

## **PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TELKOM INDONESIA REGIONAL V**

Afanin Nandifari Azzahra

Universitas Negeri Surabaya

afaninazzahra@mhs.unesa.ac.id

### *Abstract*

*PT. Telkom Indonesia has received a lot of recognition regarding the management of human capital. In the 2016 Indonesian Human Capital Study (IHCS), PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk received six accolades regarding human resources management. To attain excellent employee performance, a company need to have a close observation on their organizational culture and existing knowledge sharing activities while managing their employees performance. This study aims to examine and analyze the positive influence of organizational culture on employee performance, examine and analyze the positive influence of knowledge sharing on employee performance, examine and analyze the positive influence of organizational culture on knowledge sharing, and the last to examine and analyze the positive influence of organizational culture on employee performance through knowledge sharing as an intervening variable. This study used 50 employees consisting from 13 different divisions of the 5th Region of PT. Telkom Indonesia. The data collected were then analyzed using Smart PLS 3.0. The result shows that organizational culture has no significant positive effect to the employee's performance. On the other hand, knowledge sharing has significant positive effect on the employee's performance. While organizational culture has significant positive effect on knowledge sharing. Thus, knowledge sharing can act as intervening variable between organizational culture and the employee's performance.*

*Keywords: employee performance; knowledge sharing; organizational culture*

## **PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis yang ketat dirasakan dalam dunia telekomunikasi. Saat ini perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi terus bermunculan dan bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lainnya yang juga sudah terlebih dahulu memulai bisnisnya. Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mendukung tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dapat mengendalikan sumber daya lainnya guna memberikan kontribusi yang optimal. Tanpa ada sumber daya manusia maka kegiatan operasional perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik, sumber daya manusia juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik tentunya diharapkan akan menghasilkan kinerja karyawan (*employee performance*) yang baik dan sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan.

Menurut Giri *et al.* (2016) *employee performance* mengacu pada prestasi seseorang yang diukur dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Gibson (2012) mengatakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada keberhasilan melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan tentunya juga berharap bahwa *employee performance* tidak hanya berdasarkan dari apa yang sudah dicapai dari ketentuan melainkan lebih dari itu. Karena untuk tetap bisa bersaing dengan perusahaan pesaing perusahaan memerlukan bantuan dari seluruh karyawan agar tercapainya *employee performance* yang tinggi.

Pencapaian *employee performance* yang tinggi juga dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu lingkungan internal dalam hal ini diperlukan peran organisasi dalam meningkatkan budaya organisasi (*organizational culture*) yang ada. Menurut Mustomi (2017) bersifat keras dan tertutup, maupun yang bersifat fleksibel dan

terbuka dalam *organizational culture* setiap perusahaan adalah hal yang wajar, karena setiap perusahaan memiliki *organizational culture* yang berbeda-beda. *Organizational culture* yang berbeda-beda pada setiap perusahaan juga mampu menjadikan pembeda atau keunikan tersendiri bagi setiap perusahaan.

Terdapat pengaruh antara *organizational culture* terhadap *employee performance* yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Giri *et al.* (2016) menemukan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Namun hasil yang berbeda ditemukan oleh peneliti Syauta *et al.* (2012) bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*.

Faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara *organizational culture* terhadap *employee performance* yakni *knowledge sharing*. Kemudahan mendapatkan informasi saat ini tentunya akan mempengaruhi tingkat *knowledge sharing* karyawan. Berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* adalah bentuk kegiatan yang mempunyai peran penting dalam menciptakan peningkatan kemampuan individu dalam mengambil data atau informasi dan sumber informasi baru sebagai tujuan pembelajaran, menemukan jalan keluar dari sebuah masalah, dan meningkatkan kualitas diri, hal ini dikemukakan oleh Din & Haron (2012). *Knowledge sharing* juga dapat dikatakan sebagai pertukaran pengetahuan antara individu satu dengan yang lainnya sehingga berperan sebagai pemberi informasi dan penerima informasi atau pengetahuan hal ini dikemukakan oleh Giri *et al.* (2016).

Untuk hubungan *organizational culture* terhadap *knowledge sharing* dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustomi (2017) dikatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Sementara hasil yang bertolak belakang ditemukan oleh Giri *et al.* (2016) bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee performance* dari penelitian yang dilakukan oleh Kuzu & Özilhan (2013) didapatkan hasil bahwa *knowledge sharing*

memiliki hubungan positif dengan *employee performance*. Penelitian Rusdianti (2013) mengemukakan hasil yang bertentangan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*. Artinya semakin tinggi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) akan semakin menurun kinerja karyawan (*employee performance*).

Dalam pengelolaan *human capital* PT. Telkom Indonesia telah mendapatkan banyak pengakuan ataupun penghargaan perihal pengelolaan SDM. Seperti pada tahun 2016 dalam ajang “Indonesian Human Capital Study (IHCS) 2016” PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) meraih enam penghargaan di bidang pengelolaan sumber daya manusia (Telecommunication Update, 2016). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Indonesia Regional V di Jl. Ketintang No. 156 Surabaya. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan sebelumnya peneliti menemukan bahwa pada dinding ruang kerja karyawan terdapat artefak, yang berisikan *organizational culture* “*The Telkom Way*”. Selain itu PT. Telkom Indonesia juga memiliki banyak program atau kegiatan *knowledge sharing* seperti *leader talk*, kumpiung, BIT (*Built in Training*), dan *sharing season* yang dilakukan setiap hari Rabu pada pagi hari.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational culture* terhadap *employee performance*, menguji dan menganalisis pengaruh positif *knowledge sharing* terhadap *employee performance*, menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational culture* terhadap *knowledge sharing*, dan terakhir untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *knowledge sharing* sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan fenomena yang peneliti temukan dan juga adanya *research gap* dari peneliti terdahulu, maka hal ini menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian tentang pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *knowledge sharing* sebagai variabel *intervening* di PT. Telkom Indonesia Regional V.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Organizational Culture*

Tung (2018:152) mendefinisikan *organizational culture* merupakan rangkaian nilai-nilai pokok, taksiran, penafsiran, dan pola pikir yang dimiliki oleh seluruh karyawan perusahaan dan hal itu juga ditularkan kepada karyawan baru perusahaan. *Organizational culture* merupakan sebuah sistem makna bersama yang dimiliki oleh seluruh anggota perusahaan yang menjadikan organisasi itu berbeda dari organisasi lain. Sebuah sistem makna yang dimaksudkan ialah sekumpulan karakteristik kunci yang dipegang oleh organisasi (Robbins & Judge, 2013:512). Menurut Mustomi (2017) bersifat keras dan tertutup, maupun yang bersifat fleksibel dan terbuka dalam *organizational culture* setiap perusahaan adalah hal yang wajar, karena setiap perusahaan memiliki *organizational culture* yang berbeda.

Dalam penelitian ini indikator *organizational culture* mengacu pada Robbins & Judge (2013:512): 1) Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didorong untuk melakukan inovasi dan mengambil risiko. 2) Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan untuk dapat memperlihatkan sikap kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap setiap detail. 3) Berorientasi sumber daya manusia, sebelum melaksanakan suatu kebijakan ada baiknya jika organisasi memikirkan terlebih dahulu dampak yang akan didapat oleh karyawan atas kebijakan tersebut. 4) Agresivitas, organisasi mendorong karyawan untuk bersikap agresif dan berjiwa kompetitif. 5) Stabilitas, terciptanya kegiatan-kegiatan yang mengarah pada pertumbuhan perusahaan dan dengan begitu terbentuklah stabilitas perusahaan.

### *Employee Performance*

Mathis dan Jackson (2012:378) mendefinisikan kinerja adalah hal-hal yang dikerjakan oleh karyawan atau tidak selama menjalankan pekerjaannya. Rivai dan Sagala (2013:548) mengungkapkan bahwa kinerja adalah tindakan sesungguhnya yang ditunjukkan sebagai presatasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan berdasarkan peran di perusahaan. Bernardin dan Russel (2011) kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu

atau aktivitas pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Pengertian lain dari Giri *et al.* (2016) *employee performance* mengacu pada prestasi seseorang yang diukur dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Indikator variabel *employee performance* yang digunakan merujuk pada indikator milik Ivancevich (2007:260) yaitu: 1) Kualitas kerja, karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kualitas kerja dan layanan yang ditetapkan. 2) Kuantitas pekerjaan, ketika karyawan mampu menghasilkan suatu pekerjaan sesuai dalam hal ini pencapaian target dengan standar waktu yang ditentukan. 3) Pengetahuan tentang pekerjaan, karyawan harus memahami apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. 4) Kerjasama dengan rekan kerja, dalam pemberian tugas tentu ada tugas yang bersifat individu ataupun tim yang menuntut karyawan untuk bisa bekerja sama dengan rekannya. 5) Inisiatif, karyawan harus memiliki kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil dan berani dalam bekerja mandiri. 6) Dapat dipercaya, menjunjung tinggi nilai kejujuran dan kesadaran akurasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. 7) Kualitas personal, meliputi kepribadian, penampilan, sikap, integritas, dan kemampuan sosial. Sehingga dalam penelitian ini indikator *employee performance* yang digunakan ada tujuh item.

### *Knowledge Sharing*

*Knowledge sharing* dapat memacu seorang individu untuk mampu berfikir efektif dan kreatif hingga akhirnya dapat memberikan hasil berupa inovasi baru yang berguna bagi kewajiban organisasi, hal ini dikemukakan oleh Aristanto (2017). Berbagi pengetahuan dapat dilakukan oleh sesama individu dalam organisasi, individu dengan kepala departemen, antar departemen, dan seterusnya (Tung, 2018:98). Dalkir (2011) mengatakan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan aktivitas sosial saat berbagi pengetahuan dalam komunitas tidak hanya dibatasi dengan menyediakan akses data dan dokumen, melainkan harus terjadi hubungan ke dalam jejaring sosial komunitas yang menghasilkan

pengetahuan dan yang menggunakan pengetahuan.

Indikator pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel *knowledge sharing* ialah milik Kuzu & Özilhan (2013): 1) Berbagi secara kondisional, seperti menuliskan ide-ide ataupun pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam portal kumpiun dan leader talk. 2) Berbagi secara sukarela digambarkan seperti kegiatan *sharing season* yang dilakukan setiap hari Rabu pagi pada masing-masing divisi dan kegiatan BIT (*Built In Training*).

### Hipotesis

- H1 : Diduga *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*.
- H2 : Diduga *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*.
- H3 : Diduga *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.
- H4 : Diduga *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* melalui *knowledge sharing* sebagai variabel *intervening*.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausalitas yaitu penelitian dengan tujuan untuk mengetahui ada atau tidak hubungan sebab akibat dari setiap variabel. Variabel yang berperan sebagai variabel bebas/*independent* (X) adalah *organizational culture*. Variabel terikat/*dependet* (Y) diperankan oleh *employee performance*. Variabel *intervening* (Z) adalah *knowledge sharing*.

Lokasi penelitian di PT. Telkom Indonesia Regional V Surabaya, yang berlokasi di kantor Ketintang Surabaya. Populasi karyawan dalam penelitian ini sebanyak 237 karyawan yang terdiri dari 13 divisi. Jumlah sampel yang diambil sejumlah 50 sampel, dengan jumlah sampel tiap divisi berbeda-beda.

Pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan *stratified random sampling*. Untuk proposional sampel setiap divisi digunakan rumus *sampling fraction* per

stratum. Sehingga didapat jumlah sampel yang proposional di tiap divisi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yakni melalui beberapa metode seperti observasi, wawancara, dan kuesioner. Dalam mengolah data dibutuhkan teknis analisis data. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan *software* Smart PLS.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian deskriptif mengenai karakteristik responden jika dilihat berdasarkan jenis kelamin sebesar 26 responden atau 52% dari responden berjenis kelamin laki-laki dan 24 responden atau 48% responden berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat berdasarkan usia sebesar 17 responden atau 34% berusia antara 20-30 tahun, 10 responden atau 20% berusia antara 31-40 tahun, 5 responden atau 10% berusia antara 41-50 tahun, dan 18 responden atau 36% berusia lebih dari 50 tahun. Berdasarkan status sebesar 37 responden atau 74% berstatus sudah menikah dan 13 responden atau 26% berstatus belum menikah. Merujuk pada status pendidikan sebesar 3 responden atau 6% berpendidikan akhir SMA, 3 responden atau 6% berpendidikan akhir D2, 6 responden atau 12% berpendidikan akhir D3, dan 38 responden atau 76% berpendidikan akhir sarjana. Berdasarkan masa kerja sebesar 17 atau 34% responden telah bekerja lebih dari 5 tahun, 7 atau 14% responden telah bekerja antara 6 sampai 10 tahun, 2 atau 4% responden telah bekerja antara 11 sampai 15 tahun, dan 24 atau 48% responden telah bekerja lebih dari 15 tahun.

Hasil analisis statistik deskriptif dari jawaban responden menunjukkan bahwa variabel *organizational culture* yang terdiri dari delapan indikator memiliki *mean* variabel sebesar 3,99 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Nilai tertinggi disumbangkan oleh indikator stabilitas dengan nilai *mean* indikator sebesar 4,22.

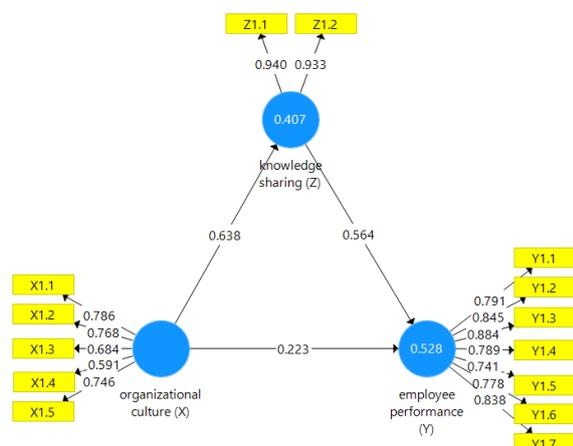
Variabel *employee performance* terdiri dari tujuh indikator dengan *mean* variabel sebesar 4,23 nilai ini juga termasuk kategori tinggi. Nilai tertinggi diduduki oleh indikator dapat dipercaya, besarnya *mean* indikator yang berhasil diperoleh ialah 4,37.

Terakhir untuk variabel *knowledge sharing* yang terdiri dari dua indikator juga memiliki *mean variabel* kategori tinggi yaitu 4,04. Pada variabel *knowledge sharing* indikator berbagi secara sukarela memiliki *mean* indikator paling tinggi dengan perolehan nilai sebesar 4,14.

### Hasil Analisis Statistik Inferensial

Suatu indikator dikatakan valid atau tidaknya dilihat dari nilai *loading* faktor yang dimiliki oleh tiap indikator, jika lebih dari 0,5 maka indikator tersebut valid (Ghozali, 2014:61).

Gambar di bawah ini menunjukkan uji *measurement* model menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode pendekatan alternatif PLS (*Partial Least Square*) dengan *software* Smart PLS.



Sumber: *Output Smart PLS* (2018)

**Gambar 1. UJI MEASUREMENT MODEL**

Gambar 1 adalah hasil olah data uji *measurement* yang menunjukkan seluruh nilai *loading* yang dimiliki tiap indikator dari ketiga variabel yang digunakan di atas 0,5 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator telah valid.

### Analisi R-Square

**Tabel 1. NILAI R-SQUARE**

Variabel	R-Square
<i>Organizational culture</i>	
<i>Employee performance</i>	0,528
<i>Knowledge sharing</i>	0,407

Sumber: *Output Smart PLS* (2018)

Tabel 1 menunjukkan pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* yang

memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,528 yang artinya pengaruh yang diberikan *organizational culture* terhadap *employee performance* sebesar 52,8% dan sisanya 47,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap *employee performance* di PT. Telkom Indonesia Regional V. Sementara pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge sharing* dengan nilai *R-Square* sebesar 0,407 artinya besarnya pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge sharing* sebesar 40,7% dan sisanya 59,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap *knowledge sharing* di PT. Telkom Indonesia Regional V.

### Hasil Uji T

Dalam penelitian ini adapun uji T yang peneliti lakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel penelitian. Suatu variabel dalam penelitian dikatakan berpengaruh signifikan dengan variabel lainnya bila mempunyai nilai *t* statistik yang lebih tinggi dari *t* tabel 1,96 dan begitupun sebaliknya. Uji T yang peneliti lakukan meliputi *path coefficients* (hubungan langsung) dan *indirect effect* (hubungan tidak langsung atau melalui variabel *intervening*).

**Tabel 2. PATH COEFFICIENTS**

Pengaruh Antar Variabel	Origin al Sampel	T Statistik	T Tabel	Kesimpulan
<i>Knowledge sharing</i> → <i>employee performance</i>	0,564	3,642	≥ 1,96	Hipotesis diterima
<i>Organizational culture</i> → <i>employee performance</i>	0,223	1,306	≤ 1,96	Hipotesis ditolak
<i>Organizational culture</i> → <i>knowledge sharing</i>	0,638	8,575	≥ 1,96	Hipotesis diterima

Sumber: *Output Smart PLS* (2018)

Merujuk hubungan langsung antar variabel yang terdapat pada Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh

signifikan positif terhadap *employee performance* hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t statistik  $\geq 1,96$  yaitu 3,642. Selain itu, *organizational culture* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t statistik  $\leq 1,96$  yaitu 1,306. Adapun *organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing* hal ini juga ditunjukkan dari hasil uji t statistik  $\geq 1,96$  yakni sebesar 8,575. Sementara hubungan tidak langsung dijelaskan pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3.**  
**INDIRECT EFFECT**

Pengaruh Antar Variabel	Origin al Sampel	T Statisti k	T- tabel	Kesimpulan
<i>Organizational culture</i> → <i>employee performance</i>	0,223	1,306	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak
<i>Organizational culture</i> → <i>knowledge sharing</i> → <i>employee performance</i>	0,360	3,489	$\geq 1,96$	Hipotesis diterima

Sumber: *Output Smart PLS* (2018)

Tabel 3 di atas merupakan perbandingan antara hasil olah data *path coefficient* (hubungan langsung) yaitu variabel *organizational culture* terhadap *employee performance* dengan hasil olah data *indirect effect* (hubungan tidak langsung atau melalui variabel *intervening*) melalui *knowledge sharing*. Jika dilihat nilai t statistik *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui variabel *intervening* yakni *knowledge sharing* atau hubungan *indirect effect*  $\geq 1,96$  yaitu sebesar 3,489. Ini menandakan bahwa *knowledge sharing* mampu menjadi variabel *intervening*.

#### **Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Performance**

Melalui hasil analisis uji T menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini bisa dibuktikan dengan melihat nilai t-hitung pada tabel 2 sebesar 1,306 yang mana

lebih kecil dari t-tabel 1,96. Dengan begitu menunjukkan bahwa H1 yang peneliti ajukan ditolak yaitu *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Hasil dari jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat di kuesioner, *organizational culture* yang diterapkan di PT. Telkom Indonesia Regional V memiliki skor rata-rata sebesar 3,99 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini jelas menggambarkan bahwa *organizational culture* telah diimplementasikan oleh karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V dengan baik. Hal ini didukung dengan sikap karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kewajiban dan juga tanggung jawab dalam mengimplementasikan *organizational culture* yang ada di PT. Telkom Indonesia Regional V. Adapun nilai tertinggi yang diberikan oleh responden dalam *organizational culture* berada pada indikator stabilitas dengan skor rata-rata 4,22. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V memiliki stabilitas yang baik dalam mempertahankan dan menerapkan *organizational culture* yang berlaku.

Sementara nilai tertinggi untuk variabel *employee performance* terdapat pada indikator dapat dipercaya (*trustworthy*) dengan skor rata-rata 4,37. Seperti yang dicontohkan oleh Bapak Indradi Agung W. selaku *Manager HR Service* saat beliau diberikan delegasi tugas, hal itu merupakan bagian dari pemberian kepercayaan. Pemberian delegasi menjadi sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan baik. Karena nantinya pemberi delegasi (*Senior Manager*) tersebut akan memeriksa apakah tugas sudah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Jika orang yang diberi delegasi mampu menjalankan tugas delegasi tersebut dengan baik maka dia akan mendapat kepercayaan dari atasan.

Pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* menunjukkan hasil *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Indradi Agung W. selaku *Manager HR Service* beliau mengatakan secara keseluruhan mayoritas karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V telah

menjalankan dan menerapkan budaya organisasi “*The Telkom Way*” dengan baik. Namun masih ada juga karyawan yang memerlukan pengawasan secara langsung oleh atasan dalam menerapkan *organizational culture* yang berlaku. Sehingga penerapan dari nilai-nilai *organizational culture* di PT. Telkom Indonesia Regional V belum benar-benar maksimal. Dengan demikian seberapa tinggi atau rendahnya implementasi *organizational culture* yang dilakukan oleh karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V tidak akan memberi pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

### **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Performance***

Melalui hasil analisis uji t menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini ditunjukkan dari nilai t-hitung pada tabel 2 sebesar 3,642 dengan nominal di atas t-tabel 1,96. Nilai tersebut sudah menjelaskan bahwa H2 yang diajukan oleh peneliti diterima yakni *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang dijawab oleh responden memperlihatkan *knowledge sharing* yang dimiliki ataupun dilaksanakan oleh karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V berada pada skor rata-rata 4,04 yang termasuk dalam kategori tinggi. Skor tersebut dapat dijadikan gambaran bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V dalam pelaksanaan kegiatan *knowledge sharing* telah dilakukan dengan baik dan kegiatan *knowledge sharing* mendapat respon yang positif dari karyawan.

Wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Riyan Riswandi selaku *Off 3 Employee & Industrial Relation* (Divisi HR) menjelaskan bahwa hal yang memacu karyawan untuk *knowledge sharing* adalah poin yang didapatkan karyawan ketika melakukan *knowledge sharing*. Ketika karyawan dihargai melalui pemberian poin diharapkan dapat memacu karyawan lainnya untuk melakukan *knowledge sharing*. Sehingga dengan begitu tercipta aktivitas *knowledge sharing* yang diharapkan dapat membantu karyawan untuk memiliki keinginan menulis, menularkan dan

memberikan manfaat kepada karyawan itu sendiri atas *knowledge sharing* tersebut.

Melihat pada nilai tertinggi yang diberikan oleh responden kepada variabel *knowledge sharing* berada pada indikator berbagi secara sukarela dengan skor rata-rata 4,14. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V memiliki antusias yang baik dalam pelaksanaan kegiatan berbagi secara sukarela (*voluntarily sharing*). Berbagi secara sukarela meliputi kegiatan *sharing session* setiap hari Rabu dan BIT (*Built In Training*). Menurut hasil wawancara dengan Bapak Riyan Riswandi selaku *Off 3 Employee & Industrial Relation* (Divisi HR) beliau memberikan contoh dari kegiatan *sharing session* yang dilakukan setiap hari Rabu merupakan media yang diberikan oleh PT. Telkom Indonesia Regional V kepada karyawan sebagai wadah untuk berbagi ilmu, trik-trik dalam bekerja, dan *problem solving*. Sebab saat karyawan bekerja tentunya akan menemui hambatan-hambatan dengan *sharing session* ini karyawan bisa mengutarakan langsung kepada SM atau kepala divisi di *unit* tersebut mengenai hambatan-hambatan yang karyawan temui dan pada akhirnya terjadi *knowledge sharing*. BIT (*Built In Training*) sendiri juga memberikan kesempatan kepada karyawan yang belum mengikuti sebuah *training* mendapatkan pengetahuan baru melalui karyawan yang sudah melakukan *training* dan secara sukarela membagikannya kepada karyawan yang lain, sehingga mereka memiliki kesetaraan dalam pengetahuan dan tidak tercipta perasaan “lebih” dari karyawan yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Indradi Agung W. selaku *Manager HR Service* menjelaskan bahwa karyawan yang lebih sering melakukan *knowledge sharing* memiliki *employee performance* yang bagus, sebab itu menandakan bahwa karyawan paham dengan masalah yang dihadapi, paham dengan lingkungan kerjanya, paham dengan hambatan-hambatan yang dialami oleh karyawan lain, dan lain-lain. *Knowledge sharing* juga sebagai aktualisasi diri karyawan dalam menuangkan gagasan yang dimiliki. Dengan begitu menunjukkan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Sharing***

Pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge* jika ditelaah dari nilai t-hitung pada tabel 2 yakni 8,575 lebih besar dari t-tabel 1,96. Menunjukkan H3 yang diajukan oleh peneliti terbukti kebenarannya, artinya *organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

Melalui wawancara dengan Bapak Indradi Agung W. selaku *Manager HR Service* beliau menjelaskan *culture* yang ada di PT. Telkom Indonesia Regional V memberikan peluang kepada karyawan untuk berinovasi dan mengeluarkan ide-ide baru yang mereka miliki kepada perusahaan baik melalui kumpiun, *sharing season*, atau media berbagi pengetahuan lainnya. Dengan begitu terciptalah ide-ide dan juga pengetahuan karyawan yang baru dan membuat PT. Telkom Indonesia Regional V menjadi kaya akan ide-ide baru yang berasal dari karyawan. Dan dengan demikian karyawan yang ada di PT. Telkom Indonesia Regional V memiliki kualitas yang lebih baik.

### ***Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel *Intervening***

Hasil analisis olah data menggunakan PLS diketahui bahwa *knowledge sharing* mampu menjadi variabel *intervening* antara variabel *organizational culture* terhadap variabel *employee performance*. Ditandai dengan nilai koefisien *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *knowledge sharing* sebagai variabel *intervening* lebih besar dari pada koefisien *organizational culture* terhadap *employee performance* secara langsung. Dari nilai t-statistik pada *output indirect effect* tabel 3 menunjukkan angka 3,489 hal ini menjelaskan bahwa nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,96. Oleh sebab itu H4 diterima.

Diperkuat dari hasil wawancara dengan Bapak Indradi Agung W. selaku *Manager HR Service*, *culture* adalah nilai-nilai perusahaan yang akan dibentuk oleh perusahaan kepada karyawan. *Employee performance* adalah hasil dari pada penerapan *culture* yang pastinya diharap akan memberikan *performance* yang baik. *Knowledge sharing* adalah bagian dari

*performance* supaya pengetahuan yang dimiliki karyawan bermanfaat lebih optimal lagi atau karyawan yang mempunyai *performamce* yang baik dan alangkah baiknya jika karyawan bersedia membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada rekan kerja lainnya.

Terkait hubungan ketiga variabel Bapak Indradi Agung W. selaku *Manager HR Service* juga menerangkan karyawan yang sering atau aktif dalam keikutsertaan *knowledge sharing* tentunya selalu memiliki ide-ide baru atau cara-cara baru dalam pemecahan masalah. Dengan cara baru yang ditemukan karyawan yang merupakan subpoin dari *smart* atau bagian dari *organizational culture* ini mengartikan bahwa karyawan telah bekerja dengan *smart*. Jika karyawan tersebut sudah bekerja dengan *smart* maka *knowledge sharing* yang dimiliki juga akan membantu dia bekerja lebih cepat lagi yakni memasuki subpoin *speed*. Saat *smart* dan *speed* tercapai, maka karyawan dapat bersinergi dengan baik secara bersama dengan rekan kerja lainnya sehingga tercapailah subpoin *solid*. Ketika karyawan telah *solid* dengan karyawan lainnya maka *employee performance* yang dihasilkan akan baik dan dengan begitu nilai dari *organizational culture* telah diimplementasi oleh karyawan dengan baik.

### **KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. *Organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* mampu menjadi variabel *intervening* antara *organizational culture* terhadap *employee performance*.

Penerapan *organizational culture* pada karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V sudah tergolong baik, namun sayangnya masih ada karyawan yang belum mengimplementasikan nilai-nilai dalam *organizational culture*. Maka dari itu perlunya pengawasan serta penekanan dari pimpinan kepada karyawan agar karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V senantiasa mengimplementasikan nilai-nilai

Afanin Nandifari Azzahra. Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel *Intervening* di PT. Telkom Indonesia Regional

*organizational culture* ke dalam aktivitas kerja agar tercapai *employee performance* yang maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian maka saran peneliti bagi perusahaan di antaranya mempertahankan dan mengembangkan kegiatan-kegiatan *knowledge sharing* yang ada di PT. Telkom Indonesia Regional V. Lebih lanjut, nilai-nilai *organizational culture* yang ada di PT. Telkom Indonesia Regional V lebih ditekankan penerapannya dalam segala aktivitas kerja agar mencapai hasil berupa kinerja karyawan atau *employee performance* yang maksimal. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel di luar model penelitian ini seperti variabel *job satisfaction*, dan *organizational commitment*.

Keterbatasan penelitian yang peneliti lakukan terdapat pada jumlah sampel yang digunakan, yaitu hanya 50 sampel. Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan jumlah sampel yang lebih banyak dari penelitian ini, agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih maksimal lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aristanto, Deny Bagus. 2017. "Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* Dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)." *Jurnal EMBA*, 5(2), 1539-1545.
- Benardin, H.J., & Russel, J.E.A. 2011. *Human Resources Management: an Experimental Approach*. Edisi Lima. New York: McGraw Hill.
- Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Edisi Dua. Massachusetts: MIT Press.
- Din, N., & Haron, S. 2012. "Knowledge Sharing as a Culture among Malaysian Online Social Networking Users." *Elsevier*, 50, 1043-1050.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi Empat. Semarang: UNDIP.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. 2012. *Organizations: behavior, structure, processes*. Edisi Empat Belas. Boston: McGraw-Hill.
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., Al Musadieg, M. 2016. "The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia." *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(4), 20-33.
- Ivancevich, J.M, Konopaske, R. Matteson, M.T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi ke Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Kuzu, Ö.H., & Özilhan, D. 2013. "The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry." *Elsevier Ltd*, 109, 1370-1374.
- Mathis, R.L., & Jackson, H.J. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Mustomi, Dede. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Kepemimpinan Terhadap Knowledge Sharing." *Widya Cipta*, 1(2), 118-126.
- Rivai, V., & Sagala, Ella J. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi Dua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*. Edisi Lima Belas. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rusdianti, Endang. 2013. *Membangun Pertautan Syariah Kaitannya Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Semarang*.

Disertasi tidak diterbitkan. Semarang:  
PPs Universitas Diponegoro.

Syauta, J. H., Troena, E. A., Solimun, M. S.  
2012. "The Influence of Organizational  
Culture, Organizational Commitment to  
Job Satisfaction and Employee  
Performance (Study at Municipal  
Waterworks of Jayapura, Papua  
Indonesia)." *International Journal of  
Business and Management Invention*,  
11(1), 69-76.

Tung, Khoe Yao. 2018. *Memahami Knowledge  
Management*. Edisi Pertama. Jakarta:  
Indeks.

Telecommunication Update. 2016. Telkom  
Borong Enam Penghargaan Indonesia  
Human Capital Study 2016.  
(<https://swa.co.id/TelecommunicationUpdate/telecommunicationupdate/telkom-update/telkom-borong-enam-penghargaan-indonesia-human-capital-study-2016>, diakses pada 07 Maret 2018).