



**PENGARUH BERBAGI PENGETAHUAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN EFIKASI DIRI SEBAGAI MEDIASI**

***THE EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING AND WORK CULTURE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE WITH SELF-EFFICACY AS A MEDIATION***

Devi Endrawati¹, Harif Amali Rivai², Hendra Lukito³

¹*Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, Padang,
Indonesia*

e-mail deviendrawatiparis@gmail.com

²⁻³*Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, Padang, Indonesia*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh berbagi pengetahuan dan budaya kerja ASN BerAKHLAK terhadap kinerja pegawai dengan efikasi diri sebagai mediasi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Metode pengambilan sampel adalah metode sampling jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui *googleform* kepada 63 orang pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman. Pengolahan dan analisis data menggunakan SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya kerja BerAKHLAK tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri, budaya kerja BerAKHLAK berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri, efikasi diri berperan sebagai parsial mediasi terhadap berbagi pengetahuan dengan kinerja pegawai dan efikasi diri berperan sebagai full mediasi terhadap budaya kerja BerAKHLAK dengan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Berbagi Pengetahuan; Budaya Kerja BerAKHLAK; Efikasi Diri; Kinerja Pegawai

Abstract

This study aims to analyze and explain the influence of knowledge sharing and BerAKHLAK work culture on employee performance with self-efficacy as a mediator. The study used a quantitative method. The sampling method was a saturated sampling method. The data collection technique used a questionnaire distributed via googleform to 63 civil servants at the Regional Revenue and Financial Management Agency of Pariaman City, West Sumatra Province. Data processing and analysis used SmartPLS. The results of the analysis showed that knowledge sharing had a significant positive effect on employee performance, BerAKHLAK work culture did not have a significant positive effect on employee performance, self-efficacy had a significant positive effect on employee performance, knowledge sharing had a significant positive effect on self-efficacy, BerAKHLAK work culture had a significant positive effect on self-efficacy, self-efficacy played a role as a partial mediator of knowledge sharing with employee performance and self-efficacy played a role as a full mediator of BerAKHLAK work culture with employee performance.



Keywords: *Knowledge Sharing; BerAKHLAK Work Culture; Self-Efficacy and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi, baik sektor publik maupun swasta, dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) guna menghadapi tantangan yang semakin kompleks. SDM yang unggul menjadi faktor utama dalam mendorong inovasi, efisiensi, dan daya saing organisasi. SDM yang unggul tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menumbuhkan budaya pengembangan berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis (Dessler, 2020) dan SDM yang terbaik tersebut adalah SDM yang unggul dalam hal pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian (Dessler, 2020).

Satu-satunya keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki organisasi adalah karyawan (Omotayo, 2015). Kinerja karyawan bersifat dinamis dan dapat berdampak besar terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan dan dapat dinilai melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan (Alefari et al., 2020). Untuk tetap berada di garis depan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi harus memiliki kapasitas yang baik untuk mempertahankan, mengembangkan, mengatur, dan memanfaatkan kompetensi karyawan mereka (Omotayo, 2015).

Ketersediaan SDM yang unggul sebagai salah satu langkah dalam menghadapi perkembangan teknologi tersebut yang bukan hanya kebutuhan perusahaan yang *profit oriented* tetapi juga kebutuhan instansi pemerintah yang *public oriented*. Pada organisasi nirlaba khususnya organisasi pemerintah daerah, yang bergerak dalam bidang pelayanan publik telah terjadi pergeseran paradigma dari administrasi publik lama menuju ke arah administrasi publik baru dan pelayanan publik baru (Rohim & Budhiasa, 2019). Dengan paradigma baru ini, pemerintah didorong untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional yang cenderung kaku dan berubah dari sistem prosedural menjadi berorientasi pada pekerjaan atau hasil yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat (Denhardt & Denhardt, 2007).

Selama beberapa dekade, peningkatan kinerja pemerintahan telah menjadi fokus utama pemerintah di seluruh dunia (West & Blackman, 2015), namun dalam persepsi masyarakat bahwa ternyata hanya ada sedikit kemajuan kinerja pegawai sektor publik dikelola dengan efektif (West & Blackman, 2015).

Pembaharuan dan peningkatan pada sektor publik bertujuan untuk memodernisasi fungsi mereka dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah sehingga akan lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan dalam masyarakat dan dunia (Tarasenko et al., 2024).

Konsekuensi dari globalisasi adalah munculnya ekonomi berbasis pengetahuan yang telah menempatkan pentingnya manajemen pengetahuan yang efektif (Dessler, 2020). Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Peran pengetahuan dalam kelangsungan hidup organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam organisasi (Lukito & Ondi, 2020).



Untuk itu, setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi (BKN, n.d.). Terdapat tiga aspek dalam kompetensi yang harus dikembangkan, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) (BKN, n.d.). Ketiga aspek tersebut sangat dibutuhkan agar kinerja pegawai ASN dapat meningkat sesuai dengan perubahan lingkungan.

Peningkatan kinerja dalam organisasi sektor publik merupakan tantangan berat bagi pemerintah dan manajer publik. Meskipun dalam mengelola dan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik melalui karyawannya merupakan tantangan yang berat (Asif & Rathore, 2021), maka perlu pengelolaan yang serius agar tantangan yang dihadapi dapat diatasi.

Untuk meningkatkan kompetensi pegawai ASN melalui ketiga aspek diatas, maka perilaku berbagi pengetahuan menjadi komponen penting untuk dikembangkan. Berbagi pengetahuan sebagai salah satu dimensi sangat penting dalam manajemen pengetahuan dan diperlukan oleh karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, meningkatkan kreativitas, dan menambah kepercayaan diri karyawan agar dapat berinovasi yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

Proses berbagi pengetahuan berkorelasi positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Xu & Suntrayuth, 2022) yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi dan meminimalkan kekurangan (Anjum & Zhao, 2022). Pegawai dengan perilaku berbagi pengetahuan yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan diri yang kreatif dalam menghadapi tekanan di tempat kerja (Asbari et al., 2021).

Berbagi pengetahuan merupakan faktor penting yang mendorong manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi di antara individu (Castaneda & Cuellar, 2020). Hoang & Truong (2021) menekankan pentingnya berbagi pengetahuan sebagai manfaat utama sumber daya sosial dan elemen pendorong substansial dari kinerja operasional dan finansial. Berbagi pengetahuan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Adnyani & Made Suwandana, 2022; Khaerana & Mangiwa, 2021; Soebardi, 2012).

Pertukaran keahlian melalui berbagi pengetahuan berkontribusi pada inovasi dan peningkatan produk/layanan yang bernilai (Castaneda & Cuellar, 2020). Tingkat berbagi pengetahuan yang lebih tinggi memperkuat hubungan antara kepemimpinan mandiri dan perilaku kerja inovatif (Khan et al., 2023). Berbagi pengetahuan merupakan bagian penting bagi peningkatan sumber daya manusia dalam organisasi dan akan memberikan daya ungkit bagi setiap proses efektif dalam organisasi (Khaerana & Mangiwa, 2021).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, budaya kerja memberikan kontribusi yang positif. Budaya kerja suatu organisasi memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan pengembangan bisnis (Shiwani et al., 2024). Budaya kerja sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang loyal dan membantu manajemen untuk mempertahankan karyawan dalam jangka waktu yang lama (Shiwani et al., 2024). Budaya kerja yang sehat menghasilkan berbagai manfaat dalam bentuk karyawan yang puas, peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, koordinasi, retensi karyawan, dan tingkat pergantian karyawan yang rendah (Shiwani et al: 2024). Budaya kerja telah berfungsi sebagai kontributor terbesar untuk kinerja organisasi di *East African Community* (EAC) (Rugengamanzi, 2023).

Lingkungan kerja dan budaya kerja memiliki korelasi yang sangat lemah terhadap kapasitas kerja, namun hubungan masing-masing variabel dengan kapasitas kerja bernilai positif



dan semakin baik budaya yang berlaku pada suatu instansi maka akan mempengaruhi kinerja pegawai (Amiruddin et al, 2021).

