

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

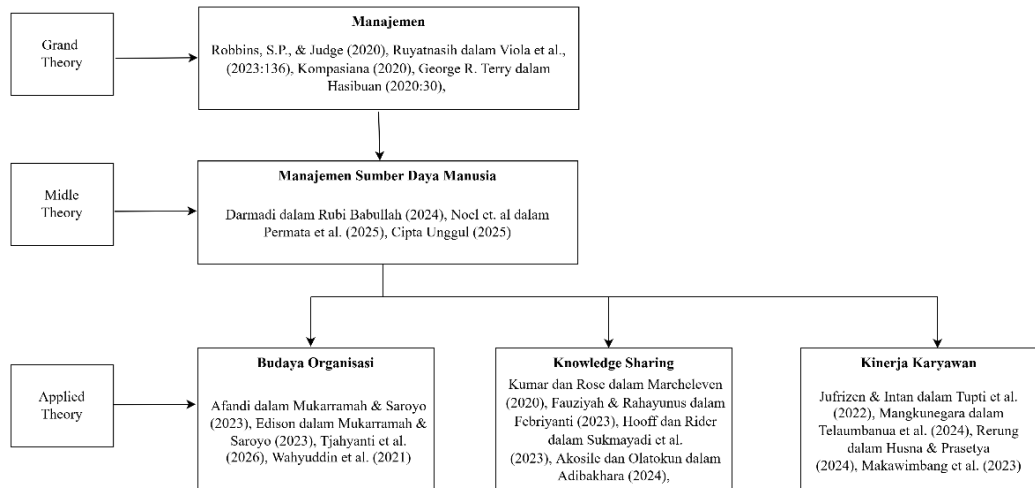
2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variable permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu serta para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Penelitian menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yang terdiri dari *grand theory, middle theory dan applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori manajemen sumber daya manusia. Serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, dan *Knowledge Sharing*. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai

acuan atau referensi peneliti. Berikut peneliti sajikan kerangka landasan teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini.



Gambar 2. 1
Landas Teori

2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan proses mengatur, mengarahkan, dan mengoordinasikan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan agar setiap bagian organisasi dapat bekerja selaras menuju sasaran yang telah ditetapkan. Melalui penerapan manajemen yang baik, setiap sumber daya baik manusia, waktu, maupun material dapat dimanfaatkan secara optimal, sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal dan berkelanjutan.

Manajemen juga berperan sebagai alat pengendali dalam organisasi agar kegiatan yang dilakukan tidak menyimpang dari rencana yang telah dibuat. Dengan demikian, manajemen menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan

organisasi dalam menghadapi tantangan, mengelola perubahan, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja di berbagai bidang.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Secara umum, pengertian manajemen adalah suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

Menurut (Robbins, S.P., & Judge, 2020), Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Menurut Ruyatnasih dalam Viola et al., (2023:136), Manajemen adalah sebuah seni yang mengatur, menimbang, memimpin, dan memanfaatkan SDM dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan suatu proses sekaligus seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki organisasi, terutama sumber daya manusia, secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen tidak hanya berfokus pada fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, tetapi juga menekankan kemampuan atau seni seorang manajer dalam mengelola serta

memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi agar tujuan dapat tercapai secara optimal.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen - elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut (Kompasiana, 2020), fungsi manajemen meliputi empat fungsi, yakni:

1. Perencanaan (*Planning*)

Berdirinya suatu perusahaan diharuskan memiliki visi dan misi yang jelas untuk menjadi pedoman dalam langkahnya di masa depan. Salah satu fungsi manajemen pada perusahaan adalah merencanakan dan mengidentifikasi tugas yang diperlukan serta memastikan sumber daya manusia (SDM) yang tepat guna menghindari dengan kebingungan, ketidakpastian dan resiko lainnya. Perencanaan yang baik dapat membuat perusahaan bergerak dengan tahapan demi tahapan yang jelas. Setiap individu atau sektor di dalam perusahaan tinggal mengikuti alur yang sudah direncanakan oleh manajemen perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Manajemen perusahaan harus mampu mengorganisir segala sumber daya yang tersedia seperti keuangan maupun human resource agar berpadu pada guna mencapai tujuan perusahaan. Pengorganisasian ini bertujuan agar setiap elemen di perusahaan bekerja secara efektif setiap harinya. Untuk memudahkan pengorganisasian biasanya sumber daya dikelompokkan menjadi departemen.

