

# ***The Influence of Organizational Culture and Organizational Communication on Employee Teamwork through Knowledge Sharing as an Intervening Variable at PT Bintang Teknik Nyata***

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

Muhammad Elny Firmansyah<sup>1)</sup>, Rifdah Abadiyah<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [rifdahabadiyah@umsida.ac.id](mailto:rifdahabadiyah@umsida.ac.id),

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of organizational culture and organizational communication on employee teamwork with knowledge sharing as an intervening variable at PT Bintang Teknik Nyata. This study was motivated by a significant decline in the number of company projects over the past three years, which is suspected to be caused by internal problems related to organizational culture, communication, and team collaboration. This study uses a descriptive quantitative approach with data collection through questionnaires to 130 employees using probability sampling techniques. The data analysis method used is Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS 4.1.1.4 software. The results show that organizational culture and organizational communication have a positive and significant effect on knowledge sharing, while organizational culture has no direct effect on teamwork. Conversely, organizational communication and knowledge sharing are proven to have a positive and significant effect on teamwork. In addition, knowledge sharing fully mediates the relationship between organizational culture and teamwork and partially mediates the relationship between organizational communication and teamwork. These findings confirm that effective knowledge sharing practices are key to strengthening team collaboration, improving employee performance, and supporting the success of project-based organizations such as PT Bintang Teknik Nyata.*

**Keywords** - organizational culture, organizational communication, knowledge sharing, employee teamwork, SEM-PLS

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap teamwork karyawan dengan knowledge sharing sebagai variabel intervening di PT Bintang Teknik Nyata. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penurunan jumlah proyek perusahaan yang signifikan selama tiga tahun terakhir, yang diduga disebabkan oleh masalah internal terkait budaya organisasi, komunikasi, dan kolaborasi tim. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 130 karyawan menggunakan teknik probability sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4.1.1.4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing, sementara budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap teamwork. Sebaliknya, komunikasi organisasi dan knowledge sharing terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap teamwork. Selain itu, knowledge sharing memediasi secara penuh hubungan budaya organisasi dengan teamwork serta memediasi secara parsial hubungan komunikasi organisasi dengan teamwork. Temuan ini menegaskan bahwa praktik knowledge sharing yang efektif menjadi kunci dalam memperkuat kolaborasi tim, meningkatkan kinerja karyawan, serta mendukung keberhasilan organisasi berbasis proyek seperti PT Bintang Teknik Nyata.*

**Kata Kunci** - budaya organisasi, komunikasi organisasi, knowledge sharing, teamwork karyawan, SEM-PLS

## **I. PENDAHULUAN**

Keberadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan landasan inti bersamaan faktor pendorong sebagai usaha mencapai visi dan misi perusahaan. Perusahaan senantiasa membutuhkan SDM yang efektif untuk dapat bersaing di lingkungan bisnis. Hal ini penting karena dapat menghasilkan prosedur bisnis yang lebih efektif dan efisien. Menurut [1] SDM berkualitas menjadi acuan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan dengan predikat nilai sangat tinggi. Maka, sumber daya manusia yang memiliki *teamwork* yang tinggi dapat memberi dukungan kepada keberhasilan perusahaan. Hal ini yang menjadikan karyawan merupakan aset yang berharga bagi suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan menuntut pekerja terampil supaya bisa bersaing dan menawarkan layanan berkualitas. Kemajuan suatu perusahaan dipengaruhi oleh peranan sumber daya manusia, yang mana berhubungan tata kelola internal organisasinya. Penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja organisasi melalui kinerja

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

karyawan. Turunnya kinerja karyawan merupakan dampak dari ketidakpuasan karyawan di tempat kerja [2]. Salah satunya dengan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan [3]. Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, termasuk rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan, serta sistem penghargaan yang adil, dapat meningkatkan kinerja organisasi [4].

Hal ini menunjukkan bahwa *teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana semakin baik kerjasama tim, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan [5]. *Teamwork* karyawan merupakan cara paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan penelitian [6] yang menemukan bahwa kurangnya komunikasi antar divisi dapat menghambat kerja sama tim dan berakibat pada penurunan kinerja karyawan. *Teamwork* yang efektif tidak hanya menyatukan karyawan dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan [7]. Kinerja sebagai sebuah proses bekerja dalam kelompok dengan saling mendukung dan melengkapi, dimana setiap anggota berpartisipasi aktif dan menyelaraskan keterampilan serta upaya mereka untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien [3]. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian staff administrasi serta beberapa karyawan PT Bintang Teknik Nyata mengatakan bahwa *teamwork* karyawan merasakan pertumbuhan tiap tahunnya. Hal ini terlihat dari keberhasilan karyawan mencapai target kerja sesuai dengan deskripsi tugas masing-masing, tepat waktu sesuai dengan yang telah dijadwalkan. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas merupakan indikator penting dalam kinerja karyawan, yang mencerminkan efektivitas kerja dan kedisiplinan individu [8]. Selain itu, terjadi peningkatan dalam penilaian kerja sama tim karyawan selama tiga tahun terakhir berdasarkan evaluasi yang dilakukan setiap semester.

Tercapainya *teamwork* karyawan terkait erat dari peranan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Salah satu cara untuk menggali keunggulan kompetitif dari dalam perusahaan adalah dengan menerapkan manajemen pengetahuan. Tiga komponen berperan dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan menurut [3], yaitu (1) *knowledge creation*, (2) *knowledge sharing*, dan (3) *knowledge application*. Dalam *knowledge management*, berbagi pengetahuan dalam interaksi rutin di tempat kerja menjadi salah satu strategi efektif dalam pengembangan sumber daya manusia. Esensi dari manajemen pengetahuan terletak pada prinsip dasar berbagi antar individu dalam organisasi. *Knowledge sharing* yang efektif tidak hanya memperkuat kolaborasi tim, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan [9]. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis berkonsentrasi pada praktek *knowledge sharing* dalam implementasi *knowledge management*. Hal ini didukung melalui sejumlah penelitian [10] yang mengindikasikan terdapat korelasi atau dampak positif antara berbagi pengetahuan dan kerja sama tim karyawan. Terdapat korelasi positif antara *knowledge sharing* dengan *teamwork* karyawan. Semakin tinggi tingkat *knowledge sharing* dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan praktik *knowledge sharing* dalam organisasi dapat memperkuat kompetensi individu, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

