

# DAYASAINING

JURNAL MANAJEMEN

Volume 27 Nomer 1  
Juni 2025

Diterbitkan oleh Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT FOLIPER AGRO CHEMICAL

Prettyziana Sekar Arum<sup>1)</sup>; Tri Siwi Agustina<sup>2)</sup>; Dian Ekowati<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya  
Email: [prettyzianasekararum10@gmail.com](mailto:prettyzianasekararum10@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya  
Email: [siwi@feb.unair.ac.id](mailto:siwi@feb.unair.ac.id)

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya  
Email : [d.ekowati@feb.unair.ac.id](mailto:d.ekowati@feb.unair.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance through knowledge sharing as a mediating variable at PT Foliper Agro Chemical. The research approach is quantitative using a survey method and data collection through questionnaires. Data analysis was conducted using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that both organizational culture and transformational leadership have a positive and significant influence on knowledge sharing, and knowledge sharing positively affects employee performance. Moreover, knowledge sharing significantly mediates the relationship between organizational culture and transformational leadership on employee performance. These findings highlight the importance of fostering a strong organizational culture and inspirational leadership style to encourage knowledge-sharing practices, thereby improving individual performance in the workplace.*

**Keywords:** Organizational Culture, Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Employee Performance.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi pada PT Foliper Agro Chemical. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei dan pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, serta *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *knowledge sharing* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan pentingnya menciptakan budaya organisasi yang kuat dan gaya kepemimpinan yang inspiratif untuk mendorong praktik berbagi pengetahuan dalam rangka meningkatkan kinerja individu di lingkungan kerja.

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, Kepemimpinan transformasional, *Knowledge sharing*, Kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Pada organisasi modern, pengetahuan dipandang sebagai aset strategis, tidak hanya berupa informasi atau data, tetapi juga mencakup pengalaman, pemahaman, dan keahlian dari setiap individu dalam organisasi. Salah satu mekanisme penting dalam pengelolaan pengetahuan ini adalah knowledge sharing. (Sijbom et al., 2025) mendefinisikan knowledge sharing sebagai perilaku sukarela untuk bertukar informasi, pengalaman, dan keahlian yang berkaitan dengan tugas dalam lingkungan kerja. Praktik ini terbukti meningkatkan efektivitas organisasi dan mendorong inovasi (Satifa & Rusmana, 2023), serta berkontribusi dalam penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, sesuai dengan teori resource-based view (Azeem et al., 2021).

Knowledge sharing bukan hanya berperan dalam proses berbagi informasi, tetapi juga menciptakan nilai tambah yang dapat meningkatkan efektivitas kerja dan memperkuat daya saing organisasi. Pengetahuan yang dikelola dan dibagikan secara sistematis akan berdampak pada pengambilan keputusan yang lebih tepat, penyelesaian masalah yang efisien serta peningkatan kinerja individu maupun kolektif. Selanjutnya, keberhasilan implementasi knowledge sharing dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat menciptakan kondisi tersebut. Budaya organisasi mencerminkan kebiasaan, nilai dan perilaku yang memengaruhi tindakan individu dalam organisasi (Azeem et al., 2021). Budaya ini membentuk pola pikir kolektif yang mengarahkan sikap kerja, pengambilan keputusan dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Budaya organisasi merupakan sepeleangkat asumsi dasar yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu kelompok dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal (Coghlan, 2024). Budaya ini kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, berfikir, dan merasakan berbagai permasalahan di lingkungan kerja. Dalam konteks kinerja karyawan, budaya yang kuat dan adaptif berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, komitmen, dan rasa memiliki terhadap organisasi (Denison & Mishra, 1995). Budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berbasiskan kepercayaan juga sangat berperan dalam mendorong praktik knowledge sharing (Alavi and Leidner, 2001); (Wang & Noe, 2010).