Masing-masing departemen dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab langsung kepada direktur utama.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Manajemen bertugas untuk mengarahkan setiap elemen pada organisasi perusahaan agar bekerja efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pengarahan menjadi tugas yang menantang bagi para manajer. Lantaran sang manajer harus mampu meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan. Manajer yang baik pun harus menginspirasi rekan kerjanya guna memiliki motivasi agar bekerja lebih giat bekerja. Dan tak kalah penting bagi seorang manajer memiliki komunikasi yang baik dan tepat dalam melakukan arahan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kehadiran manajemen pada perusahaan untuk memastikan ketiga fungsi sebelumnya berjalan dengan benar dan sesuai sehingga perusahaan diharapkan akan benar-benar menggapai tujuannya. Pihak perusahaan harus melakukan controlling agar vendor menuntaskan tugas layanan ini secara maksimal dan sesuai dengan standar operasional.

2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dan perusahaan. Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut George R. Terry dalam Hasibuan, (2020:30), ada 6 unsur penting dalam kegiatan manajemen:

1. Manusia (*Human*) Dalam kegiatan manajemen, sumber daya manusia manusia membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada
2. Uang (*Money*) Uang menjadi Unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan dengan baik.
3. Bahan (*Materials*) Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.
4. Mesin (*Machines*) Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.
5. Metode (*Methods*) Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.
6. Pasar (*Market*) Unsur ini terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika telah dikenal dipasaran. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik. Selain itu, unsur pasar memiliki peran penting dalam keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan keenam unsur manajemen di atas, semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika satu diantara unsur tersebut tidak ada, maka

bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi karena unsur - unsur manajemen di atas saling berkaitan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) secara umum adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap tenaga kerja dalam suatu organisasi. Fokus utama manajemen SDM adalah mengelola aspek-aspek seperti perekrutan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini sangat penting karena sumber daya manusia dianggap sebagai aset vital yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang baik, manajemen SDM berupaya memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat serta mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis dan sistematis yang mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, pengelolaan, serta pemeliharaan tenaga kerja agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Fokusnya tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan melalui pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, dan kompensasi yang adil. Selain itu, Manajemen SDM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun hubungan industrial harmonis, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Menurut Darmadi dalam Rubi Babullah, (2024), Manajemen sumber daya alam dapat diartikan sebagai “suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produksi dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Noel et. al dalam Permata et al., (2025), manajemen SDM mencakup praktikpraktik seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta manajemen kinerja, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Pengelolaan yang tepat dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan karyawan.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai strategi penerapan fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dalam seluruh aktivitas pengelolaan tenaga kerja, mulai dari penarikan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penempatan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja. Seluruh praktik ini bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan

efisien, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan karyawan.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. (Cipta Unggul, 2025) menyebut ada 11 fungsi manajemen sumber daya manusia, berikut penjelasannya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan ini dilaksanakan untuk menyusun suatu rencana atau program penyediaan dan kebutuhan karyawan yang efektif serta efisien yang sesuai dan diperlukan organisasi atau perusahaan agar dapat mendorong terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian yaitu kegiatan membagi tugas, bidang kerja, pendelegasian, pemberian wewenang, menjalin hubungan antarbidang, hingga pengintegrasian dan koordinasi seluruh bagian organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pengarahan adalah aktivitas mengarahkan karyawan agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Manajemen SDM memiliki fungsi pengendalian, yaitu mengendalikan karyawan agar tetap mematuhi peraturan perusahaan dan dapat menjalankan rencana perusahaan dengan baik.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan mencakup kegiatan merekrut, seleksi, menempatkan, orientasi, serta induksi agar mendapatkan karyawan sesuai kebutuhan.

6. Pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan yaitu meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan, baik secara teknis, teoritis, dan etika.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi adalah bagaimana memberikan imbalan jasa kepada karyawan, baik berupa finansial, barang, atau bentuk lain yang bermanfaat.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Fungsi pengintegrasian adalah suatu usaha untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan untuk membentuk kerja sama yang harmonis.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi pemeliharaan adalah bagaimana menjaga kondisi karyawan agar dapat terus bekerja dengan baik hingga masa pensiun, baik dari kondisi fisik maupun mental.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Fungsi kedisiplinan mencakup bagaimana membentuk kesadaran mematuhi aturan dan norma sosial maupun yang dibuat perusahaan.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Fungsi pemberhentian adalah tindakan untuk memutus hubungan kerja.