*Knowledge sharing* adalah proses yang dirancang secara sistematis untuk mentransfer pengetahuan dari sumber ke penerima yang membutuhkan, melalui beragam pendekatan dan saluran komunikasi. [11] mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan adalah interaksi sosial yang terbentuk sebagai budaya organisasi turut mendorong pertukaran pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan antar karyawan dalam seluruh lini manajemen SDM. Proses *knowledge sharing* yang efektif dalam organisasi dapat memperkuat hubungan antar karyawan dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan PT Bintang Teknik Nyata, salah satunya adalah dengan meningkatkan pengetahuan karyawannya melalui penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) [12]. Implementasi *knowledge management* difokuskan pada proses pertukaran pengetahuan antar individu dalam lingkungan internal organisasi. Kegiatan tersebut dilaksanakan dalam dua bentuk, yaitu *knowledge sharing* yang bersifat rutin sebagai agenda tetap, dan yang bersifat insidental atau dilakukan sewaktu-waktu. Sesi *knowledge sharing* terjadwal dilakukan secara reguler dua kali dalam seminggu, tepatnya pada hari Senin dan Jum'at, dan dikenal sebagai *Culture Talk* serta *Safety Talk*. [13] Sesi *knowledge sharing* non-rutin diselenggarakan apabila terdapat karyawan yang telah mengikuti pelatihan, guna membagikan wawasan dan pengalaman yang diperolehnya kepada rekan kerja. *Culture Talk* merupakan pemaparan materi terkait budaya kerja disampaikan oleh petugas kepada seluruh karyawan, lalu diikuti dengan simulasi peran singkat. Sedangkan *Safety Talk* merupakan materi mengenai K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) dipresentasikan, lalu dilanjutkan dengan simulasi peran singkat untuk memperkuat pemahaman. Pelaksanaan *roleplay* ini juga diharapkan dapat memperkuat budaya organisasi dalam lingkungan perusahaan.

Bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan [14]. Sudut pandang lain tentang hubungan antara budaya organisasi dengan *teamwork* dikemukakan oleh [15] bahwa budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di

dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

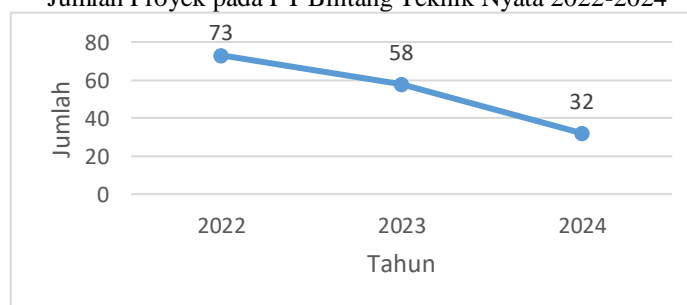
PT Bintang Teknik Nyata telah memiliki kriteria sebagai perusahaan yang profesional dan telah beroperasi cukup lama. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan tersebut lekat akan budaya organisasinya. Karyawan memiliki impian supaya perusahaan tidak hanya sekedar tempat mereka mencari nafkah untuk hidup, akan tetapi juga sebagai tempat “menemukan” identitas jati diri, wadah untuk mengembangkan serta mengaktualisasikan diri, dan tempat untuk membuktikan kemampuan atau keterampilan, pada akhirnya menciptakan kebanggaan bagi diri sendiri. Penelitian oleh [16] ini menunjukkan konsep diri yang positif dan partisipasi kerja yang kuat yang secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Kebanggaan menjadi karyawan dari perusahaan tertentu yang merupakan indikator yang menunjukkan kepada karyawan dengan identitas organisasi sesuai dengan nilai, kepercayaan, hipotesis, dan harapan di perusahaan. Penelitian oleh [17] mengungkap bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan, standar, dan aturan yang dipahami dan disepakati oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi PT Bintang Teknik Nyata sendiri berlandaskan pada lima nilai inti (*core values*) yaitu kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas.

Selain budaya organisasi sebagai komponen penting dalam lingkungan kerja, komunikasi organisasi turut menentukan keberhasilan *teamwork* karyawan dan berdampak langsung terhadap pencapaian kinerja. Komunikasi organisasi yang berjalan secara efektif dapat berfungsi sebagai media strategis dalam memperkuat kerja sama antar karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan [18] yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Studi ini menemukan bahwa komunikasi yang baik memungkinkan penyampaian informasi yang jelas dan tepat waktu, yang pada gilirannya meningkatkan pemahaman tugas dan tanggung jawab karyawan serta memperkuat kerja sama tim. Semakin efektif komunikasi yang dibangun dalam organisasi, semakin positif pula pengaruhnya terhadap kerja sama tim karyawan [19].

Menurut [20] mengklaim bahwa organisasi komunikasi beroperasi sebagai sarana interaktif di antara individu dalam suatu perusahaan. Melalui komunikasi yang efektif, hubungan antar anggota organisasi dapat terbangun dengan baik, disertai koordinasi yang optimal, sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi kerja karyawan. Komunikasi organisasi terdiri dari tiga jenis utama: komunikasi menurun (*downward communication*) dari atasan kepada bawahan, komunikasi menaik (*upward communication*) dari bawahan kepada atasan, dan komunikasi horizontal antara rekan kerja pada tingkat yang sama [21].

