



Pengaruh *organizational culture* terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing*

Lintang Ayu Ariyani^{1*}, Agus Frianto¹

Universitas Negeri Surabaya¹, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: lintangayu.20057@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research aims to analyze and determine the influence of organizational culture on work performance through sharing knowledge at PT Swabina Gatra Gresik. This research is causality research with a quantitative approach. The sampling technique used saturation techniques, namely 126 employees of PT Swabina Gatra Gresik. The statistical analysis used in this research is structural equation modelling (SEM) with the help of AMOS 24 software. The results of this study explain that organizational culture has a significant positive effect on work performance, organizational culture has quite a large positive effect on knowledge sharing, knowledge sharing has no significant impact on work performance, and knowledge sharing cannot mediate the relationship between organizational culture and performance. Job performance. Companies must always strive to improve the job performance of company employees by continuing to implement an excellent organizational culture. These changes can increase employee productivity so employees can complete work optimally per predetermined standards. Companies can pay more attention to the details of employees' work, always guide and develop employees to have high initiative and create an open and supportive work environment where employees feel comfortable voicing new ideas and completing work quickly to improve performance and minimize errors. Companies must also strive to increase knowledge sharing by implementing a good organizational culture, so these changes are expected to maximize employee interest in knowledge sharing.

Keywords: job performance; knowledge sharing; organizational culture.

PENDAHULUAN

Era globalisasi dapat dilihat dengan pesatnya kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini memacu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja agar mampu bersaing di pasar global. Selain mendatangkan kepuasan kerja bagi individu atau kelompok pekerja, peningkatan produktivitas juga mendorong mereka untuk meningkatkan prestasi kerja lebih baik lagi. Untuk meningkatkan kinerja terdapat macam-macam faktor, termasuk manajemen sumber daya manusia (Mahmudi & Surjani, 2020). Sumber daya manusia merupakan fondasi utama dan motor penggerak perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Sehingga, perusahaan menghendaki karyawan yang kompeten untuk bersaing dan memberikan pelayanan yang terbaik. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat menghasilkan keunggulan kompetitif (Lubertri & Azizah, 2020).

Faktor internal yang memengaruhi pengembangan suatu bisnis masa kini yakni terletak pada pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan karyawan unggul. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik mengartikan jika pengusaha sukses dalam mewujudkan impian dan tau cara menggunakan alat dan pengelolaan karyawan dengan kinerja dan waktu tinggi (Purnama & Widayati, 2023). Kinerja bagaikan fondasi kokoh yang menopang kesuksesan dalam setiap organisasi, hal ini berlaku bagi usaha yang bergerak di perusahaan manufaktur dan juga perusahaan yang lain. Pencapaian target dan tujuan organisasi merupakan indikator keberhasilan kinerja (Berdiyana *et al.*, 2022).

Catatan pencapaian tugas atau aktivitas kerja dalam kurun waktu tertentu merupakan definisi kinerja (Kurniawati *et al.*, 2021). Kinerja ialah capaian dalam proses pelaksanaan tugas yang diamanatkan dan dinilai berdasarkan pengalaman, keterampilan, keikhlasan dan waktu (Sasmita *et al.*, 2023).

Hakikatnya kinerja karyawan diartikan sebagai prestasi dan kinerja yang terjadi di tempat kerja (Wanta & Augustine, 2021). Satu karyawan dinilai memiliki kinerja yang baik ketika dihadapkan pada serangkaian persyaratan tertentu. Oleh karena itu, suatu organisasi dengan karyawan yang sangat produktif akan mencapai hasil yang dapat diterima dan karyawan akan merasa percaya dan yakin terhadap perusahaan. Kualitas atau kuantitas hasil kerja karyawan merupakan pengertian dari kinerja karyawan (Jameelý, 2022).

Kumpulan aturan, nilai, dan kebiasaan yang dipatuhi anggota sebagai panduan dalam suatu perusahaan adalah definisi dari budaya. Budaya organisasi mencakup sekumpulan keyakinan dan yang diamalkan oleh seluruh karyawan dalam perusahaan (Nugraha, 2023). Keyakinan dan prinsip ini memengaruhi cara karyawan bekerja, termasuk bagaimana cara karyawan dalam mengambil sebuah keputusan (Nugraha, 2023). Budaya dapat diartikan sebagai pemahaman dasar karyawan dalam suatu perusahaan termasuk norma, nilai dan kebiasaan yang dapat memengaruhi cara berpikir, komunikasi dan perilaku kerja sehari-hari karyawan perusahaan yang akan menghasilkan seluruh aktivitas yang berkualitas. Budaya organisasi dibentuk oleh sekelompok orang yang diorganisir atas dasar motivasi dan budaya suatu organisasi yang mendorong anggota organisasi untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif guna meningkatkan kinerja (Wijaya & Eppang, 2021).