Pemberhentian bisa karena kontrak kerja, pensiun, PHK, atau karena karyawan melanggar aturan.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya merupakan seperangkat nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu kelompok serta dijadikan pedoman dalam kehidupan sehari-hari. Budaya terbentuk melalui proses interaksi yang berlangsung secara terus-menerus sehingga menjadi sesuatu yang diyakini dan diterapkan oleh anggotanya. Sementara itu, organisasi adalah wadah yang terdiri atas individu dengan latar belakang dan karakteristik yang beragam yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pedoman yang mampu menyatukan cara berpikir dan bertindak seluruh anggotanya.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, keyakinan, norma, serta sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh anggota organisasi. Sistem tersebut menjadi landasan bagi individu dalam menjalankan tugas, berinteraksi dengan sesama anggota, serta mengambil keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi. Budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang melalui pengalaman, kebiasaan, dan proses pembelajaran yang berlangsung dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu elemen penting yang mampu menciptakan kesamaan persepsi dan arah tindakan di antara para anggota organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Afandi dalam Mukarramah & Saroyo, (2023:614-615), Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan karyawan yang ada dalam suatu organisasi, serta peraturan yang diterapkan didalam sebuah perusahaan dijalankan dan ditaati oleh semua anggota perusahaan dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Edison dalam Mukarramah & Saroyo, (2023:614-615), Budaya organisasi merupakan seperangkat norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, dan kebiasaan yang dikembangkan oleh pendiri, pemimpin, serta anggota organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Budaya tersebut disosialisasikan kepada anggota baru dan diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota dalam menjalankan pekerjaan, melayani konsumen, serta mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Tjahyanti et al., 2026:2), Budaya organisasi merupakan salah satu konsep fundamental dalam kajian perilaku organisasi yang mencerminkan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang secara bersama-sama membentuk pola berpikir, merasa, dan bertindak di antara anggota organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, asumsi, dan kebiasaan yang dianut serta diterapkan bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi pedoman yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku anggota dalam menjalankan aktivitas organisasi serta mengarahkan mereka untuk bertindak sesuai dengan nilai dan aturan yang berlaku.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut (Wahyuddin et al., 2021:66), terdapat enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, diantaranya:

1. *Observed behavioral regularities* yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms* yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values* yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules* yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization climate* merupakan perasaan keseluruhan (anoverall “feeling”) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge dalam Tjahyanti et al., (2026:11), terdapat dimensi dan indikator pada budaya organisasi, diantaranya:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Indikator diantaranya:
 - a. Dorongan dalam melakukan inovasi
 - b. Dorongan terhadap tantangan
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail. Indikator diantaranya:
 - a. Ketelitian dalam bekerja sama
 - b. Pemberian tugas secara terperinci
3. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Indikator diantaranya:
 - a. Tuntutan untuk bekerja keras
 - b. Dituntut agar lebih berkualitas
4. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan organisasi memperhatikan dampaknya terhadap anggota-anggota organisasi. Indikator diantaranya:
 - a. Kesempatan untuk berkembang
 - b. Kesetaraan hak dalam karir
5. Berorientasi Kepada Tim (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu. Indikator diantaranya:

- a. Saling menghargai
 - b. Kerjasama tim
6. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota-anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang. Indikator diantaranya:
- a. Saling berkompetisi
 - b. Kecepatan dan efisiensi kerja
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan. Indikaor diantaranya:
- a. Bekerja sesuai prosedur

2.1.5 Kinerja Karyawan

Secara umum, kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang individu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar, target, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja karyawan biasanya diukur melalui beberapa aspek, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, serta efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan pekerjaan. Selain itu, kinerja juga dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, menunjukkan tanggung jawab, serta mematuhi aturan dan prosedur yang berlaku di dalam organisasi. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir pekerjaan, tetapi juga pada proses kerja yang dilakukan oleh karyawan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Jufrizen & Intan dalam (Tupti et al., 2022), Kinerja karyawan merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara dalam Telaumbanua et al., (2024:34), Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rerung dalam (Husna & Prasetya, 2024), Kinerja karyawan adalah sebuah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang tentunya dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja seorang karyawan adalah bentuk kontribusi yang sudah dibuat oleh seseorang individu guna untuk pencapaian tujuan didalam sebuah organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang dapat diukur serta dievaluasi melalui aspek kualitas dan kuantitas kerja. Kinerja tersebut mencerminkan kontribusi karyawan dalam mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Septiana, Harini, dan Sudarijati dalam Makawimbang et al., (2023), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Beban Kerja, frekuensi rata-rata aktivitas dari setiap pekerjaan dalam periode tertentu.
2. Lingkungan Kerja, kondisi lokasi tempat kerja