Di Rwanda, sebuah studi menemukan bahwa budaya kerja yang didorong oleh etika, teknologi, dan monitoring dan evaluasi (M&E) berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan budaya yang didorong oleh teknologi dan M&E menunjukkan korelasi yang lebih kuat (Rugengamanzi, 2023).

Budaya kerja yang kuat dan nilai-nilai budaya yang diterima baik serta karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan norma yang ditetapkan akan menunjukkan kinerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Sudarmo et al., 2022). Budaya kerja yang bermutu sangat penting untuk memastikan karyawan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan (M. Ali et al., 2015). Budaya kerja mampu memoderasi hubungan antara efikasi diri dengan produktivitas karyawan (Sudarmo et al., 2022).

Pada sektor publik di Indonesia, budaya kerja merupakan sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (PANRB, 2012). Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Sebagai salah satu strategi transformasi dalam pengelolaan pegawai dengan pengembangan budaya kerja dituangkan dalam nilai-nilai dasar (*core values*). Nilai-nilai dasar (*core values*) ini menjadi nilai penting yang memperkuat budaya kerja ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) (MenPAN RB, 2021).

Nilai-nilai dasar (*core values*) ASN dalam budaya kerja ini dinamakan BerAKHLAK yang terdiri dari: 1) Berorientasi Pelayanan merupakan komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, 2) Akuntabel, bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, 3) Kompeten, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, 4) Harmonis, saling peduli dan menghargai perbedaan, 5) Loyal, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, 6) Adaptif, terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan, dan 7) Kolaboratif, membangun kerjasama yang sinergis.

Nilai-nilai utama budaya kerja ini juga telah dipraktikkan pada sebagian besar organisasi di dunia seperti akuntabilitas, kemampuan beradaptasi, kolaborasi, komitmen, komunikasi yang efektif, pemberdayaan, keadilan, fleksibilitas, moral yang baik, profesionalisme, kepercayaan, peningkatan kualitas berkelanjutan, dan rasa hormat (M. Ali et al., 2015). Walaupun nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK telah diluncurkan sejak 2021 dan juga diatur dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, namun penerapan budaya kerja BerAKHLAK ini masih belum maksimal.

Nilai inti BerAKHLAK ini menjadi titik awal yang sangat penting dalam membuat pelayanan publik yang bermutu menjadi sasaran bersama (Suryana & Briando, 2022). Nilai budaya kerja BerAKHLAK mampu meningkatkan kinerja pegawai ASN (Arnanda & Oktarizka, 2024). Budaya perusahaan “AKHLAK” secara signifikan meningkatkan komitmen afektif, dan komitmen afektif meningkatkan kinerja secara signifikan (Srimulyani et al, 2023).

Lingkungan yang terus berubah membuat karyawan sering kali menghadapi situasi baru dan ambigu, sehingga perlu diperkuat dengan kemampuan kognitif mereka untuk menghadapinya



(Taeuscher et al., 2021). Dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satu kemampuan kognitif yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai adalah efikasi diri.

Efikasi diri kreatif dianggap sebagai alat utama dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif karena didasarkan pada pemikiran individu, kepercayaan diri, pengetahuan, dan keterampilan (Khan et al., 2023). Efikasi diri merupakan rasa yakin atas kapabilitas individu dalam melakukan aktivitas tugas tertentu untuk mencapai hasil (Bandura, 2011).

Orang dengan tingkat efikasi diri yang lebih tinggi juga merasa percaya diri secara psikologis dalam menghadapi situasi yang tidak pasti dan menantang serta lebih cenderung melihatnya sebagai peluang (Richter et al., 2012). Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Syah, 2024; Brough et al., 2017). Efikasi diri berperan sebagai pendorong penting dalam perilaku berbagi pengetahuan, sehingga terdapat hubungan positif antara efikasi diri dengan berbagi pengetahuan (Adnyani & Suwandana, 2022).

Efikasi diri bertindak sebagai mediator antara berbagi pengetahuan dan kinerja yang menunjukkan bahwa manfaat berbagi pengetahuan diwujudkan melalui peningkatan efikasi diri (Frida & Farah, 2024). Dengan adanya peningkatan efikasi diri yang kreatif maka akan mengarah pada kinerja yang inovatif (Farmer & Tierney, 2017).

Selain itu beberapa peneliti lain juga menemukan bahwa efikasi diri memoderasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja (Adnyani & Suwandana, 2022). Artinya dengan tingginya efikasi diri seseorang maka akan memperkuat hubungan antara berbagi pengetahuan dengan kinerja. Efikasi diri juga dapat dibentuk dengan didukung oleh nilai-nilai budaya yang dianut (Jin et al., 2023).

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini fokus pada pengaruh berbagi pengetahuan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Penelitian ini juga menganalisis implementasi budaya kerja BerAKHLAK dan bagaimana peranan efikasi diri sebagai mediasi terhadap kinerja pegawai.

KAJIAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, tidak hanya mencakup pencapaian target kuantitatif, tetapi juga kualitas kerja, kreativitas, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Dessler, 2018). Kinerja pada instansi pemerintah merupakan keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah dan/atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur (KemenPAN RB, 2024).

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Kinerja merupakan hasil kerja seorang individu secara menyeluruh selama waktu tertentu berdasarkan standar kerja, target, atau kriteria lain yang terlebih dahulu ditentukan dan disepakati oleh semua pihak (Kartiko & Sirojuddin, 2020). Kinerja pegawai merupakan elemen krusial dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam menjalankan tugasnya sesuai standar yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2018).

Kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia dan karenanya, kinerja telah diselidiki secara menyeluruh (Keltu, 2024). Kinerja karyawan merupakan salah satu unsur utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Syah, 2024).



Kinerja karyawan merupakan hasil kerja pegawai berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Pulungan & Rivai, 2021) dan berhubungan dengan sumber daya yang dihasilkan dan dapat dinilai melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan (Alefari et al., 2020).

Untuk memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan, perlu adanya manajemen kinerja (Dessler, 2003). Manajemen kinerja ASN merupakan suatu proses sistematis dalam memantau, mengevaluasi dan mengembangkan kinerja Pegawai ASN untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja ASN memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan profesionalisme, produktivitas dan akuntabilitas kinerja pegawai ASN dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen kinerja ASN terdiri atas: 1) Perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi ekspektasi, 2) Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja pegawai, 3) Penilaian kinerja pegawai yang meliputi evaluasi kinerja pegawai, 4) Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi. Kinerja pegawai publik dapat ditingkatkan melalui sisi manajemen internal perilaku level individu dan organisasi (Asif & Rathore, 2021). Manajemen kinerja dalam organisasi sektor publik merupakan salah satu fungsi terpenting yang dapat mengurangi inefisiensi pegawai dan sistem untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ma, 2017).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) yaitu proses mengevaluasi kinerja seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Dessler, 2018). Kinerja pegawai yang baik diukur dari realisasi output dan besaran anggaran pada setiap kegiatan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, kualitas output yang baik, serta terlaksananya berbagai kegiatan pendukung diluar kegiatan utama (Rohim & Budhiasa, 2019).

Penilaian kinerja ASN ini dilaksanakan beberapa tahapan sebagai berikut: 1) Menetapkan capaian kinerja organisasi; 2) Menetapkan pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi, dan 3) Menetapkan predikat kinerja pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi.

Berbagi Pengetahuan

Pengetahuan adalah wawasan, pemahaman, dan pengetahuan praktis yang dimiliki orang dan sumber daya mendasar yang memungkinkan orang berfungsi secara cerdas (Omotayo, 2015). Pengetahuan diidentifikasi sebagai sumber keunggulan kompetitif (Ngah & Ibrahim, 2010). Manajemen pengetahuan merupakan pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja yang optimal yang mana melalui manajemen pengetahuan ini secara sadar mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan digunakan untuk meningkatkan kinerja dengan menghasilkan berbagai inovasi (Lukito & Ondi, 2020).

