

PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP JOB PERFORMANCE MELALUI KNOWLEDGE SHARING PADA JEFFRI DANIEL CONSULTING GROUP

Joshua William Wilianto dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Joshua_william_jww@yahoo.com; ranytaa@petra.ac.id

ABSTRAK

Organizational culture merupakan budaya dan kebiasaan dari sebuah perusahaan. *Knowledge sharing* didefinisikan sebagai pertukaran informasi dan keahlian sedangkan *job performance* adalah efek yang dihasilkan dari upaya karyawan yang diubah melalui kemampuan dan peran atau persepsi tugas dari karyawan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* dan *knowledge sharing* terhadap *job performance* pada Jeffri Daniel Consulting Group. Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dan metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *purposive sampling*. Teknik analisis yang dipergunakan adalah PLS. Sebanyak 101 responden telah terlibat dalam pengisian kuesioner berbasis kuesioner. Dengan menggunakan metode partial least square, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing* dan *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap positif *job performance*. *Organizational culture* juga memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *job performance*. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh mediasi yang kuat pada hubungan *organizational culture* terhadap *job performance*.

Kata Kunci:

Organizational culture, knowledge sharing, job performance.

PENDAHULUAN

Dalam era pandemik saat ini, bisnis secara keseluruhan di berbagai macam bidang mengalami penurunan dengan drastis, baik di Indonesia maupun di seluruh dunia. Para pemilik bisnis tentu berusaha untuk mempertahankan eksistensinya di dalam persaingan bisnis yang begitu ketat. Namun dalam Industri 4.0 ini, industri yang ditopang oleh internet dan teknologi digital justru sangat dibutuhkan dan berkembang dengan pesat diiringi oleh kebutuhan masyarakat. Berdasarkan data Indeks Tendensi Bisnis dan Indeks Tendensi Konsumen pada tahun 2020 yang di publikasikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), secara umum kondisi bisnis di Indonesia mengalami tren yang semakin meningkat setiap tahunnya.

Saat ini, selain Industri 4.0, perekonomian telah memasuki masa ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*). Ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*) adalah suatu era dimana sumber daya yang tidak dapat dilihat atau tidak berwujud (*intangible*) dan keunggulan kompetitif menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk bisa bertahan di kondisi dan lingkungan ekonomi yang terus berubah dan berkembang (Hayes, 2020).

Kinerja pekerjaan yang tidak efisien akan membawa kerugian bagi organisasi yang terkait dengan produktivitas yang lebih rendah, profitabilitas, dan penurunan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Jayaweera, 2015). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Viswesvaran dan Ones (2000), Kinerja pekerjaan adalah pondasi inti dari tempat kerja saat ini. Kinerja pekerjaan didefinisikan oleh Motowidlo, Borman, dan Schmit (1999) sebagai perilaku atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Muchhal (2014) kinerja penting bagi organisasi karena kinerja karyawan mengarah pada kesuksesan bisnis dan kinerja penting bagi individu karena menyelesaikan tugas dapat menjadi sumber kepuasan.

Knowledge dianggap sebagai aset utama dan berharga dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan inovatif di berbagai negara maju, hal ini disebabkan karena pengetahuan adalah satu-satunya faktor yang dapat menyebabkan suatu perubahan dan inovasi dalam bisnis (Matin, Nakhchian, & Kashani, 2013). *Knowledge sharing* telah diakui sebagai solusi yang konstruktif untuk keberlangsungan sebuah bisnis. (Ullah, Akhtar, Shahzadi, Farooq & Yasmin, 2016).

Semakin berkembangnya jaman dan teknologi, tidak dapat dipungkiri bahwa pengetahuan adalah merupakan salah satu sumber daya yang sangat bernilai bagi sebuah bisnis (Norfadzilah *et al.* 2015).

Pada esensinya, pengetahuan sering dikaitkan dengan pengetahuan dari para karyawan. Merekalah yang memiliki pengetahuan, kompetensi tinggi, berkaliber dan bertalenta dalam bisnis.

Peran karyawan yang berpengetahuan memberikan keuntungan dalam hal pengambilan keputusan, membuat arah dan strategi bisnis serta meningkatkan kompetisi diantara bisnis yang lain.

Banyak hal yang menjadi faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *knowledge sharing*, salah satunya adalah *organizational culture*.