Upaya dan strategi meningkatkan produktivitas karyawan dapat dilaksanakan dengan *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* yakni suatu langkah yang memfasilitasi transfer pengetahuan bagi karyawan untuk membagikan informasi juga ilmu antar karyawan (Andayani *et al.*, 2022). Informasi dan pengetahuan antar individu untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam organisasi merupakan definisi dari *knowledge sharing* (Deng *et al.*, 2023). Kerja sama dan sinergi antar karyawan dapat ditingkatkan melalui *knowledge sharing* yang mencakup pengalaman pemecahan masalah dan ide-ide baru, sehingga meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dan berkembang (Hong *et al.*, 2022).

Fenomena *job performance* pada PT. Swabina Gatra Gresik ditunjukkan melalui produktivitas karyawan yang didapati kurang begitu maksimal di mana karyawan kurang tepat dalam melakukan pekerjaan. Hasil observasi ditemukan karyawan melakukan kesalahan dalam memasukkan data, juga telat dalam pembagian seragam yang menyebabkan karyawan mendapatkan *complain* dari *user*. Perusahaan mengharapkan karyawan dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat dan benar sesuai dengan peraturan yang ada. Fenomena *organizational culture* pada PT. Swabina Gatra Gresik menunjukkan terdapat beberapa *culture* seperti *culture* Swabina SIAP BISA, juga selalu melantunkan spirit setiap hari merupakan budaya dan ciri khas yang dimiliki oleh PT. Swabina Gatra Gresik yang membedakan dengan perusahaan lain, terdapat beberapa budaya seperti khatam Al-Quran setiap minggu, memberi santunan kepada anak yatim, pengajian bersama. Namun juga ditemukan bahwa terdapat *complain* dari konsumen terkait produk air minum dalam kemasan yang dijual pada konsumen mengalami cacat produksi, perusahaan mengharapkan karyawan dapat lebih teliti dan lebih detail dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Dukungan baik pada sesama karyawan telah dilakukan oleh karyawan PT. Swabina Gatra, karyawan saling membagikan informasi berupa pengalaman kerja, teknik cara bekerja, ilmu, juga keahlian untuk saling meningkatkan kekeluargaan. Perusahaan juga memberikan fasilitas *knowledge sharing* berupa seminar, rapat setiap pagi untuk mengetahui progress report pekerjaan, pimpinan juga memberikan arahan kepada karyawan, sehingga hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan rasa kekeluargaan antar karyawan. Penelitian ini dilakukan guna mengetahui kembali pengaruh variabel *organizational culture* terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing* pada PT. Swabina Gatra Gresik.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Job Performance

Job performance merupakan ukuran keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan di tempat kerja. Karyawan yang konsisten menunjukkan hasil kerja yang luar biasa akan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan memanfaatkan kemampuannya secara optimal (Theodora

et al., 2023). Al-Ayyubi, (2019) mendefinisikan *job performance* adalah potensi karyawan dalam menangani tugas dan mampu bertanggung jawab dapat diuraikan dalam beberapa aspek, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, guna mendapatkan kesuksesan perusahaan. Surya, (2022) menyatakan *job performance* adalah sebuah prestasi kerja yang sukses dituntaskan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, seperti standard yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Produktivitas karyawan harus terukur dan tepat dengan pekerjaan yang diberikan. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, dengan tetap memperhatikan aturan, norma, dan nilai-nilai moral.

Job performance menurut Wibowo *et al.* (2020) dapat diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu: pertama, kualitas kerja yaitu karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mewujudkan target perusahaan secara optimal; kedua, kuantitas yaitu karyawan mampu mencapai target dan *deadline* seperti yang telah ditentukan perusahaan; ketiga, inisiatif yaitu karyawan memiliki niat dan inisiatif, dan tanggung jawab serta memiliki kesungguhan dalam mengerjakan pekerjaan; keempat, kejujuran yaitu nilai kejujuran dan sifat dapat dipercaya seorang karyawan akan dinilai penting dan dijunjung tinggi; kelima, kerjasama di mana karyawan mampu menjalin kerjasama yang baik dengan kolega dalam menyelesaikan tugas, baik tugas mandiri maupun tugas yang bersama-sama.