Konsep manajemen pengetahuan telah digunakan oleh perusahaan swasta maupun instansi pemerintahan dalam menunjang pencapaian tujuan strategis organisasi dan manajemen pengetahuan merupakan faktor penting dan diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi dan kekuatan berkompetitif (Omotayo, 2015). Manajemen pengetahuan merupakan suatu proses sistematis mengidentifikasi, membuat, menangkap, memperoleh, menyimpan, berbagi, mengorganisasikan, mentransfer, mempertahankan, mengambil, memperbarui, mengevaluasi dan



memanfaatkan bentuk pengetahuan baik eksplisit maupun implisit pada tingkat individu, kelompok, organisasi dan masyarakat melalui pemanfaatan orang, proses dan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Mohajan, 2016). Manajemen pengetahuan adalah suatu proses dinamis yang melibatkan penciptaan, pembagian, dan penggunaan pengetahuan dalam organisasi melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit (Nonaka, 1994).

Pada sektor publik, manajemen pengetahuan adalah pendorong yang kuat dalam meningkatkan efisiensi di semua bidang (McAdam & Reid, 2000; Castaneda & Cuellar, 2020)). Penting bagi para manager dan eksekutif untuk mempertimbangkan manajemen pengetahuan sebagai prasyarat untuk produktivitas dan fleksibilitas yang lebih tinggi baik di sektor swasta maupun publik (Mårtensson, 2000).

Salah satu dimensi dalam manajemen pengetahuan adalah berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan merupakan hal yang mendasar dari manajemen pengetahuan yang memungkinkan pengetahuan dapat diakses dan digunakan dalam organisasi (Akosile & Olatokun, 2020). Berbagi pengetahuan merupakan proses dimana individu saling bertukar pengetahuan (baik tacit maupun eksplisit) dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru (Hooff & Ridder, 2014).

Berbagi informasi/pengetahuan merupakan perilaku sukarela di mana individu menyediakan informasi/pengetahuan yang dimiliki untuk membantu orang lain dan berkontribusi pada kinerja organisasi (Hooff & Ridder, 2014).

Berbagi pengetahuan berarti transfer, penyebaran, dan pertukaran pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan informasi berharga dari satu individu ke anggota lain dalam suatu organisasi (Šajeva, 2014). Berbagi pengetahuan dapat bersifat formal dan informal, dapat terjadi melalui korespondensi tertulis, komunikasi tatap muka, atau dengan menggunakan sistem pengetahuan elektronik, secara individual serta dapat terjadi di antara anggota tim atau di dalam dan di antara unit organisasi yang berbeda (Šajeva, 2014).

Berbagi pengetahuan memberikan kepercayaan diri kepada karyawan ketika mereka mengalami kesamaan antara pengetahuan mereka dan pengetahuan orang lain (Bandura et al., 1997). Pertukaran keahlian melalui berbagi pengetahuan berkontribusi pada inovasi dan peningkatan produk/layanan (Castaneda & Cuellar, 2020). Berbagi pengetahuan merupakan aktivitas dimana pengetahuan, informasi, dan keahlian dipertukarkan di antara individu, organisasi, dan komunitas (Hoang & Truong, 2021).

Social Exchange Theory (SCT) (Blau, 1964) merupakan dasar teori yang umum digunakan untuk menyelidiki perilaku berbagi pengetahuan individu. Menurut teori ini, individu mengatur interaksi mereka dengan individu lain berdasarkan analisis kepentingan pribadi atas biaya dan manfaat dari interaksi tersebut.

SCT mendukung peranan berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan berbagi informasi dengan harapan mendapatkan manfaat yang menguntungkan semua pihak, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. *SCT* memainkan peran yang penting dan menjadi dasar bagi individu dalam perilaku berbagi pengetahuan (Liang et al., 2008). *SCT* juga memberikan dukungan kuat terhadap peran utama kepemimpinan yang bertanggung jawab dan berbagi pengetahuan dalam pengembangan kinerja pekerjaan (Lin et al., 2020). Terdapat 2 jenis berbagi pengetahuan di dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995) yaitu : 1) *Tacit Knowledge* dan 2) *Explicit Knowledge*. *Tacit Knowledge* merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak



sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan tacit bisa berupa wawasan, intuisi, firasat, ide, dan visi. Sedangkan *Explicit Knowledge* merupakan suatu pengetahuan yang sudah terstruktur dengan baik dan terdokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dalam berbagai bentuk. Pengetahuan eksplisit dapat ditemukan dalam bentuk manual, gambar, audio dan program komputer.

Ada 4 proses yang dilakukan dalam model berbagi pengetahuan (Nonaka & Takeuch, 1995), yaitu: 1) Sosialisasi (*Socialization*) dimana proses berbagi pengalaman dan menciptakan pengetahuan tacit melalui interaksi sosial, terjadi melalui observasi, imitasi, dan praktik, dimana individu belajar dari pengalaman orang lain, 2) Eksternalisasi yaitu proses mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat diartikulasikan, terjadi melalui proses dialog dan refleksi untuk merumuskan pengetahuan tacit menjadi bentuk yang dapat dipahami (*Externalization*), 3) Kombinasi (*Combination*) merupakan proses mengkombinasikan berbagai jenis pengetahuan eksplisit untuk menciptakan pengetahuan baru terjadi melalui pertukaran dan pengkategorian pengetahuan eksplisit, 4) Internalisasi (*Internalization*) merupakan proses mengubah pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit individu, terjadi melalui pembelajaran dan pengalaman praktis, sehingga pengetahuan eksplisit menjadi bagian dari diri individu.

Beberapa faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan (Akosile & Olatokun, 2020), antara lain: 1) Faktor Organisasi, yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, sistem penghargaan, dukungan manajemen, kebijakan perubahan, 2) faktor individu, yang dipengaruhi oleh efikasi diri pengetahuan, kepercayaan, interaksi personal, harapan pribadi, kemauan untuk berbagi, 3) faktor teknologi, dipengaruhi oleh: ketersediaan infrastruktur TI, penggunaan media sosial.

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan salah satu elemen yang dibutuhkan karyawan (M. Ali et al., 2015). Budaya kerja merupakan nilai-nilai kelembagaan, prioritas, penghargaan, dan praktik-praktik lain yang dianut bersama yang mendorong inklusi, kinerja tinggi, dan komitmen, sekaligus tetap memungkinkan keberagaman dalam pemikiran dan tindakan (M. Ali et al., 2015). Budaya kerja adalah cara yang seragam untuk membedakan suatu organisasi berdasarkan apa yang membuatnya unggul dari pada organisasi pesaing (Rugengamanzi, 2023).

Pada instansi pemerintah, budaya kerja didefinisikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) dan sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar ASN. Nilai-nilai dasar (*core values*) ini menjadi nilai penting yang memperkuat budaya kerja ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*).

Nilai-nilai dasar (*core values*) ASN dalam budaya kerja ini dinamakan BerAKHLAK yang terdiri dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai dasar (*core values*) ASN BerAKHLAK ini menjadi bagian penting dari budaya kerja (MenPAN RB, 2021).

Melalui nilai-nilai inti budaya kerja BerAKHLAK ini menjadi titik awal yang sangat penting dalam menciptakan pelayanan publik yang bermutu menjadi sasaran bersama (Suryana & Briando, 2022). Nilai-nilai utama budaya kerja yang biasanya dipraktikkan di sebagian besar



organisasi seperti akuntabilitas, kemampuan beradaptasi, kolaborasi, komitmen, komunikasi yang efektif, pemberdayaan, keadilan, fleksibilitas, moral yang baik, profesionalisme, kepercayaan, peningkatan kualitas berkelanjutan, dan rasa hormat (M. Ali et al., 2015). Nilai ini juga terkandung dalam nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK yang menjadi nilai bagi ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Budaya kerja memiliki peranan yang sangat penting dan saling terkait dari satu kegiatan ke kegiatan yang lain dalam mendukung tujuan organisasi (Nurdin et al., 2023). Proses individual merupakan rangkaian terlemah dari seluruh kekuatan rantai tersebut (Nurdin et al., 2023) dan budaya kerja menjadi faktor yang memperkuat kaitan ini.