Karyawan pada PT Bintang Teknik Nyata memiliki struktur kepegawaian yang mencakup berbagai tingkatan jabatan. Situasi ini menyebabkan pola komunikasi dalam organisasi menjadi lebih dinamis dan menuntut ketepatan. Para manajer atau pimpinan secara konsisten menyampaikan dengan jelas peran serta tanggung jawab yang harus dijalankan oleh setiap karyawan di bawah koordinasi mereka. Proses pelaporan maupun penyampaian isu terkait pekerjaan juga dilakukan secara langsung kepada atasan. Karena sistem komunikasi berjalan secara terbuka dan terarah, potensi terjadinya miskomunikasi yang dapat menghambat proses kerja menjadi sangat minim. Dalam lingkungan organisasi, seluruh individu diposisikan sebagai rekan sejawat tanpa adanya penekanan pada superioritas. Oleh karena itu, baik komunikasi antara pimpinan dan staf maupun antar sesama karyawan dapat berlangsung tanpa rasa khawatir atau salah pengertian terhadap informasi yang disampaikan.

Jumlah Proyek pada PT Bintang Teknik Nyata 2022-2024



Sumber: PT Bintang Teknik Nyata

Penurunan jumlah proyek di PT Bintang Teknik Nyata dari 73 proyek pada tahun 2022, menjadi 58 proyek pada 2023, dan turun lebih lanjut ke 32 proyek pada 2024, menunjukkan adanya penurunan efektivitas organisasi yang cukup signifikan. Fenomena ini dapat mencerminkan adanya persoalan dalam aspek internal perusahaan, khususnya dalam budaya organisasi dan komunikasi internal yang belum berjalan optimal. Budaya organisasi dan cara orang berkomunikasi memainkan peran besar dalam membantu tim bekerja sama dengan baik dan menyelesaikan segala sesuatunya secara efisien. Banyak temuan penelitian menunjukkan bahwa memiliki budaya organisasi yang solid dan komunikasi yang baik dapat membuat pekerja lebih bahagia dan membantu tim bekerja lebih baik bersama-sama, yang pada akhirnya membantu organisasi menjadi lebih baik. Namun, untuk perusahaan seperti PT Bintang Teknik Nyata, yang merupakan kontraktor dan pemasok, tidak banyak penelitian yang melihat secara mendalam bagaimana

budaya organisasi, komunikasi, dan kinerja proyek saling terhubung. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di sektor publik atau UMKM dengan pendekatan kuantitatif sederhana yang hanya melihat hubungan langsung antar variabel, misalnya budaya organisasi terhadap kinerja tanpa mempertimbangkan peran mediator seperti *knowledge sharing*.

Penelitian ini didasarkan pada adanya gap research yang ditemukan pada studi sebelumnya. Meskipun penelitian seperti yang dilakukan oleh [22] telah mengkaji dampak budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja dengan perantara *knowledge sharing* di sektor swasta, mereka menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak berhasil memediasi hubungan tersebut. Hal ini menyoroti perlunya mengembangkan kerangka kerja teoritis, terutama dalam sektor berorientasi proyek seperti konstruksi dan kontraktor, yang masih kurang dieksplorasi dalam penelitian akademis. Penelitian [23] menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif dalam membina kerja tim, tetapi konteks penelitiannya terbatas pada perusahaan jasa kecil, sehingga gagal mencerminkan dinamika industri berbasis proyek seperti kontraktor. Selain itu, penelitian [24] juga menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap berbagi pengetahuan, namun penelitian tersebut hanya melihat pada sektor jasa, sehingga penerapannya pada industri berbasis proyek belum banyak diteliti. Sejauh ini, studi-studi terdahulu menunjukkan pentingnya berbagi pengetahuan, tetapi belum banyak yang dilakukan di bidang kontraktor dan pemasok. Selain itu, belum ada model lengkap yang mencakup hal-hal seperti budaya organisasi, komunikasi, berbagi pengetahuan, kerja sama tim, dan seberapa baik kinerja suatu proyek. Ini adalah area penting yang memerlukan studi lebih lanjut: memahami bagaimana faktor-faktor ini memengaruhi satu sama lain di perusahaan seperti PT Bintang Teknik Nyata, sehingga kita dapat menjelaskan penurunan besar dalam jumlah proyek dan memberikan saran yang berguna untuk membantu meningkatkan kinerja tim berbasis pengetahuan.

**Rumusan masalah:** Apakah budaya organisasi dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel *intervening* PT Bintang Teknik Nyata?

**Pertanyaan penelitian:**

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*?

**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.

## II. LITERATURE REVIEW

### *Teamwork*

Kerjasama tim (*teamwork*) menurut [25] 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 [26] indikator-indikator untuk mengukur *teamwork* terdiri dari:

1. Bekerjasama: Menjalin kerja sama untuk mencapai tujuan bersama secara sinergis.
2. Mengungkapkan harapan yang positif: Menyampaikan ekspektasi secara optimis untuk membangun motivasi dan kepercayaan.
3. Menghargai masukan: Mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat orang lain sebagai bentuk saling menghormati.
4. Memberikan dorongan: Mendukung anggota tim agar terus berkembang dan semangat dalam berkontribusi.
5. Membangun semangat kelompok: Menumbuhkan rasa kebersamaan dan antusiasme dalam tim.

### *Knowledge sharing*

Menurut [27] *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 [10] adalah:

1. Komunikasi: Proses menyampaikan dan menerima informasi, menjadi dasar dalam membangun hubungan yang sehat dan efektif.
2. Interaksi sosial: Aktivitas saling memengaruhi antarindividu dalam interaksi sosial, baik melalui komunikasi lisan maupun isyarat non-lisan.
3. Pengalaman: Segala hal yang pernah dialami bersama, yang bisa memperkuat pemahaman dan kedekatan dalam hubungan.
4. Relasi: Jalinan hubungan antara individu, bisa dalam bentuk pertemanan, kerja sama, maupun hubungan personal lainnya.
5. Kepercayaan: Fondasi penting dalam setiap hubungan, dibangun melalui konsistensi, kejujuran, dan rasa aman.

### Budaya organisasi

Menurut [28] 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. [29] Dimensi atau indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko: Ditinjau dari seberapa besar dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk berpikir inovatif, bertindak kreatif, dan memiliki keberanian dalam mengambil risiko.
2. Orientasi hasil: Seberapa besar fokus manajemen diarahkan pada hasil yang dicapai daripada pada prosedur atau teknik yang diterapkan dalam mencapainya.
3. Orientasi orang: Tingkat pertimbangan manajemen terhadap dampak dari setiap keputusan yang diambil terhadap individu-individu dalam organisasi.
4. Orientasi tim: Tingkat orientasi aktivitas kerja dalam organisasi yang lebih menekankan pada kerja tim dibandingkan kontribusi individu.