Organisasi dengan budaya yang sehat dan kuat cenderung mampu membangun sinergi antar individu, menciptakan kepercayaan, serta mendorong keterlibatan aktif dalam knowledge sharing. Hal ini pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Selain budaya organisasi, peran pemimpin juga krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan adaptif terhadap perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam menciptakan iklim kerja yang memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi terbaiknya. (Bass & Avolio, 1995) menyatakan bahwa pemimpin transformasional membangkitkan kesadaran terhadap nilai-nilai bersama dan pentingnya pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini membangun kepercayaan dan mendukung pengembangan individu secara menyeluruh. Menurut (Bryant, 2003), pemimpin transformasional juga mendorong pertukaran ide, pembelajaran kolektif, dan pemberdayaan karyawan dalam proses kerja. Pandangan ini sejalan dengan (Indradewa & Santiajie, 2024), yang menekankan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya organisasi serta meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Selaras

dengan itu, (Akpan, 2022) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu maupun organisasi secara keseluruhan.

PT Foliper Agro Chemical merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agroindustri, khususnya dalam distribusi bahan kimia untuk pertanian yang berlokasi di Sumatera bagian Utara yang meliputi Sumatera Utara Aceh. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan ini tidak hanya menekankan pada efisiensi produksi dan kualitas produk, tetapi juga menaruh perhatian besar terhadap pengembangan sumber daya manusia sebagai aset strategis perusahaan. Lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajerial yang adaptif, termasuk dalam membangun budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan yang inspiratif.

Budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan transformasional menjadi dua faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses knowledge sharing. knowledge sharing memungkinkan karyawan belajar dari pengalaman orang lain, menghindari pengulangan kesalahan, dan mempercepat proses kerja. (Denison & Mishra, 1995) menyebutkan bahwa knowledge sharing secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja, dengan pembelajaran organisasi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh tersebut. Selain itu, (Ouakouak & Ouedraogo, 2019) menekankan bahwa perilaku berbagi pengetahuan dapat dipupuk melalui komitmen afektif dan kepercayaan, yang pada akhirnya berdampak positif. Dengan demikian, knowledge sharing tidak hanya meperkaya kapasitas individu, tetapi juga menjadi jembatan bagi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks PT Foliper Agro Chemical, praktik ini dapat memperkuat sinergi antar pegawai dan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan.

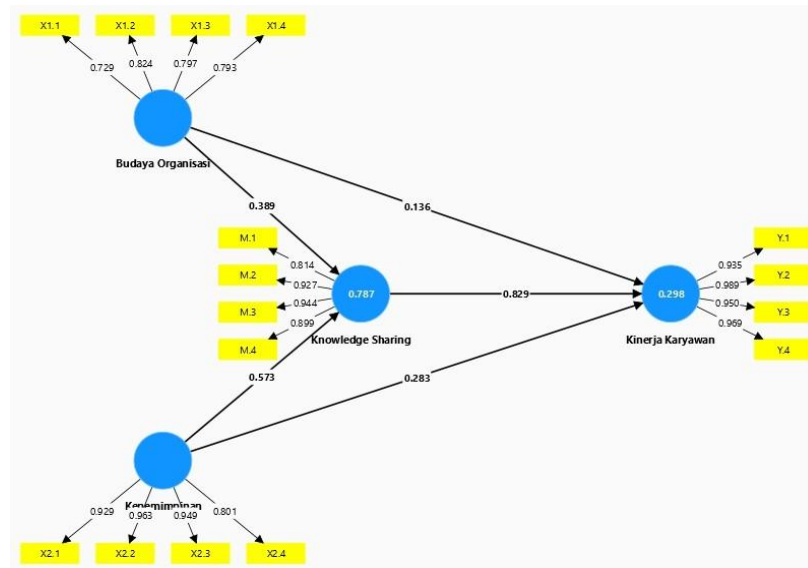
Meskipun demikian, pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing masih perlu ditelaah secara empiris, khususnya dalam konteks perusahaan agroindustri di daerah seperti Sumatera Utara. Berangkat dari permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi pada PT Foliper Agro Chemical. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan yang berbasis pada penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan transformatif yang mendorong terbentuknya praktik berbagai pengetahuan secara efektif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh populasi karyawan tetap PT Foliper Agro Chemical yang berjumlah 41 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel dilakukan secara sensus. Penelitian ini bersifat eksplanatori dengan tujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, *Knowledge Sharing*, dan kinerja karyawan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan statistik berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Struktural PLS-SEM