Organizational Culture

Budaya organisasi adalah cara bekerja yang ditanamkan oleh seluruh karyawan perusahaan. Budaya organisasi ini yang membedakan perusahaan tersebut dari perusahaan lain. Budaya organisasi terdiri dari kumpulan-kumpulan karakteristik yang dijadikan acuan oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki cara tersendiri dalam mengelola karyawannya (Azzahra, 2019). Budaya organisasi adalah jati diri organisasi yang menjadi keunggulannya bagi suatu organisasi. Ketika sebuah organisasi memiliki budaya positif maka akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk berprestasi. Budaya organisasi yang baik juga dapat melahirkan lingkungan kerja yang nyaman juga aman untuk berkarya dan mengembangkan diri. Hal ini akan memupuk semangat para karyawan untuk menjalankan pekerjaan dengan semangat yang keras dan lebih produktif (Sudrajat & Hartono, 2022). *Organizational culture* merupakan taksiran bersama yang dicoba dan dipraktekkan oleh organisasi dalam menyelesaikan permasalahan melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini dianggap cukup baik dan benar sehingga diamalkan kepada karyawan baru sebagai cara, berpikir, dan merasakan yang tepat terkait masalah-masalah yang ada (Putra, 2020).

Indikator dalam mengukur *organizational culture* mengacu pada Azzahra, (2019) yaitu: pertama, Inovasi dan pengambilan risiko yaitu karyawan diarahkan supaya mampu menciptakan keterbaruan dan mampu menerima resiko; kedua, perhatian terhadap detail yaitu karyawan diharapkan untuk dapat mengerjakan tugasnya dengan teliti, cermat, dan memperhatikan setiap detail; ketiga, berorientasi sumber daya manusia di mana organisasi perlu menganalisis konsekuensi kebijakan terhadap karyawan sebelum memutuskan untuk menerapkannya; keempat, agresivitas yaitu organisasi mendorong para karyawan untuk dapat menerapkan sikap agresif dan selalu berjiwa kompetitif; kelima, stabilitas di mana pertumbuhan perusahaan dapat dicapai melalui kegiatan-kegiatan yang tepat, yang pada akhirnya diharapkan dapat menghasilkan pendapatan di masa mendatang.

Knowledge Sharing

Knowledge sharing yaitu proses membagikan informasi dan keterampilan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas, bekerja sama dengan orang lain, memecahkan suatu permasalahan, menjalankan pedoman, atau merencanakan gagasan orisinal (Wilianto & Indriyani, 2021). *Knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai proses yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan. Hal ini memungkinkan ilmu yang didapatkan oleh karyawan dapat dibagikan kepada karyawan lain, sehingga dapat diserap dan dimanfaatkan. *Knowledge sharing* juga dapat meningkatkan kompetensi karyawan (Novita *et al.*, 2019). *Knowledge sharing* merupakan suatu kegiatan memindahkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang mampu dikerjakan dengan berbagai metode, berinteraksi bersama kelompok, dengan target pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan (Lubertri & Azizah, 2020).

Indikator dalam mengukur *knowledge sharing* mengacu pada Lubertri & Azizah, (2020) yaitu: pertama, berbagi hasil kerja di mana karyawan berbagi hasil kerja mereka dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugas; kedua, berbagi metode kerja yaitu kegiatan berbagi metode dan teknik kerja dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugas; ketiga, berbagi pengalaman kerja yaitu kegiatan berbagi atau saling memberi pengalaman kemampuan, pengetahuan, keterampilan, kepada sesama rekan kerja; keempat, berbagi keahlian yaitu kegiatan karyawan melakukan *sharing* atau berbagi kemampuan yang digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan kepada sesama rekan kerja.

Pengaruh antar Variabel

Penelitian yang dilaksanakan oleh Jameely, (2022) dan Wibowo *et al.* (2020) menemukan adanya pengaruh positif signifikan *organizational culture* terhadap *job performance*. Hal ini menandakan *organizational culture* adalah salah satu faktor yang memengaruhi *job performance*. Apabila suatu perusahaan memiliki *organizational culture* yang positif maka akan mudah bagi seorang karyawan untuk meningkatkan *job performance*. Sebaliknya, apabila *organizational culture* negatif maka dapat mengakibatkan rendahnya semangat kerja karyawan. Hubungan positif signifikan keduanya juga didukung oleh penelitian Surya, (2022) dan Olaleye *et al.* (2021) di mana *organizational culture* yang kuat dapat mendorong karyawan meningkatkan pencapaian, sehingga menghasilkan proses dan hasil kerja terbaik. Pengaruh *organizational culture* terhadap *job performance* sangatlah signifikan. Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Azzahra, (2019) dan Wanta & Augustine, (2021) menyatakan bahwa *organizational culture* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job performance*.

H1: *Organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*.