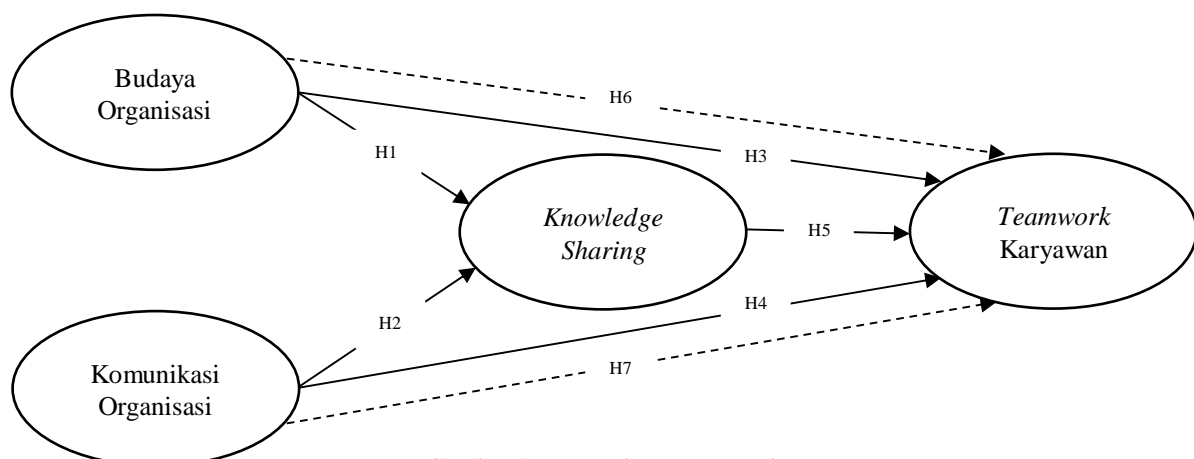
### Komunikasi organisasi

komunikasi adalah penyampaian pesan yang dilakukan oleh seseorang kepada pihak lain sebagai hasil dari adanya keterikatan relasional. [30] 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 [31] ada 5, yaitu:

1. Pemahaman: Ketika komunikasi berjalan dengan baik, hasil awalnya adalah saling mengerti satu sama lain.
2. Kesenangan: Hubungan yang positif menciptakan rasa nyaman, bahagia, dan ingin terus terlibat.
3. Pengaruh pada sikap: Interaksi yang sehat bisa membentuk atau mengubah sikap seseorang secara konstruktif.
4. Hubungan yang makin baik: Proses ini mempererat ikatan, memperkuat relasi personal maupun profesional.
5. Tindakan: Pada akhirnya, pemahaman dan relasi yang kuat mendorong individu untuk bertindak positif atau berkontribusi nyata.

### Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun guna mengevaluasi pengaruh dua variabel independen, yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Komunikasi Organisasi (X2), terhadap dua variabel dependen, yakni *Teamwork* Karyawan (Y) dan *Knowledge Sharing* (Z). Memahami keterkaitan antara variabel-variabel tersebut menjadi kunci dalam mengidentifikasi bagaimana bentuk kerja sama tim karyawan di PT Bintang Teknik Nyata terbentuk dan berkembang.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Hipotesis

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.
- H2 : Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.
- H4 : Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.
- H5 : *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.
- H6 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*.
- H7 : Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*.

### Hubungan antar variabel

#### Hubungan antara budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*

Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran bersama berpotensi memotivasi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dalam lingkungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian [24] menunjukkan budaya organisasi memiliki dampak yang nyata terhadap proses berbagi pengetahuan di dalam perusahaan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.

#### Hubungan antara komunikasi organisasi terhadap *knowledge sharing*

Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap proses *knowledge sharing*, di mana komunikasi yang baik diperlukan agar informasi dapat disampaikan dan diterima dengan jelas, sehingga mendukung kelancaran pekerjaan. Penelitian [32] menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dan *knowledge sharing*.

H2: Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.

#### Hubungan antara budaya organisasi terhadap *teamwork* karyawan

Budaya organisasi merupakan landasan sistem dan aktivitas manajemen yang mencakup nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku, pola pikir, serta cara kerja karyawan. Budaya organisasi yang positif mampu memperkuat kolaborasi antar karyawan dan turut mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian [24] menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* Karyawan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.

#### Hubungan antara komunikasi organisasi terhadap *teamwork* karyawan

Efektivitas komunikasi dalam organisasi berperan penting dalam membangun koordinasi yang harmonis di antara para karyawan, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkuat kolaborasi dalam tim. Penelitian [23] mengindikasikan keterkaitan yang kuat dan bermakna secara statistik antara komunikasi organisasi dan *teamwork*.

H4: Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.

#### Hubungan antara *knowledge sharing* terhadap *teamwork* karyawan

*Knowledge sharing* merupakan aktivitas saling mentransfer pengetahuan antara sesama karyawan maupun antara karyawan dan atasan. Melalui *knowledge sharing*, setiap individu dalam organisasi akan memiliki pemahaman yang lebih jelas terhadap peran dan tanggung jawabnya, serta memperoleh wawasan yang lebih mendalam terkait dengan pekerjaan yang dijalankannya, sehingga dapat meningkatkan *teamwork* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian [33] disimpulkan bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan yang kuat serta berdampak secara statistik terhadap *teamwork* karyawan.

H5: *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.

#### Hubungan antara budaya organisasi terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*

Budaya organisasi yang kuat mendorong nilai-nilai kolaborasi, keterbukaan, dan pembelajaran yang berkelanjutan di antara karyawan. Dalam penelitian [1] menunjukkan *knowledge sharing* memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kerja sama tim karyawan dengan dampak positif dan signifikan.

H6: Budaya organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*.