Budaya merupakan suatu hal yang melekat dalam diri setiap kelompok atau kalangan manusia yang bisa disebut juga sebagai organisasi. Budaya organisasi yang tepat adalah prasyarat untuk penciptaan dan penyebaran pengetahuan. (Islam, Jasimuddin, & Hasan, 2015).

Adanya budaya organisasi yang baik dalam sebuah perusahaan tentu akan menimbulkan dampak yang positif juga kepada para karyawan. Hal ini dapat berpengaruh kepada performa pekerjaan karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ojo (2009) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *organizational culture* dan *job performance*.

Organizational culture mempengaruhi kemampuan karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* di dalam perusahaan. Dengan adanya *knowledge sharing* maka para karyawan bisa mendapatkan inovasi atau kreatifitas yang baru akibat saling bertukar pengetahuan satu dengan yang lainnya, sehingga hal itu juga mempengaruhi performa perusahaan. (Bevan, 2012).

Studi Literatur Organizational Culture

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014, p. 62) budaya organisasi adalah sebuah makna asumsi yang dibagikan dan diterima, dipercaya namun tidak secara tertulis diberikan dan dipegang oleh kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dipandang, dipikirkan dan juga reaksi terhadap berbagai macam lingkungan. Robbins dan Coulter (2012, p. 51) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah organisasi. Pola ini dipelajari oleh para anggota karena mereka berhubungan dengan persoalan eksternal dan internal, sekaligus mengajarkan anggota baru bahwa pola ini merupakan cara yang benar untuk diterima, dipikirkan, dan dirasakan. Kim dan Chang (2019) mengartikan budaya organisasi sebagai manifestasi konkret dari nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mempengaruhi perilaku karyawan serta membentuk bagaimana sebuah organisasi beroperasi. Greenberg (2012, p. 307) mengatakan budaya organisasi adalah sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari asumsi dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. *Organizational culture* dapat diukur dari kolaborasi (*Collaboration*), Orientasi pembelajaran dan pengembangan (*Learning and development*), dan Dukungan pihak manajemen (*Top management support*) (Islam, Jasimuddin, & Hasan, 2015). Kolaborasi mengarah kepada bagaimana seseorang secara aktif membantu dan menyelesaikan masalah berkaitan dengan

pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Kolaborasi dibutuhkan sebagai alat untuk mendukung konstruksi sosial dalam memperoleh pengetahuan. Orientasi pembelajaran dan pengembangan berfokus kepada sejauh mana dorongan organisasi kepada para anggotanya untuk terus menerus belajar dan mengembangkan diri mereka. Dukungan pihak manajemen kepada karyawannya didasarkan pada bagaimana para pemimpin menerapkan terjadinya berbagi pengetahuan.

Job Performance

Job Performance merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan mengukur seseorang terhadap tujuannya untuk menentukan apakah hasil yang dikerjakan cocok dengan tujuan yang diharapkan (Yang & Hwang, 2014).

Menurut Mangkunegara (2013), kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja yang dicapai seseorang). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secata kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah perilaku, insidental, dapat diukur, dan beragam, dan juga merupakan jumlah insiden berselang yang telah dilakukan karyawan dalam durasi standar dalam organisasi (Chu & Lai, 2011, p. 106).

Definisi kinerja menurut Mangkuprawira (2008) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan adalah efek yang dihasilkan dari upaya karyawan yang diubah melalui kemampuan dan peran atau persepsi tugas dari karyawan tersebut (Jones, 2003).

Job Performance dapat diukur dari *job quality* dan *job time*. *Job quality* mengarah kepada mutu pekerjaan yang harus di selesaikan atau di capai serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas juga merupakan seberapa baik seorang karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas kerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu karyawan berkaitan dengan seberapa baiknya penyelesaian karyawan dari suatu perusahaan dengan menggunakan standar pengukuran yang akurat, teliti dan terorganisasi. Pengukuran kualitas kerja ini dipergunakan untuk meningkatkan mutu dari suatu perusahaan. Sedangkan *job time* mengarah kepada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas pekerjaan serta berkaitan dengan tingkat kesulitan suatu pekerjaan seberapa jauh karyawan

mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Knowledge Sharing

Menurut Pulakos, Dorsey dan Borman, (2003) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan mengacu pada persiapan informasi tugas, pengetahuan untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk memfasilitasi orang lain, pemecahan masalah, menerapkan kebijakan, atau mengembangkan ide-ide baru.