Wilianto & Indriyani, (2021) menemukan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *knowledge sharing*. *Organizational culture* yang semakin baik, akan meningkatkan *knowledge sharing*. Dengan adanya *organizational culture* yang baik maka menjadi pendorong pentingnya *knowledge sharing* kepada sesama karyawan. Terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andayani *et al.* (2022) bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan kata lain baik buruknya *organizational culture* bukan menjadi faktor meningkatnya *knowledge sharing* pada diri karyawan.

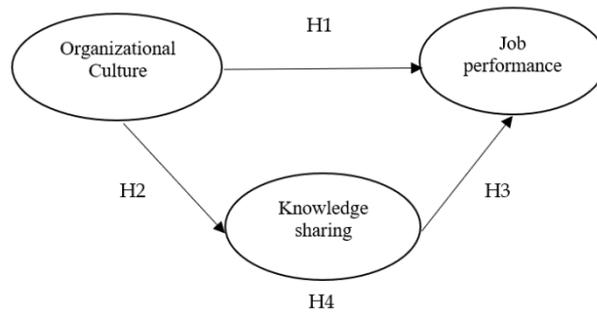
H2: *Organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

Karyawan yang melakukan *knowledge sharing* dapat bekerja lebih efektif dan efisien, yang menghasilkan peningkatan kinerja dan produktivitas Nizam & Hameed, (2023), Indrawati, (2022) menemukan adanya pengaruh signifikan antara menyatakan bahwa Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap *job performance* dengan adanya *knowledge sharing* maka bisa mendorong *job performance* pada perusahaan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Novita *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap *job performance*. Dengan demikian tidak menutup kemungkinan bahwa dengan *knowledge sharing* tidak berdampak pada meningkatnya *Job performance*.

H3: *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *Job performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Azzahra, (2019) dan Wilianto & Indriyani, (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing*. Namun terdapat penelitian oleh Lubertri & Azizah, (2020) yang mendapatkan temuan bahwa tidak adanya pengaruh antara *organizational culture* terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing*. dengan demikian ada atau tidaknya pengaruh *knowledge sharing* bukan menjadi faktor adanya pengaruh *organizational culture* terhadap *job performance* pada perusahaan.

H4: *Organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing*.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1 sampai 5 poin dengan kategori antara lain sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Populasi penelitian merupakan karyawan PT. Swabina Gatra Gresik dengan jumlah sampel 126 orang. Sampel diambil menggunakan metode sampel jenuh. Data dianalisis menggunakan *structural equation model* (SEM) dibantu dengan menggunakan program AMOS (*analysis moment structure*) versi 24.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden

Pada penelitian ini responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sejumlah 98 orang (77,8%) dan terdapat pula responden yang memiliki jenis kelamin perempuan dengan jumlah 28 orang (22,2%). Responden dengan usia 17-25 tahun berjumlah 3 orang (2,4%), responden dengan usia 26-30 tahun sebanyak 10 orang (7,9), usia 31-35 tahun sebanyak 7 orang (5,6%), Responden dengan usia 36-40 tahun sebanyak 14 orang (11,1%), responden usia 41-45 tahun sebanyak 37 orang (29,4%), dan responden usia <45 tahun sebanyak 55 orang (43,7%). Responden dengan tingkat Pendidikan terakhir SMA/ sederajat berjumlah 81 orang (64,3%), dengan tingkat Pendidikan terakhir Diploma/D1/D2/D3 berjumlah 4 orang (3,2%), dengan tingkat pendidikan S1 berjumlah 39 orang (31,0%), dengan tingkat Pendidikan terakhir S2 berjumlah 2 orang (1,6%). Responden pada divisi Internal Audit & Legal, Government, Risk dan Compliance terdapat 4 orang (3,2%), divisi Finance & Accounting berjumlah 22 orang (17,5%), divisi IT dan Sistem Information berjumlah 3 orang (2,4%), divisi HRGA berjumlah 42 orang (33,3%), divisi Security & Command Centre dan Bisnis Analisis sebanyak 11 orang (8,7%), divisi K3 sebanyak 6 orang (4,8%), divisi Operational sebanyak 7 orang (5,6%), divisi Marketing sebanyak 11 orang (8,7%), divisi AMDK sebanyak 13 orang (10,3%), divisi Travel sebanyak 7 orang (5,6%). responden masa kerja 0-5 tahun berjumlah 44 orang (34,9%), 11-20 tahun berjumlah 23 orang (18,3%), 21-30 tahun berjumlah 55 orang (43,7%), dan 31-40 tahun berjumlah 4 orang (3,2%). Hasil analisis deskriptif responden menunjukkan variabel *organizational culture* mendapatkan nilai dengan kriteria tinggi yaitu 4,27. Kemudian variabel *job performance* mendapatkan hasil dengan kriteria tinggi yaitu 4,23. Variabel *knowledge sharing* juga mendapatkan hasil dengan kriteria tinggi yaitu 4,23.