Manfaat dengan penerapan budaya kerja bagi instansi pemerintah, antara lain: 1) Meningkatkan kerja sama antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja, 2) Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja, 3) Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi, 4) Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja, 5) Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif, 6) Mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural, 7) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreativitas pegawai.

Budaya kerja di lingkungan organisasi pemerintah merupakan sistem nilai, norma, dan perilaku kerja yang dijalankan pegawai untuk mendukung efektivitas organisasi. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), nilai inti BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) menjadi landasan strategis untuk membangun budaya kerja yang produktif dan berintegritas.

Dalam Seminar Nasional Manajemen ASN dengan tema “Menciptakan Budaya Kerja ASN BerAkhlak” yang diadakan oleh Pusat Pengkajian Manajemen ASN BKN (Selasa:04/6/2024) dan ditayangkan secara langsung menyampaikan bahwa penting bagi ASN untuk terus meningkatkan kompetensi kinerja dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi ke depannya. Seminar ini diadakan dengan tujuan untuk membentuk budaya kinerja yang tinggi (High Performing Culture) di lingkungan Instansi Pemerintahan Pusat dan Daerah. Dengan terciptanya budaya kerja yang tinggi berlandaskan nilai inti ASN BerAKHLAK menjadikan kinerja ASN berkualitas sehingga dapat meningkatkan produktivitas ASN dalam bekerja yang akhirnya berpengaruh pada peningkatan kepuasan masyarakat akan pelayanan publik.

Dengan implementasi nilai inti ASN BerAKHLAK diharapkan agar ASN dapat melakukan pelayanan publik secara adaptif dalam menghadapi dunia VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) agar terwujud tata kelola pemerintahan yang baik. Peluncuran nilai-nilai inti dan employer branding merupakan kesempatan yang tepat bagi seluruh ASN untuk melakukan transformasi, inovasi dan peningkatan kualitas (Suryana & Briando, 2022). Peluncuran ini bisa menjadi titik awal yang sangat penting dalam membuat pelayanan publik yang bermutu sebagai sasaran bersama (Suryana & Briando, 2022).

Sebagai pelayan masyarakat, ASN diberikan kewenangan dan sumber daya dalam menjalankan tugasnya yang harus dipertanggungjawabkan kepada pemerintah, bangsa dan negara. ASN harus mampu menjaga keharmonisan kehidupan bermasyarakat. Penerapan nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK dilakukan sebagai upaya percepatan transformasi ASN dengan melakukan pengembangan SDM guna mewujudkan SDM yang mempunyai profil tangguh, pekerja yang dinamis, terampil, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai-nilai inti ASN



BerAKHLAK memberikan dasar yang kokoh untuk memperbaiki budaya kerja ASN dan mendukung transformasi birokrasi, dengan implementasi yang efektif akan mendorong budaya kerja ASN memberikan pelayanan publik yang lebih baik (Sur yana & Briando, 2022).

Efikasi Diri

Efikasi diri mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai hasil yang diinginkan (Bandura, 1977). Bandura merupakan salah seorang tokoh utama dalam *Self-Efficacy Theory*, yang menyatakan bahwa efikasi diri adalah dasar utama dalam motivasi, kinerja, dan kesejahteraan individu di berbagai bidang. Mereka yang memiliki kepercayaan diri yang kuat cenderung berani mengambil risiko dan bertahan dalam menghadapi kesulitan (Bandura, 1977). Efikasi diri seseorang juga diartikan seberapa kuat seseorang percaya pada kemampuannya sendiri membantu menentukan seberapa baik kinerja seseorang dan kepuasan seseorang terhadap kinerja (Lyons & Bandura, 2019).

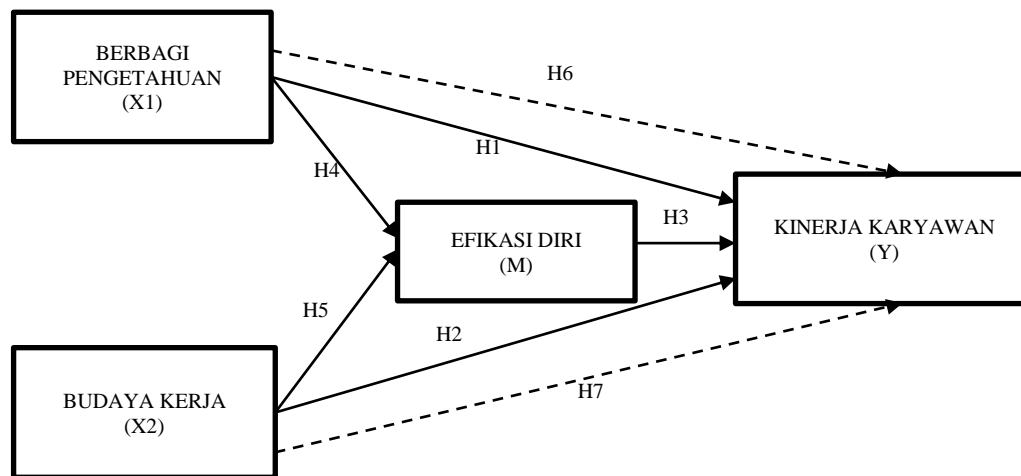
Untuk pencapaian kinerja yang optimal, karyawan perlu meningkatkan kinerja melalui efikasi diri. Lingkungan yang terus berubah membuat karyawan sering kali menghadapi situasi baru dan ambigu, sehingga perlu diperkuat dengan kemampuan kognitif mereka untuk menghadapinya (Taeuscher et al., 2021) melalui efikasi diri.

Teori kognitif sosial (*Social Cognitive Theory*, SCT) (Bandura, 1986) menyebutkan bahwa niat perilaku individu menentukan bagaimana orang berinteraksi dengan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku kerja mereka dan akan mendukung dalam meningkatkan budaya kerja yang efektif.

Kemajuan teknologi yang pesat memaksa organisasi untuk mengikuti lensa SCT (Bandura, 1986) dan menyediakan lingkungan yang kondusif untuk perilaku kerja bagi tenaga kerja. Efikasi diri, keyakinan individu terhadap kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan tugas berdampak penting pada kinerja karyawan (Syah, 2024). Kinerja seseorang umumnya berkembang ketika mereka memiliki kepercayaan diri yang tinggi, yaitu keyakinan bahwa mereka dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan dalam situasi tertentu (Feist Feist 2013).

Efikasi diri terdiri dari 3 aspek menurut (Bandura, 1977), yaitu: 1) Aspek *Magnitude*, dimana Individu dengan efikasi diri tinggi pada dimensi ini akan lebih bersedia mencoba tugas yang sulit karena mereka percaya pada kemampuan mereka untuk berhasil. Sebaliknya, mereka yang memiliki efikasi diri rendah cenderung menghindari situasi yang dianggap menantang, 2) Aspek *Generality*, dimana merujuk pada tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat dilakukan oleh individu, 3) Aspek *Strength*, dimana Individu dengan efikasi diri kuat lebih cenderung bertahan dan mencoba lagi meskipun menghadapi kegagalan atau rintangan, sedangkan efikasi diri yang lemah membuat individu lebih mudah menyerah ketika menghadapi tantangan.

Berikut kerangka *konseptual* dari penelitian ini seperti Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Pada penelitian ini terdapat tujuh hipotesis, yaitu:

- H1 : Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2 : Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
- H3 : Efikasi Diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
- H4 : Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri
- H5 : Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri
- H6 : Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh efikasi diri.
- H7 : Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh efikasi diri

METODOLOGI

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain survei. Desain penelitian survei yaitu prosedur penelitian yang dilakukan untuk memperoleh mendeskripsikan sikap, perilaku, dan karakteristik dari populasi yang diperoleh melalui sampel dalam populasi. Desain penelitian merupakan suatu rencana yang disusun untuk mengumpulkan, mengukur dan menganalisis data yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, teknik pengambilan sample pada umumnya yang dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif / statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017).