#### Hubungan antara komunikasi organisasi terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*

Dalam konteks organisasi, efektivitas komunikasi internal tidak hanya memengaruhi proses kerja, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kolaboratif yang mendukung pertukaran pengetahuan antar karyawan. Penelitian [34] menunjukkan *knowledge sharing* tidak akan mampu meningkatkan pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap *teamwork* karyawan. Yang artinya variabel *knowledge sharing* belum cukup mampu untuk menjadi mediasi hubungan komunikasi organisasi terhadap *teamwork* karyawan.

H7: Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*.

### III. METODE PENELITIAN

#### Jenis penelitian

Penelitian ini diterapkan dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif untuk menggambarkan hubungan antar variabel secara sistematis dan objektif. Variabel yang dianalisis dalam studi ini meliputi budaya organisasi (X1), komunikasi organisasi (X2), *teamwork* karyawan (Y), serta *knowledge sharing* (Z). Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi manajerial dalam meningkatkan efektivitas kerja organisasi.

#### Populasi dan sampel

- Populasi dalam penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT Bintang Teknik Nyata yang berjumlah 193 orang.
- Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%.

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

Dimana:

- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran populasi (193)
- e = Tingkat kesalahan (0,05)

Perhitungan:

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

$$n = 193 / (1 + 193 \times 0,05^2)$$

$$n = 193 / (1 + 0,4825) = 130 \text{ orang}$$

#### Jenis dan sumber data

- Jenis data: Data penelitian terutama terdiri dari data primer dan sekunder sebagai sumber informasi utama.
- Sumber data: Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner melalui Google Forms kepada karyawan PT Bintang Teknik Nyata. Data sekunder diperoleh dari literatur relevan seperti jurnal dan sumber terpercaya lainnya.

#### Teknik pengumpulan data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada sampel sebanyak 130 responden yaitu karyawan PT Bintang Teknik Nyata. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1). Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur terkait.

#### Teknik analisis data

Analisis dalam penelitian ini mencakup analisis deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan kondisi hubungan antar variabel pada PT Bintang Teknik Nyata. Selain itu, digunakan pula analisis statistik untuk menguji hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). Proses perhitungannya meliputi pengujian outer model, inner model, serta uji hipotesis, dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 sebagai alat analisis data.

Model pengukuran (*Outer Model*) dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai.

- Uji validitas
  - Validitas konvergen, untuk menguji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *outer loading*, menunjukkan bahwa suatu indikator loading faktor lebih besar 0,70 dianggap valid dan untuk *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,50 baru dikatakan valid.
  - Validitas diskriminan, untuk menguji validitas diskriminan dapat dilihat dari *Cross Loadings*, beban indikator pada konstruk yang diukur harus lebih tinggi daripada beban indikator pada konstruk lain.
- Uji reliabilitas
  - Composit reliability*, umumnya di atas 0.7 menunjukkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik. Jika nilai CR rendah, maka model perlu diperbaiki.
  - Cronbach alpha*, umumnya di atas 0.7 juga menunjukkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik. Jika nilai *Cronbach's Alpha rendah*, maka model perlu diperbaiki.

Model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan bahwa model yang dibangun memiliki akurasi yang tepat.

1. *R-Square* ( $R^2$ ) yang mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen dan menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat dijelaskan dengan nilai 0,75 (kuat), 0,50 (sedang), dan 0,25 (lemah).
2. *Q-Square* ( $Q^2$ ) yang menguji kekuatan prediksi suatu model untuk menilai relevansi model prediksi dalam konteks data yang ada dengan nilai harus melebihi 0, maka model dianggap bagus untuk diprediksi.
3. Teknik pengujian hipotesis, dalam penelitian ini, pengujian hipotesis akan dilakukan menggunakan uji t dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Hipotesis akan diterima jika T-statistik > 1,96 dan P-value < 0,05. Sebaliknya, jika T-statistik < 1,96 dan P-value > 0,05, maka hipotesis akan ditolak (tidak signifikan).

### Definisi Operasional Variabel

#### *Teamwork*

*Teamwork* sangat penting bagi PT Bintang Teknik Nyata karena membantu karyawan bekerja sama dengan lebih baik untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini membutuhkan komunikasi yang jelas, kepercayaan antar anggota tim, rasa tanggung jawab yang kuat, dan kemampuan untuk saling mendukung ketika menghadapi kesulitan. Menumbuhkan rasa persatuan memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pemikiran, yang menghasilkan solusi yang lebih baik dan membantu kinerja perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih baik. *Teamwork* dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Bekerjasama:
  - a. Tingkat kolaborasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
  - b. Kemampuan karyawan untuk saling membantu dalam pekerjaan.
2. Mengungkapkan harapan yang positif:
  - a. Penyampaian ekspektasi yang optimis terhadap hasil kerja tim.
  - b. Sikap optimis karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
3. Menghargai masukan:
  - a. Tingkat keterbukaan karyawan dalam menerima kritik dan saran.
  - b. Seberapa sering masukan karyawan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.
4. Memberikan dorongan:
  - a. Pemberian motivasi atau semangat oleh anggota tim kepada rekan kerja.
  - b. Dukungan moral diberikan kepada karyawan ketika mereka memiliki masalah di tempat kerja.
5. Membangun semangat kelompok:
  - a. Tingkat partisipasi karyawan dalam kegiatan yang membangun kekompakan.
  - b. Seberapa besar rasa kebersamaan dan solidaritas yang dirasakan dalam tim.