Hasil Uji Outlier

Kriteria agar data dinyatakan tidak *outlier* adalah data yang memiliki nilai *Mahalanobis distance* yang lebih kecil dari nilai *Chi-Square* tabel (Ghozali, 2017). Dengan 14 item sebagai *degree of freedom* dan probabilitas 0,001 ditemukan hasil *Chi-Square* tabel sebesar 36,123. Berdasarkan hasil pengujian, tidak ditemukan data yang memiliki nilai *Mahalanobis distance* melebihi nilai *Chi-Square* tabel.

Hasil Uji Normalitas

Data Kriteria yang digunakan pada uji normalitas data adalah nilai *cr skewness* dan *cr kurtosis* yang berada pada kisaran nilai $\pm 2,58$ (Ghozali, 2017). Berdasarkan hasil pengujian, secara univariat tidak

ditemukan nilai yang tidak normal sehingga dapat melanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya. untuk secara *multivariat* data telah terdistribusi normal.

Hasil Uji Validitas

Teknik *Convergent Validity* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kriteria berdasarkan nilai *estimate (factor loading)* yang besarnya harus di atas 0,500 agar dapat dikatakan valid (Ghozali, 2017). Data yang dihasilkan dalam penelitian ini telah di atas 0,05 sehingga dapat dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas pada penelitian ini menggunakan nilai *Construct Reliability (CR)* yang besarnya harus di atas 0,700 dengan kategori baik, namun rentang nilai 0,600 – 0,700 masih dapat diterima dengan syarat nilai validitas baik (Ghozali, 2017). Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai CR dari setiap variabel yang dihasilkan telah melebihi syarat yang ditentukan yakni besarnya di atas 0,700.

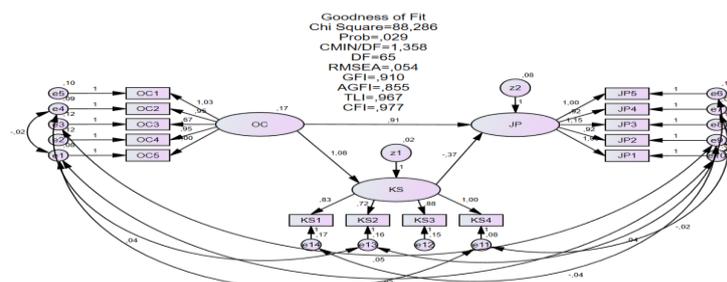
Hasil Uji Kelayakan Model

Tabel 1.
HASIL UJI KELAYAKAN MODEL

Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Probability	> 0.05	0.029	Poor fit
CMIN/DF	< 2	1.358	Good fit
RMSEA	0.05-0.08	0.054	Good fit
GFI	> 0.90	0.910	Good fit
AGFI	> 0.90	0.855	Poor fit
TLI	> 0.90	0.967	Good fit
CFI	> 0.90	0.977	Good fit

Sumber: Output AMOS 24

Pada penelitian ini digunakan tujuh kriteria *Goodness of Fit* untuk menguji kelayakan model. Berdasarkan hasil pengujian seperti pada Tabel 1. diketahui bahwa dua kriteria yakni *Probability* (0,029), dan *AGFI* (0,855) berada pada kategori *poor fit*. Namun empat kriteria lain seperti *CMIN/DF* (1,358), *RMSEA* (0,054), *GFI* (0,910), *TLI* (0,967), dan *CFI* (0,977) berada dalam kategori *good fit*. Uji kelayakan model pada penelitian ini seperti pada Tabel 1 dapat diterima karena lima dari tujuh kriteria yang diajukan telah memenuhi syarat dan dalam kategori baik serta sangat baik. Berdasarkan hasil pengujian *Goodness of Fit* di atas, dapat diketahui model diagram jalur penelitian ini pada Gambar 1 berikut:



Sumber : Output AMOS 24

Gambar 2. MODEL STRUKTURAL

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2.
UJI HIPOTESIS

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KS	←	OC	1,075	0,082	13,081	***
JP	←	OC	0,906	0,384	2,363	0,018
JP	←	KS	-0,37	0,335	-1,103	0,27

Sumber: *Output AMOS 24*

Berdasarkan Tabel 2, H1 diterima karena nilai CR sebesar 2,363 (>2), nilai P sebesar 0,018 (<0,05) serta nilai *estimate* positif. Artinya *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. H2 diterima karena nilai CR sebesar 13,081 (>2), nilai P sebesar (***) yang nilainya kurang dari 0,001 serta nilai *estimate* positif. Artinya *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. H3 ditolak karena diterima karena nilai CR sebesar -1,103 (<2), nilai P sebesar 0,27 (>0,05) serta nilai *estimate* negatif. Artinya *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

Hasil Uji Mediasi

Pengujian mediasi menggunakan *sobel test* yang mendapatkan hasil H4 ditolak karena mendapatkan nilai T-Stat -1,00 dan P value 0,0271 yang dinilai lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan *knowledge sharing* tidak mampu memediasi *organizational culture* terhadap *job performance*.

Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Job performance*

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance*. Hasil deskriptif jawaban responden untuk variabel *organizational culture* termasuk dalam kategori tinggi. Hasil statistik nilai *job performance* juga termasuk tinggi yaitu. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational culture* maka akan meningkatkan *job performance*. Hasil karakteristik karyawan dengan masa kerja yang telah lama bekerja memiliki tingkat *organizational culture* yang baik yang dirasa *organizational culture* sudah melekat pada diri karyawan, juga berdasarkan indikator *organizational culture* yaitu pada indikator perhatian terhadap detail, karyawan telah melaksanakan tugas dengan teliti dan detail agar meminimalisir ketidaksesuaian, sehingga setiap tahap pekerjaan diselesaikan dengan baik sesuai SOP yang ada, Ketika karyawan telah melakukan *organizational culture* yang baik maka dapat meningkatkan *job performance* karyawan. yang berarti bahwa apabila *organizational culture* baik maka baik pula *job performance* karyawan. Hasil dari penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Jameely, (2022), Olaleye *et al.* (2021) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *organizational culture* terhadap *job performance*. hal tersebut berarti semakin meningkatnya *organizational culture* maka *job performance* juga akan meningkat. Wibowo *et al.* (2020) menemukan adanya pengaruh positif signifikan *organizational culture* terhadap *job performance*. Hal ini menunjukkan *organizational culture* adalah salah satu faktor yang dapat memengaruhi *job performance*. Apabila suatu perusahaan memiliki *organizational culture* yang positif maka akan mudah bagi seorang karyawan untuk meningkatkan *job performance*. Sebaliknya, apabila *organizational culture* negatif maka dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan. Namun penelitian ini mendapatkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Azzahra, (2019), Hidayat *et al.* (2022), dan Wanta & Augustine, (2021) yang mendapatkan hasil *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *job performance*.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge sharing*. hasil deskriptif jawaban responden variabel *organizational culture* yang terjadi pada karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Kemudian hasil statistik pada tabel variabel

knowledge sharing termasuk dalam kategori tinggi. hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational culture* maka *knowledge sharing* juga akan meningkat. Hasil karakteristik berdasarkan usia karyawan dengan usia lanjut memiliki tingkat *organizational culture* yang tinggi dan sudah melekat pada diri karyawan, seperti pada indikator *organizational culture* yaitu perhatian terhadap detail, karyawan telah melaksanakan tanggung jawab dengan ketepatan dan ketelitian guna meminimalisasi risiko kekeliruan saat melaksanakan pekerjaan, Ketika karyawan melakukan *organizational culture* yang baik maka dapat meningkatkan kemampuan berbagi yang dilakukan oleh karyawan dengan sesama rekan kerja, yang memiliki artian bahwa apabila *organizational culture* yang baik maka *knowledge sharing* akan menjadi baik pula. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Wilianto & Indriyani, (2021), dan Azzahra, (2019) yang mendapatkan hasil terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *organizational culture* terhadap *knowledge sharing*. Hal tersebut berarti semakin meningkatnya *organizational culture* maka *knowledge sharing* juga dinilai akan meningkat. Namun penelitian ini mendapatkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andayani *et al.* (2022) yang mendapatkan hasil bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Job Performance

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa variabel *knowledge sharing* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *job performance*. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan karyawan kerap berbagi pengalaman dan berbagi pengetahuan dengan sesama rekan kerja, meskipun karyawan aktif bertukar pengalaman kerja, hal ini tidak selalu meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan karena pengalaman dan juga pengetahuan yang dibagikan tidak selalu relevan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh setiap karyawan sehingga *knowledge sharing* yang dilakukan tidak dapat memengaruhi *job performance*. *Job performance* dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, produktivitas hasil, tidak adanya *complain* dan juga dilakukan penilaian secara berkala. Karyawan yang berkinerja baik akan mendapat reward begitupun sebaliknya, apabila karyawan tidak memiliki kinerja baik dan sering melakukan pelanggaran maka akan mendapatkan *punishment*. Hal ini menjelaskan tidak adanya pengaruh signifikan *knowledge sharing* terhadap *job performance*. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian yang dilakukan Novita *et al.* (2019) yang menyatakan *knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini mendapatkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Indarwati, (2022) yang mendapatkan hasil *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *job performance*.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Job Performance melalui Knowledge Sharing