Berdasarkan waktu pengumpulannya, penelitian ini memakai data cross sectional. Penelitian dengan data cross sectional dilaksanakan dimana data dikumpulkan hanya satu kali selama beberapa hari, minggu atau bahkan bulanan untuk merespon pertanyaan dan pernyataan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).



Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menarik yang ingin peneliti selidiki atau yang ingin diamati (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Pariaman dengan jumlah 63 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh atau teknik sensus karena populasinya kurang dari 100. Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus. Teknik sensus merupakan suatu teknik pengambilan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2015). Jadi seluruh sampel atau responden berjumlah 64 orang.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder, yaitu sebagai berikut: 1) Data primer, merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada para pegawai dengan jumlah 63 responden, 2) Data sekunder, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen kantor BPKPD Kota Pariaman seperti mengenai gambaran umum kantor, jumlah pegawai dan data pendukung lainnya.

Pengukuran Variabel

Instrumen pengukuran berbagi pengetahuan terdiri dari 10 (sepuluh) item pernyataan dengan jawaban responden yang dibuat dalam skala Likert 1 sampai 5. Skala Likert ini mencerminkan responden sangat tidak setuju (skala 1) terhadap pernyataan tersebut sampai sangat setuju (skala 5). Total skor yang tinggi menggambarkan berbagi pengetahuan yang tinggi. Indikator yang digunakan untuk menilai berbagi pengetahuan yang dikembangkan oleh Hooff et al., (2006) dan Gagne et al., (2019).

Instrumen pengukuran budaya kerja terdiri dari 21 (dua puluh satu) item pernyataan dengan jawaban responden yang dibuat dalam skala Likert 1 sampai 5. Skala Likert ini mencerminkan responden sangat tidak setuju (skala 1) terhadap pernyataan tersebut sampai sangat setuju (skala 5). Total skor yang tinggi menggambarkan pegawai telah memahami dan mengimplementasikan budaya kerja yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 sebagai pedoman dalam budaya kerja ASN BerAKHLAK.

Instrumen pengukuran efikasi diri terdiri dari 10 (sepuluh) item pernyataan menggunakan instrumen *General Self-Efficacy Scale* (GSES) dan bersifat *unidimensional*. GSES merupakan instrumen pengukuran efikasi diri yang menyeluruh dalam berbagai situasi yang dikembangkan oleh Schwarzer (2021). Jawaban responden dibuat dalam skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Total skor yang tinggi menggambarkan pegawai telah memiliki efikasi diri yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

Instrumen pengukuran kinerja pegawai terdiri dari 12 (dua belas) item pernyataan dengan jawaban responden yang dibuat dalam skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Total skor yang tinggi menggambarkan pegawai telah memiliki kinerja yang tinggi. Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai yang dikembangkan oleh Robbins (1996).



HASIL DAN PEMBAHASAN

Respon Rate

Penelitian ini dilakukan pada pegawai ASN BPKPD. Kuesioner disebarikan kepada responden menggunakan *google form* dan dikirimkan melalui aplikasi *Whatsapp* responden dan kantor. Data responden bersifat rahasia dan tanggapan responden dalam mengisi kuesioner cukup baik. Ini dibuktikan dengan pengisian kuesioner 100% dari seluruh kuesioner yang disebarikan.

Awalnya yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 orang. Namun karena 1 orang pegawai ASN BPKPD telah pensiun, maka pada saat kuesioner disebarikan kepada semua pegawai, responden berkurang satu orang. Sehingga responden yang menerima kuesioner berjumlah 63 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau teknik sensus karena populasinya kurang dari 100. Jika menggunakan sensus atau sampling jenuh, data idealnya adalah dari seluruh populasi, tetapi penurunan yang wajar dari sampel yang diambil tidak selalu menjadi masalah (Hair et al., 2022), artinya dengan 63 sampel ini masih bisa diterima untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Dari 63 kuesioner yang disebarikan, tingkat respon penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Informasi	Frekuensi
Kuesioner terdistribusi	63
Kuesioner yang dijawab	0
Kuesioner yang tidak kembali	0
Kuesioner yang dianalisis	63
<i>Respond Ratio</i>	100.0%

Sumber: pengolahan data primer, 2025

Analisis Statistik Deskriptif

Sebelum melakukan tahapan pengujian hipotesis maka terlebih dahulu dilakukan deskripsi variabel untuk mengetahui tanggapan terhadap berbagai pengetahuan, budaya kerja, efikasi diri dan kinerja pegawai yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian. Variabel yang akan dideskripsikan adalah variabel yang indikatornya sudah lolos evaluasi model pengukuran (*measurement model*) sedangkan indikator yang tidak lolos evaluasi dikeluarkan dari model penelitian dan tidak dilakukan pendeskripsian.

Mean variabel berbagai pengetahuan sebesar 3,78% dengan TCR sebesar 75,56% dengan kategori cukup baik. Artinya perilaku pegawai dalam berbagai pengetahuan dengan rekan kerja dinilai sudah cukup baik. Sementara nilai TCR tertinggi berada pada item BP5 dengan pernyataan “Ketika saya membutuhkan pengetahuan tertentu, saya bertanya kepada rekan kerja saya tentang hal itu”. Namun yang paling rendah item BP4 dengan pernyataan “Saya secara teratur memberi tahu rekan kerja saya tentang apa yang saya lakukan”.

Mean variabel budaya kerja sebesar 4,11% dengan TCR sebesar 82,22% dengan kategori baik. Artinya budaya kerja yang ada pada diri pegawai sudah baik. Untuk nilai TCR tertinggi berada pada item BK14 “Saya menjaga nama baik sesama aparatur sipil negara, pimpinan, instansi, dan negara”. Hal ini sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dimana seorang



pegawai ASN memang harus loyal kepada pemerintah. Namun nilai yang paling rendah yaitu BK18 “*Saya bertindak proaktif*”. Artinya perlu perbaikan dan evaluasi untuk meningkatkan sikap proaktif pegawai.

Mean variabel efikasi diri sebesar 3,89% dengan TCR sebesar 77,71% dengan kategori cukup baik. Artinya sikap efikasi diri yang ada pada diri pegawai sudah cukup baik, namun hal ini harus ditingkatkan. Nilai TCR tertinggi berada pada item ED1 “*Saya dapat selalu menyelesaikan masalah yang sulit jika saya berusaha keras*”. Nilai yang paling rendah yaitu item ED3 “*Mudah bagi saya untuk tetap pada tujuan dan mencapai tujuan saya*”. Artinya masihnya rendahnya efikasi diri pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, maka hal ini harus ditingkatkan agar dapat mendukung kinerja inovatif.

Mean variabel efikasi diri sebesar 4,09% dengan TCR sebesar 81,75% dengan kategori baik. Artinya kinerja pegawai BPKPD sudah baik. Sementara nilai TCR tertinggi berada pada item KP12 “*Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawab pekerjaan saya*”. Nilai yang paling rendah yaitu KP10 “*Saya dapat menyelesaikan tugas dengan usaha yang minimal tanpa mengurangi kualitas*”. Artinya efisiensi dalam bekerja perlu ditingkatkan lagi pada setiap pegawai ASN BPKPD Kota Pariaman.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji Validitas

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Semakin tinggi nilai *loading factor*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,7, dan *Average Variance Extraced (AVE)* > 0.5

Outer Loading

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa kinerja pegawai yang terdiri atas 12 item pernyataan memiliki nilai *outer loading* > 0,7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel kinerja pegawai adalah valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Pada variabel berbagi pengetahuan yang terdiri atas 10 item pernyataan memiliki nilai *outer loading* > 0,7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel berbagi pengetahuan adalah valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Variabel budaya kerja BerAKHLAK terdiri atas 21 item pernyataan. Hasil yang didapatkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai *outer loading* > 0,7 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel budaya kerja adalah valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Variabel efikasi diri yang terdiri atas 10 item pernyataan yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel efikasi diri adalah valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam uji *outer loading* dihasilkan semua item dari masing-masing variabel dinyatakan valid. Artinya semua indikator memiliki tingkat validitas yang tinggi dan telah memenuhi syarat nilai validitas konvergen.



Average Variance Extraced (AVE)

Uji Convergent *validity* juga dapat dilihat dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan syarat nilai $AVE > 0.50$. Nilai AVE ini menunjukkan ukuran validasi convergen yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai $AVE > 0,50$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian ini yaitu kinerja pegawai, berbagi pengetahuan, budaya kerja dan efikasi diri adalah valid.

Uji Validitas Diskriminan

Uji Validitas Diskriminan (*discriminant validity*) bertujuan untuk membandingkan korelasi indikator tersebut tidak hanya ke variabel itu sendiri tetapi juga ke variabel lain. Apabila korelasi korelasi indikator ke variabelnya sendiri lebih tinggi maka data dikatakan valid, begitu juga sebaliknya (Ghozali & Latan (2015).

Cross Loading

Penelitian ini menghasilkan nilai korelasi antara konstruk kinerja pegawai dengan indikatornya yang berjumlah 12 item pernyataan lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Hal ini menunjukkan 12 item pernyataan tersebut telah tepat, artinya instrument yang digunakan untuk variabel kinerja pegawai adalah valid.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa nilai korelasi antara konstruk berbagi pengetahuan dengan indikatornya yang berjumlah 10 item pernyataan lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, hal ini menunjukkan 10 item pernyataan tersebut telah tepat, artinya instrument yang digunakan untuk variabel berbagi pengetahuan valid.

Pada budaya kerja BerAKHLAK dimana nilai korelasi antara konstruk budaya kerja BerAKHLAK dengan indikatornya yang berjumlah 21 item pernyataan lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, hal ini menunjukkan 21 item pertanyaan tersebut telah tepat, artinya instrument yang digunakan untuk variabel budaya kerja valid.

Pada nilai korelasi antara konstruk efikasi diri dengan indikatornya yang berjumlah 10 item pertanyaan lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, hal ini menunjukkan 10 item pertanyaan tersebut telah tepat, artinya instrument yang digunakan untuk variabel efikasi diri valid.

Jadi, berdasarkan uji *discriminant validity* didapatkan bahwa semua butir pertanyaan pada variabel penelitian valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *cross loading* pada item-item pernyataan dalam variabel lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* pada item-item pernyataan divariabel lain.

Kriteria Fornell-Larcker

Kriteria Fornell Larcker dilakukan dengan membandingkan root AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Berdasarkan hasil penelitian bahwa pada variabel budaya kerja memiliki nilai 0,827, dan tidak memiliki korelasi apapun dengan variabel lain, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja valid, selanjutnya pada variabel berbagai pengetahuan memiliki nilai korelasi sebesar 0,757, nilai tersebut lebih tinggi dibanding korelasi dengan variabel lain yaitu budaya kerja sebesar 0,739, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel berbagi pengetahuan sudah valid.



Pada variabel efikasi diri memiliki nilai korelasi sebesar 0,837, nilai tersebut lebih besar dengan korelasinya dengan variabel lain yaitu budaya kerja dan berbagi pengetahuan dengan masing-masing nilainya yaitu 0,818 dan 0,753. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel efikasi diri sudah valid.

Terakhir pada variabel kinerja pegawai memiliki nilai korelasi sebesar 0,837, nilai tersebut lebih besar dengan korelasinya dengan variabel lain yaitu budaya kerja, berbagi pengetahuan dan efikasi diri dengan masing-masing nilainya yaitu 0,795, 0,758 dan 0,813. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja pegawai sudah valid

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa model mempunyai validitas diskriminan yang cukup, hal ini dapat dilihat dari akar kuadrat AVE yang dari nilai Fornell-Larcker untuk setiap konstruk sudah lebih tinggi dari korelasi tertinggi dari konstruk lainnya.

Analisis Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Nilai HTMT (*Heterotrait-monotrait ratio*) adalah rata-rata dari semua korelasi indikator di semua konstruk yang mengukur konstruk yang berbeda, *ambang* batas dengan nilai 0,85. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semua nilai HTMT pada variabel penelitian memiliki nilai dibawah ambang batas yaitu 0.85, artinya semua variabel penelitian telah valid.

Uji Reliabilitas

Realibilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan kuantitatif, suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam objek memiliki kesamaan dan kepenunjukan datanya (Hair et al., 2018). Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$.

Uji Cronbach's alpha

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach Alpha* (α) $\geq 0,70$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian sudah reliabel.

Composite Reliability

Suatu instrumen dianggap sudah cukup reliabel jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Hasil penelitian ini dimana nilai *composite reliability* pada masing-masing variabel $> 0,70$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian yaitu kinerja pegawai, berbagi pengetahuan, budaya kerja dan efikasi diri telah reliabel.

Model Struktural (Inner Model)

1. Hasil Uji R-Squares

Hasil penelitian menunjukkan bawah variabel kinerja pegawai diperoleh nilai *R-square* sebesar 0.736 atau sebesar 73,6%. Dengan demikian, variabel berbagi pengetahuan, budaya kerja, dan efikasi diri mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 73,6%, sementara sisanya 26,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria, pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap kinerja pegawai adalah kuat.

2. Hasil Uji R-Squares

Prosedur *blindfolding*, akan menilai *predictive relevance* model jalur. *Predictive relevance* (Q2) sering disebut *predictive sample reuse* untuk memvalidasi model konstruk endogen (*Goodness of Fit Model*). Jika (Q2) lebih besar dari 0 maka itu menunjukkan model relevansi

prediktif yang baik. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* adalah sebesar 0.475, lebih besar dari 0 maka itu menunjukkan model relevansi prediktif yang baik.

3. Hasil Uji Path Coefficient (T-statistic)

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari besarnya nilai *T-statistic*. Hipotesis dapat diterima apabila nilai *T-statistic* nya yang dihasilkan sama atau lebih besar dari 1,96 atau nilai *P-Values* kecil dari 0,05 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hubungan langsung antara berbagi pengetahuan (BP) dan kinerja pegawai (KP) memiliki nilai t-statistik $2.123 > 1.96$ dan nilai p-value $0.034 < 0.050$, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara berbagi pengetahuan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H1 yang diajukan dalam penelitian diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa berbagi pengetahuan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Khaerana & Mangiwa, 2021; Rohim & Budhiasa, 2019; Adnyani & Made Suwandana, 2022).

Pada hubungan langsung antara budaya kerja (BK) dan kinerja pegawai (KP) memiliki nilai t-statistik $1.692 < 1.96$ dan nilai p-value $0.091 > 0.05$, sehingga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H2 yang diajukan dalam penelitian ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja ASN BerAKHLAK yang terdiri dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif belum menghasilkan berbagai manfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai BPKPD. Hal ini disebabkan karena internalisasi nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK belum maksimal sehingga dampaknya tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani et al. (2023) yang membuktikan bahwa budaya kerja BerAKHLAK tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Lestari et al. (2022); Makhfiroh & Rizana (2023; Arnanda & Oktarizka (2024); dan Maulamin et al. (2021).

Pada hubungan langsung antara efikasi diri (ED) dan kinerja pegawai (KP) memiliki nilai t-statistik $2.493 > 1.96$ dan nilai p-value $0.013 < 0.05$, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara efikasi diri terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H3 yang diajukan dalam penelitian diterima. Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya antara lain efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Syah, 2024; Pulungan & Rivai, 2021; Adnyani & Suwandana, 2022; Makhfiroh & Rizana, 2023; Takdir & Syaifuddin, 2024).