#### *Knowledge sharing*

Pertukaran informasi, pengalaman, dan keahlian di PT Bintang Teknik Nyata memperkuat kolaborasi antar karyawan. Dengan sikap terbuka dan semangat berbagi, karyawan saling mendukung untuk meningkatkan kemampuan individu dan kinerja tim. Praktik ini mendorong inovasi, efisiensi, dan daya saing perusahaan, membangun suasana kerja yang fleksibel dan responsif terhadap dinamika perubahan. *Knowledge sharing* dapat diukur melalui indikator-indikator berikut:

1. Komunikasi:
  - a. Kelancaran pertukaran informasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas proyek.
  - b. Kemampuan karyawan dalam menyampaikan informasi terkait pekerjaan kepada rekan kerja secara jelas dan mudah dipahami.
2. Interaksi sosial:
  - a. Intensitas pertemuan atau diskusi informal antar karyawan di lingkungan kerja.
  - b. Keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan kolaboratif, baik secara formal maupun non-formal.
3. Pengalaman:
  - a. Tingkat pemanfaatan pengalaman kerja sebelumnya oleh karyawan.
  - b. Kesiediaan karyawan untuk membagikan pengalaman pribadi terkait pelaksanaan proyek kepada rekan kerja.
4. Relasi:
  - a. Kualitas hubungan kerja antar karyawan dalam konteks berbagi pengetahuan.
  - b. Jaringan kerjasama yang terbangun antara karyawan dengan mitra eksternal seperti klien atau vendor.
5. Kepercayaan:
  - a. Tingkat keyakinan karyawan terhadap kejujuran rekan kerja dalam berbagi informasi yang benar dan akurat.
  - b. Persepsi karyawan terhadap komitmen tim dalam menjaga kerahasiaan dan integritas informasi yang dibagikan.

### Budaya organisasi

Karakter dan arah kerja di PT Bintang Teknik Nyata dibentuk oleh nilai-nilai bersama, norma, dan perilaku yang dijunjung tinggi. Prinsip-prinsip ini membimbing interaksi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian tugas. Dengan semangat kerja yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, perusahaan membangun kondisi kerja yang kondusif, produktif, dan responsif terhadap berbagai bentuk perubahan, mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan menghadapi tantangan dengan optimisme. Beberapa indikator yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko:
  - a. Kemampuan karyawan dalam menciptakan ide-ide baru untuk penyelesaian proyek.
  - b. Keberanian karyawan untuk mengambil keputusan penting yang melibatkan risiko demi kemajuan proyek.
2. Orientasi hasil:
  - a. Fokus karyawan dalam memenuhi capaian kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.
  - b. Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan tepat waktu berdasarkan timeline proyek yang telah disusun sebelumnya.
3. Orientasi orang:
  - a. Perhatian manajemen terhadap kesejahteraan dan keselamatan karyawan dalam lingkungan kerja.
  - b. Upaya perusahaan dalam menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
4. Orientasi tim:
  - a. Komitmen karyawan untuk membantu satu sama lain dalam mencapai tujuan proyek.
  - b. Tingkat kolaborasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas proyek.

### Komunikasi organisasi

Berbagi informasi yang lancar penting bagi PT Bintang Teknik Nyata untuk membangun hubungan kerja yang baik. Ketika komunikasi terbuka, jelas, dan berjalan dua arah, karyawan akan lebih memahami tugas dan tujuan mereka. Hal ini membantu mereka bekerja sama secara lebih efektif, menghindari kebingungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah, produktif, dan fleksibel. Beberapa indikator komunikasi organisasi antara lain:

1. Pemahaman:
  - a. Tingkat kejelasan informasi yang disampaikan oleh atasan kepada karyawan mengenai tugas dan tanggung jawab.
  - b. Pemahaman karyawan terhadap tujuan dan sasaran proyek yang sedang dikerjakan.
2. Kesenangan:
  - a. Tingkat kenyamanan karyawan saat berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan.
  - b. Persepsi karyawan tentang suasana kerja yang menyenangkan sebagai hasil dari komunikasi yang efektif.
3. Pengaruh pada sikap:
  - a. Perubahan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan setelah menerima arahan atau informasi.
  - b. Peningkatan motivasi kerja akibat komunikasi yang dilakukan oleh atasan atau rekan kerja.
4. Hubungan yang makin baik:
  - a. Peningkatan interaksi profesional yang selaras antara pimpinan dan bawahan.
  - b. Kualitas hubungan sosial antar karyawan yang meningkat karena komunikasi yang lancar dan terbuka.
5. Tindakan:
  - a. Frekuensi implementasi instruksi kerja setelah adanya komunikasi resmi dari perusahaan.
  - b. Tingkat inisiatif karyawan untuk bertindak setelah menerima pesan atau arahan dari atasan.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Identitas Responden

#### Karakteristik Responden

Tabel 1. Responden berdasarkan jenis kelamin

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

Sumber: Data kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, 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.

Tabel 2. Responden berdasarkan usia

No	Usia	Jumlah Responden	Presentase
1.	≥ 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%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, dari total 130 responden diketahui bahwa sebanyak 17 orang (13%) berusia ≥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.

### Deskripsi Jawaban Responden

Tabel 3. Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
BO1	Saya merasa terdorong 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

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.

Tabel 4. Jawaban Responden Komunikasi Organisasi

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

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.

Tabel 5. Jawaban Responden *Teamwork* Karyawan

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
<i>Teamwork Karyawan</i>		4,443	Tinggi

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.

Tabel 6. Jawaban Responden *Knowledge Sharing*

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

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.

## B. Hasil Uji Data

### Pengujian *Outer Model*

Tahap awal dalam analisis PLS adalah melakukan uji model pengukuran (*outer model*) yang bertujuan menilai keterkaitan antara indikator sebagai variabel terukur dengan konstruk laten. Proses pengujian ini mencakup tiga aspek utama, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *composite reliability*. Hasil analisis PLS kemudian dimanfaatkan untuk menguji hipotesis penelitian. Apabila seluruh indikator dalam model memenuhi ketiga kriteria tersebut, maka instrumen dapat dinyatakan valid dan reliabel.

### *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.

Tabel 7. Nilai *Outer Loading*

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

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4.1.1.4* (2025)

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

Tabel 8. Nilai AVE

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

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4.1.1.4* (2025)

Merujuk pada Tabel 8, 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.

#### *Discriminant Validity*

Pada penelitian ini, 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.

Tabel 9. Nilai Cross Loading

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>

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4.1.1.4* (2025)

Berdasarkan Tabel 9, hasil analisis *cross loading* memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* yang lebih besar pada konstruksya 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.

#### **Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

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.

Tabel 10. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

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

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4.1.1.4* (2025)

Berdasarkan Tabel 10, 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.