Pada dasarnya, prinsip dari *knowledge sharing* adalah proses yang terjadi untuk memperoleh pengalaman dari orang lain. (Abdul Razak, 2014). Menurut Burke (2011) *knowledge sharing* adalah perasaan berbagi tentang tujuan kepemilikan dimana hanya terjadi jika ada kepercayaan. Sedangkan Witherspoon, Jason, Cam, dan Dan. (2013) mengungkapkan berbagi pengetahuan adalah proses yang terjadi dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk menciptakan, memanen, dan mempertahankan proses bisnis.

Knowledge sharing diukur berdasarkan Juan et al. (2018) adalah *structural knowledge sharing, relational knowledge sharing, dan cognitive knowledge sharing*. *Structural knowledge sharing* adalah berbagi pengetahuan melalui ikatan jaringan dan komunikasi antara anggota dalam jaringan sosial yang bertindak sebagai media aliran informasi dan pertukaran sumber daya. Hubungan, frekuensi interaksi, dan waktu yang dihabiskan bersama merupakan penentu dalam meyalurkan pengetahuan ini. Interaksi melalui *meeting*, kerja sama tim, email atau forum diskusi online memfasilitasi akses untuk berbagai sumber pengetahuan dan praktik tersebut akan mengembangkan kemampuan kelompok dengan membangun dan bertukar pengetahuan.

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

Cognitive knowledge sharing adalah berbagi pengetahuan menggunakan sumber daya yang mampu menyampaikan maksud dan interpretasi dalam organisasi. Bahasa dan visi bersama yang menjadi penentu dalam

menyalurkan pengetahuan. *Shared language* atau bahasa yang digunakan sehari-hari membantu individu memahami satu sama lain dengan lebih mudah. Hal ini mendorong karyawan untuk menikmati kegiatan *knowledge sharing* dan meningkatkan kualitas pembagian pengetahuan dalam organisasi. *Shared vision* merupakan tujuan dan aspirasi bersama anggota organisasi.

Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian

Hubungan Organizational Culture terhadap Knowledge Sharing

Islam et al. (2015) mengatakan bahwa faktor *organizational culture* yang terdiri dari *collaboration, learning and development* dan *top management support* memaparkan bahwa faktor-faktor tersebut merupakan aspek penting dalam keberhasilan *knowledge sharing*.

Dalam peneleitian yang dilakukan oleh Al-Alawi, Al-Marzooqi, dan Mohammed (2007) ditemukan beberapa faktor *organization culture* (*interpersonal trust, communication between staff, information system, reward, dan organization structure*) menunjukkan dalam penelitiannya kepada organisasi dari sektor publik dan swasta di Kerajaan Bahrain dan menunjukkan hasil yang positif dari faktor-faktor tersebut sebagai prasyarat untuk keberhasilan *knowledge sharing*.

H_1 : *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Hubungan Knowledge Sharing terhadap Job Performance

Penelitian Yun dan Lee. (2017) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan secara aktif dapat membantu personel *R&D* mendapatkan pengetahuan secara implisit dari rekan kerja, pelanggan, dan lainnya di seluruh batas organisasi dan memungkinkan mereka untuk menghasilkan solusi kreatif dengan menghasilkan keputusan maupun inovasi yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya, karena personel *R&D* memainkan peran penting dalam inovasi perusahaan, banyak studi telah meneliti karakteristik pribadi, kontekstual, dan organisasi untuk menjelaskan perbedaan dalam efektivitas dan pencapaian pribadi karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan pelajaran penting bagi personel *R&D* individu. Karena keterampilan sosial dan interpersonal dapat memainkan peran kunci dalam menerima bantuan dan dukungan dari anggota organisasi, individu perlu meningkatkan keterampilan sosial mereka untuk mencapai karier yang sukses di *R&D*. Penelitian Juan et al. (2018) menemukan tiga dimensi dari *knowledge sharing* yaitu *structural, relational, dan cognitive knowledge*. Organisasi dapat memanfaatkan *knowledge sharing* dengan lebih baik untuk melibatkan karyawan di tempat kerja sehingga membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Dengan kata lain, berbagi pengetahuan aktif memfasilitasi kombinasi dan transformasi

pengetahuan yang ada dengan pengetahuan baru dan mempromosikan keberhasilan penerapan ide-ide kreatif, yang semuanya berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan.

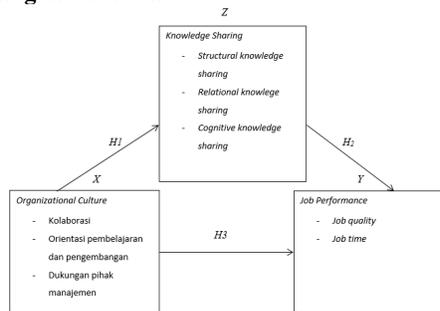
H₂: *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*

Hubungan *Organizational Culture* terhadap *Job Performance*

Shahzad, Iqbal, & Gulzar. (2013) menyatakan dalam penelitiannya di industri *software house* di Pakistan, bahwa faktor *organizational culture* yang terdiri dari lima hal antara lain; *employee participation, openness to communication, risk taking and innovation, customer service orientation, dan reward system* dan hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di industri *software house* di Pakistan berpengaruh positif terhadap *job performance*. Sedangkan dalam penelitian Ojo. (2009) yang dilakukan terhadap industri perbankan di Nigeria menunjukkan bahwa 57.7% dari responden setuju bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh terhadap *job performance* dan 48.7% dari para karyawan setuju bahwa *organizational culture* menentukan level produktifitas dari sebuah organisasi. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa bahwa budaya perusahaan sangat penting dalam setiap organisasi dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu budaya perusahaan mempengaruhi tingkat produktivitas organisasi secara positif.

H₃: *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka penelitian

Sumber : Islam *et al.* (2015); Juan *et al.* (2018); Na-Nan, Chairasit dan Pukkeeree. (2018)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif kausal, yaitu menggunakan pendekatan kausal untuk menguji pengaruh *organizational culture* dan *job performance* melalui *knowledge sharing*. Penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk

menginvestigasi kemungkinan hubungan sebab dan akibat. Metode kuantitatif menggunakan pengukuran dan pengujian hipotesis berdasarkan suatu sampel yang dikaji dengan menggunakan statistik analisis data (Ferdinand, 2014).

Populasi dan sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa, yang ditetapkan peneliti untuk dijadikan sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014). Populasi dari penelitian ini terdiri dari karyawan yang berjumlah 101 orang di JD Consulting Group.

Sampel merupakan bagian kecil dari populasi yang mewakili seluruh populasinya (Ferdinand, 2014). Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* memilih sampel dari kelompok sasaran yang memenuhi kriteria tertentu untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan secara subjektif (Ferdinand, 2014, p. 179). Kriteria tersebut adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 6 bulan di JD Cosulting Group. Sampel dalam penelitian adalah semua karyawan dari berbagai divisi di JD Consulting Group.

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode pengumpulan data angket atau kuesioner *online* melalui *Google Form* dengan cara menyebarkan angket dengan *link* dari melalui media social (*Line* dan *WhatsApp*). Responden merupakan karyawan yang sudah bekerja minimal selama enam bulan pada JD Consulting Group. Teknik pengukuran skala menggunakan skala likert dengan memberikan nilai skala untuk tiap alternatif jawaban yang berjumlah 5 kategori, yaitu:

1. Jawaban “sangat tidak setuju” (STS) diberi skor 1.
2. Jawaban “tidak setuju” (TS) diberi skor 2.
3. Jawaban “cukup setuju” (N) diberi skor 3.
4. Jawaban “setuju” (S) diberi skor 4.
5. Jawaban “sangat setuju” (SS) diberi skor 5.

Teknik Analisis

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis rata-rata (*mean*) yang merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Alat yang digunakan sebagai instrumen analisis data adalah PLS (*Partial Least Squares*).

ANALISA DATA

Analisa Validitas dan Reliabilitas

Tabel 4.1

Convergent Validity (Validitas Konvergen)

	Job Performance (Y)	Knowledge Sharing (Z)	Organizational Culture (X)
X.1			0.716
X.2			0.704
X.3			0.729
X.4			0.746
X.5			0.747
X.6			0.710
X.7			0.703
X.8			0.730
X.9			0.740
X.10			0.764
X.11			0.735
X.12			0.735
X.13			0.720
X.14			0.732
Y.1	0.740		
Y.2	0.715		
Y.3	0.757		
Y.4	0.726		
Y.5	0.806		
Y.6	0.789		
Y.7	0.742		
Z.1		0.743	
Z.2		0.710	
Z.3		0.725	
Z.4		0.741	
Z.5		0.762	
Z.6		0.809	
Z.7		0.771	
Z.8		0.808	
Z.9		0.732	

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian ini dapat dinyatakan valid karena memiliki nilai validitas konvergen sebesar >0,5 (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Tabel 4.2
Hasil Skor Cross Loading
Nilai Cross Loading

Indikator	Variabel		
	Organizational Culture (X)	Knowledge Sharing (Z)	Job Performance (Y)
X.1	0,716	0,400	0,455
X.2	0,704	0,534	0,465
X.3	0,729	0,416	0,485
X.4	0,746	0,395	0,431
X.5	0,747	0,521	0,500
X.6	0,710	0,411	0,443
X.7	0,703	0,347	0,300
X.8	0,730	0,452	0,444
X.9	0,740	0,508	0,492
X.10	0,764	0,466	0,508
X.11	0,735	0,395	0,381
X.12	0,735	0,475	0,531
X.13	0,720	0,531	0,498
X.14	0,732	0,396	0,461
Z.1	0,399	0,743	0,512
Z.2	0,373	0,710	0,435
Z.3	0,395	0,725	0,461
Z.4	0,446	0,741	0,579
Z.5	0,446	0,762	0,543
Z.6	0,477	0,809	0,560
Z.7	0,508	0,771	0,528
Z.8	0,558	0,808	0,595
Z.9	0,561	0,732	0,625
Y.1	0,411	0,505	0,740
Y.2	0,433	0,499	0,715
Y.3	0,397	0,554	0,757
Y.4	0,487	0,574	0,726
Y.5	0,597	0,577	0,806
Y.6	0,499	0,559	0,789
Y.7	0,497	0,512	0,742

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain.

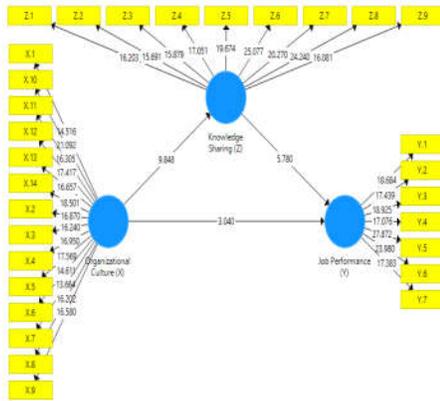
Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach's Alpha dan Nilai Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Organizational Culture (X)	0,932	0,941
Knowledge Sharing (Z)	0,907	0,923
Job Performance (Y)	0,873	0,902

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa pada masing-masing variabel penelitian telah memenuhi syarat *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Suatu variabel dikatakan memenuhi reliabilitas konstruk jika memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7 dan nilai *composite reliability* > 0,7. (Hair et al., 2010) Diketahui variabel *organizational culture*, *knowledge sharing* dan *job performance* memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7 dan nilai *composite reliability* > 0,7. Hasil ini menyimpulkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi reliabilitas konstruk.

Evaluasi Inner Model



Gambar 4.1 Hasil Analisis Bootstrapping

Tabel 4.4 Nilai Uji R-square (R²)

Nilai R-Square	
Variabel Endogen	Nilai R-Square
Knowledge Sharing (Z)	0,384
Job Performance (Y)	0,573

Nilai *R-Square* untuk *knowledge sharing* sebesar 0,384 memiliki arti bahwa prosentase besarnya *knowledge sharing* yang dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh *organizational culture* adalah sebesar 38,4%.

Nilai *R-Square* untuk *job performance* sebesar 0,573 memiliki arti bahwa prosentase besarnya *job performance* yang dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh *organizational culture* dan *knowledge sharing* adalah sebesar 57,3%.

Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik.

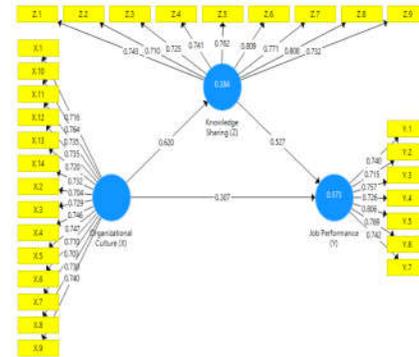
Hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1 - 0,384) \times (1 - 0,573)] = 0,737 \quad (1)$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai *Q-Square* sebesar 0,737, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 73,7%, sedangkan 26,3% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model pada penelitian dikatakan sudah baik.

Evaluasi Outer Model

Pada model pengukuran (*outer model*) akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas konstruk.



Gambar 4.2 Hasil uji validitas konvergen.

Pengujian Hipotesis

Tabel 9 Tabel Antar Konstruk Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Path	t-statistic	p-value
H1 <i>Organizational Culture</i> (X) → <i>Knowledge Sharing</i> (Z)	0,620	9,848	0,000
H2 <i>Knowledge Sharing</i> (Z) → <i>Job Performance</i> (Y)	0,527	5,780	0,000
H3 <i>Organizational Culture</i> (X) → <i>Job Performance</i> (Y)	0,307	3,040	0,001

Berdasarkan tabel 9 mengenai pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa:

- H1 diterima**, artinya *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, ditunjukkan dengan koefisien path bernilai positif sebesar 0,620 dan nilai *t-statistic* sebesar 9,848 > 1,64, serta *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini berarti *organizational culture* yang semakin suportif, akan meningkatkan secara signifikan *knowledge sharing* pada JD Consulting Group. Semakin

- suportif *organizational culture*, maka semakin tinggi *knowledge sharing*.
2. **H2 diterima**, artinya *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, ditunjukkan dengan koefisien *path* bernilai positif sebesar 0,527 dan nilai *t-statistic* sebesar $5,780 > 1,64$, serta *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti *knowledge sharing* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *job performance* pada JD Consulting Group. Semakin tinggi *knowledge sharing*, maka semakin baik *job performance*.
 3. **H3 diterima**, artinya *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, ditunjukkan dengan koefisien *path* bernilai positif sebesar 0,307 dan nilai *t-statistic* sebesar $3,040 > 1,64$, serta *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$. Hasil ini berarti *organizational culture* yang semakin suportif, akan meningkatkan secara signifikan *job performance* pada JD Consulting Group. Semakin suportif *organizational culture*, maka semakin baik *job performance*.

Tabel 10
Tabel Pengaruh Tidak Langsung

Indirect Effect			
Pengaruh	Koefisien Path	t-statistic	p-value
<i>Organizational Culture</i> (X) → <i>Knowledge Sharing</i> (Z) → <i>Job Performance</i> (Y)	0,327	4,855	0,000

Koefisien *path* pengaruh tidak langsung *organizational culture* terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing* (*indirect effect*) sebesar 0,327 lebih besar daripada pengaruh langsung *organizational culture* terhadap *job performance* (*direct effect*) yang sebesar 0,307. Nilai *t-statistic* yang dihasilkan pengaruh tidak langsung sebesar $4,855 > 1,64$, serta *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ menyimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung *organizational culture* terhadap *job performance* melalui *knowledge sharing* adalah signifikan. Hasil ini berarti *knowledge sharing* memediasi (mengintervening) pengaruh *organizational culture* terhadap *job performance* pada JD Consulting Group. Semakin suportif *organizational culture*, maka semakin tinggi *knowledge sharing* yang selanjutnya *job performance* akan semakin baik

Pembahasan
Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing* pada karyawan JD Consulting Group. Hipotesis pertama yang berbunyi “*Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*” dinyatakan diterima. Hasil menunjukkan bahwa *organizational culture* yang semakin baik, akan meningkatkan *knowledge sharing* pada karyawan JD Consulting Group. Hasil statistik menunjukkan *organizational culture* pada karyawan JD Consulting Group tergolong sangat tinggi dengan rata-rata nilai *mean* 3,882 sedangkan variabel *knowledge sharing* yang mempunyai nilai *mean* 3,918 dan tergolong tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa JD Consulting Group melakukan upaya untuk membangun budaya yang suportif sehingga mendukung para karyawan melakukan *knowledge sharing* di dalam organisasi. Hasil tertinggi *mean* dari variabel *organizational culture* terdapat pada item X.14 dengan nilai *mean* 4,030 pada indikator *top management support* dengan pernyataan “Saya mendapatkan penghargaan atas ide – ide inovatif yang berhasil”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan JD Consulting Group mendapatkan dukungan serta apresiasi atas ide-ide yang berhasil oleh pihak manajemen serta atasan dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan.

Hasil yang diperoleh didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Al-Alawi, Al-Marzooqi dan Mohammed (2007). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *organizational culture* memberikan perasaan individual yang kuat atas koneksi dengan rekan kerja. Hal tersebut mendorong karyawan untuk mendahulukan tujuan organisasi dan kebutuhan dalam kelompok di atas kepentingan pribadi karyawan sehingga mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan. Karyawan yang mendapatkan instruksi dan prosedur yang jelas oleh pihak manajemen akan merasa nyaman sehingga memiliki dampak positif pada *knowledge sharing*. Hasil dari penelitian terdahulu semakin menegaskan hasil penelitian. Penerapannya di lapangan yaitu ketika mendapatkan sebuah pekerjaan yang membutuhkan 2 atau lebih divisi untuk saling bekerja sama, maka bisa terjadi *knowledge sharing* dalam rangka menyelesaikan pekerjaan tersebut, misalnya divisi fotografi harus berkoordinasi dengan divisi marketing dan branding dalam rangka menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang diminta oleh klien. Dalam rangka mewujudkan permintaan klien tersebut, maka divisi tersebut harus melakukan *meeting* dan *brainstorming* untuk dapat mencapai kesepakatan bersama. Kolaborasi antar karyawan di JD Consulting Group, dalam berbagi macam divisi memberikan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dari pertukaran informasi antar rekan

kerja dan menggunakannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Job Performance*

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*. Hipotesis kedua yang berbunyi “*Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*” dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dipandang dapat meningkatkan *job performance* karyawan JD Consulting Group. Hasil statistik menunjukkan *knowledge sharing* karyawan JD Consulting Group tergolong tinggi dengan nilai rata-rata *mean* 3,918 sedangkan *job performance* memiliki nilai rata-rata *mean* 3,966 dan tergolong tinggi. Hasil tertinggi *mean* dari variabel *knowledge sharing* terdapat pada item Z.7 pada indikator *Relational knowledge sharing* dengan pernyataan “Saya berbagi informasi dengan harapan akan mendapatkan timbal balik yang saling menguntungkan”. Hal ini menunjukkan interaksi dan komunikasi antar karyawan dalam berbagi pengetahuan dengan harapan masing-masing akan mendapatkan timbal balik yang menguntungkan tergolong tinggi.

Hasil yang diperoleh ini semakin menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yun dan Lee (2017) yang mengatakan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan sesama rekan kerja sehingga meningkatkan tingkat *job performance* di dalam organisasi. Karyawan mampu menangkap maksud dan tujuan yang hendak dicapai dalam pekerjaan melalui pemahaman bersama yang kemudian mendorong peningkatan *job performance*. Penelitian terdahulu semakin menegaskan hasil penelitian yang didapat karena adanya tujuan bersama dalam JD Consulting Group membantu karyawan memahami apa yang hendak dicapai sehingga mereka dapat menyampaikan informasi diantara rekan kerja yang kemudian membantu penyaluran pengetahuan dan mempengaruhi performa pekerjaan mereka.

Pengaruh *Organization Culture* terhadap *Job Performance*

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*. Hipotesis ketiga yang berbunyi “*Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *job performance*” dinyatakan diterima. Hipotesis ini menyatakan bahwa *organizational culture* dipandang dapat meningkatkan *job performance* karyawan JD Consulting Group. Hasil statistik menunjukkan bahwa *job performance* karyawan

JD Consulting Group tergolong tinggi dengan nilai rata-rata *mean* 3,966 sedangkan *organizational culture* memiliki nilai rata-rata *mean* 3,882 tergolong tinggi. Hasil tersebut membuktikan bahwa JD Consulting Group berusaha menciptakan budaya yang mendukung keterlibatan karyawan yaitu dengan adanya kolaborasi yang mendorong mereka untuk saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hasil tertinggi *mean* dari variabel *job performance* terdapat pada item Y.7 pada indikator *job time* dengan pernyataan “Saya mencapai tujuan organisasi mengenai waktu”. Hasil itu menunjukkan kinerja karyawan JD Consulting Group terhadap waktu pekerjaannya.

Hasil yang diperoleh ini semakin menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Ojo (2009) serta Shahzad, Iqbal & Gulzar. (2013) yang mengatakan *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan positif pada *job performance*. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *organizational culture* mendorong peningkatan *job performance* melalui beberapa faktor seperti *employee participation*, *openness to communication*, *risk taking and innovation*, *customer service orientation*, dan *reward system*. Hal ini semakin menegaskan kembali penelitian yang didapat karena karyawan yang bekerja di JD Consulting Group menunjukkan antusiasme dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan dan hasil pekerjaannya adalah baik. Pengakuan yang diberikan kepada karyawan membuat mereka merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut sehingga karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang mereka selesaikan dihargai dan bermakna.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.
2. *Knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.
3. *Organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian saran yang dapat diajukan adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan *organizational culture* dapat meningkatkan *knowledge sharing* dan *job performance*, oleh karena itu support *organizational culture* bisa lebih ditingkatkan lagi dengan cara menyediakan sumber daya (fasilitas internal) yang lebih memadai untuk terlaksananya kolaborasi. Hal ini bisa dilakukan dengan cara menyediakan ruang untuk bersantai atau ruang untuk bertukar pikiran secara santai dan tidak teralu formal. Pemberian penghargaan atas ide-ide

inovatif yang berhasil menunjukkan hasil yang sangat baik sehingga sangat perlu untuk dipertahankan.

Knowledge sharing terbukti dapat meningkatkan *job performance*, oleh karena itu *knowledge sharing* bisa lebih ditingkatkan lagi dengan cara meningkatkan keikutsertaan karyawan dalam rapat atau forum diskusi untuk berbagi pengetahuan. Sebaliknya kegiatan berbagi informasi yang sudah dilakukan oleh para karyawan dengan harapan akan mendapatkan timbal balik yang menguntungkan sangat perlu untuk dipertahankan karena menunjukkan hasil yang sangat baik.

Job Performance terbukti dipengaruhi oleh *organizational culture* dan juga *knowledge sharing* sehingga saran untuk *job performance* adalah meningkatkan ketepatan jadwal penyelesaian tugas sesuai yang telah ditetapkan. Dalam hal pencapaian tujuan organisasi mengenai waktu, yang berarti tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah di rencanakan perlu untuk terus dipertahankan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat memasukkan faktor lain yang bisa mempengaruhi *knowledge sharing* dan *job performance* selain faktor *organizational culture*, seperti misalnya *employee engagement*. Hal ini dilakukan agar dapat melihat pengaruh-pengaruh lain dari variabel tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Abdul Razak, N., Pangil, F., Zin, M., Yunus, N., Asnawi, N. (2014). Theories of Knowledge sharing behavior in business strategy. In 2014 IEEE Symposium on Business, Engineering and Industrial Applications. Sept 28 to Oct 1, 2014 Kota Kinabalu, Malaysia, pp. 187-192.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*.
- Bevan, S. (2012). Good work, High performance and productivity. The paper prepared for the European HRD Forume, Lisbon, 2012, http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/316_God%20Work%20High%20Performance%20and%20Productivity.pdf
- Chu, L.C. and Lai, C.C. (2011), "A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan", *Public Personnel Management*, 40(2), pp. 101-118
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). United State of America: Pearson Education.
- Hayes, A. (2020, 6 Feb). Knowledge Economy. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-economy.asp>.
- Huang, Chun-Che., Wang, Yu-Min., Wu, Tsin-Wei., & Wang, Pei-An. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(3), 217-221.
- Islam, Md. Z., Jasimuddin, S. M., Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from mnc based in malaysia. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 45(1), 1-28.
- Islam, Md. Z., Jasimuddin, S. M., Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from mnc based in malaysia. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 45(1), 67-68.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10(3), 271.
- Jogiyanto, H. & W. Abdillah. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: Andi.
- Jones, G. R. (2003) *Organisational Theory, Design, and Change*, Upper Saddle River: Prentice Hall
- Juan, S. H., Ting, I. W. K., Kweh, Q. L., & Yao, L. (2018). How does knowledge sharing affect employee engagement? *Institutions and Economics*, 10(4), 49-67.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: A macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Matin, E. K., Nakhchian, A., & Kashani, B. H. (2013). Effect of employees' entrepreneurial orientations on knowledge management in small and medium enterprises in Iran.

- Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3), 608–617.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D.R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Muchhal, D. S (2014). HR Practices and Job Performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(4), 55-61.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), pp.2436-2449
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee jobperformance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- Pulakos, E. D., & Dorsey, D. W., and Borman, W. C., (2003). Hiring for knowledge-based competition, managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management, pp. 155-177
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56.
- Ullah, I., Akhtar, K. M., Shahzadi, I., Farooq, M., & Yasmin, R. (2016). Encouraging knowledge sharing behavior through team innovation climate, altruistic intention and organizational culture. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(4), 628–645.
- Visveswaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, (8), 216-226.
- Witherspoon, L.C., Jason, B., Cam, C., & Dan, S.N. (2013). Antecedents of business knowledge sharing: A meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.
- Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality Traits and Simultaneous Reciprocal Influences between Job Performance and Job Satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26.
- Yun, Y. J., & Lee, K. J. (2017). Social skills as a moderator between R&D personnel's knowledge sharing and job performance. *Journal of Managerial Psychology*.