

# Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan melalui *Knowledge Sharing* sebagai Variabel *Intervening* PT Bintang Teknik Nyata

Oleh :

Muhammad Elny Firmansyah

Dosen Pembimbing :

Dr. Rifdah Abadiyah, SE., M.S.M., CHCM

Program Studi Manajemen

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Oktober, 2025

# Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama organisasi yang memainkan peranan krusial dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga mampu bekerja secara kolaboratif melalui teamwork yang efektif. Teamwork menjadi sarana strategis dalam menyinergikan potensi individu untuk mencapai tujuan bersama, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi, produktivitas, kepuasan kerja, semangat kolektif, serta keberhasilan proyek.

PT Bintang Teknik Nyata, sebuah perusahaan kontraktor dan supplier, mengalami penurunan signifikan dalam jumlah proyek selama tiga tahun terakhir—dari 73 proyek pada 2022, menjadi 58 proyek pada 2023, dan hanya 32 proyek pada 2024. Penurunan ini mengindikasikan adanya potensi permasalahan internal, khususnya pada aspek budaya organisasi, komunikasi internal, dan efektivitas teamwork. Meskipun hasil wawancara internal menunjukkan adanya persepsi positif terhadap teamwork dari sisi subjektif, indikator objektif berupa jumlah proyek justru mengalami penurunan, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara persepsi karyawan dan realitas kinerja organisasi.



# Pendahuluan

Dalam upaya membangun kolaborasi dan peningkatan performa, perusahaan telah menerapkan program knowledge sharing seperti Culture Talk dan Safety Talk yang dilaksanakan rutin dua kali seminggu serta sesi tambahan pasca pelatihan. Namun, kontribusi nyata program ini terhadap peningkatan teamwork dan kinerja proyek belum pernah dikaji secara ilmiah.

Berangkat dari fenomena tersebut, terdapat kebutuhan mendesak untuk memahami secara menyeluruh hubungan antara budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan teamwork, dengan knowledge sharing sebagai variabel intervening yang potensial.



# Research GAP

## Minimnya studi pada sektor industri berbasis proyek

Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor publik, pendidikan, atau UMKM, sedangkan konteks perusahaan konstruksi dan supplier proyek seperti PT Bintang Teknik Nyata masih sangat jarang dikaji.

## Kurangnya pendekatan model terintegrasi

Sebagian besar studi sebelumnya hanya meneliti hubungan langsung antar variabel, misalnya antara budaya organisasi dan kinerja, tanpa melibatkan variabel mediator seperti knowledge sharing yang berperan penting dalam proses manajemen pengetahuan.

## Hasil penelitian terdahulu tidak konsisten

Beberapa studi menemukan bahwa knowledge sharing tidak berhasil menjadi mediator antara budaya organisasi dan kinerja seperti pada penelitian yang berjudul **“Pengaruh organizational culture terhadap job performance melalui knowledge sharing”**, sehingga dibutuhkan pengujian ulang dalam konteks industri yang berbeda dengan pendekatan teoritis yang lebih kuat.



# Research GAP

## **Keterbatasan metode pendekatan dalam studi sebelumnya**

Mayoritas menggunakan pendekatan cross-sectional sederhana dan belum mengeksplorasi mekanisme hubungan antar variabel secara dinamis. Model teoritis yang menyatukan budaya organisasi, komunikasi organisasi, knowledge sharing, teamwork, dan kinerja proyek masih sangat terbatas.

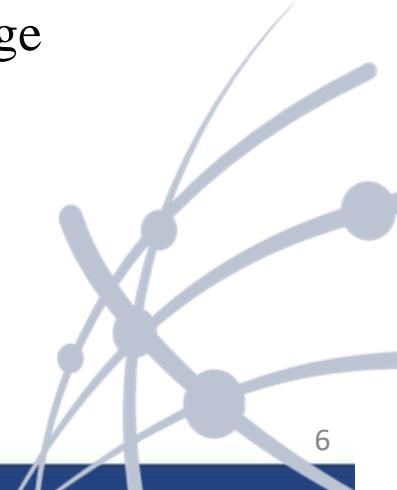
## **Kurangnya bukti empiris mengenai efektivitas program knowledge sharing internal perusahaan**

Meski PT Bintang Teknik Nyata telah mengimplementasikan program knowledge sharing, belum ada evaluasi ilmiah yang menguji efektivitasnya terhadap peningkatan kerja sama tim dan pencapaian target proyek.



# Pertanyaan Penelitian (Rumusan Masalah)

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap knowledge sharing?
2. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap knowledge sharing?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap teamwork karyawan?
4. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap teamwork karyawan?
5. Apakah knowledge sharing berpengaruh terhadap teamwork karyawan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap teamwork karyawan melalui knowledge sharing?
7. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap teamwork karyawan melalui knowledge sharing?



# Pertanyaan Penelitian (Rumusan Masalah)

- Rumusan Masalah : Apakah budaya organisasi dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel *intervening* PT Bintang Teknik Nyata?
- Tujuan Penelitian : Untuk mengevaluasi keterkaitan dan pengaruh antar variabel tersebut secara empiris, serta memberikan kontribusi teoretis dan rekomendasi praktis bagi PT Bintang Teknik Nyata dalam rangka meningkatkan efektivitas tim dan keberhasilan proyek secara berkelanjutan.
- Kategori SDGs : Penelitian ini menggunakan kategori SDGs sesuai nomor 8 dengan tujuan mendorong pertumbuhan ekonomi yang merata dan berkelanjutan, menciptakan lapangan kerja yang produktif dan penuh, serta memastikan kesempatan kerja yang layak bagi seluruh lapisan masyarakat.



# Pendahuluan (Literatur Review)

## Budaya Organisasi (X1)

Menurut [24] budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan dan kebiasaan yang diciptakan dan kemudian dibentuk dalam suatu organisasi atau kelompok yang diterima dan diterima oleh para anggota organisasi atau kelompok tersebut. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai sistem keanggotaan umum yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. [25] Dimensi atau indikator budaya organisasi, yaitu:

- Inovasi dan keberanian mengambil resiko
- Orientasi hasil
- Orientasi orang
- Orientasi tim



# Pendahuluan (Literatur Review)

## Komunikasi Organisasi (X2)

komunikasi adalah penyampaian pesan yang dilakukan oleh seseorang kepada pihak lain sebagai hasil dari adanya keterikatan relasional. [26] mendefinisikan komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses di mana pesan-pesan dibentuk dan dipertukarkan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung, dengan tujuan menanggapi ketidakpastian serta dinamika perubahan lingkungan. Indikator Komunikasi yang efektif menurut [27] ada 5, yaitu:

- Pemahaman
- Keserangan
- Pengaruh pada sikap
- Hubungan yang makin baik
- Tindakan



# Pendahuluan (Literatur Review)

## **Teamwork (Y)**

Kerjasama tim (teamwork) menurut [21] adalah salah satu cara paling efektif untuk menyatukan seluruh karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya guna mencapai tujuan perusahaan secara optimal adalah melalui kerja tim. Teamwork merupakan bentuk aktivitas yang dikoordinasikan dan dijalankan oleh sekelompok individu yang berada dalam satu organisasi. Melalui kerja tim, kolaborasi dan komunikasi antar individu maupun antar departemen dalam perusahaan dapat terjalin dengan lebih baik. Menurut [22] indikator-indikator untuk mengukur teamwork terdiri dari:

- Bekerjasama
- Mengungkapkan harapan yang positif
- Menghargai masukan
- Memberikan dorongan
- Membangun semangat kelompok

# Pendahuluan (Literatur Review)

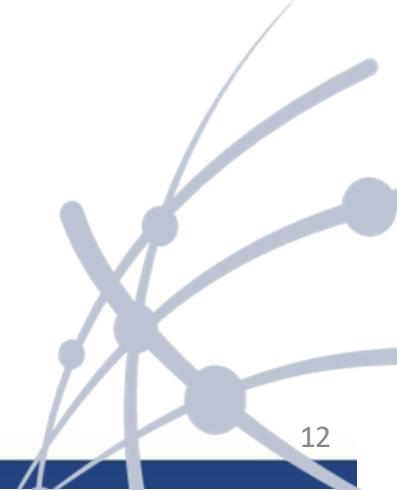
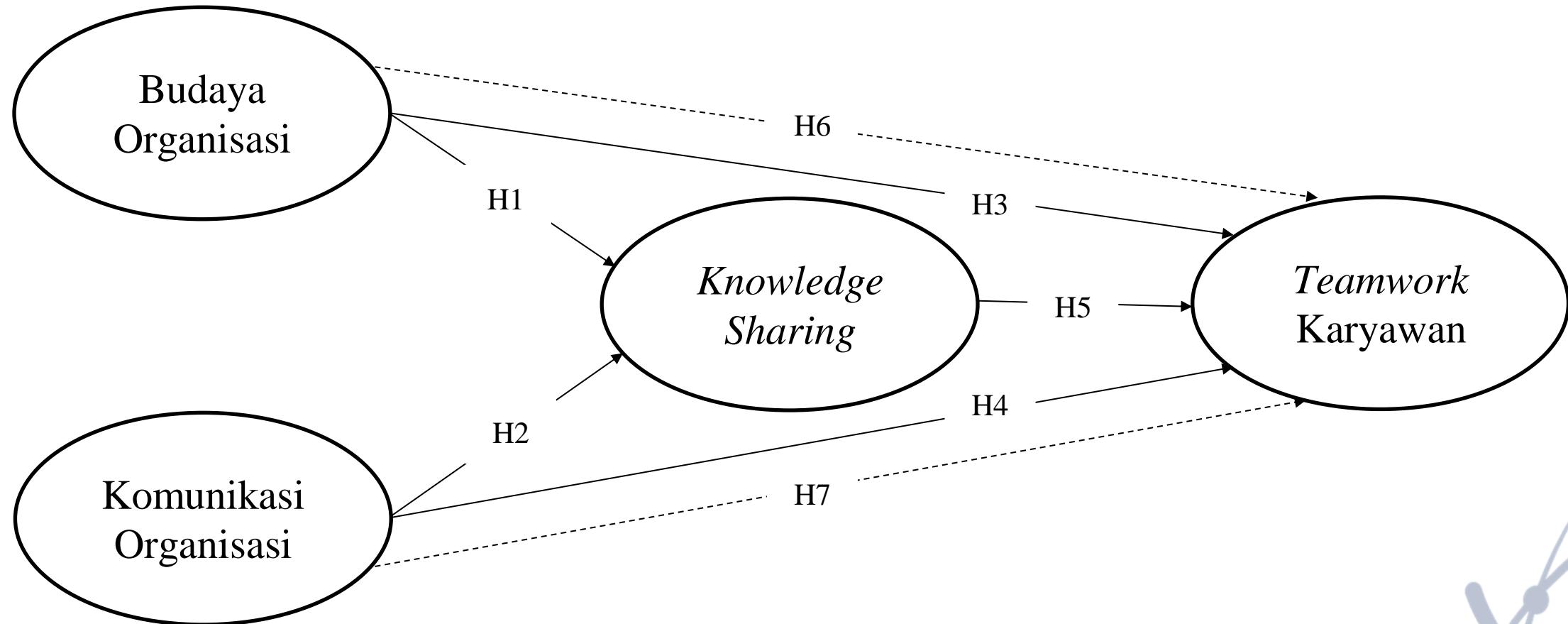
## *Knowledge sharing (Z)*

Menurut [23] knowledge sharing merupakan suatu proses di mana informasi dan pengetahuan didistribusikan, dibagikan, serta dipertukarkan antara individu, dari individu ke kelompok, maupun antar kelompok dalam organisasi, dengan tujuan menghasilkan pengetahuan baru. Dalam konteks organisasi atau perusahaan, praktik ini memiliki peran penting sebagai sumber pengembangan modal intelektual bagi sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, penerapan proses pengelolaan dan pengembangan pengetahuan menjadi hal yang krusial bagi perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas karyawannya. Indikator yang digunakan untuk knowledge sharing menurut [8] adalah:

- Komunikasi
- Interaksi sosial
- Pengalaman
- Relasi
- Kepercayaan



# Kerangka Konseptual



# Kerangka Konseptual

## Hipotesis

**H1** : Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi (X1) terhadap *knowledge sharing* (Z)

**H2** : Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi (X2) terhadap *knowledge sharing* (Z)

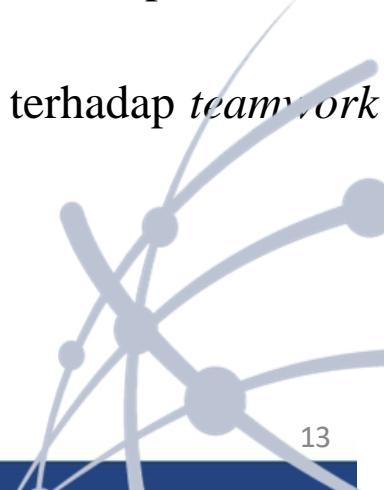
**H3** : Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi (X1) terhadap *teamwork* karyawan (Y)

**H4** : Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi (X2) terhadap *teamwork* karyawan (Y)

**H5** : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *knowledge sharing* (Z) terhadap *teamwork* karyawan (Y)

**H6** : *Knowledge sharing* (Z) memediasi secara positif dan signifikan pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap *teamwork* karyawan (Y)

**H7** : *Knowledge sharing* (Z) memediasi secara positif dan signifikan pengaruh komunikasi organisasi (X2) terhadap *teamwork* karyawan (Y)



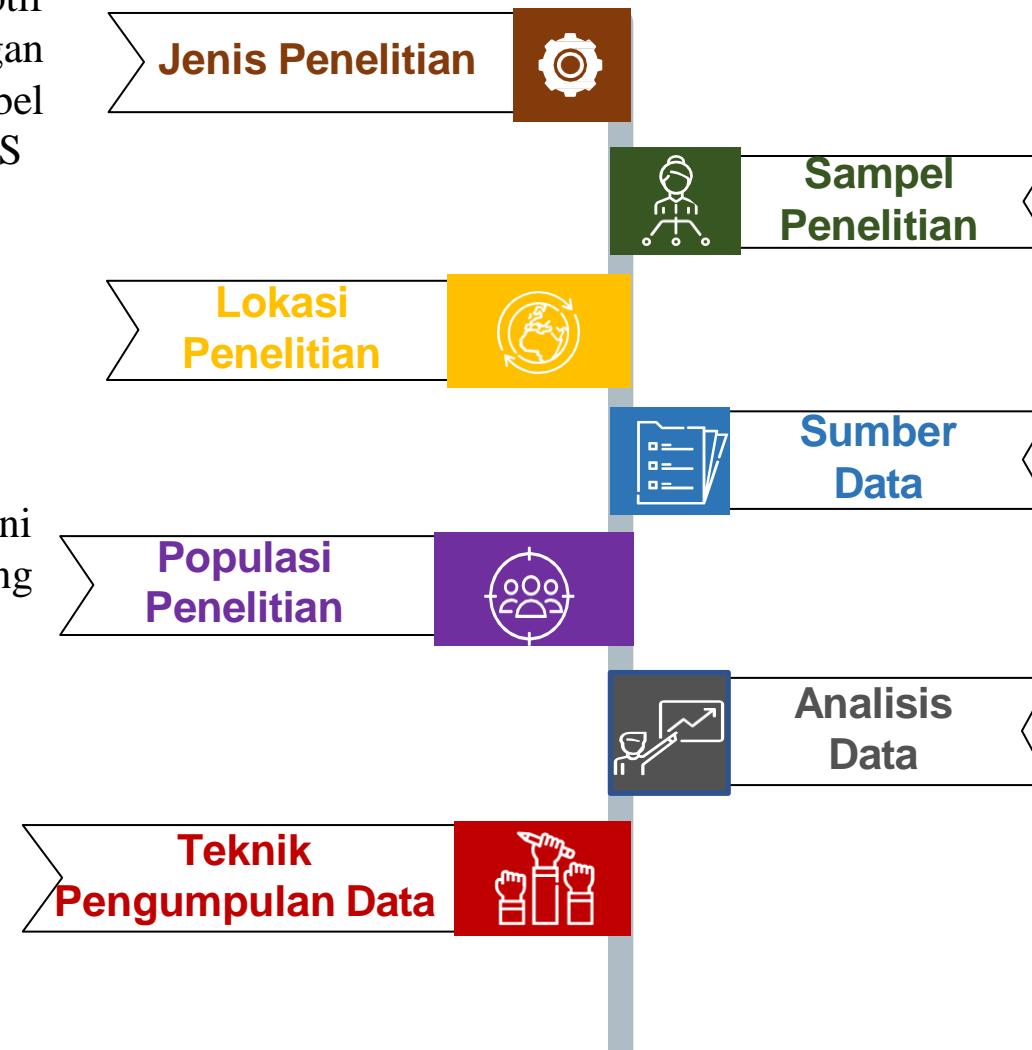
# Metode Penelitian

Penelitian kuantitatif deskriptif yang menganalisis hubungan kausal antar variabel menggunakan metode SEM-PLS

PT Bintang Teknik Nyata

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT Bintang Teknik Nyata

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner serta studi literatur dari jurnal



Menggunakan total 100 karyawan yang dipilih menggunakan teknik probability sampling

Data primer yang diperoleh dari data responden berupa kuesioner dan data sekunder dari literatur terkait yaitu jurnal

Analisis data ini menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.0.

## Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel tersebut, dari total 130 responden terdapat 124 orang laki-laki atau sebesar 95,4%, sedangkan responden perempuan hanya berjumlah 6 orang atau 4,6%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Bintang Teknik Nyata berjenis kelamin laki-laki. Dari total 130 responden diketahui bahwa sebanyak 17 orang (13%) berusia  $\geq 17$ –22 tahun, kemudian 29 orang (22%) berada pada rentang usia 23–28 tahun. Selanjutnya, responden dengan usia 29–34 tahun berjumlah 33 orang (25%), disusul dengan 37 orang (29%) yang berusia 35–40 tahun, serta 14 orang (11%) dengan usia di atas 40 tahun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT Bintang Teknik Nyata berada pada kelompok usia 35–40 tahun.

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase |
|----|---------------|------------------|------------|
| 1. | Laki-laki     | 124              | 95,4%      |
| 2. | Perempuan     | 6                | 4,6%       |
|    | Total         | 130              | 100%       |

| No | Usia                | Jumlah Responden | Presentase |
|----|---------------------|------------------|------------|
| 1. | $\geq 17$ –22 tahun | 17               | 13%        |
| 2. | 23–28 tahun         | 29               | 22%        |
| 3. | 29–34 tahun         | 33               | 25%        |
| 4. | 35–40 tahun         | 37               | 29%        |
| 5. | $> 40$              | 14               | 11%        |
|    | Total               | 130              | 100%       |

# Hasil

## Analisis Deskriptif Variabel

### Budaya Organisasi (X1)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Budaya Organisasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,209 dan berada pada kategori tinggi. Indikator dengan skor tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga, yaitu “Manajemen sangat memperhatikan kesejahteraan dan keselamatan karyawan dengan menyediakan fasilitas, program, serta dukungan yang diberikan di tempat kerja” dengan mean 4,315. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen terhadap karyawan telah berjalan dengan baik. Sementara itu, skor terendah terdapat pada pernyataan keempat, yakni “Saya berkomitmen untuk saling membantu, bekerja sama, dan mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan proyek yang telah ditetapkan” dengan mean 4,054. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi tergolong baik, aspek kerjasama tim masih perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut.

| No  | Indikator Pernyataan   | Mean  | Keterangan |
|-----|--|-------|------------|
| BO1 | Saya merasa ter dorong untuk selalu menciptakan ide-ide baru dan inovatif dalam penyelesaian proyek guna meningkatkan efektivitas, kualitas, dan keberhasilan hasil kerja. | 4,262 | Tinggi     |
| BO2 | Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan timeline yang telah ditetapkan, dengan memastikan ketepatan waktu penyelesaian setiap tugas dalam proyek.                 | 4,208 | Tinggi     |
| BO3 | Manajemen sangat memperhatikan kesejahteraan dan keselamatan karyawan dengan menyediakan fasilitas, program, serta dukungan yang diberikan di tempat kerja.                | 4,315 | Tinggi     |
| BO4 | Saya berkomitmen untuk saling membantu, bekerja sama, dan mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan proyek yang telah ditetapkan.  | 4,054 | Tinggi     |
|     | Budaya Organisasi  | 4,209 | Tinggi     |

# Hasil

## Analisis Deskriptif Variabel

### Komunikasi Organisasi (X2)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Komunikasi Organisasi memperoleh skor rata-rata sebesar 4,261 yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan keempat, yaitu “Hubungan sosial antar karyawan terjalin semakin harmonis karena adanya komunikasi yang lancar, terbuka, dan saling menghargai di lingkungan kerja” dengan nilai rata-rata 4,315. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu memperkuat hubungan sosial antar karyawan di tempat kerja. Sementara itu, skor terendah ditemukan pada pernyataan kedua, yakni “Suasana kerja di lingkungan perusahaan terasa menyenangkan karena adanya komunikasi yang efektif, terbuka, dan saling menghargai antar karyawan maupun dengan atasan” dengan rata-rata 4,154. Meskipun berada pada posisi terendah, nilai tersebut tetap termasuk dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa suasana kerja yang tercipta dari komunikasi sudah baik, meskipun masih memiliki ruang untuk peningkatan.

| No                    | Indikator Pernyataan   | Mean  | Keterangan |
|-----------------------|--|-------|------------|
| KO1                   | Informasi yang diberikan oleh atasan mengenai tugas dan tanggung jawab saya selalu disampaikan dengan jelas, mudah dipahami, serta mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.             | 4,277 | Tinggi     |
| KO2                   | Suasana kerja di lingkungan perusahaan terasa menyenangkan karena adanya komunikasi yang efektif, terbuka, dan saling menghargai antar karyawan maupun dengan atasan.                      | 4,154 | Tinggi     |
| KO3                   | Komunikasi yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja bersifat positif, jelas, dan mendukung sehingga mampu meningkatkan motivasi saya dalam bekerja.                                   | 4,285 | Tinggi     |
| KO4                   | Hubungan sosial antar karyawan terjalin semakin harmonis karena adanya komunikasi yang lancar, terbuka, dan saling menghargai di lingkungan kerja.   | 4,315 | Tinggi     |
| KO5                   | Setiap kali menerima pesan atau arahan dari atasan, saya merasa terdorong dan termotivasi untuk segera mengambil tindakan serta melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan. | 4,277 | Tinggi     |
| Komunikasi Organisasi |  | 4,261 | Tinggi     |

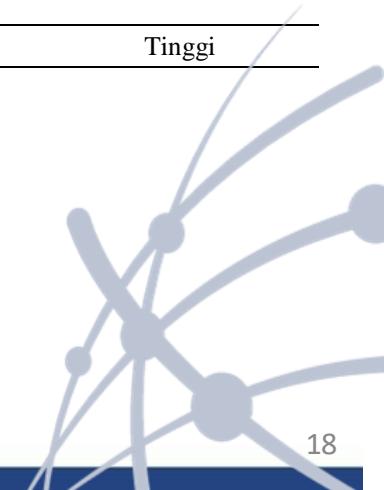
# Hasil

## Analisis Deskriptif Variabel

### Teamwork Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Teamwork Karyawan memperoleh rata-rata skor sebesar 4,443 yang berada pada kategori tinggi. Skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataan kedua, yakni "Saya bersama rekan kerja menunjukkan sikap optimis ketika menghadapi tantangan pekerjaan sehingga dapat menjaga semangat dan fokus pada penyelesaian tugas" dengan nilai rata-rata 4,654. Hal ini mengindikasikan bahwa sikap optimis karyawan menjadi faktor dominan dalam membangun kerja sama yang solid. Sementara itu, nilai terendah terdapat pada pernyataan keempat, yaitu "Rekan kerja sering memberikan dorongan, semangat, dan motivasi yang membantu saya lebih bersemangat serta produktif dalam menyelesaikan pekerjaan" dengan rata-rata 4,300. Walaupun demikian, nilai tersebut tetap berada pada kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa dukungan dan motivasi antar rekan kerja sudah berjalan baik.

| No                | Indikator Pernyataan  | Mean  | Keterangan |
|-------------------|---|-------|------------|
| TK1               | Saya merasa kolaborasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas sudah berjalan dengan baik, ditandai dengan adanya kerja sama, saling mendukung, serta koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama. | 4,408 | Tinggi     |
| TK2               | Saya bersama rekan kerja menunjukkan sikap optimis ketika menghadapi tantangan pekerjaan sehingga dapat menjaga semangat dan fokus pada penyelesaian tugas.   | 4,654 | Tinggi     |
| TK3               | Masukan yang saya berikan sering dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan tim, sehingga saya merasa dilibatkan dan dihargai dalam setiap proses kerja sama.   | 4,415 | Tinggi     |
| TK4               | Rekan kerja sering memberikan dorongan, semangat, dan motivasi yang membantu saya lebih bersemangat serta produktif dalam menyelesaikan pekerjaan.  | 4,300 | Tinggi     |
| TK5               | Saya merasakan adanya rasa kebersamaan dan solidaritas dalam tim, yang ditunjukkan melalui sikap saling mendukung, membantu, serta bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.                                | 4,438 | Tinggi     |
| Teamwork Karyawan |   | 4,443 | Tinggi     |



# Hasil

## Analisis Deskriptif Variabel

### **Knowledge Sharing (Z)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Knowledge Sharing memperoleh rata-rata skor sebesar 4,347 yang termasuk dalam kategori tinggi. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan kedua, yaitu “Saya sering terlibat dalam diskusi informal dengan rekan kerja yang memberikan manfaat, seperti bertukar informasi, berbagi ide, serta menemukan solusi yang membantu kelancaran pekerjaan” dengan nilai rata-rata 4,415. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika karyawan berbicara santai satu sama lain, hal itu membantu mempermudah pekerjaan mereka dan merupakan cara penting bagi mereka untuk berbagi pengetahuan. Namun, skor terendah terdapat pada pernyataan ketiga dan kelima, yang keduanya mencapai 4,300. Pernyataan ketiga membahas seberapa besar keinginan karyawan untuk berbagi pengalaman kerja mereka sendiri, dan pernyataan kelima membahas seberapa besar mereka mempercayai tim mereka untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memastikan keakuratannya. Walaupun keduanya memiliki nilai lebih rendah dibandingkan indikator lain, skor tersebut tetap berada pada kategori tinggi.

| No                       | Indikator Pernyataan  | Mean  | Keterangan |
|--------------------------|---|-------|------------|
| KS1                      | Pertukaran informasi antar karyawan berjalan lancar, terbuka, dan efektif sehingga memudahkan koordinasi serta mempercepat penyelesaian tugas secara tepat waktu dan sesuai harapan.              | 4,408 | Tinggi     |
| KS2                      | Saya sering terlibat dalam diskusi informal dengan rekan kerja yang memberikan manfaat, seperti bertukar informasi, berbagi ide, serta menemukan solusi yang membantu kelancaran pekerjaan.       | 4,415 | Tinggi     |
| KS3                      | Saya bersedia membagikan pengalaman pribadi terkait pekerjaan kepada rekan kerja sebagai bentuk dukungan, berbagi pengetahuan, serta membantu mereka dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik. | 4,300 | Tinggi     |
| KS4                      | Hubungan kerja saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik sehingga mendukung proses berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang bermanfaat bagi kelancaran pekerjaan.                | 4,315 | Tinggi     |
| KS5                      | Saya percaya bahwa tim selalu menjaga kerahasiaan dan integritas informasi yang dibagikan, sehingga tercipta rasa aman, saling percaya, serta profesionalisme dalam bekerja.                      | 4,300 | Tinggi     |
| <i>Knowledge Sharing</i> |   | 4,347 | Tinggi     |



# Hasil

| Indikator | Budaya Organisasi | Komunikasi Organisasi | Teamwork Karyawan | Knowledge Sharing |
|-----------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| BO1       | 0.833             |                       |                   |                   |
| BO2       | 0.868             |                       |                   |                   |
| BO3       | 0.806             |                       |                   |                   |
| BO4       | 0.746             |                       |                   |                   |
| KO1       |                   | 0.822                 |                   |                   |
| KO2       |                   | 0.773                 |                   |                   |
| KO3       |                   | 0.828                 |                   |                   |
| KO4       |                   | 0.796                 |                   |                   |
| KO5       |                   | 0.713                 |                   |                   |
| TK1       |                   |                       | 0.771             |                   |
| TK2       |                   |                       | 0.710             |                   |
| TK3       |                   |                       | 0.826             |                   |
| TK4       |                   |                       | 0.711             |                   |
| TK5       |                   |                       | 0.771             |                   |
| KS1       |                   |                       |                   | 0.811             |
| KS2       |                   |                       |                   | 0.817             |
| KS3       |                   |                       |                   | 0.744             |
| KS4       |                   |                       |                   | 0.706             |
| KS5       |                   |                       |                   | 0.833             |

## Pengujian Outer Model

### Convergent Validity

Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan variabel laten yang diukurnya. Semakin tinggi nilai validitas konvergen, maka semakin besar pula kontribusi indikator dalam menjelaskan konstruk laten. Pada model pengukuran dengan indikator reflektif, validitas konvergen dapat diamati melalui korelasi antara skor indikator dengan skor konstruk. Suatu indikator dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai loading di atas 0,70, meskipun nilai antara 0,50–0,60 masih dianggap layak untuk diterima dalam tahap pengembangan model.

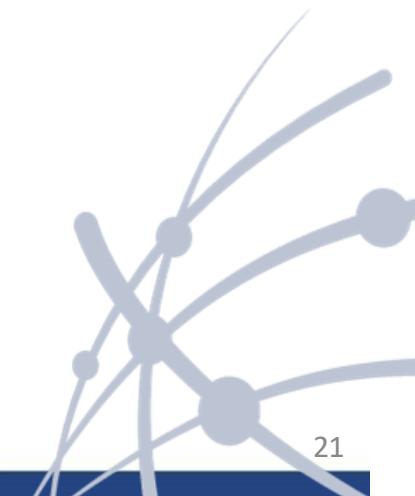
Berdasarkan nilai yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid untuk digunakan dalam penelitian ini, dan setiap variabel menunjukkan validitas konvergen yang memadai.



# Hasil

| Variabel                     | <i>Average variance extracted (AVE)</i> | Keterangan |
|------------------------------|---|------------|
| Budaya Organisasi (X1)       | 0.663                                   | Valid      |
| Komunikasi Organisasi (X2)   | 0.620                                   | Valid      |
| Teamwork Karyawan (Y)        | 0.576                                   | Valid      |
| <i>Knowledge Sharing (Z)</i> | 0.614                                   | Valid      |

Merujuk pada Tabel tersebut, terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai  $AVE > 0,5$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konstruk laten. Artinya, nilai AVE tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi syarat validitas konvergen yang baik.



# Hasil

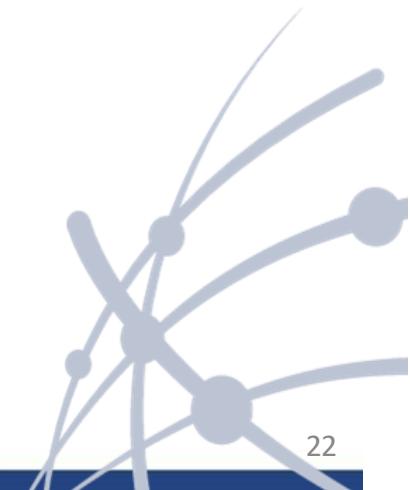
| Indikator | Budaya Organisasi (X1) | Komunikasi Organisasi (X2) | Teamwork Karyawan (Y) | Knowledge Sharing (Z) |
|-----------|------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| BO1       | <b>0.833</b>           | 0.596                      | 0.577                 | 0.612                 |
| BO2       | <b>0.868</b>           | 0.665                      | 0.624                 | 0.627                 |
| BO3       | <b>0.806</b>           | 0.574                      | 0.536                 | 0.619                 |
| BO4       | <b>0.746</b>           | 0.682                      | 0.522                 | 0.574                 |
| KO1       | 0.651                  | <b>0.822</b>               | 0.564                 | 0.540                 |
| KO2       | 0.551                  | <b>0.773</b>               | 0.475                 | 0.485                 |
| KO3       | 0.622                  | <b>0.828</b>               | 0.527                 | 0.527                 |
| KO4       | 0.568                  | <b>0.796</b>               | 0.501                 | 0.450                 |
| KO5       | 0.625                  | <b>0.713</b>               | 0.566                 | 0.628                 |
| TK1       | 0.611                  | 0.618                      | <b>0.771</b>          | 0.579                 |
| TK2       | 0.361                  | 0.360                      | <b>0.710</b>          | 0.487                 |
| TK3       | 0.567                  | 0.539                      | <b>0.826</b>          | 0.710                 |
| TK4       | 0.497                  | 0.524                      | <b>0.711</b>          | 0.558                 |
| TK5       | 0.565                  | 0.488                      | <b>0.771</b>          | 0.600                 |
| KS1       | 0.582                  | 0.546                      | 0.608                 | <b>0.811</b>          |
| KS2       | 0.619                  | 0.564                      | 0.625                 | <b>0.817</b>          |
| KS3       | 0.649                  | 0.579                      | 0.663                 | <b>0.744</b>          |
| KS4       | 0.498                  | 0.444                      | 0.544                 | <b>0.706</b>          |
| KS5       | 0.557                  | 0.499                      | 0.604                 | <b>0.833</b>          |

## Pengujian Outer Model

### Discriminant Validity

Validitas diskriminan diuji melalui nilai cross loading. Suatu indikator dapat dinyatakan valid secara diskriminan apabila nilai cross loading terhadap variabel yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan cross loading pada variabel lainnya.

Berdasarkan Tabel tersebut, hasil analisis cross loading memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih besar pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat dan konsisten.



## Pengujian Outer Model

### Composite Reliability

| Variabel                          | Cronbach's Alpha | Nilai Kritis | Composite Reliability (rho_a) | Composite Reliability (rho_c) | Nilai Kritis |
|-----------------------------------|------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>Budaya Organisasi (X1)</b>     | 0.830            |              | 0.833                         | 0.887                         |              |
| <b>Komunikasi Organisasi (X2)</b> | 0.847            |              | 0.848                         | 0.891                         |              |
| <b>Teamwork Karyawan (Y)</b>      | 0.816            | >0,7         | 0.825                         | 0.871                         | >0,7         |
| <b>Knowledge Sharing (Z)</b>      | 0.842            |              | 0.845                         | 0.888                         |              |

Reliabilitas suatu konstruk dapat dievaluasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Sebagai acuan, nilai Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha sebaiknya  $> 0,7$  untuk menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik.

Berdasarkan Tabel tersebut, hasil pengujian reliabilitas penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $> 0,7$ . Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

# Hasil

## Pengujian *Inner Model*

### Nilai *R Square*

Penggunaan R Square bertujuan untuk mengetahui kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel lain. Nilai R Square sebesar 0,75 merefleksikan model yang kuat, nilai 0,50 menunjukkan model sedang atau moderat, sedangkan nilai 0,25 menandakan model lemah.

Nilai R-Square pada variabel teamwork karyawan sebesar 0,654 yang termasuk dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa 65,4% variasi teamwork karyawan dapat dijelaskan oleh variabel rekrutmen, sementara 34,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai R-Square pada variabel Knowledge Sharing sebesar 0,582, yang termasuk kategori sedang. Artinya, variabel rekrutmen mampu menjelaskan sebesar 58,2% variasi dalam knowledge sharing, sedangkan 41,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

### Nilai *Q Square*

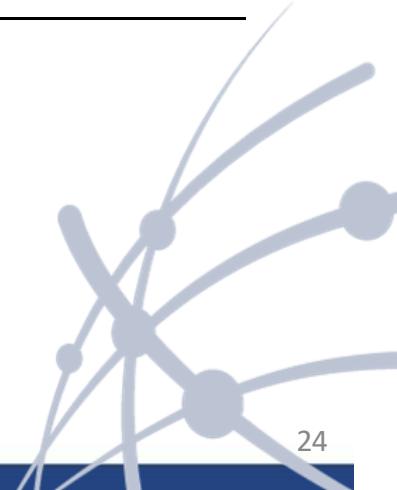
Nilai Q Square merepresentasikan kemampuan model penelitian dalam menjelaskan data. Apabila Q Square sebesar 0,02 maka model dianggap lemah, jika 0,15 maka model tergolong sedang, dan pada nilai 0,35 model dikategorikan kuat.

Dari hasil perhitungan pada Tabel tersebut, diperoleh bahwa nilai predictive relevance  $> 0$  (nol). Nilai  $> 0,35$  menunjukkan bahwa model memiliki nilai prediktif relevance yang kuat.

| Variabel                 | R-square | R-square adjusted |
|--------------------------|----------|-------------------|
| <i>Teamwork Karyawan</i> | 0.654    | 0.646             |
| <i>Knowledge Sharing</i> | 0.582    | 0.576             |

| Variabel                 | Q <sup>2</sup> predict | Keterangan                                    |
|--------------------------|------------------------|---|
| <i>Teamwork Karyawan</i> | 0.510                  | Memiliki nilai Predictive Relevance yang Kuat |
| <i>Knowledge Sharing</i> | 0.567                  |   |



# Hasil

## Pengujian Outer Model

### Uji Hipotesis

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi terhadap Teamwork Karyawan melalui Knowledge Sharing dengan metode bootstrapping smartpls adalah melihat hasil perhitungan berdasarkan pada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

| Hipotesis | Hubungan   | Original sample ( <i>O</i> ) | Sample mean ( <i>M</i> ) | Standard deviation ( <i>STDEV</i> ) | T statistics ( <i>O/STDEV</i> ) | P values |
|-----------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------|
| <b>H1</b> | <b>Budaya Organisasi -&gt; Knowledge Sharing</b>                             | 0.555                        | 0.543                    | 0.107                               | 5.198                           | 0.000    |
| <b>H2</b> | <b>Komunikasi Organisasi -&gt; Knowledge Sharing</b>                         | 0.248                        | 0.251                    | 0.117                               | 2.113                           | 0.035    |
| <b>H3</b> | <b>Budaya Organisasi -&gt; Teamwork Karyawan</b>                             | 0.130                        | 0.135                    | 0.098                               | 1.317                           | 0.188    |
| <b>H4</b> | <b>Komunikasi Organisasi -&gt; Teamwork Karyawan</b>                         | 0.206                        | 0.204                    | 0.074                               | 2.789                           | 0.005    |
| <b>H5</b> | <b>Knowledge Sharing -&gt; Teamwork Karyawan</b>                             | 0.544                        | 0.533                    | 0.093                               | 5.856                           | 0.000    |
| <b>H6</b> | <b>Budaya Organisasi -&gt; Knowledge Sharing -&gt; Teamwork Karyawan</b>     | 0.302                        | 0.292                    | 0.084                               | 3.580                           | 0.000    |
| <b>H7</b> | <b>Komunikasi Organisasi -&gt; Knowledge Sharing -&gt; Teamwork Karyawan</b> | 0.135                        | 0.134                    | 0.067                               | 2.023                           | 0.043    |

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Sharing (H1), demikian pula Komunikasi Organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Sharing (H2). Sebaliknya, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Teamwork Karyawan (H3) tidak signifikan karena nilai T-statistics  $< 1,96$  dengan p-value  $> 0,05$ . Sementara itu, Komunikasi Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teamwork Karyawan (H4). Selanjutnya, Knowledge Sharing berperan penting dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap Teamwork Karyawan (H5). Analisis mediasi juga mengonfirmasi bahwa Budaya Organisasi melalui Knowledge Sharing (H6) dan Komunikasi Organisasi melalui Knowledge Sharing (H7) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Teamwork Karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa knowledge sharing memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan antara faktor organisasi dengan kemampuan kerja sama karyawan.

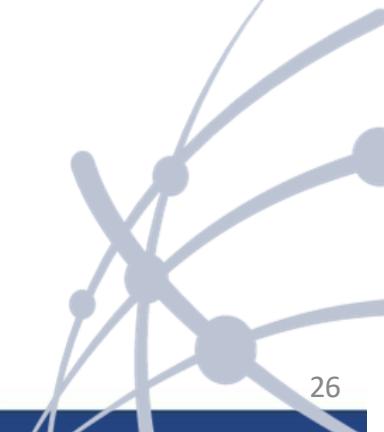


# Pembahasan

## Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Budaya organisasi dalam penelitian ini dibangun melalui empat indikator utama, yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, orientasi hasil, orientasi orang, dan orientasi tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap knowledge sharing berasal dari perhatian manajemen terhadap kesejahteraan dan keselamatan karyawan melalui berbagai fasilitas, program, dan dukungan di tempat kerja. Karyawan PT Bintang Teknik Nyata merasakan dukungan yang kuat dari para pemimpin terhadap kesehatan dan kebahagiaan mereka, yang menciptakan lingkungan kerja positif dan kondusif bagi berbagi pengetahuan. Fokus perusahaan pada karyawan dan kerja sama tim menumbuhkan rasa percaya diri dan keterbukaan, sehingga aktivitas berbagi pengalaman dan pengetahuan menjadi hal yang alami dalam keseharian kerja.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap proses berbagi pengetahuan di tempat kerja. Budaya yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan memotivasi karyawan untuk saling bertukar pengetahuan. Hal ini diperkuat oleh budaya PT Bintang Teknik Nyata yang berlandaskan lima nilai inti kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas yang menjadi fondasi kuat bagi praktik knowledge sharing. Implementasinya terlihat dalam kegiatan sehari-hari, seperti kerja sama tim dalam memperbarui gambar kerja sesuai kondisi lapangan, yang menuntut pertukaran informasi teknis antarkaryawan untuk memastikan kesesuaian desain dengan kondisi nyata, meminimalkan kesalahan, dan meningkatkan efisiensi proyek.

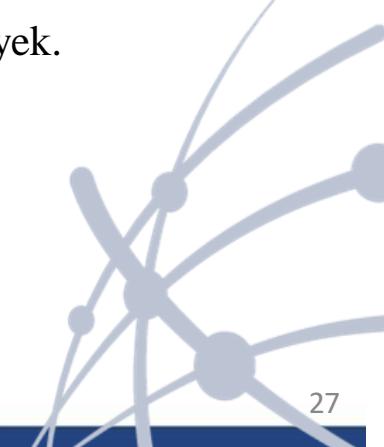


# Pembahasan

## Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Komunikasi organisasi dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator, yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap knowledge sharing berasal dari indikator “Hubungan sosial antar karyawan terjalin semakin harmonis karena adanya komunikasi yang lancar, terbuka, dan saling menghargai di lingkungan kerja.” Temuan empiris menunjukkan bahwa karyawan PT Bintang Teknik Nyata dengan pola komunikasi yang efektif mampu menciptakan atmosfer kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan. Aktivitas seperti *Culture Talk* dan *Safety Talk* yang rutin dilaksanakan dua kali seminggu menjadi wadah penting bagi karyawan untuk saling bertukar informasi dan memperkuat hubungan sosial di tempat kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap knowledge sharing. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian dan penerimaan informasi secara jelas, sehingga mendukung proses berbagi pengetahuan. Di PT Bintang Teknik Nyata, komunikasi berjalan melalui tiga jalur utama—komunikasi menurun, menaik, dan horizontal yang terimplementasi dalam rapat koordinasi proyek antara manajer, engineer, supervisor, dan pelaksana lapangan. Pola komunikasi yang terbuka dan dinamis ini tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi teknis secara terstruktur, tetapi juga mendorong diskusi informal yang produktif. Hal ini tercermin dari tingginya partisipasi karyawan dalam diskusi santai dengan rekan kerja, yang berperan penting dalam menemukan solusi bersama dan memperlancar pelaksanaan proyek.

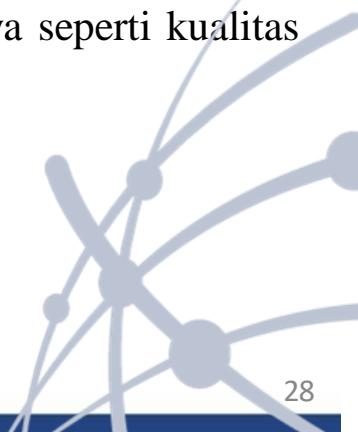


# Pembahasan

## Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan

Budaya organisasi PT Bintang Teknik Nyata yang berlandaskan lima nilai inti kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas belum sepenuhnya mampu mendorong terciptanya teamwork yang optimal. Meskipun perhatian manajemen terhadap kesejahteraan dan keselamatan karyawan sudah tinggi, hal tersebut belum secara langsung bertransformasi menjadi peningkatan kemampuan kerja sama tim. Temuan ini berbeda dengan penelitian terdahulu seperti [14] dan [24] yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap teamwork. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik industri konstruksi yang berbasis proyek, di mana dinamika kerja yang kompleks membuat teamwork lebih banyak dipengaruhi oleh faktor operasional seperti komunikasi dan knowledge sharing daripada nilai-nilai budaya organisasi yang bersifat abstrak.

Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap teamwork melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediator (H6 diterima). Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya perlu diwujudkan dalam praktik konkret berbagi pengetahuan agar dapat memperkuat kerja sama tim. Sejalan dengan penelitian [1], *knowledge sharing* berperan sebagai penghubung antara budaya organisasi dan teamwork yang efektif. Penurunan jumlah proyek dari 73 pada tahun 2022 menjadi 32 pada tahun 2024 menjadi indikasi bahwa penerapan budaya organisasi masih perlu diperkuat melalui mekanisme terstruktur seperti program *knowledge sharing*. Praktik ini terlihat dalam kolaborasi antara engineer, surveyor, dan site supervisor saat memperbarui gambar kerja berdasarkan kondisi lapangan, di mana pertukaran informasi teknis dan pengalaman lapangan mentransformasikan nilai-nilai budaya seperti kualitas dan integritas menjadi tindakan nyata yang meningkatkan efektivitas teamwork.

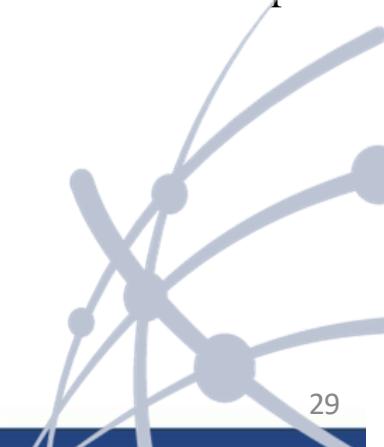


# Pembahasan

## Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan

Komunikasi organisasi dalam penelitian ini dibangun melalui lima indikator, yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap teamwork karyawan berasal dari indikator “Hubungan sosial antar karyawan terjalin semakin harmonis karena adanya komunikasi yang lancar, terbuka, dan saling menghargai di lingkungan kerja.” Studi empiris menunjukkan bahwa PT Bintang Teknik Nyata memiliki sistem komunikasi yang terbuka dan terarah, sehingga meminimalkan potensi miskomunikasi dalam proses kerja. Manajemen secara konsisten menyampaikan peran dan tanggung jawab karyawan dengan jelas, sementara budaya komunikasi yang setara antara pimpinan dan staf menciptakan suasana kerja yang inklusif dan bebas dari rasa khawatir dalam menyampaikan pendapat atau informasi.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu seperti [23], [19], dan [6] yang menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan teamwork karyawan. Komunikasi yang jelas dan tepat waktu memperkuat rasa saling percaya, memperlancar kolaborasi, serta meningkatkan pemahaman tugas dalam tim. Dalam konteks PT Bintang Teknik Nyata, hal ini tercermin dalam rapat koordinasi proyek yang rutin dilakukan, di mana manajer proyek, engineer, site supervisor, dan pelaksana lapangan berdiskusi terbuka mengenai progres pekerjaan, kendala material, dan perubahan desain dari klien. Pola komunikasi yang efektif ini tidak hanya memperkuat kerja sama tim tetapi juga memastikan seluruh anggota memiliki pemahaman yang selaras dalam mencapai target proyek.

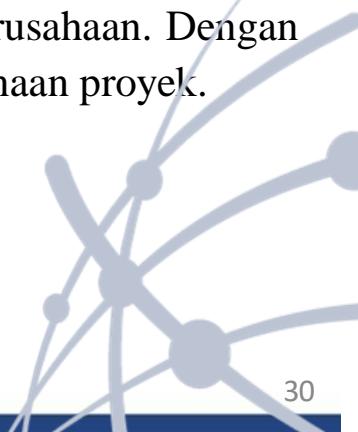


# Pembahasan

## Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Teamwork* Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan. Artinya, kemampuan kerja sama tim meningkat melalui proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan informasi yang efektif antar karyawan. Proses komunikasi yang lancar dan interaksi sosial yang positif di lingkungan kerja memungkinkan setiap anggota tim untuk saling berbagi keahlian demi mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, *knowledge sharing* diukur melalui lima indikator komunikasi, interaksi sosial, pengalaman, relasi, dan kepercayaan dengan kontribusi terbesar berasal dari indikator “Saya sering terlibat dalam diskusi informal dengan rekan kerja yang memberikan manfaat, seperti bertukar informasi, berbagi ide, serta menemukan solusi yang membantu kelancaran pekerjaan.” Temuan empiris menunjukkan bahwa diskusi informal di PT Bintang Teknik Nyata berperan penting dalam memperkuat kolaborasi dan sinergi tim, seperti saat tim proyek memecahkan kendala teknis di lapangan melalui berbagi pengalaman dan ide dari proyek sebelumnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [33], [10], dan [9] yang menegaskan bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan *teamwork* serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang aktif berbagi pengetahuan memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap pekerjaannya dan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja. Di PT Bintang Teknik Nyata, praktik *knowledge sharing* difasilitasi melalui program *Culture Talk* dan *Safety Talk* yang rutin dilakukan dua kali seminggu, yang tidak hanya memperkuat kerja sama antar karyawan tetapi juga membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Dengan demikian, *knowledge sharing* menjadi elemen kunci dalam memperkuat kohesi tim dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan proyek.

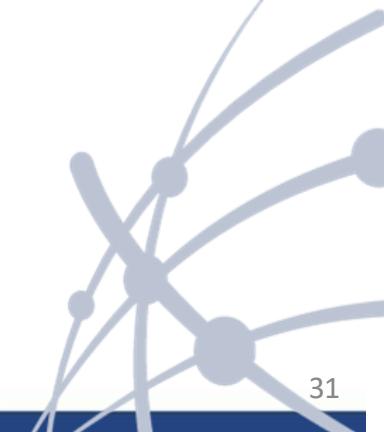


# Pembahasan

## Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan melalui *Knowledge Sharing*

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Artinya, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kerja sama tim, namun pengaruh tersebut menjadi lebih optimal ketika dimediasi oleh praktik berbagi pengetahuan yang efektif. Budaya organisasi PT Bintang Teknik Nyata yang berlandaskan lima *core values* kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas telah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi berbagi pengetahuan. Dari empat indikator budaya organisasi, kontribusi terbesar berasal dari perhatian manajemen terhadap kesejahteraan dan keselamatan karyawan. Dukungan manajemen ini memotivasi karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi pengalaman dan informasi, yang pada gilirannya memperkuat kolaborasi antaranggota tim.

Proses mediasi *knowledge sharing* terlihat melalui kegiatan rutin seperti *Culture Talk* dan *Safety Talk* setiap Senin dan Jumat, serta sesi berbagi non-rutin setelah pelatihan. Praktik ini menumbuhkan budaya berbagi yang memperkuat solidaritas dan efektivitas kerja tim. Contohnya, berbagi pengalaman sederhana tentang langkah-langkah keselamatan di lapangan berhasil meningkatkan kesadaran kolektif dan kerja sama antar karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian [1], [3], [24], dan [33] yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan dapat menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan. Dengan *knowledge sharing* yang efektif, pemahaman kolektif tim meningkat, koordinasi menjadi lebih solid, dan kinerja organisasi secara keseluruhan turut terangkat.

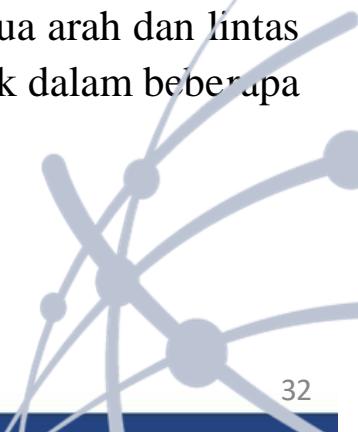


# Pembahasan

## Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan melalui *Knowledge Sharing*

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Artinya, efektivitas komunikasi dalam organisasi dapat meningkatkan kerja sama tim ketika mampu memfasilitasi proses berbagi pengetahuan antar karyawan. Di PT Bintang Teknik Nyata, pola komunikasi yang terbuka dan terarah membuat peran serta tanggung jawab setiap karyawan tersampaikan dengan jelas, sehingga risiko miskomunikasi menjadi sangat minim. Komunikasi yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya dan terbuka, memungkinkan arus informasi mengalir dengan lancar antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja. Proses *knowledge sharing* yang dihasilkan dari komunikasi ini kemudian memperkuat kemampuan kolaboratif tim dengan menyamakan pemahaman terhadap tujuan, proses kerja, dan standar organisasi.

Komunikasi organisasi dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan dengan kontribusi terbesar berasal dari indikator hubungan sosial yang harmonis akibat komunikasi yang lancar dan saling menghargai. Contoh konkret terlihat saat rapat koordinasi proyek, di mana komunikasi terbuka antara manajer dan engineer memicu pertukaran pengalaman yang menghasilkan solusi praktis terhadap kendala proyek. Temuan ini sejalan dengan penelitian [32] dan [23] yang menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif memperkuat *knowledge sharing*, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat *teamwork*. Dalam konteks PT Bintang Teknik Nyata, praktik *Culture Talk*, *Safety Talk*, dan sesi *knowledge sharing* non-rutin terbukti memperkuat sinergi antar karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat struktur komunikasi dua arah dan lintas level guna mendukung berbagi pengetahuan dan memperkuat kerja sama tim, terutama di tengah penurunan jumlah proyek dalam beberapa tahun terakhir.



# Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap teamwork karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening di PT Bintang Teknik Nyata, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing, demikian pula komunikasi organisasi yang juga berpengaruh positif signifikan terhadap knowledge sharing. Namun, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap teamwork karyawan, sedangkan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap teamwork karyawan. Knowledge sharing berpengaruh positif signifikan terhadap teamwork karyawan dan berperan sebagai mediator dengan mediasi penuh antara budaya organisasi dan teamwork, serta mediasi parsial antara komunikasi organisasi dan teamwork. Model penelitian ini memiliki kekuatan prediktif yang baik dengan nilai R-Square teamwork karyawan dalam kategori kuat dan knowledge sharing dalam kategori sedang. Temuan ini menegaskan bahwa knowledge sharing merupakan kunci sukses dalam mengoptimalkan pengaruh budaya organisasi terhadap teamwork, terutama dalam industri berbasis proyek seperti PT Bintang Teknik Nyata, dengan praktik-praktik knowledge sharing yang tercermin dalam diskusi informal antar karyawan, program Culture Talk dan Safety Talk, serta sesi berbagi pasca pelatihan. Selain itu, komunikasi organisasi berperan ganda, baik langsung maupun melalui mediasi knowledge sharing, dalam meningkatkan efektivitas kerja sama tim. Kontribusi penelitian ini dapat diperkuat dengan penekanan pada literatur teamwork berbasis knowledge sharing serta implikasi praktis berupa strategi yang dapat diterapkan manajemen untuk meningkatkan efektivitas tim proyek.



# Referensi

- [1] A. N. Audia and A. Silvianita, “KARYAWAN MELALUI KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABEL INTERVENING di lingkungan bisnis . Hal ini menjadi penting karena dapat menciptakan proses bisnis penilaian pada karyawannya , dalam hal tersebut PT Krakatau Daya Listrik melakukan perusahaan . PT Krakat,” vol. IX, pp. 144–156, 2022.
- [2] H. S. P. Sangjaya, D. Andriani, and R. Abadiyah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Sistem Informasi dan Kaizen 5S terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamidi Cabang Sidoarjo,” *Ekon. J. Econ. Bus.*, vol. 9, no. 1, p. 395, 2025, doi: 10.33087/ekonomis.v9i1.1974.
- [3] L. Lubertri and S. N. Azizah, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing sebagai Pemediasi,” *J. Ilm. Mhs. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 2, no. 3, pp. 450–465, 2020, doi: 10.32639/jimmba.v2i3.490.
- [4] M. F. Muttaqin and I. Rindaningsih, “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif,” 2024.
- [5] F. R. Zamzany, E. Setiawan, and D. Permatasari, “ANALISIS TEAMWORK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP,” vol. 2, no. 1, pp. 46–53, 2021.
- [6] M. S. Rochman, H. Ubaidillah, and D. Andriani, “Pengaruh Kerja Sama Tim, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indo World Kabupaten Mojokerto,” *Efektor*, vol. 11, no. 1, pp. 32–43, 2024, doi: 10.29407/e.v11i1.22238.
- [7] P. Teamwork, T. Kinerja, and K. Melalui, “Pengaruh teamwork terhadap kinerja karyawan melalui job satisfaction,” vol. 9, no. 2019, pp. 954–965, 2021.
- [8] B. R. Aflia, “Analisis Pengaruh Jam Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . PNM Mekaar KC Semarang Utara,” vol. 6, no. 1, pp. 1–9, 2023.



# Referensi

- [9] D. A. N. P. Insentif and T. K. Karyawan, “DAMPAK KNOWLEDGE SHARING , JOB DESCRIPTION DAN PEMBERIAN INSENTIF,” vol. 9, no. 204, pp. 2317–2334, 2024.
- [10] W. Saputra and M. Nugroho, “Pengaruh Knowledge Sharing And Knowledge Collecting Dan Inovasi Terhadap Peningkatan Sumber Daya Manusia,” no. September, pp. 356–379, 2023.
- [11] A. R. Hakim, A. Sanosra, D. Cahyono, U. M. Jember, and E. Java, “PERAN KNOWLEDGE SHARING DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP BUDAYA KERJA DAN KINERJA KARYAWAN ABSTRAK PT . Semen Bosowa Banyuwangi merupakan salah satu perusahaan semen dengan kapasitas produksi tinggi . Peran sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah pen,” pp. 1–15, 2021.
- [12] Masduki and P. Sopiany, “Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management,” Coopetition J. Ilm. Manaj., vol. 12, no. 2, pp. 151–162, 2021, doi: 10.32670/coopetition.v12i2.410.
- [13] G. H. Utami, R. Rohanda, and S. Rodiah, “Kegiatan Knowledge Sharing Selama Pandemi Covid-19 di Telkom University Open Library,” Tibanndaru J. Ilmu Perpust. dan Inf., vol. 6, no. 1, pp. 32–49, 2022, doi: 10.30742/tb.v6i1.2104.
- [14] A. Mannan, “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tommindo Sinar Mulia di Jakarta,” J. Tadbir Perad., vol. 1, no. 1, pp. 1–7 2021, doi: 10.55182/jtp.v1i1.2.
- [15] M. Tamimi, Budi Eko Soetjipto, S. Sopiah, and D. T. Kurniawan, “Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan,” Husnayain Bus. Rev., vol. 2, no. 2, pp. 11–21, 2022, doi: 10.54099/hbr.v2i2.100.



# Referensi

- [16] M. Y. Ari, I. W. Bagia, and I. W. Suwendra, “Pengaruh Konsep Diri Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Smailing Tour Cabang Bali Di Denpasar,” *J. Univ. Pendidik. Ganesha Jur. Manaj.*, vol. 8, no. 2020, pp. 145–152, 2020.
- [17] Dwi Sudjanarti, Umi Khabibah, and Tri Istining Wardani, “Pengaruh Orientasi Belanja Dan Perbedaan Gender Terhadap Pencarian Informasi Online Dan Belanja Online Pada Mahasiswa Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Malang,” *J. Akunt. Bisnis Dan Hum.*, vol. 7, no. 2, pp. 16–22, 2020, doi: 10.33795/jabh.v7i2.9.
- [18] M. Rio Septianto Mappaware and Syarifuddin, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Jasaraharja Putera Jakarta the Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance At Pt Jasaraharja Putera Jakarta,” *e-Proceeding Manag.*, vol. 8, no. 1, pp. 5967–5977, 2021.
- [19] D. Pertiwi, “Jurnal EMAS,” *J. Emas*, vol. 3, no. 9, pp. 51–70, 2022, [Online]. Available: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/17.218-231-1.pdf>
- [20] C. R. H. Chandra, E. V. Kristy, A. F. Hasibuan, N. F. Fariha, and M. N. M. Nastain, “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Marga Agung Tahun 2022,” *JKOMDIS J. Ilmu Komun. Dan Media Sos.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–7, 2023, doi: 10.47233/jkomdis.v3i1.457.
- [21] M. Dovan and P. Putra, “Pola Komunikasi Organisasi Antara Pemimpin dan Bawahan PT . Barat Karya Indonesia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan,” vol. 9, no. 1, pp. 79–89, 2025, doi: 10.37949/jurnalika91197.
- [22] L. A. Ariyani and A. Frianto, “Pengaruh Organizational Culture terhadap Job Performance melalui Knowledge Sharing,” *J. Ilmu Manaj.*, vol. 12, pp. 98–108, 2024, doi: 10.26740/jim.v12n1.p98-108.



# Referensi

- [23] D. Lulu and D. Juliarti, “of Economic and Social Science Dampak Komunikasi Efektif dengan Team Work pada Karyawan di Seven Inc Yogyakarta,” vol. 2, no. 1, pp. 1–11, 2024.
- [24] M. T. Lesmana and K. Kunci, “Studi Kinerja Karyawan : Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Melalui Knowledge Sharing,” vol. 8, no. 1, pp. 12–23, 2025.
- [25] F. Ekonomi, U. M. Ponorogo, and E. Ernawati, “Pengaruh Kompensasi , Pelatihan dan Support Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Tunas Artha Baru Madiun,” no. 10, 2023.
- [26] R. Yulianto, R. S. Dessyarti, and A. Saputra, “Peran Mediasi Motivasi Kerja Antara Teamwork dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indomarco Prismatama di Madiun,” Semin. Inov. Manaj. Bisnis dan Akunt. 4, no. September, 2022.
- [27] F. Fikri and N. Laily, “Pengaruh Knowledge Sharing dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervining,” J. Ilmu dan Ris. Manaj., vol. 11, no. 7, pp. 1–20, 2022.
- [28] A. K. Septiani, C. Kuntadi, and R. Pramukty, “Pengaruh Budaya Organisasi, Moralitas Individu, Dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Kecurangan,” J. Econ., vol. 2, no. 6, pp. 1306–1317, 2023, doi: 10.55681/economina.v2i6.604.
- [29] H. Sipahutar and A. Tanjung, “Pengaruh Mekanisme Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Terhadap Guru Dan Pegawai MAN Sibolga),” Jesya, vol. 6, no. 2, pp. 2242–2252, 2023, doi: 10.36778/jesya.v6i2.1262.



# Referensi

- [30] M. F. Akbar and N. Yuliana, “Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Memberikan Pemahaman Terhadap Peserta Aksi Demonstrasi di Sekolah Mahasiswa Progresif (Sempro) UNTIRTA,” *Socius J. Penelit. Ilmu-Ilmu Sos.*, vol. 1, no. 5, pp. 162–168, 2023.
- [31] S. Dwi Agustini, A. Sutrisna, and Askolani, “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai,” *J. Manag. Creat. Bus.*, vol. 1, no. 2, pp. 131–138, 2023.
- [32] M. M. Salam, “Pengaruh budaya organisasi,employee engagement,dan komunikasi organisasi terhadap kinerja islami dengan knowledge sharing sebagai variabel intervening (studi kasus pada bank BRI syariah KC Semarang),” *J. Imara*, vol. 5, no. 2, pp. 168–177, 2021.
- [33] F. Fikri and N. Laily, “Pengaruh Knowledge Sharing dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan,” *Pros. Manaj.*, vol. 6, no. 2, pp. 1817–1827, 2020, [Online]. Available: <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/senmea/article/view/693> <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/senmea/article/download/693/787>
- [34] E. Hasyim, D. Subiyanto, and E. Septyarini, “Pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan knowledge sharing sebagai intervening,” *Fak. Ekon. Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.\**, vol. 17, no. 3, pp. 430–438, 2021, [Online]. Available: <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/INOVASI>