Pada hubungan langsung antara berbagi pengetahuan (BP) dan efikasi diri (ED) memiliki nilai t-statistik $4.434 > 1.96$ dan nilai p-value $0.000 < 0.05$, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara berbagi pengetahuan terhadap efikasi diri. Dengan demikian, H4 yang diajukan dalam penelitian diterima. Hasil tersebut mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dan pengalaman secara tacit adalah sumber dalam meningkatkan rasa percaya diri karyawan (Khan et al., 2023; Islam et al., 2024).

Pada hubungan langsung antara budaya kerja (BK) dan efikasi diri (ED) memiliki nilai t-statistik $6.781 > 1.96$ dan nilai p-value $0.000 < 0.05$, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap efikasi diri. Dengan demikian, H5 yang diajukan dalam penelitian diterima. Hasil tersebut mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa



terdapat hubungan yang signifikan antara budaya kerja dengan efikasi diri karyawan (Aqmar, 2022).

Pada hubungan tidak langsung antara berbagi pengetahuan (BP) terhadap kinerja pegawai (KP) dimediasi oleh efikasi diri (ED) memiliki nilai t-statistik $2.069 > 1.96$ dan nilai p-value $0.039 < 0.05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa efikasi diri dapat memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H6 yang diajukan dalam penelitian diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa efikasi diri bertindak sebagai mediator antara berbagi pengetahuan dan kinerja yang menunjukkan bahwa manfaat berbagi pengetahuan diwujudkan melalui peningkatan efikasi diri (Frida & Farah, 2024; (Farmer & Tierney, 2017; Islam et al., 2024; Khan et al., 2023; Adnyani & Suwandana, 2022).

Pada hubungan tidak langsung antara budaya kerja (BK) terhadap kinerja pegawai (KP) dimediasi oleh efikasi diri (ED) memiliki nilai t-statistik $2.212 > 1.96$ dan nilai p-value $0.027 < 0.05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa efikasi diri secara signifikan dapat memediasi hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H7 yang diajukan dalam penelitian diterima. Hasil tersebut mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan budaya kerja yang dimediasi oleh efikasi diri mempengaruhi kinerja karyawan (Aqmar, 2022).

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan Daerah Kota Pariaman. Ini membuktikan bahwa semakin sering perilaku berbagi pengetahuan dilakukan dalam internal pegawai maka semakin meningkat kinerja pegawai tersebut karena kompetensi dan ilmu pengetahuan yang mereka miliki semakin meningkat.
2. Budaya kerja ASN BerAKHLAK tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman. Ini membuktikan bahwa budaya kerja ASN BerAKHLAK tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman.
3. Efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman. Ini membuktikan bahwa dengan efikasi diri yang kuat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman.
4. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah. Ini membuktikan bahwa dengan meningkatnya perilaku berbagi pengetahuan maka efikasi diri pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman semakin kuat dan mampu menghadapi tantangan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Budaya kerja ASN BerAKHLAK berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah. Ini membuktikan bahwa dengan mengimplementasikan budaya kerja ASN BerAKHLAK maka dapat meningkatkan efikasi diri yang semakin kuat pada pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah.
6. Efikasi diri memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman. Ini membuktikan



bahwa dengan meningkatnya perilaku berbagi pengetahuan maka efikasi diri pegawai semakin kuat dan dengan efikasi diri yang kuat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman.

7. Efikasi diri memediasi hubungan antara budaya kerja ASN BerAKHLAK terhadap kinerja pegawai. Ini membuktikan bahwa Budaya kerja ASN BerAKHLAK dengan dimediasi oleh efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa implementasi budaya kerja ASN BerAKHLAK secara merata pada semua pegawai yang berada dalam lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah memperkuat efikasi diri pegawai sehingga dengan efikasi diri yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Implikasi penelitian bagi instansi pemerintah terutama terutama Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman, yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan kepada pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman untuk lebih intensif lagi dalam berbagi pengetahuan sesama pegawai di lingkungan organisasi. Dukungan yang diberikan bisa dalam bentuk seperti menyusun jadwal rutin diskusi internal sekali sebulan yang bisa dilakukan langsung atau melalui *zoom meeting*, membentuk tim kerja dengan perwakilan masing-masing bidang, melaksanakan pendampingan terhadap perubahan teknologi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah. Dengan demikian maka hubungan internal pegawai semakin kuat dan lebih kolaboratif sehingga mendukung peningkatan kinerja pegawai dalam lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman.
2. Meningkatkan efikasi diri pegawai karena dari hasil penelitian membuktikan efikasi diri mampu meningkatkan kinerja pegawai bagi secara langsung maupun secara tidak langsung. Untuk meningkatkan efikasi diri, organisasi bisa melaksanakan pelatihan seperti pelatihan teknis yang berkaitan dengan teknologi, pelatihan kepemimpinan, pelatihan komunikasi. Selain itu adanya *feedback* dari pimpinan dapat meningkatkan efikasi diri pegawai seperti memberikan *reward* bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
3. Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman perlu melakukan evaluasi dan fokus kepada implementasi nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK sebagai budaya kerja di lingkungan organisasi. Nilai-nilai inti BerAKHLAK yang terdiri dari Berorientasi pelayanan, Akuntabilitas, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif perlu lebih diperkuat lagi kepada seluruh pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman, sehingga memperkuat branding ASN “Bangga Melayani Negeri”. Organisasi perlu membentuk internalisasi nilai-nilai inti budaya kerja ASN BerAKHLAK yang kuat agar memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
4. Menciptakan hubungan yang terbuka dan dinamis antara pimpinan dan bawahan sehingga terjalin kolaboratif yang tinggi. Hal ini juga bisa mendukung terciptanya budaya kerja yang lebih kuat dan kinerja yang lebih tinggi dalam internal organisasi, sehingga intensitas berbagi pengetahuan semakin meningkat.

Secara teoritis, implikasi penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini menambah wawasan dan literatur mengenai berbagi pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.



2. Temuan dari penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan melalui efikasi diri yang tinggi.
3. Peranan full mediasi dari efikasi diri terhadap pengaruh budaya kerja ASN BerAKHLAK dengan kinerja pegawai merupakan hasil temuan yang unik dan perlu dikaji lebih jauh lagi. Penelitian mengenai hubungan ini belum banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya maka hal ini menjadi salah satu referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian ini lebih lanjut..
4. Peranan parsial mediasi dari efikasi diri terhadap hubungan antara berbagi pengetahuan dan kinerja pegawai dengan hasil positif signifikan. Ini bisa menjadi literatur tambahan bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Beberapa keterbatasan penelitian antara lain :

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada berbagi pengetahuan, budaya kerja ASN BerAKHLAK, efikasi diri dan kinerja pegawai.
2. Variabel mediasi dalam penelitian ini hanya terbatas yaitu pada efikasi diri.
3. Responden yang digunakan dalam penelitian ini terbatas dan masih sedikit karena populasi yang dipilih hanya pada satu instansi.

SARAN

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu :

1. Pada penelitian selanjutnya, untuk menambah variabel independen lain seperti motivasi kerja, integritas, profesionalisme dan lainnya yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Penelitian selanjutnya perlu mengembangkan lebih dalam dan spesifik lagi terhadap variabel berbagi pengetahuan seperti pengaruh *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.
3. Penelitian selanjutnya perlu menguraikan nilai-nilai inti Budaya Kerja ASN BerAKHLAK menjadi variabel independen seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompetensi, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif agar dapat melihat hubungan yang lebih spesifik lagi terhadap kinerja pegawai.
4. Pada penelitian selanjutnya untuk menambah variabel mediasi lain seperti kepuasan kerja.
5. Agar penelitian selanjutnya lebih memperluas ruang lingkup pengambilan sampel, tidak hanya pada satu instansi saja tapi pada satu pemerintah daerah, atau pada perusahaan swasta agar hasilnya lebih mendapatkan hasil yang signifikan dan akurat.