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Telaumbanua et al., (2024:163), Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan diantaranya:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Indikator diantaranya:

- a. Kerapian
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Indikator diantaranya:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Indikator diantaranya:

- a. Hasil Kerja

b. Mengambil Keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Indikator diantaranya:

a. Jalinan Kerjasama

b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Indikator diantaranya:

a. Kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan

2.1.6 *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing merupakan proses penyebaran pengetahuan yang dimiliki individu kepada orang lain dalam suatu lingkungan kerja atau organisasi. Pengetahuan yang dibagikan dapat berasal dari berbagai sumber, seperti pengalaman kerja, pemikiran, gagasan, maupun informasi yang diperoleh melalui proses pembelajaran dari berbagai referensi, misalnya buku, pelatihan, atau sumber pengetahuan lainnya. Melalui proses ini, informasi yang sebelumnya dimiliki secara individu dapat dimanfaatkan bersama sehingga dapat membantu meningkatkan pemahaman serta kemampuan karyawan.

Knowledge Sharing menjadi salah satu praktik penting dalam manajemen pengetahuan. Kegiatan ini dilakukan dengan cara saling bertukar informasi, ide, pengalaman, maupun keterampilan antara individu, kelompok, ataupun antarbagian dalam organisasi. Proses berbagi pengetahuan tersebut memungkinkan setiap karyawan untuk memperoleh wawasan baru, memperkaya pengetahuan yang dimiliki, serta meningkatkan kualitas kerja melalui pembelajaran dari pengalaman orang lain.

Selain itu, penerapan *Knowledge Sharing* juga berperan dalam mendorong terciptanya kerja sama yang lebih efektif di dalam organisasi. Dengan adanya keterbukaan dalam berbagi informasi dan pengalaman, karyawan dapat bekerja secara lebih terkoordinasi serta mampu menemukan solusi yang lebih inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

2.1.6.1 Pengertian *Knowledge Sharing*

Menurut Kumar dan Rose dalam Marchelevan, (2020), *Knowledge Sharing* adalah sebuah sikap yang dimiliki oleh manusia berupa bertukar pengalaman dan pikiran. Menurut Fauziyah & Rahayunus dalam Febriyanti, (2023), *Knowledge Sharing* adalah salah satu metode dalam siklus manajemen pengetahuan di mana individu berbagi atau bertukar pengetahuan mereka untuk membuat yang baru nanti.

Menurut Hooff dan Rider dalam Sukmayadi et al., (2023:862), *Knowledge Sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru.

Berdasarkan definisi di atas, *Knowledge Sharing* merupakan proses timbal balik antar individu dalam berbagi dan bertukar pengetahuan, pengalaman, ide, serta informasi, baik yang bersifat tacit maupun explicit sehingga dapat memperkaya pemahaman dan menghasilkan pengetahuan, gagasan, atau solusi baru.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Menurut Akosile dan Olatokun dalam Adibakhara, (2024) terdapat faktor yang mempengaruhi *Knowledge Sharing* diantaranya:

1. Kebijakan
2. Kepuasan Individu
3. Kepercayaan Individu
4. Bimbingan
5. Pendanaan

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator *Knowledge Sharing*

Menurut Hoof dan Ridder dalam Sukmayadi et al., (2023:863) terdapat dimensi dan indikator pada *Knowledge Sharing*, diantaranya:

1. *Knowledge Donating*

Knowledge Donating adalah proses seseorang membagikan atau menyalurkan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain. Proses ini dilakukan melalui kegiatan bertukar informasi, berdiskusi, atau berkomunikasi sehingga pengetahuan, pengalaman, dan ide yang dimiliki seseorang dapat dipahami dan dimanfaatkan oleh orang lain. Indikator diantaranya:

- a. Kebiasaan berbagi pengetahuan

- b. Karyawan membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada rekan kerja dalam satu departemen
- c. Berbagi pengetahuan dengan rekan kerja departemen lain
- d. Berbagi keterampilan dengan rekan kerja satu departemen
- e. Berbagi keterampilan dengan rekan kerja dari departemen lain
- f. Berbagi informasi atau pengetahuan baru dengan rekan satu departemen
- g. Berbagi informasi atau pengetahuan baru dengan departemen lain
- h. Kesiediaan saling berbagi pengetahuan

2. *Knowledge Collection*

Knowledge Collection adalah proses mendapatkan informasi atau pengetahuan dari orang lain, seperti dengan bertanya, berdiskusi, atau berkonsultasi dengan rekan kerja. Melalui proses ini, seseorang mendorong rekan kerjanya untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, atau informasi yang mereka miliki.

Indikator diantaranya:

- a. Kesiediaan menjelaskan pengetahuan yang dimiliki
- b. Kesiediaan rekan departemen lain untuk menjelaskan pengetahuan yang dimiliki saat diminta
- c. Kesiediaan rekan kerja satu departemen dalam berbagi keterampilan yang dimiliki
- d. Kesiediaan rekan departemen lain dalam berbagi keterampilan yang dimiliki
- e. Inisiatif rekan dalam berbagi pengetahuan atau informasi baru

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Dasar atau tujuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan bagian sebagai pendukung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, sebagian besar menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi sebagai variabel mediasi. Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	(Audia & Silvianita, 2022) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Knowledge Sharing</i> Sebagai Variabel Intervening Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel intervening	Variabel independent budaya organisasi Variabel mediasi <i>Knowledge Sharing</i> Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian

2.	(Sawan et al., 2021) <i>Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Behavior</i> <i>Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol 526</i>	<i>The results of the study show that organizational culture affects Knowledge Sharing both directly and mediating. The direction (positive or negative) and the level of significance of the influence of organizational culture on Knowledge Sharing depend on the type of organizational culture</i>	Variabel mediasi independent budaya organisasi Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
3.	(Andriani et al., 2025) <i>The Effect Of Knowledge Sharing, Innovative Behavior And Entrepreneurial Orientation On The Performance Of Culinary Industry</i> Jurnal Apresiasi Ekonomi. Vol 13	<i>The results obtained that Knowledge Sharing has a significant influence on the performance of culinary industry in Padang city</i>	Menggunakan variabel Knowledge Sharing Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
4.	(Fitri et al., 2025) <i>Employee Performance Driven by Innovation and Knowledge Sharing</i> <i>Journal of Educational Management</i>	<i>The results of multiple linear regression analysis revealed that both individual innovation capability ($\beta = 1.124$, sig. = 0.000) and Knowledge Sharing ($\beta = 1.275$,</i>	Menggunakan variabel Knowledge Sharing Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian

	<i>Research</i> . Vol. 04 No. 05 (2025):1947-1958	<i>sig. = 0.000) have a significant and positive effect on employee performance</i>		
5.	(Roofelin & Swasti, 2025) Kinerja Karyawan Dipengaruhi Oleh <i>Knowledge Sharing</i>, Budaya Organisasi, Dan Beban Kerja Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi. Volume: 10, Nomor: 2	Hasil menunjukkan bahwa <i>Knowledge Sharing</i> dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi keterlibatan dalam berbagi pengetahuan dan semakin kuat budaya organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan yang dihasilkan	Variabel independent budaya organisasi Menggunakan variabel <i>Knowledge Sharing</i> Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
6.	(Khoirusshodiqin & Tauhida, 2024) Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada UMKM) JURNALKU Volume 4 No.1, 2024	Hasil uji analisis data pada penelitian ini menunjukkan uji hipotesis yang positif dan signifikan. Artinya <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>Knowledge Sharing</i> Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian

7.	(Putri et al., 2023) Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Truntum Hotel Kota Padang Jurnal Kajian Pariwisata dan Bisnis Perhotelan. Volume 4 No 3	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga peningkatan <i>Knowledge Sharing</i> dapat meningkatkan Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel <i>Knowledge Sharing</i> Menggunakan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
8.	(Laksono, 2023) <i>The Impact Learning Organization and Organization Culture To Employee Performance, Mediated By Knowledge Sharing</i> <i>Aptisi Transactions on Technopreneurship</i> (ATT) Vol. 5 No. 2	<i>The result of organizational culture has a positive effect on Knowledge Sharing. Knowledge Sharing has a positive effect on employee performance. Knowledge Sharing mediates organizational culture on employee performance</i>	Variabel independen budaya organisasi Variabel mediasi <i>Knowledge Sharing</i> Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Menambahkan variabel <i>learning organization</i>
9.	(Setianto et al., 2020) <i>The Mediating Role of Knowledge Sharing in Relationship Between Organizational Culture and Employee Performance</i>	<i>The results showed that organizational culture has a significant positive effect on employee performance, organizational culture has a significant positive effect on</i>	Variabel independen budaya organisasi Variabel mediasi <i>Knowledge Sharing</i> Variabel dependen kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian

		<i>Knowledge Sharing, Knowledge Sharing has a significant positive effect on employee performance, organizational culture has a significant positive effect on employees performance through Knowledge Sharing</i>		
10.	(Gobal et al., 2025) <i>The Influence of Organizational Culture on Knowledge Sharing and Employee Innovation</i> Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran. Volume 11, Issue 1	<i>The results showed that organizational culture has a significant effect on Knowledge Sharing and employee innovation. The findings confirm that a strong organizational culture, characterized by consistent values, high trust, proactivity, and job stability, plays an important role in encouraging Knowledge Sharing and fostering employee innovation</i>	Variabel independen budaya organisasi Menggunakan variabel Knowledge Sharing	Objek dan waktu penelitian

11.	(Mahmudah et al., 2022) Peran Gender Sebagai Moderasi Antara Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 13, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>Knowledge Sharing</i> dan kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Menggunakan variabel gender sebagai moderasi
12.	(Putra et al., 2021) Usulan Program <i>Knowledge Sharing</i> Pada Work Coffee Menggunakan Metode SECI e-Proceeding of Engineering : Vol.7, No.1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge Sharing</i> mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 61,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa <i>Knowledge Sharing</i> merupakan hal yang penting terhadap kinerja karyawan Work Coffee.	Menggunakan variabel <i>Knowledge Sharing</i> dan kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Menggunakan metode SECI
13.	(Brilliana et al., 2026) <i>Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Innovation's Impact on Competitive Advantage in the Indonesian Bakery Industry</i>	<i>The results of the study indicate that organizational culture has a significant effect on Knowledge Sharing, suggesting that an organizational culture that supports</i>	Menggunakan variabel budaya organisasi dan <i>Knowledge Sharing</i>	Objek dan waktu penelitian

	Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan Vol. 14, No. 1	<i>knowledge exchange can encourage the knowledge-sharing process within the bakery industry</i>		
14.	(Tryadhi et al., 2025) <i>Fostering Hotel Employees Innovativeness Through Organizational Culture And Knowledge Sharing</i> Jurnal Ekonomi Volume 24, No. 2,	<i>The analysis indicated that organizational culture positively affects both Knowledge Sharing behavior and innovative work behavior</i>	Variabel budaya organisasi Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	Objek dan waktu penelitian
15.	(Antara et al., 2023) Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> , Pengalaman Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Como Uma Ubud Gianyar VALUES, Volume 4, Nomor 2,	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>Knowledge Sharing</i> , pengalaman kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel <i>Knowledge Sharing</i> Variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Tidak menggunakan variabel budaya organisasi
16.	(Hotiah et al., 2023) <i>The Analysis of Knowledge Sharing and Learning Organization on Employee</i>	<i>The analysis results show that Knowledge Sharing has a proven significant positive effect on employee performance</i>	Variabel <i>Knowledge Sharing</i> Variabel kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel budaya organisasi

	<i>Performance at Hotel Midtown Surabaya</i> Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital Vol. 2, No. 3			
--	---	--	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan hubungan dari variable yang telah disusun berdasarkan teori yang sudah dideskripsikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterikatan antar variabel budaya organisasi, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Knowledge Sharing*

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi *knowledge sharing* dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kerja sama, serta komunikasi yang baik akan mendorong karyawan untuk saling berbagi informasi, pengalaman, dan pengetahuan yang dimiliki. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung kolaborasi dapat menghambat proses pertukaran pengetahuan antar karyawan. Melalui budaya organisasi yang kuat, perusahaan dapat

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi.

