.org/10.1108/CCM-11-2013-0167>
- Lee, M. T., Raschke, R. L., & Louis, R. S. (2016). Exploiting Organizational Culture: Configurations For Value Through Knowledge Worker's Motivation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5442–5447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.152>
- Legault, L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 2416–2419. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. *Motivation Science*, 5(4), 1–33. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Mardanov, I. (2020). Intrinsic And Extrinsic Motivation, Organizational Context, Employee Contentment, Job Satisfaction, Performance And Intention To Stay. *Evidence-Based HRM*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review Digital Articles*, 11, 1–13. <http://ezproxy.csu.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118667611&site=ehost-live>
- Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (2012). Organizational Values And Knowledge Sharing In Multinational Corporations: The Danisco Case. *International Business Review*, 21(1), 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.11.006>
- Nguyen, T. M. (2020). Do Extrinsic Motivation And Organisational Culture Additively Strengthen Intrinsic Motivation In Online Knowledge Sharing?: An Empirical Study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 75–93.

- <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0019>
- Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation And Knowledge Sharing: A Meta-Analysis Of Main And Moderating Effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998–1016. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0029>
- Paro, P. E. P., & Gerolamo, M. C. (2017). Organizational Culture For Lean Programs. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 584–598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>
- Pathardikar, A. D., Sahu, S., & Jaiswal, N. K. (2016). Assessing Organizational Ethics And Career Satisfaction Through Career Commitment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(1), 104–124. <https://doi.org/10.1108/sajgbr-02-2015-0017>
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The Role Of Corporate Culture, Market Orientation And Organisational Commitment In Organisational Performance: The Case Of Non-Profit Organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Pererspective of Social Media Communiation. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (Fourteenth). Perason.
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational Culture As Moderator In The Relationship Between Organizational Reward On Knowledge Sharing And Employee Performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538–560. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Sedighi, M., van Splunter, S., Brazier, F., van Beers, C., & Lukosch, S. (2016). Exploration Of Multi-Layered Knowledge Sharing Participation: The Roles Of Perceived Benefits And Costs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1247–1267. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2016-0044>
- Shao, Z., Wang, T., & Feng, Y. (2015). Impact Of Organizational Culture And Computer Self-Efficacy On Knowledge Sharing. *Industrial Management and Data Systems*, 115(4), 590–611. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2014-0377>
- Siadat, S. H., Abdollah, A., & Mohseni, M. (2016). Impact Of Organizational Culture On Knowledge Management Process In Construction. *Management and Administrative Sciences Review*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p281>
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Sinha2016.Pdf. In *Journal of Workplace Learning* (Vol. 28, Issue 8). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0055>
- Szulanski, G., & Lee, S. (2017). Knowledge Transfer Barriers, Methods, And Timing Of Methods. In *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (Issue May). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190263362.013.41>
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge Sharing Is Knowledge Transfer: A Misconception In The Literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653–670. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0427>
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge Sharing Motivational Factors Of Using An Intra-Organizational Social Media Platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603. <https://doi.org/10.1108/13673271211246167>