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing*. Pada uji *sobel test* menunjukkan nilai *P value* menunjukkan nilai tinggi yang berarti variabel *knowledge sharing* tidak mampu menjadi mediasi variabel *organizational culture* terhadap *job performance*. Berdasarkan hasil penelitian karyawan sering kali berbagi informasi dan pengalaman dengan rekan kerja, namun belum tentu informasi tersebut relevan dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Hal ini menyebabkan pengetahuan yang dibagikan tidak selalu digunakan dengan baik dan tidak diaplikasikan secara maksimal. Para karyawan merasa bahwa mereka telah melakukan pekerjaan dengan tepat dan teliti sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan benar tanpa adanya kesalahan. Akibatnya, *knowledge sharing* tidak menjadi media yang efektif untuk meningkatkan *job performance* dan pengembangan diri karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Andayani *et al.* (2022) dan Lubertri & Azizah, (2020) yang mendapatkan hasil bahwa *knowledge sharing* tidak memengaruhi variabel *organizational culture* terhadap *job performance*. Namun penelitian ini mendapatkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wilianto & Indriyani, (2021) yang mendapatkan hasil *knowledge sharing* memiliki pengaruh mediasi yang kuat pada hubungan *organizational culture* terhadap *job performance*.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, hal ini mengungkapkan semakin tinggi *organizational culture* yang dilaksanakan karyawan, maka semakin meningkat juga *job performance* karyawan. Selain itu, *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal tersebut mengungkapkan semakin tinggi *organizational culture* yang dilaksanakan karyawan, maka semakin tinggi pula *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan. Selanjutnya, *knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap *job performance*. Hal ini mengindikasikan meskipun karyawan aktif bertukar pengalaman kerja dan pengetahuan namun tidak selalu meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan karena pengalaman yang dibagikan tidak selalu relevan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh masing-masing individu. Selanjutnya, *knowledge sharing* tidak menjadi mediasi *organizational culture* terhadap *job performance*. Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang sering kali berbagi informasi dan pengalaman, namun *knowledge sharing* yang dibagikan tidak selalu relevan dan sesuai dengan kebutuhan individu. Hal ini menyebabkan kurangnya penggunaan dan aplikasi pengetahuan yang optimal. Karyawan merasa pekerjaan mereka sudah tepat dan teliti, sehingga *knowledge sharing* tidak efektif untuk meningkatkan *organizational culture* terhadap *job performance*.

Implikasi praktis penelitian ini yaitu perusahaan harus selalu berupaya meningkatkan *job performance* karyawan perusahaan dengan terus mengimplementasikan *organizational culture* yang baik. Dengan begitu, perubahan-perubahan tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perusahaan dapat lebih memperhatikan lebih detail pekerjaan karyawan, selalu membimbing dan membina karyawan agar karyawan memiliki inisiatif yang tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif, di mana karyawan merasa nyaman untuk menyuarakan ide-ide baru dan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat untuk meningkatkan *performance* dan meminimalisir kesalahan yang terjadi. Perusahaan juga harus berupaya meningkatkan *knowledge sharing* dengan terus mengimplementasikan *organizational culture* yang baik, dengan begitu perubahan-perubahan tersebut diharapkan dapat meningkatkan minat *knowledge sharing* karyawan dengan maksimal. Perusahaan kiranya melibatkan semua karyawan dalam mengembangkan layanan baru, mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif, memberikan penghargaan kepada karyawan, mengadakan pelatihan tentang *knowledge sharing*. Hal ini dapat meningkatkan *knowledge sharing* pada karyawan dan diharapkan ke depannya akan memunculkan dampak positif bagi perusahaan. Keterbatasan pada penelitian ini adalah penelitian hanya tertuju pada satu perusahaan yang sampelnya terbatas, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah subjek penelitian lebih dari satu perusahaan, Diharapkan penelitian selanjutnya bisa meneliti variabel lain yang memengaruhi *job performance* karyawan beberapa variabel yang dapat memengaruhi *job performance* seperti lingkungan kerja, *reward*, *job satisfaction* dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ayyubi, M. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 2(03), 372–384. <https://doi.org/10.37504/map.v2i03.210>
- Andayani, T. B. N., Verawati, D. M., & Giovanni, A. (2022). Model Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya Organisasi, Learning Organization, dan Knowledge Sharing Studi Kasus Pada Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(2), 211–224. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v10i2.1315>
- Azzahra, A. N. (2019). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Performance Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telkom Indonesia Regional V. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 400–409. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v7n2>

- Berdiyana, M., W, D. W. T., & Witjaksono, A. D. (2022). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(2), 314–324. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3899>
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24 Update Bayesian SEM Edisi 7* Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hidayat, N., Anisah, H. U., Muntoha, H., & Ismanto, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10/4, 1016–1025.
- Hong, J. C., Lee, Y. F., Chen, H. H., & Nguyen, H. B. N. (2022). Knowledge Sharing Types as Predictors of Job Performance Mediated by Problem-Solving Self-Efficacy in the Information System Integration Service Industry. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.857782>
- Indarwati, P. (2022). *Determinasi Knowledge Sharing Self-Efficacy, Dan Kualitas Knowledge Sharing Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT . Aji Pangan Lestari)*. 106–119. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47201/jamin.v4i2>
- Indrawati, P. (2022). Determinasi Knowledge Sharing Self-Efficacy, dan Kualitas Knowledge Sharing terhadap Employee Job Performance (Studi Pada PT. Aji Pangan Lestari). *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 4(2), 106. <https://doi.org/10.47201/jamin.v4i2.96>
- Jameely, A. S. (2022). The Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Job Performance in the Telecommunication Sector. *Management & Economics Research Journal*, 4(1), 81–100. <https://doi.org/10.48100/merj.2022.182>
- Kurniawati, D. T., Ikhrum W, M. A. D., & Yuana, P. (2021). The mediating role of task-technology fit (TTF) in the effect of knowledge sharing intention on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(6), 93–100. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i6.1336>
- Lubertri, L., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing sebagai pemediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 450–465. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i3.490>
- Mahmudi, K., & Surjani, J. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8, 931–945. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p931-945>
- Nizam, K., & Hameed, S. (2023). The Impact of Knowledge Sharing on Job Performance in Banking Sector of Pakistan: Mediating Role of Affective Commitment. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 43(1), 25–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.798>
- Novita, R., Prayekti, & Hewawati, J. (2019). *Pengaruh Knowledge Sharing, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *JRMB*. 14(2), 119-126

Lintang Ayu Ariyani & Agus Frianto. Pengaruh *organizational culture* terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing*

Nugraha, E. S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11, 623–638. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v11n3>

Olaleye, B. R., Fapetu, O., Asaolu, A. A., & Bojuwon, M. (2021). Nexus between authentic leadership, organizational culture and job performance: Mediating role of bullying. *Fuoye Journal of Finance and Contemporary Issue*, 1(1), 38-48. <http://www.fjfcf.fuoye.edu.ng/index.php/fjfcf/article/download/5/4>

Purnama, E. D., & Widayati, C. C. (2023). The Effect of Organizational Culture, Sharing Knowledge, and Intention to Share on Competency through Organizational Commitment As a Mediating Variable. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 30-48. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.003

Putra, J. Y. P. (2020). Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1185-1200. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1185-1200>

Sasmita, E. E., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2023). The mediating effect of job satisfaction and knowledge sharing behavior on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2128>

Sudrajat, Y. A., & Hartono, A. (2022). Effect Of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable. *Journal Research of Social Science, Economic, and Management*, 02(01), 43–55. <https://doi.org/DOI : https://jrsem.publikasiindonesia.id/index.php/jrsem/index>

Surya, J. E. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 759–768. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p759-768>

Theodora, L. G., Tanuwijaya, J., & Putra, A. W. G. (2023). The Influence of Organizational Culture and Providing Incentives on Employee Performance. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(1), 2173–2179. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i1.497>

Wanta, D., & Augustine, Y. (2021). The Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance Moderated by Good Governance in Women's Cooperative Institution. *Technium Sustainability*, 1(2), 45–58. <https://techniumscience.com/index.php/sustainability/article/view/5222%0Ahttps://techniumscience.com/index.php/sustainability/article/view/5222/1815>

Wibowo, F. P., Sugandha, & Tholok, F. W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Di PT Mutiara Nusantara Globalindo). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 20(3), 248–258. <https://doi.org/https://doi.org/10.33061/jeku.v20i3.4309>

Wijaya, D. H., & Eppang, B. M. (2021). The Effect of Technology Development, Leadership Style and Organization Culture on Employee Performance. *Matrik Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 15(2), 203–216. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i02.p04>

Wilianto, J. W., & Indriyani, R. (2021). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Job Performance Melalui Knowledge Sharing pada Jefri Daniel Consulting Group. *AGORA*, 9(2).