Sumber: data premier yang sudah diolah, 2025

**Gambar 1. Evaluasi Model PLS SEM**

Gambar 1 merepresentasikan struktur model penelitian yang dibangun menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dengan tujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel eksogen Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif terhadap variabel endogen Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi Knowledge Sharing.

Model ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Knowledge Sharing dengan Path Coefficient sebesar 0,389 dan nilai p-value sebesar 0,002. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk, maka semakin tinggi pula kecenderungan individu dalam organisasi untuk saling berbagi pengetahuan. Namun demikian, pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan justru negatif dan tidak signifikan ( $\beta = -0,187$ ;  $p = 0,468$ ), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung berdampak terhadap peningkatan kinerja, melainkan melalui peran mediasi.

Hal yang serupa juga ditemukan pada konstruk Kepemimpinan Transformatif. Kepemimpinan Transformatif memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap Knowledge Sharing ( $\beta = 0,573$ ;  $p = 0,000$ ), namun tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = -0,192$ ;  $p = 0,488$ ). Temuan ini memperkuat asumsi bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kinerja lebih dominan dimediasi oleh perilaku berbagi pengetahuan daripada hubungan langsung yang bersifat linear. Adapun konstruk Knowledge Sharing secara signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,829 dan p-value 0,017. Ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi berperan krusial dalam peningkatan performa individu di lingkungan kerja.

Analisis nilai indirect effect menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing dengan nilai koefisien 0,323 ( $p = 0,048$ ). Demikian pula, Kepemimpinan Transformasional memiliki efek tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,475, meskipun nilai  $p$ -value sebesar 0,063 menunjukkan signifikansi yang berada di batas ambang kepercayaan.

Lebih lanjut, nilai R-square ( $R^2$ ) pada variabel Knowledge Sharing sebesar 0,787 mengindikasikan bahwa sekitar 78,7% variasi pada perilaku Knowledge Sharing dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional. Sementara itu, nilai  $R^2$  pada konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0,298 menunjukkan bahwa ketiga variabel sebelumnya hanya mampu menjelaskan 29,8% variabilitas dalam kinerja karyawan, sehingga memungkinkan adanya pengaruh faktor eksternal lainnya yang belum diakomodasi dalam model. Secara keseluruhan, hasil evaluasi model struktural ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat bergantung pada efektivitas strategi internal, khususnya dalam membangun budaya berbagi pengetahuan yang difasilitasi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kondusif. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan manajerial yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses kolaboratif dan nilai-nilai partisipatif dalam organisasi.

### Pembuktian Hipotesis (Model Struktural)

#### Pengaruh Langsung

Nilai Path Coefficients, T Value, dan Signifikansi dapat diketahui melalui pengujian hipotesis yang telah ditetapkan pada penelitian ini. Tujuan pengujian hipotesis adalah untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis yang diajukan. Jika nilai Path Coefficients  $> 0$  maka menunjukkan pengaruh positif, dan jika  $< 0$  maka menunjukkan pengaruh negatif. Pengujian hipotesis dikatakan signifikan jika memiliki nilai T Value  $> 1,96$  dan P-Values  $< 0,05$ .