Hal ini diperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Setianto et al., 2020), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan perusahaan mampu mendorong terciptanya aktivitas berbagi pengetahuan di lingkungan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan (Sawan et al., 2021), mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku *Knowledge Sharing*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan perusahaan mampu mendorong terciptanya aktivitas berbagi pengetahuan di lingkungan kerja.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Tryadhi et al., 2025), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*. Temuan tersebut memperkuat bahwa budaya organisasi yang kondusif mampu mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja dengan rekan kerja lainnya.

Maka dapat disimpulkan, budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi *Knowledge Sharing* di dalam suatu perusahaan, di mana budaya yang mendukung keterbukaan, kerja sama, dan komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman dan terdorong untuk saling berbagi informasi, pengalaman, serta pengetahuan yang

dimiliki, sebaliknya, jika budaya organisasi yang kurang mendukung kolaborasi akan menghambat proses pertukaran pengetahuan antar karyawan.

2.2.2 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan

Knowledge sharing merupakan proses pertukaran pengetahuan, informasi, pengalaman, dan keterampilan antar individu dalam organisasi. *Knowledge sharing* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Melalui aktivitas berbagi pengetahuan, karyawan dapat memperoleh informasi, pengalaman, serta keterampilan baru yang membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pengetahuan yang dibagikan antar karyawan juga dapat mengurangi kesalahan kerja, mempercepat penyelesaian tugas, serta meningkatkan kemampuan dalam menghadapi berbagai permasalahan pekerjaan. Oleh karena itu, semakin tinggi aktivitas *knowledge sharing* yang terjadi dalam perusahaan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Hasil penelitian (Putra et al., 2021), turut memperkuat dimana *knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan aktivitas *knowledge sharing* dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Andriani et al., 2025), mengatakan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelaku industri kuliner. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan antar individu mampu meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Hal ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan (Fitri et al., 2025), dalam penelitiannya mengatakan bahwa, *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pertukaran pengetahuan menjadi sarana penting dalam meningkatkan kualitas kerja, produktivitas, serta efektivitas pelaksanaan tugas karyawan.

Maka dapat disimpulkan, *knowledge sharing* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin aktif karyawan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi, maka semakin besar peluang terciptanya kinerja yang optimal dalam organisasi.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Mediasi

Budaya organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Budaya organisasi yang mendorong kerja sama, keterbukaan, dan saling percaya akan meningkatkan aktivitas *knowledge sharing* antar karyawan. Melalui proses berbagi pengetahuan tersebut, karyawan memperoleh wawasan dan keterampilan yang dapat membantu meningkatkan kualitas serta efektivitas pekerjaannya. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik akan mendorong peningkatan *knowledge sharing* yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

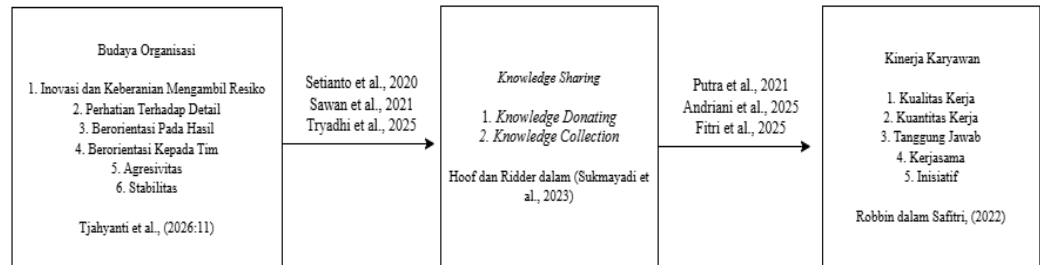
Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Setianto et al., 2020), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Artinya, budaya organisasi yang kuat akan semakin efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan apabila diikuti aktivitas berbagi pengetahuan yang tinggi.

Hal serupa turut dikemukakan oleh (Audia & Silvianita, 2022), mengatakan bahwa, *knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan aktivitas *knowledge sharing*.

Penelitian (Laksono, 2023), menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi yang kuat perlu didukung oleh proses berbagi pengetahuan yang optimal agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

Maka dapat disimpulkan, *knowledge sharing* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin aktif karyawan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi, maka semakin besar peluang terciptanya kinerja yang optimal dalam organisasi.

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan asumsi atau pernyataan sementara yang dibuat berdasarkan teori atau data sebelumnya untuk diuji melalui penelitian. Hipotesis berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan metode penelitian dan analisis data. Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis
 - a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*
 - b. Terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan
 - c. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi