

ISSN (ONLINE) 2598-9936



INDONESIAN JOURNAL OF INNOVATION STUDIES
PUBLISHED BY
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	8

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

Indonesian Journal of Innovation Studies

Vol. 26 No. 1 (2025): January
DOI: 10.21070/ijins.v26i1.1783

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact ^(*)



Save this article to Mendeley



^(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Organizational Culture and Knowledge Sharing Drive Employee Performance at Pertamina Patra Niaga: Budaya Organisasi dan Pembagian Pengetahuan Memengaruhi Kinerja Karyawan di Pertamina Patra Niaga

Budaya Organisasi dan Pembagian Pengetahuan Memengaruhi Kinerja Karyawan di Pertamina Patra Niaga

Romadhon Febryan Prayunto, sriyono@umsida.ac.id, ()

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia

Sriyono Sriyono, sriyono@umsida.ac.id, ()

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia

⁽¹⁾ Corresponding author

Abstract

General Background Human capital serves as the primary pillar for achieving corporate vision and mission, mandating the continuous focus on improving the quality and performance of employees. **Specific Background** As a leading oil processing company, PT Pertamina Patra Niaga is highly dependent on effective employee performance, where factors like organizational culture and knowledge sharing are considered crucial for competitive advantage. **Knowledge Gap** Previous studies show conflicting results, with some indicating no significant correlation between organizational culture and knowledge sharing with employee performance, establishing a clear research gap. **Aims** This study re-validates and refines the conceptual framework to test the combined positive and significant relationship of organizational culture and knowledge sharing on employee performance. Utilizing a quantitative survey with 384 employees, **Results** the findings confirm that both organizational culture and knowledge sharing positively and significantly drive the performance of PT Pertamina Patra Niaga employees. **Novelty** This research provides an updated, unified conclusion, resolving the contradictions in earlier studies within the context of a key Indonesian state-owned enterprise. **Implications** The results suggest that fostering a strong corporate culture and actively promoting information exchange are critical strategic levers for enhancing performance in the oil and gas sector.

Highlights

- Organizational culture is a positive driver of employee performance.
- Knowledge sharing significantly correlates with better work outcomes.
- The research utilized a quantitative survey approach with 384 respondents.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge Sharing, Employee Performance, Quantitative Survey, PT Pertamina Patra Niaga

Pendahuluan

Keberadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan pilar utama sekaligus motor penggerak dalam upaya pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas agar dapat berkompetisi serta dapat memberikan pelayanan yang baik. Salah satunya dengan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan. Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan atau target yang harus dicapai. Seperti halnya perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan olahan minyak bumi yaitu PT Pertamina Patra Niaga. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang perdagangan olahan minyak bumi, PT Pertamina Patra Niaga sangat berfokus pada kinerja para karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara, kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [1]. Kinerja karyawan meliputi berbagai faktor yang mempengaruhi cara karyawan bekerja dan berkontribusi di tempat kerja. Terdapat beberapa indikator dalam menilai kinerja karyawan, diantaranya adalah Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Penyelesaian pekerjaan, dan Tanggungjawab [2].

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, Budaya Organisasi dan *Knowledge Sharing* turut berperan didalamnya. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan [3] [4]. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Disamping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama [5]. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan bersama [6]. Jika nilai-nilai perusahaan sejalan dengan nilai-nilai individu karyawan, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi [7]. Misalnya, jika sebuah perusahaan menekankan inovasi dan kerja tim, karyawan yang memiliki nilai-nilai tersebut cenderung lebih termotivasi dan produktif. Penelitian lain menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan [8] [9] [10].

Selain budaya organisasi, *knowledge sharing* juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Knowledge sharing* adalah proses dimana individu atau organisasi berbagi informasi, pengetahuan, dan pengalaman dengan tujuan untuk saling belajar, meningkatkan pemahaman bersama, dan meningkatkan kinerja secara kolektif [11]. Aktivitas ini dapat meliputi berbagi best practice, panduan, riset, dan inovasi untuk mendorong pertumbuhan dan keberhasilan bersama. Ketika karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka, mereka dapat belajar satu sama lain dan mengembangkan keterampilan mereka lebih cepat. Ini dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif [12]. Dengan berbagi ide dan perspektif, karyawan dapat merangsang inovasi. Diskusi yang terbuka memungkinkan ide-ide baru untuk muncul, yang dapat mengarah pada solusi kreatif untuk masalah yang kompleks. *Knowledge sharing* membangun budaya di mana belajar dan pertumbuhan terus menerus didorong. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan berkolaborasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan semangat, loyalitas terhadap perusahaan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lain menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan [13] [14] [15].

Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian lain yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan [16] [17] [18]. Penelitian lain juga menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan [19]. Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan menunjukkan adanya *research gap* dan celah penelitian dari tidak berpengaruhnya budaya organisasi dan *knowledge sharing* secara signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membarui kesimpulan dari peneliti terdahulu serta memverifikasi ulang dan memperbaiki kerangka konsep dengan menggabungkan kedua variabel yaitu berpengaruhnya budaya organisasi dan *knowledge sharing* untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih valid dan membuktikan hipotesis bahwa berpengaruhnya budaya organisasi dan *knowledge sharing* akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena, landasan teori dan kesenjangan hasil penelitian terdahulu (*research gap*), maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Knowledge Sharing pada Karyawan PT. Pertamina Patra Niaga".

Literatur Review

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Darodjat dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (*values*), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi [20]. Priansa dan Garnida, berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi [21]. Budaya Organisasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Ada empat indikator dalam mengukur budaya organisasi yaitu diantaranya adalah inovatif memperhitungkan risiko, berorientasi pada hasil, berorientasi pada semua kepentingan karyawan, dan berorientasi detail pada tugas [22].

Knowledge Sharing

Knowledge sharing (berbagi pengetahuan) adalah metode atau kegiatan dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan dan menyebarkan pengetahuan, ide, pengalaman, atau skill dari seseorang, departemen, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk menciptakan dasar kebutuhan untuk kerja sama. *Knowledge sharing* merupakan bagian dari *knowledge management* agar bisa menciptakan ide-ide serta inovasi yang akan berkontribusi keberlangsungan suatu organisasi. Menurut Chen, *knowledge sharing* adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan komunikasi dan penerimaan pengetahuan dari orang lain, dan salah satu cara utama untuk mentransfer pengetahuan adalah seperti interaksi manusia. Sedangkan, menurut Menurut Lin, *knowledge sharing* adalah budaya yang melibatkan interaksi sosial di mana karyawan bertukar pengetahuan, pengalaman dan kemampuan (*skill*) melalui seluruh departemen ataupun organisasi [23].

Ada lima indikator dalam mengukur *knowledge sharing* yaitu diantaranya adalah dimensi komunikasi, dimensi interaksi sosial, dimensi pengalaman, dimensi relasi, dan dimensi kepercayaan [24].

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja atau bisa dikatakan sebagai prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan di dalam perusahaan selama ia bekerja di perusahaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada karyawan tersebut. Menurut Wilson Bangun mengatakan bahwa, kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang diraih oleh seseorang sesuai dengan syarat pekerjaan yang sudah ditentukan. Menurut Sedarmayanti, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan selama ia bekerja dan hasil kerja dari karyawan tersebut harus bisa ditunjukkan hasilnya dan dipertanggung jawabkan secara pasti sesuai dengan perilaku karyawan di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Wibowo, kinerja bisa diartikan sebagai karyawan yang melakukan suatu pekerjaan dan kemudian karyawan meraih hasil dari pekerjaan yang sudah ia kerjakan selama ada di perusahaan [25].

Ada empat indikator dalam mengukur kinerja karyawan yaitu diantaranya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, penyelesaian pekerjaan, dan tanggungjawab [2].

Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Menurut Sigit Hermawan, penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode penelitian kuantitatif bisa diartikan menjadi metode penelitian yang berdasarkan pada populasi atau sampel yang bersifat tertentu, teknik pengambilan sampel di umumnya dilakukan secara acak [26].

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada definisi variabel operasional sebagai pedoman. Definisi operasional variabel adalah definisi yang memberi arti pada variabel, menjelaskan tindakan yang akan diambil, atau menyediakan operasi yang diperlukan untuk mengukur variabel. Suatu sifat, sifat, atau nilai suatu barang atau kegiatan dengan variasi tertentu yang telah ditentukan peneliti harus diselidiki dan ditarik kesimpulannya dikenal dengan definisi operasional variabel penelitian. Variabel penelitian pada hakikatnya adalah segala sesuatu, dalam bentuk apapun, yang mempunyai variasi tertentu yang penulis pilih untuk diteliti guna mengumpulkan data dan menarik kesimpulan. Variabel operasional didefinisikan sebagai berikut:

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Budaya Organisasi(X1)	Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai - nilai (values), keyakinan-keyakinan, norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasi.	Inovatif memperhitungkan risiko Berorientasi pada hasil (values), Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, Berorientasi detail pada tugas	[22]
Knowledge Sharing (X2)	Knowledge sharing adalah metode atau kegiatan dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan dan menyebarkan pengetahuan, ide, pengalaman, atau skill dari seseorang, departemen, organisasi, instansi, atau	Dimensi KomunikasiDimensi Interaksi SosialDimensi PengalamanDimensi RelasiDimensi Kepercayaan	[24]

Kinerja Karyawan(Y)	perusahaan	untuk
	menciptakan dasar kebutuhan	
	untuk kerja sama.	
	Kinerja adalah pencapaian	Kualitas Kerja
	hasil kerja yang diraih oleh	Kuantitas[2]
	seseorang atau karyawan	Penyelesaian
	sesuai dengan syarat	Pekerjaan
	pekerjaan yang sudah	Tanggungan
	ditentukan.	jawab

Table 1. **Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel

Pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dengan cara memberikan kepada responden daftar pertanyaan atau pernyataan yang tertulis untuk dijawab oleh responden Dengan demikian, kuesioner merupakan daftar pertanyaan atau pernyataan yang berisi indikator-indikator asal dari suatu variabel yang diteliti [27].

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Pertamina Patra Niaga. Sedangkan untuk teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non probability sampling berupa accidental sampling, yaitu suatu metode penentuan sampel dengan mengambil responden yang kebetulan ada atau tersedia di suatu tempat sesuai dengan konteks penelitian [28]. Penentuan sampel ini menggunakan rumus *Lemeshow*. Rumus *Lemeshow* merupakan rumus yang digunakan untuk mengetahui jumlah sampel yang tidak diketahui [29]. Sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa ukuran sebuah sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500, sehingga pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 384 responden atau karyawan pada PT. Pertamina Patra Niaga.

Keterangan:

$$n = \frac{z_{1-\alpha/2}^2 P (1 - P)}{d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384,16 \approx 384$$

Figure 1.

n adalah jumlah sampel minimal

z adalah nilai standar dari distribusi normal sesuai tingkat kepercayaan yang diinginkan 95% = 1.96

P adalah prevalensi outcome atau proporsi populasi yang memiliki karakteristik tertentu 50% = 0,5

d adalah tingkat ketelitian 5% = 0,05

Sumber data dalam penelitian ini yaitu primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari karyawan pada PT. Pertamina Patra Niaga dengan cara memberikan angket atau kuesioner dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara langsung. Sedangkan data sekunder bersumber dari literatur seperti jurnal, buku, karya ilmiah dan internet yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Metode pengumpulan informasi yang dilakukan pada penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner (angket) serta jawaban yang diperoleh dari responden berikutnya akan diukur memakai pengukuran skala linkert dengan pengukuran interval poin 1-5. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan statistik, yaitu statistik parametrik dan data yang dianalisis berupa skala rasio atau skala. Sedangkan untuk uji statistik diantaranya uji validitas, uji reliabilitas. Kemudian analisis regresi linier berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi R². Dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *software* SPSS.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil Analisis

1. Uji Validitas

Setiap item dalam serangkaian pertanyaan dapat diuji kecepatannya melalui uji validitas SPSS untuk memastikan item tersebut *up-and-up*. Apabila nilai Rhitung lebih besar dari nilai Rtabel, maka indikasi tersebut sah, dan semua pertanyaan serta pernyataan peneliti mengenai hal tersebut dapat diterima.

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Ket
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,800	0,1966	Valid
	X1.2	0,789	0,1966	Valid
	X1.3	0,803	0,1966	Valid
	X1.4	0,784	0,1966	Valid
Knowledge Sharing (X2)	X2.1	0,629	0,1966	Valid
	X2.2	0,790	0,1966	Valid
	X2.3	0,810	0,1966	Valid
	X2.4	0,843	0,1966	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,803	0,1966	Valid
	Y1.2	0,752	0,1966	Valid
	Y1.3	0,843	0,1966	Valid
	Y1.4	0,752	0,1966	Valid

Table 2. **Tabel 2.** Hasil Uji Validitas Sumber: Hasil olah data, 2024

Berdasarkan tabel 2 yang telah diolah menggunakan *software* SPSS, dapat disimpulkan dari uji validasi bahwa keseluruhan instrumen yang digunakan pada setiap variabel valid dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

2. Uji Reabilitas

Dalam penelitian ini, *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menentukan dapat diandalkan atau tidaknya suatu alat ukur; jika hasilnya lebih dari 0,60, perangkat tersebut dianggap dapat diandalkan. Berikut tabel hasil analisis reliabilitas berbasis SPSS:

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket
Budaya Organisasi (X1)	0,843	Realible
Knowledge Sharing (X2)	0,872	Realible
Kinerja Karyawan (Y)	0,638	Realible

Table 3. **Tabel3.** Hasil Uji Reabilitas Sumber: Hasil olah data, 2024

Dari tabel 3 yang telah diolah menggunakan *software* SPSS, hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa setiap indicator pada variabel dinyatakan realible.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui sifat dan besarnya pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen digunakan analisis regresi linier berganda.

Model	Unstandardized Coefficients		Coefficientsa t	Sig.	Collinearity Statistics		Ket
	B	Std. Error			Tolerance	VIF	