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis**

| Hubungan Variabel                     | Pengaruh Langsung |         |          | Keterangan                          |
|---------------------------------------|-------------------|---------|----------|-------------------------------------|
|                                       | Path Coefficient  | T-Value | P-Values |                                     |
| Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan  | -0,187            | 0,726   | 0,468    | Tidak Signifikan (Pengaruh Negatif) |
| Budaya Organisasi → Knowledge Sharing | 0,389             | 3,114   | 0,002    | Signifikan (Pengaruh Positif)       |
| Kepemimpinan → Kinerja Karyawan       | -0,192            | 0,694   | 0,488    | Tidak Signifikan (Pengaruh Negatif) |
| Kepemimpinan → Knowledge Sharing      | 0,573             | 4,521   | 0,000    | Signifikan (Pengaruh Positif)       |
| Knowledge Sharing → Kinerja Karyawan  | 0,829             | 2,396   | 0,017    | Signifikan (Pengaruh Positif)       |

**Sumber: data premier yang sudah diolah, 2025**

Data pada tabel 2 menunjukkan hasil uji hipotesis yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai *Path Coefficients* pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar -0,187, maka nilai *Path Coefficients*  $< 0$ , menunjukkan pengaruh negatif. Untuk nilai T Value sebesar 0,726 maka T Value  $< 1,96$ , dan nilai P-Values sebesar 0,468 maka P-Values  $> 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini.
- b. Nilai *Path Coefficients* pada variabel budaya organisasi terhadap *Knowledge Sharing* sebesar 0,389, maka nilai *Path Coefficients*  $> 0$ , menunjukkan pengaruh positif. Nilai T Value sebesar 3,114, maka T Value  $> 1,96$ , dan nilai P-Values sebesar 0,002 maka P-Values  $< 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* pada perusahaan. Artinya, setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi akan meningkatkan *Knowledge Sharing* sebesar 38,9%.
- c. Nilai *Path Coefficients* pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,192, maka nilai *Path Coefficients*  $< 0$ , menunjukkan pengaruh negatif. Nilai T Value sebesar 0,694, maka T Value  $< 1,96$  dan nilai P-Values sebesar 0,488 maka P-Values  $> 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Nilai *Path Coefficients* pada variabel kepemimpinan terhadap *Knowledge Sharing* sebesar 0,573, maka nilai *Path Coefficients*  $> 0$ , menunjukkan pengaruh positif. Nilai T Value sebesar 4,521, maka T Value  $> 1,96$  dan nilai P-Values sebesar 0,000, maka P-Values  $< 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Artinya, setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan *Knowledge Sharing* sebesar 57,3%.
- e. Nilai *Path Coefficients* pada variabel *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,829, maka nilai *Path Coefficients*  $> 0$ , menunjukkan pengaruh positif. Nilai T Value sebesar 2,396, maka T Value  $> 1,96$  dan nilai P-Values sebesar 0,017, maka P-Values  $< 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat *Knowledge Sharing*, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan.

**Pengaruh Tidak Langsung**

Nilai *Path Coefficients*, T Value, dan Signifikansi dapat digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam pengujian ini, jika nilai *Path Coefficients*  $> 0$  maka menunjukkan pengaruh positif, sebaliknya jika  $< 0$  maka menunjukkan pengaruh negatif. Nilai T Statistics dikatakan signifikan apabila  $> 1,96$  dan nilai P-Values  $< 0,05$ . Tabel berikut menunjukkan hasil uji hipotesis untuk pengaruh tidak langsung :

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis**

| Pengaruh Tidak Langsung         |                    |                     |              |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|--------------|
| Indirect Effect                 |                    | Original Sample (O) | T Statistics |
| Budaya Organisasi               | → Kinerja Karyawan | 0,323               | 1,978        |
| Kepemimpinan → Kinerja Karyawan |                    | 0,475               | 1,857        |

Sumber: data premier yang sudah diolah,2025

Hasil pengujian hipotesis tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai Path Coefficients pada variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung adalah sebesar 0,323 yang menunjukkan nilai positif. Nilai T Statistics sebesar 1,978 ( $> 1,96$ ) dan nilai P-Values sebesar 0,048 ( $< 0,05$ ), yang berarti bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan. Artinya, budaya organisasi dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan apabila dimediasi melalui variabel intervening seperti Knowledge Sharing . Dengan kata lain, semakin kuat budaya organisasi, semakin besar pula potensi peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui mekanisme berbagi pengetahuan.
- Sedangkan pada variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung diperoleh nilai Path Coefficients sebesar 0,475 (positif). Namun, nilai T Statistics hanya sebesar 1,857 ( $< 1,96$ ) dan nilai P-Values sebesar 0,063 ( $> 0,05$ ), sehingga pengaruh ini dinyatakan tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun arah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui Knowledge Sharing adalah positif, namun secara statistik belum cukup kuat untuk menyatakan adanya pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Knowledge Sharing secara signifikan.

**Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing**

**Tabel 4. Hasil Analisis**

| Specific Indirect Effect                                   |                     |                 |                            |                        |          |
|------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
|                                                            | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
| Budaya Organisasi -> Knowledge Sharing -> Kinerja Karyawan | 0.323               | 0.333           | 0.163                      | 1,978                  | 0.048    |

|                                                                             |       |       |       |       |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| <b>Kepemimpinan -&gt;<br/>Knowledge Sharing -<br/>&gt; Kinerja Karyawan</b> | 0.475 | 0.510 | 0.256 | 1,857 | <b>0.063</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|

---

**Sumber: data premier yang sudah diolah,2025**

Data pada Tabel 4 berisi hasil analisis *specific indirect effect* atau pengaruh tidak langsung spesifik, yaitu sejauh mana variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif memengaruhi Kinerja Karyawan melalui variabel *Knowledge Sharing* sebagai mediator. Berikut penjelasan untuk masing-masing jalur:

Hasil uji *specific indirect effect* pada jalur Budaya Organisasi → *Knowledge Sharing* → Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan, dengan nilai original sample sebesar 0.323, nilai t-statistik sebesar 1.978, dan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0.048. Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1.96 serta nilai p yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa jalur ini signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Artinya, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong peningkatan *Knowledge Sharing* di lingkungan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung pemikiran bahwa *Knowledge Sharing* berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Sebaliknya, pada jalur Kepemimpinan → *Knowledge Sharing* → Kinerja Karyawan, hasil menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif namun belum signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%, dengan nilai original sample sebesar 0.475, t-statistik sebesar 1.857, dan p-value sebesar 0.063. Meskipun demikian, nilai p yang mendekati 0.05 menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan signifikan pada tingkat kepercayaan 90% ( $\alpha = 0.10$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tetap memiliki potensi untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui *Knowledge Sharing*, namun kekuatan mediasi dari *Knowledge Sharing* belum cukup kuat untuk menunjukkan signifikansi yang tinggi secara statistik. Faktor ini dapat dipengaruhi oleh variabel lain seperti tingkat penerimaan terhadap kepemimpinan, budaya kerja tim, maupun kesiapan individu dalam berbagi pengetahuan.

*Knowledge Sharing* terbukti menjadi mediator yang penting dan signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta menjadi mediator potensial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menciptakan budaya kerja yang mendorong praktik berbagi pengetahuan serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu memfasilitasi komunikasi terbuka dan kolaboratif.

### Hasil Analisis Langsung Antar Variable

**Tabel 3. Nilai total effect**

|                                                      | Original<br>sample<br>(O) | Sample<br>mean<br>(M) | Standard<br>deviation<br>(STDEV) | T statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>values  |
|------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Budaya Organisasi -&gt;<br/>Kinerja Karyawan</b>  | 0.136                     | 0.131                 | 0.239                            | 0.567                       | <b>0.570</b> |
| <b>Kepemimpinan -&gt;<br/>Kinerja Karyawan</b>       | 0.283                     | 0.291                 | 0.217                            | 1,304                       | <b>0.192</b> |
| <b>Budaya Organisasi -&gt;<br/>Knowledge Sharing</b> | 0.389                     | 0.388                 | 0.125                            | 3,114                       | <b>0.002</b> |
| <b>Kepemimpinan -&gt;<br/>Knowledge Sharing</b>      | 0.573                     | 0.583                 | 0.127                            | 4,521                       | <b>0.000</b> |
| <b>Knowledge Sharing -<br/>&gt; Kinerja Karyawan</b> | 0.829                     | 0.866                 | 0.346                            | 2,396                       | <b>0.017</b> |

