

PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP INTELLECTUAL CAPITAL MELALUI KNOWLEDGE SHARING

Johan Santoso, Augustinus Simajuntak

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya

Email: johansantoso1999@gmail.com, augusssm@petra.ac.id

Abstrak— Globalisasi dan persaingan bisnis yang pesat saat ini mendorong perusahaan keluarga untuk berinovasi menitikberatkan nilai kekayaan intelektual (*intellectual capital*), daripada hanya kekayaan fisik (*physical capital*) semata. CV. Agro Cita Mandiri, menghadapi tantangan yaitu budaya dan struktur informal perusahaan yang terkadang menghambat *knowledge sharing* dalam perusahaan, dan kecenderungan untuk mempekerjakan orang terdekat meskipun dengan skill dan pengetahuan yang kurang memenuhi kompetensi. Agar dapat menjawab permasalahan tersebut maka dibutuhkan penelitian empiris yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *organization culture*, dan *knowledge sharing* terhadap *intellectual capital* pada perusahaan. Peneliti menggunakan metode Kuantitatif dengan teknik pengambilan sample *Purposive Sampling*, pengumpulan data melalui metode *kuesioner menggunakan instrument Skala Linkert*. Untuk teknik analisa data, menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan evaluasi *outer model* (hubungan antar variabel dan indikator) dan *inner model* (hubungan antara variabel independen dan dependen). Hasil penelitian menunjukkan bahwa di dalam bisnis keluarga CV. Agro Cita Mandiri *Organizational Culture* mempengaruhi *intellectual capital* perusahaan, dan *Organizational Culture* juga mempengaruhi *knowledge sharing* yang ada di dalam perusahaan, variabel mediasi yang diteliti yaitu *knowledge sharing* juga berpengaruh terhadap *Intellectual Capital*

Kata kunci—*Organizational Culture*, *Intellectual Capital*, *Knowledge Sharing*, Bisnis Keluarga.

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan bentuk usaha yang unik yang memiliki sifat diskriminatif terkait dengan struktur kepemilikan dimana sebagian besar aset usaha dimiliki oleh keluarga (Baykal, 2019). Lebih lanjut ciri khas dari bisnis keluarga juga terletak pada interaksi antar departemen yang cenderung lebih dekat, jalur komunikasi lebih pendek, serta budaya organisasi yang lebih menyatu (Craig & Morres, 2017). Pada jenis bisnis ini, anggota keluarga memegang semua kekuasaan manajerial untuk membuat keputusan penting yang berkaitan dengan bisnis usahanya. Dalam bisnis keluarga, kesuksesan perusahaan sangat terkait dengan kemampuan anggota keluarga untuk dapat menempatkan dualitas manajerial yang tepat antara kepentingan keluarga dengan kepentingan bisnis dalam wadah yang sama (Baykal, 2019). Di Indonesia, bisnis keluarga telah berkembang sangat pesat bahkan telah mencapai 95% dari total perusahaan di Indonesia. Fakta tersebut menunjukkan bahwa bisnis keluarga di Indonesia sangat berpengaruh terhadap perekonomian nasional karena bisnis keluarga dapat menghidupi puluhan bahkan ratusan juta orang penduduk di Indonesia (Muhammad, 2020).

Hasil survei PwC Global menunjukkan bahwa prioritas utama yang dihadapi bisnis keluarga Indonesia selama dua tahun ke depan adalah ekspansi ke pasar atau segmen klien baru, mengubah atau mengadaptasi model bisnis, meningkatkan penggunaan teknologi baru dan melindungi bisnis inti untuk kelangsungan perusahaan. Oleh karena itu bisnis keluarga membutuhkan pendekatan baru dalam usahanya mencakup transformasi digital

yang dipercepat, tujuan program keberlanjutan, dan tata kelola keluarga yang profesional (<https://bisnisasia.co.id>).

Intellectual capital merupakan sumber daya perusahaan yang terkait dengan pengetahuan yaitu mewakili kekayaan ide, kemampuan, dan infrastruktur yang menentukan daya saing organisasi (Irawan et al, 2019). Pengetahuan tersebut diciptakan melalui inisiatif individu dan interaksi yang terjadi dalam kelompok individu yang kemudian akan dikristalisasi melalui proses seperti dialog, diskusi, berbagi pengalaman, dan observasi (Sudarno & Yulia, 2012). *Intellectual capital* yang terdiri dari *human capital*, *relational capital* dan *structural capital* merupakan penggerak utama inovasi dan keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis pengetahuan (Teece, 2000). *Knowledge management* merupakan salah satu faktor kunci dalam *intellectual capital* yang dapat mendorong keberlanjutan organisasi perusahaan (Attar, 2020). *Knowledge management* dalam suatu organisasi melibatkan berbagai kegiatan atau proses yang meliputi penciptaan pengetahuan, penyimpanan, serta kegiatan berbagi pengetahuan. Salah satu cara pengelolaan *knowledge management* yang sukses adalah melalui berbagi pengetahuan atau disebut *knowledge sharing* (Hussinki et al, 2017).

Knowledge sharing merupakan serangkaian proses dari kegiatan mentransfer, membuat, mengintegrasikan, menggabungkan, dan menggunakan pengetahuan. *Knowledge sharing* sangat penting untuk mengubah pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi menjadi aset organisasi yang dapat diakses oleh semua anggota organisasi (Irawan et al, 2019). Menurut Wang et al (2014) ketika pengetahuan sebagai sumber daya utama yang membentuk kapabilitas organisasi atau *knowledge-based capital* terisolasi dalam individu atau unit tertentu, maka akan sulit bagi perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan tersebut dalam mengembangkan *Intellectual capital*. Oleh karena itu diperlukan *knowledge sharing* untuk melakukan transfer atau penyebaran pengetahuan dari satu orang atau kelompok ke orang lain sehingga *Intellectual capital* semakin meningkat. *Culture* merupakan elemen dasar pada manajemen pengetahuan (Dalkir, 2013). *Organization culture* merupakan sistem makna bersama yang diikuti oleh anggota organisasi yang dapat membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lain (Robbins & Judge, 2015). Menurut Rumanti et al (2015) *organization culture* dapat mendorong *intellectual capital*.

Studi mengenai *intellectual capital* saat ini sebagian besar difokuskan pada perusahaan besar dan memberikan hasil yang beragam (Ramirez et al, 2020). Penelitian Irawan et al (2019) menyimpulkan bahwa pada obyek perusahaan manufaktur multinasional di Kawasan Industri Modern Cikande Kabupaten Serang, ditemukan adanya pengaruh yang signifikan pada *knowledge sharing* terhadap *human capital*, namun ditemukan juga hasil penelitian bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap *structural capital* dan *relational capital*. Selain itu *organization culture* juga ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. Penelitian yang lain dilakukan oleh Allameh (2018) pada obyek perusahaan perhotelan di Iran yang menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan pada ketiga komponen *intellectual capital* yaitu *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian Wang et al (2014) bahwa *knowledge*

sharing berpengaruh positif terhadap *intellectual capital* pada perusahaan teknologi tinggi di Cina. Dengan demikian dapat diakui bahwa pembahasan mengenai *intellectual capital* pada konteks perusahaan dengan skala rendah atau menengah sebagian besar belum diteliti mengingat relevansi yang dimainkan perusahaan skala rendah dan menengah dalam ekonomi global (Ramirez et al, 2020). Selanjutnya, perusahaan keluarga dapat dianggap sebagai konteks unik untuk pembahasan *intellectual capital*, dikarenakan dalam perusahaan keluarga referensi utama dalam pengambilan keputusan dapat membatasi atau memfasilitasi modal manusia dan efisiensi dalam modal struktural (Ramirez et al, 2020). Akibatnya dibutuhkan penelitian empiris lainnya yang bertujuan selain untuk mengurangi kesenjangan hasil penelitian juga dilakukan untuk menjelaskan pengaruh *organization culture*, dan *knowledge sharing* terhadap *intellectual capital* pada obyek perusahaan keluarga.

CV. Agro Cita Mandiri (ACM) merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang perdagangan agro bisnis. CV. Agro Cita Mandiri sebagai perusahaan keluarga mempunyai pilar *intellectual capital* melalui karakter perusahaan yaitu: Jujur, Rajin, Smart, Tekun dan Baik hati. Segenap anggota perusahaan ditekankan untuk bekerja dengan jujur, bekerja semata-mata demi kemajuan dan keberhasilan perusahaan, serta menyumbangkan inovasi bagi kemajuan perusahaan. Di sisi yang lain permasalahan yang menjadi tantangan bagi CV. Agro Cita Mandiri yaitu budaya dan struktur informal keluarga yang terkadang menghambat kemajuan perusahaan. Selain itu masih terdapat kecenderungan untuk mempekerjakan orang terdekat meskipun dengan skill dan pengetahuan yang kurang memenuhi kompetensi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Intellectual Capital*, pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing*, pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Intellectual Capital* di CV. Agro Cita Mandiri.

Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Intellectual Capital*

Ketika organisasi memiliki budaya yang positif, maka akan mendukung lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan modal manusia, modal struktural, dan modal relasional (Irawan et al. 2019). Modal manusia tersebut dalam bentuk konkretnya akan memunculkan nilai-nilai dan keyakinan bersama yang akan mempengaruhi perilaku anggota perusahaan dan juga mempengaruhi bagaimana perusahaan beroperasi. Sedangkan modal struktural yang berorientasi pada pengembangan perusahaan mengacu pada sejauh mana perusahaan mau mendorong anggotanya untuk saling mengembangkan diri demi kesuksesan perusahaan. Keduanya akan mendukung modal relasional, dimana antar anggota perusahaan mampu berbagi informasi dan pengetahuan yang berimplementasi pada pengembangan *intellectual capital*.

H₁: *Organization Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*

Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Knowledge Sharing*

Keinginan berbagi pengetahuan tersebut akan terjadi jika ada kepercayaan, adanya ikatan, dan komunikasi diantara anggota perusahaan. Lebih lanjut ketika seorang individu anggota berbagi pengetahuannya, maka individu tersebut akan mengetahui bahwa anggota yang lain juga akan melakukan hal yang sama. Selain itu menurut Assefa (2012) budaya organisasi untuk menghindari resiko dalam pekerjaan, akan mendorong aktifitas berbagi pengetahuan di antara anggota, artinya semakin tinggi budaya organisasi, maka aktifitas berbagi pengetahuan di antara anggota akan semakin meningkat.

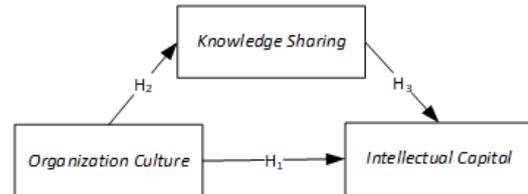
H₂: *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*

Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Intellectual Capital*

Knowledge Sharing dapat secara langsung meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta memperdalam pengetahuan anggota organisasi melalui umpan balik dan diskusi (Wang et al, 2014). Interaksi pada aktifitas berbagi pengetahuan eksplisit pada

akhirnya dapat meningkatkan pengetahuan anggota organisasi, dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi, sehingga *human capital* dapat meningkat (Chao et al., 2011). *Knowledge management* dalam suatu organisasi melibatkan berbagai kegiatan atau proses yang meliputi penciptaan pengetahuan, penyimpanan, serta kegiatan berbagi pengetahuan. Salah satu cara pengelolaan *knowledge management* yang sukses adalah melalui berbagi pengetahuan atau disebut *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* sangat penting dalam aktifitas organisasi perusahaan karena berbagi pengetahuan dapat membuka jalan bagi pengembangan *intellectual capital* perusahaan (Hussinki et al, 2017). Hal tersebut di atas mengkonfirmasi bahwa *Knowledge Sharing* yang tinggi dapat meningkatkan *Intellectual Capital* perusahaan.

H₃: *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Wang et al. (2014); Irawan et al. (2019)

METODE PENELITIAN

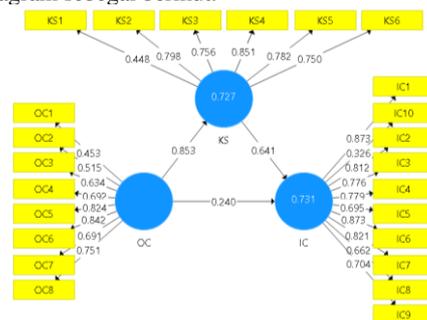
Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan CV. Agro Cita Mandiri yaitu sebanyak 150 orang. Sampel diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan salah satu teknik *non-probability sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu, karyawan di dalam perusahaan CV. Agro Cita Mandiri yang memiliki hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan. Dari kriteria tersebut maka jumlah sampel yang sesuai untuk diteliti yaitu sebanyak 50 orang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode melalui kuesioner. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organization Culture* (X). Variabel terikat yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Intellectual Capital* (Y). Sedangkan, *intervening Variable* dalam penelitian ini adalah *Knowledge Sharing* (Z). Teknik analisa data yang digunakan melalui *Partial Least Square* (PLS) dan uji hipotesis. Evaluasi model PLS dilakukan dengan evaluasi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, yang menunjukkan spesifikasi hubungan antara variabel dengan indikatornya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Konstruksi Diagram Path

Analisa *Partial Least Square* dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 mengenai hubungan antara *Organization Culture*, *Knowledge Sharing*, dan *Intellectual Capital* menghasilkan diagram sebagai berikut:



Gambar 2 Diagram Path Model PLS

Evaluasi Outer Model

Convergent Validity

Salah satu evaluasi *outer model* atau model pengukuran dilakukan dengan *convergent validity*. *Convergent validity* dilihat berdasarkan nilai dari *outer loading*, dimana jika *outer loading* yang dihasilkan lebih besar dari 0,5, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan tepat dalam mengukur variabel yang diteliti. Selain itu *convergent validity* juga dapat diketahui berdasarkan nilai AVE. Nilai AVE di atas 0,5 menunjukkan bahwa *convergent validity* telah terpenuhi.

Tabel 1
Nilai Outer Loading Dan AVE

Variabel	Indikator	Outer Loading		AVE
		Pengujian I	Pengujian II	
Organization Culture	OC1	0.453	-	0,516
	OC2	0.515	0.522	
	OC3	0.634	0.629	
	OC4	0.692	0.712	
	OC5	0.824	0.835	
	OC6	0.842	0.842	
	OC7	0.691	0.684	
	OC8	0.751	0.750	
Knowledge Sharing	KS1	0.448	-	0,639
	KS2	0.798	0.829	
	KS3	0.756	0.758	
	KS4	0.851	0.853	
	KS5	0.782	0.808	
	KS6	0.750	0.743	
Intellectual Capital	IC1	0.873	0.883	0,612
	IC2	0.812	0.822	
	IC3	0.776	0.772	
	IC4	0.779	0.786	
	IC5	0.695	0.708	
	IC6	0.873	0.874	
	IC7	0.821	0.817	
	IC8	0.662	0.651	
	IC9	0.704	0.696	
	IC10	0.326	-	

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa pengujian *convergent validity* dilakukan melalui dua tahap. Pada pengujian I, terdapat tiga indikator yaitu OC8, KS1, dan IC10 yang memiliki *outer loading* di bawah 0,5 yang artinya ketiga indikator tersebut tidak valid sehingga harus direduksi pada model penelitian. Setelah ketiga indikator tidak valid direduksi, dilakukan pengujian II dimana pada pengujian ini indikator-indikator tersisa telah memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5. Selain itu nilai AVE masing-masing variabel juga memiliki nilai di atas 0,5 yang menunjukkan bahwa *convergent validity* telah terpenuhi.

Discriminant Validity

Evaluasi *outer model* berikutnya yaitu *discriminant validity*. Untuk menguji *discriminant validity* digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* pengukuran indikator memiliki nilai yang tertinggi pada variabel yang diukur.

Tabel 2
Nilai Cross Loading

Indikator	Variabel		
	Intellectual Capital	Knowledge Sharing	Organization Culture
IC1	0.883	0.744	0.743
IC2	0.822	0.707	0.701
IC3	0.772	0.666	0.535
IC4	0.786	0.691	0.628
IC5	0.708	0.512	0.554
IC6	0.874	0.628	0.636

IC7	0.817	0.660	0.656
IC8	0.651	0.438	0.509
IC9	0.696	0.589	0.549
KS2	0.718	0.829	0.608
KS3	0.688	0.758	0.749
KS4	0.631	0.853	0.671
KS5	0.618	0.808	0.569
KS6	0.561	0.743	0.626
OC2	0.230	0.291	0.522
OC3	0.464	0.503	0.629
OC4	0.591	0.611	0.712
OC5	0.593	0.617	0.835
OC6	0.662	0.717	0.842
OC7	0.705	0.557	0.684
OC8	0.563	0.663	0.750

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa indikator IC1-IC9 memiliki *cross loading* antara 0,651-0,883, indikator KS2-KS6 memiliki *cross loading* antara 0,743-0,853, serta indikator OC2-OC8 memiliki *cross loading* antara 0,522-0,842. Secara umum indikator-indikator tersebut telah memenuhi *discriminant validity* karena indikator-indikator yang digunakan selain memiliki nilai *cross loading* di atas 0,5 juga memiliki nilai tertinggi pada variabel yang akan diukur.

Reliability

Composite reliability menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk (variabel). Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi reliabilitas jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

Tabel 3
Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Intellectual Capital	0.934
Knowledge Sharing	0.898
Organization Culture	0.880

Tabel 3 menunjukkan *composite reliability* pada variabel *Intellectual Capital*, *Knowledge Sharing*, dan *Organization Culture* dengan nilai lebih besar dari 0,7, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi konsistensi pengukuran atau memenuhi reliabilitas model pengukuran.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-Square*. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS, dihasilkan nilai *R-Square* pada variabel dependen sebagai berikut:

Tabel 4
Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Intellectual Capital	0.706
Knowledge Sharing	0.660

Nilai *R-Square* untuk variabel *Knowledge Sharing* yaitu sebesar 0,660, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel *Knowledge Sharing* yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya, yaitu *Organizational Culture*, adalah sebesar 66%. Dengan kata lain dapat diinterpretasikan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh sebesar 66% terhadap *Knowledge Sharing*. Dengan interpretasi yang sama, *R-Square* variabel *Intellectual Capital* sebesar 0,706 menunjukkan bahwa *Organizational Culture* dan *Knowledge Sharing* berpengaruh sebesar 70,6% terhadap *Intellectual Capital*.

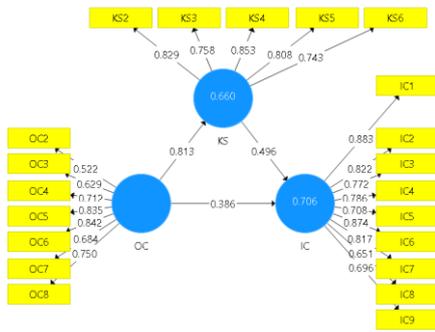
Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square* (*predictive relevance*). Semakin tinggi *Q-Square* atau semakin mendekati 1, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Berdasarkan nilai *R-Square*, maka *Q-Square* dapat dihitung sebagai berikut:

$$Q-Square = 1 - (1 - 0,706) \times (1 - 0,660) = 0,90$$

Hasil perhitungan menghasilkan *Q-Square* sebesar 0,90, artinya bahwa model struktural yang dianalisis dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi sebesar 90%.

Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t-statistic* yang dihasilkan lebih besar dari 1,96 serta *p-value* di bawah 0,05. Berikut disajikan gambar hasil analisis PLS dalam penelitian ini:



Gambar 2 Hasil Analisa Model PLS

Keterangan:

Koefisien estimasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Intellectual Capital* = 0,386

Koefisien estimasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing* = 0,813

Koefisien estimasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Intellectual Capital* = 0,496

Outer Loading OC2-OC8 = 0,522-0,842

Outer Loading KS2-KS6 = 0,743-0,853

Outer Loading IC2-IC9 = 0,651-0,883

R Square *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing* = 0,660

R Square *Organizational Culture* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Intellectual Capital* = 0,706

Berikut ini disajikan tabel nilai koefisien estimasi, *t-statistic*, dan *p-value* yang dihasilkan pada masing-masing hipotesis yang diuji dalam penelitian ini:

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	t-Statistics	P-value	Keterangan
H1 <i>Organizational Culture</i> → <i>Intellectual Capital</i>	0.386	2.209	0.028	diterima
H2 <i>Organizational Culture</i> → <i>Knowledge Sharing</i>	0.813	20.520	0.000	diterima
H3 <i>Knowledge Sharing</i> → <i>Intellectual Capital</i>	0.496	2.839	0.005	diterima

Koefisien estimasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Intellectual Capital* bernilai positif sebesar 0,386, dimana koefisien tersebut menunjukkan bahwa jika *Organizational Culture* meningkat sebesar satu satuan, maka *Intellectual Capital* akan meningkat sebesar 38,6%. Selanjutnya pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

H0: *Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*

H1: *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*

Kriteria penolakan H0 yaitu *P-value* < 0,05 atau *t-statistics* lebih besar dari 1,96

Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar 2,209 yang lebih besar dari 1,96, selain itu *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,028 atau lebih kecil dari 0,05, dimana keputusannya yaitu tolak H0 atau dengan kata lain *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*.

Koefisien estimasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing* bernilai positif sebesar 0,813, dimana koefisien tersebut menunjukkan bahwa jika *Organizational Culture* meningkat sebesar satu satuan, maka *Knowledge Sharing* akan meningkat sebesar 81,3%. Selanjutnya pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

H0: *Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*

H1: *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*

Kriteria penolakan H0 yaitu *P-value* < 0,05 atau *t-statistics* lebih besar dari 1,96

Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar 20,520 yang lebih besar dari 1,96, selain itu *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05, dimana keputusannya yaitu tolak H0 atau dengan kata lain *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.

Koefisien estimasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Intellectual Capital* bernilai positif sebesar 0,496, dimana koefisien tersebut menunjukkan bahwa jika *Knowledge Sharing* meningkat sebesar satu satuan, maka *Intellectual Capital* akan meningkat sebesar 49,6%. Selanjutnya pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

H0: *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*

H1: *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*

Kriteria penolakan H0 yaitu *P-value* < 0,05 atau *t-statistics* lebih besar dari 1,96

Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar 2,839 yang lebih besar dari 1,96, selain itu *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,005 atau lebih kecil dari 0,05, dimana keputusannya yaitu tolak H0 atau dengan kata lain *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berikut ini disajikan ringkasan tabel pengaruh langsung dan tidak langsung pada model PLS:

Tabel 6 Koefisien Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

Hubungan Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
<i>Organizational Culture</i> → <i>Intellectual Capital</i>	0.386*	0.403**	0.789**
<i>Organizational Culture</i> → <i>Knowledge Sharing</i>	0.813**	-	0.813**
<i>Knowledge Sharing</i> → <i>Intellectual Capital</i>	0.496**	-	0.496**

Keterangan: * signifikan pada α=5%; ** signifikan pada α=1%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

- Knowledge Sharing* memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap *Intellectual Capital* jika dibandingkan dengan *Organizational Culture*, hal ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,496.
- Pengaruh tidak langsung *Organizational Culture* terhadap *Intellectual Capital* melalui *Knowledge Sharing* yaitu sebesar 0,403 yang signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* dapat memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Intellectual Capital*.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Intellectual Capital*

Hasil analisa PLS menunjukkan bahwa *organization culture* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual capital*. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yang artinya peningkatan pada budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan pada *Intellectual capital* di CV. Agro Cita Mandiri. *Organization culture* dapat mendukung pengembangan *Intellectual capital* perusahaan dimana homogenitas budaya, penerimaan dan komitmen umum terhadap nilai-nilai budaya, serta filosofi dan etika bisnis dapat mempengaruhi implementasi dan pengelolaan *Intellectual capital* (Attar et al, 2020). Ketika organisasi memiliki budaya yang positif, maka akan mendukung lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan modal manusia, modal struktural, dan modal relasional (Irawan et al. 2019). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Irawan et al (2019) yang menyimpulkan bahwa *Organization Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual capital*.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil analisa PLS menunjukkan bahwa *organization culture* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yang artinya peningkatan pada budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan pada perilaku berbagi pengetahuan di CV. Agro Cita Mandiri. Menurut Donate & Guadamillas (2010) budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi berbagi pengetahuan di antara karyawan di tempat kerja. Menurut Assefa (2012) kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh budaya organisasi tempat individu tersebut bekerja. Jika organisasi memiliki budaya untuk saling berbagi pengetahuan, maka anggota organisasi tidak akan menimbun pengetahuan yang dimiliki untuk kepentingan pribadi. Selain itu budaya organisasi untuk menghindari resiko dalam pekerjaan, akan mendorong aktifitas berbagi pengetahuan di antara anggota, artinya semakin tinggi budaya organisasi, maka aktifitas berbagi pengetahuan di antara anggota akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Assefa (2012) yang menyimpulkan bahwa *Organization Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Intellectual Capital*

Hasil analisa PLS menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yang artinya peningkatan pada perilaku berbagi pengetahuan akan berdampak pada peningkatan *Intellectual Capital* di CV. ACM. Menurut Hussinki et al (2017) *knowledge sharing* sangat penting dalam aktifitas organisasi perusahaan karena berbagi pengetahuan dapat membuka jalan bagi pengembangan *intellectual capital* perusahaan. Selain itu menurut Chao et al (2011) interaksi pada aktifitas berbagi pengetahuan eksplisit pada akhirnya dapat meningkatkan pengetahuan anggota organisasi, dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi, sehingga *human capital* dapat meningkat. Perencanaan dan penggunaan struktur manajemen yang lebih baik dapat diperoleh melalui berbagi informasi dan pengetahuan dalam lingkungan pengambilan keputusan, artinya ketika *Knowledge Sharing* meningkat, maka modal struktural organisasi akan semakin tinggi (Yoon et al, 2011). Menurut Wang et al (2014) ketika anggota organisasi saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, maka *Knowledge Sharing* akan membantu anggota organisasi untuk membangun ikatan struktural yang ditandai dengan kedekatan dan interaksi relasional. Anggota dengan spesialisasi tertentu akan saling melengkapi, berbagi informasi, sehingga *relational capital* organisasi semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wang et al (2014) serta Allameh (2018) yang menyimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Jika nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam bisnis keluarga yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota semakin baik, maka *Intellectual Capital* perusahaan akan semakin meningkat.
2. *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Jika nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam bisnis keluarga yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota semakin baik, maka aktifitas berbagi pengetahuan dari satu anggota bisnis keluarga kepada anggota keluarga yang lain akan semakin meningkat.
3. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Jika aktifitas berbagi pengetahuan dari satu anggota bisnis keluarga kepada anggota keluarga yang lain semakin tinggi, maka *Intellectual Capital* perusahaan akan semakin meningkat.
4. *Organizational Culture* dapat mempengaruhi 66% aktifitas *Knowledge Sharing* di CV. Agro Cita Mandiri. Selanjutnya *Organizational Culture* dan *Knowledge Sharing* secara keseluruhan dapat mempengaruhi 70,6% *Intellectual Capital* di CV. Agro Cita Mandiri.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian mengenai pengaruh *Organization Culture*, *Knowledge Sharing* terhadap *Intellectual Capital*, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan *Organization Culture*, dalam penelitian didapati bahwa hierarki keluarga di CV. Agro Cita Mandiri kurang memberikan otoritas informasi mengalir dari atas ke bawah, hal ini dapat menyebabkan misi, visi, dan tujuan pemimpin perusahaan tidak tersampaikan dengan baik ke semua karyawan.
2. Berkaitan dengan *Knowledge Sharing*, diperlukan dukungan dari manajemen CV. Agro Cita Mandiri untuk lebih transparan menciptakan sistem komunikasi timbal balik yang erat di antara pimpinan dan karyawan, dan di antara sesama karyawan untuk mendorong aktifitas berbagi pengetahuan yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan.
3. Berkaitan dengan *Intellectual Capital*, maka manajemen CV. Agro Cita Mandiri perlu mengadopsi pendekatan sistematis untuk mempertimbangkan total komponen modal intelektual (*human capital*, *structural capital*, *Relational capital*) termasuk memfasilitasi inovasi, serta memberikan penghargaan atas prestasi karyawan agar partisipasi aktif dari karyawan semakin tinggi sehingga dapat memperkuat modal intelektual.
4. Penelitian ini hanya menggunakan *Organizational Culture* dan *Knowledge Sharing* sebagai bahan acuan penelitian *Intellectual Capital*. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel lainnya misalnya dengan menambahkan variabel kinerja organisasi atau dengan menambahkan bahan acuan baru misalnya *knowledge creation*. Variabel *knowledge creation* menarik untuk diteliti sebagai pengembangan dimensi *knowledge management* selain *knowledge sharing*.

DAFTAR REFERENSI

- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, doi.org/10.1108/JIC-05-2017-0068
- Assefa, T., Garfield, M., & Meshesha, M. (2012). *The Impact of Organization Culture on Knowledge Sharing Among Employees in Commercial Bank of Ethiopia (CBE)*.

- Attar, M. M. (2020). Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research. *International Journal of Business and Economics Research* 2020, 9(1), 11-20.
- Baykal, E. (2019). *Family Firms and the Effects of Organizational Culture on Their Innovation*. USA: IGI Global.
- Chao, C.Y., Hwu, S.L. and Chang, C.C. (2011). Supporting interaction among participants of online learning using the knowledge sharing concept. *Turkish Online Journal of Educational Technology*. 10 (4), 311-319.
- Craig, J. B., & Moores, K. (2017). *Leading a Family Business: Best Practices for Long Term Stewardship*. Praeger Publishing.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice: Routledge*.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation. *Knowledge and Process Management*, 17 (2), 82-94.
- Hussinki, H. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, July 2017.
- Indonesia, Ikatan Akuntan (2009). Pernyataan Standar Akuntansi Indonesia, *Aset Tidak Berwujud Per Efektif 7 November 2009*.
- Muhammad, H. (2020). <https://www.republika.co.id/berita/qktrr4380/kiat-bisnis-keluarga-bertahan-di-masa-pandemi>
- Ramirez, Y., Soto, D. J., & Manzanique, M. (2020). How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Publishing Limited 1741-0401.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rumanti, A. A., Hidayat, T. P., & Yordy. (2015). Analysis of Influence Organizational Culture toward Intellectual Capital. *International Journal of Knowledge Engineering*, 1(3), 204-208.
- Sudarno, S., & Yulia, N. (2012). Intellectual Capital: Pendefinisian, Pengakuan, Pengukuran, Pelaporan Dan Pengungkapan. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 10(2).
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*: OUP Oxford.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance. *Management decision*, 52(2), 230-258.
- Yoon, S.W., Matsui, M., Yamada, T. and Nof, S.Y. (2011). Analysis of effectiveness and benefits of collaboration modes with information- and knowledge-sharing. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 22 (1), 101-112.
- <https://bisnisisasia.co.id/2021/03/16/survei-pwc-meski-pandemi-bisnis-keluarga-akan-terus-meningkat/>