REFERENSI

- Adnyani, D. I. G. A., & Suwandana, I. G. M. (2022). The Role of Self Efficacy Moderating the Influence of Individual Competence and Knowledge Sharing on the Performance of MSMEs in Gianyar Regency. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 06(06), 125–137. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6610>
- Akosile, A., & Olatokun, W. (2020). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(2), 410–427. <https://doi.org/10.1177/0961000618820926>
- Alefari, M., Almanei, M., & Salonitis, K. (2020). A System Dynamics Model of Employees ' Performance. *Sustainability*.



- Amiruddin, A., Ali, M. S. S., Rahmadanih, Lumoindong, Y., Fudjaja, L., & Suryadnyani, I. A. M. (2021). The relationship between work environment and work culture with the work capacity of the employees of the oil palm processing division of PTPN XIV. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 807(2). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/807/2/022021>
- Anjum, A., & Zhao, Y. (2022). *behavioral sciences The Impact of Stress on Innovative Work Behavior among Medical Healthcare Professionals*.
- Arnanda, G., & Oktarizka, R. (2024). *Implementasi Budaya Kerja Core Value BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara*. 13(1), 162–174.
- Asbari, M., Novitasari, D., Purwanto, A., Fahmi, K., & Setiawan, T. (2021). *View of Self-leadership to Innovation_ The Role of Knowledge Sharing.pdf*. International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS).
- Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral Drivers of Performance in Public-Sector Organizations: A Literature Review. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989283>
- Bandura, A. (2011). A Social Cognitive perspective on Positive Psychology. *International Journal of Social Psychology*, 26(1), 7–20. <https://doi.org/10.1174/021347411794078444>
- BKN, B. K. N. (n.d.). *Modelling Pengembangan Kompetensi ASN Badan kepegawaian Negara*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Brough, P., Driscoll, M. O., & Siu, O. L. (2017). *Self-efficacy and work engagement : Test of a chain model International Journal of Manpower Article information : October*. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189>
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159–173. <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. E. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering, Expanded ed*. Sharpe.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management Sixteenth Edition*. Pearson.
- Farmer, S. M., & Tierney, P. (2017). Considering Creative Self-Efficacy: Its Current State and Ideas for Future Inquiry. *The Creative Self: Effect of Beliefs, Self-Efficacy, Mindset, and Identity*, 23–47. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809790-8.00002-9>
- Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Sultan, Z. (2024). The Examining the Mediating Role of Personality on the Relationship between Talent, Technology Systems, and Employee Competency. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 11(1), 27-40.
- Frida, F. R., & Farah, R. K. (2024). The effects of knowledge sharing, self-efficacy and performance: does initiation of structure leadership matter?. *Journal of Asia Business Studies*.
- Hoang, T. N., & Truong, C. B. (2021). The relationship between social capital, knowledge sharing and enterprise performance: evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 0133–0143. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0133>
- Hooff, B. Van Den, & Ridder, J. A. (2014). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>



- Jin, R., Wu, R., Xia, Y., & Zhao, M. (2023). What cultural values determine student self-efficacy? An empirical study for 42 countries and economies. *Frontiers in Psychology, 14*(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1177415>
- Kartiko, A., & Sirojuddin, A. (2020). Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance At Pt. Karya Mandiri Gresik. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 3*(1), 85–95. <https://doi.org/10.31538/ijse.v3i1.751>
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon, 10*(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- KemenPAN RB, K. (2024). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2024 tentang Penilaian Kinerja Organisasi*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Khaerana, K., & Mangiwa, B. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo, 7*(2), 63. <https://doi.org/10.35906/jurman.v7i2.919>
- Khan, H. S. ud din, Li, P., Chughtai, M. S., Mushtaq, M. T., & Zeng, X. (2023). The role of knowledge sharing and creative self-efficacy on the self-leadership and innovative work behavior relationship. *Journal of Innovation and Knowledge, 8*(4), 100441. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100441>
- Liang, T.-P., Liu, C.-C., & Wu, C.-H. (2008). Can Social Exchange Theory Explain Individual Knowledge Sharing Behavior? A Meta Analysis. *Knowledge Management, May*, 38.
- Lin, C., Huang, H., & Huang, T. Y. (2020). *The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0527>
- Lukito, H., & Ondi. (2020). *ANALISA PENGARUH PROSES MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT MITRA KERINCI*. *5*(1), 114–135.
- M. Ali, N., Jangga, R., Ismail, M., & Mat, S. N. (2015). *Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture*. *31*(15), 161–169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Ma, L. (2017). Performance Management and Citizen Satisfaction With the Government: Evidence From Chinese Municipalities. *Public Administration, 95*(1), 39–59. <https://doi.org/10.1111/padm.12275>
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management, 4*(3), 204–216. <https://doi.org/10.1108/13673270010350002>
- McAdam, R., & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training, 24*(6), 317–329. <https://doi.org/10.1108/03090590010346424>
- MenPAN RB, M. (2021). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara*.
- Mohajan, H. K. (2016). *A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles*. December 2016.



- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2010). The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises. *International Ophthalmology Clinics*, 5(3), 755–788.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Nurlaila, Ratnasari, S.L., Harsasi, M., Sultan, Z. 2024. The Role of Individual Performance in the Influence of Innovation Culture and Quality of Work Life on Competitive Advantage. *Journal of Ecohumanism*, 2024, 3(4), pp. 327–334.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice*, 2015(September).
- PANRB, P. (2012). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*.
- Pulungan, P. I. S., & Rivai, H. A. (2021). *Pengaruh Locus of Control dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang*. VII(1), 54–65.
- Ramadania, R., Rosnani, T., Ratnasari, S. L., Fauzan, R., & Apriandika, M. N. (2023). Towards Organizational Citizenship Behavior and Religious Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 67-81.
- Richter, A. W., Hirst, G., van Knippenberg, D., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282–1290. <https://doi.org/10.1037/a0029359>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rohim, A., & Budhisa, 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>
- Rugengamanzi, M. (2023). Influence of Work Culture on Organizational Performance in Rwanda: A Case of Economic Policy Research Network. *Journal of Strategic Management*, 7(2), 72–89. <https://doi.org/10.53819/81018102t3080>
- Šajeva, S. (2014). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 130–134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.134>
- Setyaningrum, R.P., Ratnasari, S.L., Soelistya, D., ...Desembrianita, E., Fahlevi, M. (2024). Green human resource management and millennial retention in Indonesian tech startups: mediating roles of job expectations and self-efficacy. *Cogent Business and Management*. 2024, 11(1), 2348718.
- Shiwani, M., Sharma, J., & Kumar, M. (2024). Hybrid Work Culture: a Modern Work Culture. *Futuristic Trends in Management Volume 3 Book 20*, 3, 433–440. <https://doi.org/10.58532/v3bgma20p12ch1>



- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6(November), 100138. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Sudarmo, Suhartanti, P. D., & Prasetyanto, W. E. (2022). Servant leadership and employee productivity: a mediating and moderating role. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3488–3506. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2020-0658>
- Suryana, O., & Briando, B. (2022). Berakhlak as a New Foundation of Basic Values for the State Civil Apparatus. *KnE Social Sciences*, 2022, 769–781. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10979>
- Syah, A. et al. (2024). *View of The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance_ Locus of Control and Self-Efficacy*. Qubahan Academic Journal.
- Taeuscher, K., Bouncken, R., & Pesch, R. (2021). Gaining legitimacy by being different: Optimal distinctiveness in crowdfunding platforms. *Academy of Management Journal*, 64(1), 149–179. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.0620>
- Tarasenko, T., Sorokin, N., Kashchenko, N., Branitska, T., & Kukhar, I. (2024). *View of International collaboration in public governance_ assessing the role of collective initiatives and organisations _ Multidisciplinary Science Journal.pdf*. Multidisciplinary Science Journal.
- West, D., & Blackman, D. (2015). Performance Management in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 73–81. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12130>
- Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). *Innovative work behavior in high-tech enterprises : Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing*. *October*, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>