**Sumber: data premier yang sudah diolah, 2025**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, sebagaimana terlihat dari nilai t-statistik sebesar 0.567 dan p-value sebesar 0.570 ( $> 0.05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum cukup mampu memberikan dorongan langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, variabel kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik sebesar 1.304 dan p-value sebesar 0.192. Ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin dalam mendorong kinerja belum optimal jika tidak disertai dengan mekanisme pendukung lain. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa baik budaya organisasi maupun kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.

Budaya organisasi memiliki nilai t-statistik sebesar 3.114 ( $p = 0.002$ ), dan kepemimpinan menunjukkan nilai t-statistik yang lebih tinggi yaitu 4.521 ( $p = 0.000$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang terbuka serta kepemimpinan yang mendukung akan mendorong perilaku berbagi pengetahuan di antara karyawan. Lebih lanjut, variabel *Knowledge Sharing* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik sebesar 2.396 dan p-value sebesar 0.017. Ini membuktikan bahwa praktik berbagi pengetahuan menjadi kunci penting dalam meningkatkan performa kerja karyawan. Artinya, pengetahuan yang dibagikan secara aktif dan sistematis memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien, inovatif, dan terarah.

Secara tidak langsung, budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Knowledge Sharing*. Hal ini diperkuat dengan nilai *specific indirect effect* pada budaya organisasi  $\rightarrow$  *Knowledge Sharing*  $\rightarrow$  kinerja karyawan ( $t = 1.978$ ;  $p = 0.048$ ) yang signifikan, sementara pengaruh kepemimpinan  $\rightarrow$  *Knowledge*

*Sharing* → kinerja karyawan ( $t = 1.857$ ;  $p = 0.063$ ) menunjukkan arah positif meskipun signifikansinya sedikit di bawah batas konvensional. *Knowledge Sharing* berperan sebagai variabel mediasi yang penting dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini selaras dengan temuan sebelumnya yang menekankan pentingnya budaya kerja kolaboratif dan kepemimpinan yang komunikatif dalam mendorong produktivitas melalui peningkatan kualitas pengetahuan yang dimiliki karyawan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H1)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama H1 pada tabel 1, ditemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Foliper Agro Chemical. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $t$ -hitung yang lebih besar daripada  $t$ -tabel serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk pola pikir dan perilaku kerja yang konsisten pada karyawan. Nilai-nilai, norma, serta kebiasaan yang diterapkan secara kolektif di lingkungan kerja menciptakan arah dan tujuan yang sama dalam pelaksanaan tugas. Dalam PT Foliper Agro Chemical, budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, memperkuat rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, serta membangun kolaborasi antarkaryawan demi tercapainya target bersama. Hasil ini didukung oleh penelitian (Runtuwene et al., 2022). yang menyatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena budaya menentukan sikap kerja, etos kerja, serta tingkat motivasi individu. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis, penuh semangat, dan produktif. Dalam jangka panjang, hal ini memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja baik secara individu maupun tim.

Dengan demikian, perusahaan perlu terus mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi, keterbukaan, dan komunikasi dua arah. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan semangat kerja karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan serta siap menghadapi tantangan industri agro yang semakin kompetitif.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H2)**

Pada pengujian hipotesis kedua, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Foliper Agro Chemical. Nilai  $t$ -hitung lebih besar daripada  $t$ -tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  0,05, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam PT Foliper Agro Chemical memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan kepada karyawan untuk terus berkembang dan mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mampu menjadi role model, visioner, dan komunikatif dapat membangun hubungan yang kuat dengan timnya, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Dalam praktiknya, hal ini terlihat dari meningkatnya inisiatif dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Penelitian ini sejalan dengan pandangan (Akpan, 2022), yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu maupun organisasi. (Indradewa & Santiajie, 2024) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional berperan dalam membentuk budaya organisasi yang produktif serta meningkatkan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan.

Dengan demikian, perusahaan perlu mendorong para pemimpin di lingkungan kerja untuk terus mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional mereka. Pelatihan kepemimpinan dan komunikasi efektif dapat menjadi strategi yang tepat untuk membangun pemimpin yang mampu menginspirasi karyawan serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing* (H3)**

Hasil pengujian hipotesis ketiga H3 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik *Knowledge Sharing* di PT Foliper Agro Chemical. Nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima. Dengan kata lain, semakin kuat budaya organisasi yang dibangun, semakin tinggi pula semangat berbagi pengetahuan antar karyawan.

Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran bersama akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi aktivitas berbagi pengetahuan. Dalam perusahaan, *Knowledge Sharing* menjadi aspek penting dalam menyebarkan ide, informasi, dan pengalaman antar individu maupun tim, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efisiensi dan inovasi. Budaya yang mendorong komunikasi aktif akan memperkuat proses ini. Hal ini sejalan dengan pendapat (Satifa & Rusmana, 2023) yang menyebutkan bahwa dalam organisasi, *Knowledge Sharing* merupakan proses penting untuk meningkatkan efektivitas dan inovasi. (Azeem et al., 2021) juga menegaskan bahwa praktik *Knowledge Sharing* yang baik dapat tercipta dari budaya organisasi yang mendukung, yang pada akhirnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja yang positif dapat memengaruhi seberapa aktif karyawan saling bertukar pengetahuan. Sebagai implikasi praktis, perusahaan perlu memperkuat nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong partisipasi, apresiasi terhadap ide baru, dan komunikasi lintas departemen. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi juga dapat mendukung terbentuknya budaya berbagi pengetahuan secara digital dan efisien di lingkungan kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing* (H4)**

Hasil dari pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap praktik *Knowledge Sharing* di PT Foliper Agro Chemical. Hal ini dibuktikan melalui nilai t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel dan signifikansi di bawah level alpha, sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Pemimpin yang memiliki gaya transformasional terbukti mampu mendorong karyawan untuk lebih aktif berbagi informasi dan pengalaman kerja mereka.

Pemimpin transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses berbagi pengetahuan. Dengan memberikan inspirasi, bimbingan, dan

kepercayaan kepada karyawan, pemimpin akan menumbuhkan rasa percaya diri serta rasa memiliki dalam tim, yang menjadi faktor utama pendorong *Knowledge Sharing*. Selain itu, pemimpin transformasional juga membuka ruang dialog dan refleksi kolektif yang mendorong keterbukaan antar individu dalam organisasi. Penelitian ini sejalan dengan temuan (Sijbom et al., 2025), yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan aktivitas sukarela yang dapat tumbuh dalam lingkungan kerja yang dipimpin secara visioner dan mendukung. Pemimpin transformasional berkontribusi besar terhadap budaya saling berbagi dan pembelajaran berkelanjutan yang sangat penting dalam era persaingan global.

Untuk mendukung hal ini, perusahaan dapat mengadakan program mentoring, forum diskusi, serta sistem reward untuk karyawan yang aktif berbagi pengetahuan. Strategi ini akan memperkuat keterlibatan karyawan dan memperkuat budaya kerja berbasis pengetahuan di perusahaan.

### **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan (H5)**

Pada hipotesis kelima, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Foliper Agro Chemical. Diperoleh nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel dan nilai signifikansi di bawah 0,05, maka hipotesis kelima (H5) diterima. Ini menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan di kalangan karyawan secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka.

Melalui *Knowledge Sharing*, karyawan dapat saling melengkapi informasi, mempercepat proses belajar, serta menghindari kesalahan yang sama. Kegiatan ini tidak hanya memperkaya kapasitas individu tetapi juga mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja PT Foliper Agro Chemical, *Knowledge Sharing* mendorong kolaborasi antar divisi, memperkuat sinergi tim, dan meningkatkan efisiensi kerja.

Temuan ini diperkuat oleh teori *resource-based view* yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan aset strategis yang mendorong keunggulan kompetitif organisasi. Dalam penelitian (Azeem et al., 2021), dijelaskan bahwa *Knowledge Sharing* dapat meningkatkan kualitas keputusan, kreativitas, dan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi tantangan kerja. Dengan demikian, praktik ini menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja baik secara individu maupun organisasi. Perusahaan perlu menanamkan kesadaran akan pentingnya *Knowledge Sharing* melalui pelatihan, kebijakan terbuka, serta pemanfaatan teknologi berbasis sistem informasi. Dengan pendekatan ini, *Knowledge Sharing* dapat menjadi budaya kerja yang berkelanjutan dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan secara menyeluruh.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi pada PT Foliper Agro Chemical. Temuan menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *knowledge sharing*. Selanjutnya, *knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara signifikan memediasi hubungan antara kedua variabel independen tersebut terhadap kinerja. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung praktik berbagi pengetahuan, sebagai jembatan antara nilai-nilai organisasi dan hasil kerja

individu. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa organisasi perlu menaruh perhatian lebih pada pembentukan budaya kerja yang kolaboratif dan terbuka. Budaya semacam ini menjadi fondasi penting bagi terciptanya ekosistem *knowledge sharing* yang berkelanjutan. Di sisi lain, pengembangan gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan visi, inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses berbagi pengetahuan. Jika kedua aspek ini dikelola secara sinergis, maka akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Meski memberikan kontribusi empiris yang relevan, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada satu perusahaan, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, metode pengumpulan data menggunakan instrumen kuantitatif berbasis persepsi karyawan, yang memungkinkan munculnya bias subyektivitas. Ketiga, model penelitian hanya menguji satu variabel mediasi, yakni *knowledge sharing*, sementara kemungkinan adanya peran variabel lain belum dieksplorasi dalam studi ini. Berdasarkan keterbatasan tersebut, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor atau wilayah industri yang lebih beragam guna memperoleh gambaran yang lebih representatif. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*) juga dapat menjadi pilihan untuk menangkap dinamika organisasi secara lebih mendalam. Selain itu, penambahan variabel mediasi atau moderasi lain seperti *employee engagement*, *organizational commitment*, atau *trust in leadership* dapat memperkaya pemahaman mengenai jalur pengaruh yang terjadi antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akpan, E. C. (2022). Transformational Leadership and Organizational Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59–75. <https://doi.org/10.33215/sjom.v1i3.28>
- Alavi and Leidner.pdf. (2001).
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66(June), 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Improving Organizational Effectiveness through. *The Journal of Leadership Studies*, 2(2), 153–155. <https://scihub.tw/10.1177/107179199500200216>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Coghlan, D. (2024). Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner. In *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner*. <https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Indradewa, R., & Santiajie, S. (2024). The influence of transformational leadership, organizational culture, and employee engagement on turnover intention. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 1. <https://doi.org/10.29210/020243282>

- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, 25(4), 757–779. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0107>
- Runtuwene, K., Dotulong, L., & Loindong, S. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ETOS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (KANTOR CAMAT LANGOWAN TIMUR). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40819>
- Satifa, A. O., & Rusmana, A. (2023). Knowledge sharing dalam komunitas Global Empowerment Steps. *Informatio: Journal of Library and Information Science*, 3(1), 47. <https://doi.org/10.24198/inf.v3i1.44907>
- Sijbom, R. B. L., Emanuel, E. S., Koen, J., Baas, M., & De Schutter, L. (2025). Daily knowledge sharing at work: the role of daily knowledge sharing expectations, learning goal orientation and task interdependence. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2458343>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wayan, M. N. 2007. (2015). pengelolaan SDM untuk menciptakan keunggulan kompetitif. *Pengelolaan SDM Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif*, 1–12.