#### **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.

Tabel 11. Hasil Uji *R-Square*

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

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4.1.1.4* (2025)

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.

Tabel 12. Hasil Uji *Q-Square*

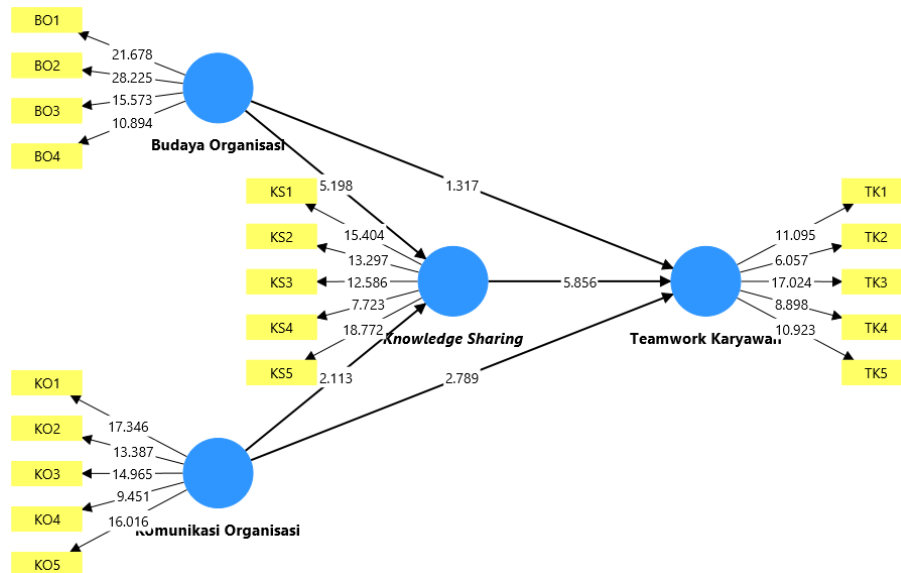
Variabel	Q <sup>2</sup> predict	Keterangan
<b>Teamwork Karyawan</b>	0.510	Memiliki nilai Predictive Relevance yang Kuat
<b>Knowledge Sharing</b>	0.567	

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4.1.1.4* (2025)

Dari hasil perhitungan pada Tabel 12, diperoleh bahwa nilai predictive relevance  $> 0$  (nol). Nilai  $> 0,35$  menunjukkan bahwa model memiliki nilai prediktif relevance yang kuat.

### Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Analisis *SEM-PLS* memanfaatkan metode *bootstrapping* dalam menguji keterkaitan antar variabel. Penggunaan uji ini dimaksudkan untuk meminimalisasi kendala yang disebabkan oleh ketidaknormalan distribusi data penelitian.



Gambar 2. Output *Bootstrapping*

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 dibawah ini.

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

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

Sumber: Data keluaran *SmartPLS4.1.1.4* (2025)

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.

### Hasil Pengujian Hipotesis

#### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan nilai *T-statistics* sebesar 5,198 (> 1,96) dan *p-value* sebesar 0,000 (< 0,05). Artinya, semakin baik budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula *knowledge sharing*.

#### Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dengan nilai *T-statistics* 2,113 (>1,96), dan *p-value* 0,035 (<0,05). Artinya, semakin efektif komunikasi organisasi, maka semakin meningkat pula *knowledge sharing*.

#### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan, dengan nilai *T-statistics* sebesar 1,317 (< 1,96) dan *p-value* sebesar 0,188 (> 0,05). Artinya, sekalipun budaya organisasi sudah terbentuk dengan baik, hal itu tidak berpengaruh terhadap kerja sama tim karyawan.

#### Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan di PT Bintang Teknik Nyata dengan nilai *T-statistics* sebesar 2,789 (> 1,96) dan *P-value* sebesar 0,005 (< 0,05). Artinya, *teamwork* karyawan dapat meningkat melalui implementasi komunikasi organisasi yang efektif, terbuka, dan terstruktur.

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

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan, dengan nilai *T-statistics* sebesar 5,856 (> 1,96) dan *P-value* sebesar 0,000 (< 0,05). Artinya, semakin tinggi intensitas berbagi pengetahuan di antara karyawan, semakin kuat pula kerja sama tim.

#### 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*. Nilai *T-statistics* sebesar 3,580 (> 1,96) dengan *p-value* 0,000 (< 0,05) membuktikan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin optimal pula praktik berbagi pengetahuan yang tercipta, sehingga mampu meningkatkan kerja sama tim karyawan.

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

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*. Nilai *T-statistics* sebesar 2,023 (> 1,96) dengan *p-value* 0,043 (< 0,05) membuktikan bahwa semakin efektif komunikasi organisasi, semakin optimal pula praktik *knowledge sharing* antar karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kerja sama tim.

## C. Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Budaya organisasi dalam penelitian ini dibangun melalui empat indikator yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, orientasi hasil, orientasi orang, dan orientasi tim. Jawaban responden menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap *knowledge sharing* diperoleh dari indikator "Manajemen sangat memperhatikan kesejahteraan dan keselamatan karyawan dengan menyediakan fasilitas, program, serta dukungan yang diberikan di tempat kerja". Riset berdasarkan data dunia nyata menunjukkan bahwa karyawan di PT Bintang Teknik Nyata merasa para pemimpin mereka sangat mendukung kesehatan dan kebahagiaan mereka, yang membantu menciptakan lingkungan kerja di

mana berbagi pengetahuan menjadi hal yang alami. Perusahaan berfokus pada karyawan dan kerja sama tim, yang menciptakan lingkungan yang ramah di mana para karyawan merasa percaya diri dan cukup santai untuk berbagi apa yang mereka ketahui dan alami.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [24] yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang nyata terhadap proses berbagi pengetahuan di dalam perusahaan. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran bersama berpotensi memotivasi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dalam lingkungan kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian [1] yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mendorong nilai-nilai kolaborasi, keterbukaan, dan pembelajaran yang berkelanjutan di antara karyawan, sehingga *knowledge sharing* menjadi bagian integral dari budaya kerja organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga mengonfirmasi temuan [11] yang mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan adalah interaksi sosial yang terbentuk sebagai budaya organisasi turut mendorong pertukaran pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan antar karyawan dalam seluruh lini manajemen SDM. Budaya organisasi PT Bintang Teknik Nyata yang berlandaskan pada lima nilai inti (*core values*) yaitu kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas, telah menciptakan fondasi yang kuat untuk mendorong praktik *knowledge sharing* yang efektif di antara karyawan. Praktik ini tercermin dalam keseharian kerja, sebagaimana jawaban responden, ketika tim bekerja sama memperbarui gambar kerja sesuai kondisi lapangan, yang membutuhkan pertukaran informasi teknis antara *engineer*, *site supervisor*, dan pelaksana proyek untuk memastikan kesesuaian desain dengan realitas konstruksi, sehingga meminimalkan kesalahan pelaksanaan dan meningkatkan efisiensi penyelesaian proyek.

### **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. Jawaban responden 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" dengan nilai mean tertinggi. Temuan empiris menunjukkan bahwa karyawan PT Bintang Teknik Nyata yang memiliki pola komunikasi efektif mampu menciptakan atmosfer kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan, baik dalam bentuk *Culture Talk* maupun *Safety Talk* yang dilaksanakan secara rutin dua kali seminggu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [32] yang menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dan *knowledge sharing*. Komunikasi yang baik diperlukan agar informasi dapat disampaikan dan diterima dengan jelas, sehingga mendukung kelancaran proses berbagi pengetahuan.

Studi [3] juga memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang berjalan secara efektif dapat berfungsi sebagai media strategis dalam memperkuat aktivitas berbagi pengetahuan antar karyawan. Dalam konteks PT Bintang Teknik Nyata, hal ini terwujud melalui tiga jenis komunikasi yang berjalan dengan baik: komunikasi menurun dari atasan kepada bawahan, komunikasi menaik dari bawahan kepada atasan, dan komunikasi horizontal antar rekan kerja pada tingkat yang sama. Praktik komunikasi ini tercermin dalam kegiatan berkoordinasi dalam rapat koordinasi rutin proyek, sebagaimana dalam jawaban responden, di mana seluruh tim mulai dari manajer proyek, *engineer*, *site supervisor*, hingga pelaksana lapangan secara terbuka membahas progress pekerjaan, kendala teknis, serta solusi yang diperlukan, sehingga memfasilitasi pertukaran informasi teknis secara terstruktur dan memastikan *alignment* antar divisi dalam mencapai target proyek. Pola komunikasi yang dinamis ini memungkinkan terjadinya diskusi informal yang produktif, seperti yang ditunjukkan oleh nilai tinggi pada indikator "Saya sering terlibat dalam diskusi informal dengan rekan kerja", yang menjadi sarana utama dalam berbagi pengetahuan dan menemukan solusi bersama untuk kelancaran pekerjaan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Teamwork* Karyawan**

Budaya organisasi PT Bintang Teknik Nyata yang berlandaskan pada lima nilai inti (*core values*) yaitu kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas, belum sepenuhnya mampu mendorong terciptanya *teamwork* yang optimal. Meskipun manajemen telah memberikan perhatian yang baik terhadap kesejahteraan dan keselamatan karyawan (indikator tertinggi), hal ini belum secara langsung mentransformasi menjadi peningkatan kemampuan kerja sama tim.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian [14] menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan, di mana budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran bersama dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dalam tim. Demikian pula penelitian [24] yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan.

Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh karakteristik industri yang berbeda. PT Bintang Teknik Nyata sebagai perusahaan kontraktor memiliki struktur kerja berbasis proyek dengan dinamika yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan jasa atau manufaktur yang menjadi objek penelitian sebelumnya. Dalam industri berbasis proyek, *teamwork* lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor operasional seperti komunikasi langsung dan *knowledge sharing* dibandingkan dengan nilai-nilai budaya organisasi yang bersifat abstrak.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediator (H6 diterima). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi perlu diterjemahkan terlebih dahulu menjadi praktik konkret seperti berbagi pengetahuan agar dapat meningkatkan *teamwork* karyawan. Selaras dengan penelitian [1] yang menunjukkan *knowledge sharing* memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kerja sama tim karyawan dengan dampak positif dan signifikan.

Penurunan jumlah proyek dari 73 pada tahun 2022 menjadi 32 pada tahun 2024 dapat menjadi indikator bahwa meskipun budaya organisasi telah terbangun dengan baik, implementasinya dalam mendorong *teamwork* karyawan masih perlu diperkuat melalui mekanisme yang lebih konkret seperti program *knowledge sharing* yang terstruktur. Praktik ini berdasarkan jawaban responden ketika tim bekerja sama memperbarui gambar kerja sesuai kondisi lapangan, yang membutuhkan kolaborasi antara *engineer*, *surveyor*, dan *site supervisor* untuk mentranslasikan nilai-nilai budaya organisasi seperti kualitas dan integritas menjadi tindakan nyata dimana setiap pihak harus berbagi informasi teknis, pengalaman lapangan, dan keahlian mereka untuk menghasilkan solusi desain yang akurat, sehingga *knowledge sharing* menjadi jembatan yang mengubah budaya organisasi abstrak menjadi *teamwork* operasional yang terukur.

### **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. Jawaban responden menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap *teamwork* karyawan diperoleh 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 karyawan PT Bintang Teknik Nyata memiliki sistem komunikasi yang berjalan secara terbuka dan terarah, sehingga potensi terjadinya miskomunikasi yang dapat menghambat proses kerja menjadi sangat minim. Para manajer atau pimpinan secara konsisten menyampaikan dengan jelas peran serta tanggung jawab yang harus dijalankan oleh setiap karyawan. Dalam lingkungan organisasi, seluruh individu diposisikan sebagai rekan sejawat tanpa adanya penekanan pada superioritas, sehingga baik komunikasi antara pimpinan dan staf maupun antar sesama karyawan dapat berlangsung tanpa rasa khawatir atau salah pengertian terhadap informasi yang disampaikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian [23] yang menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan *teamwork* karyawan. Komunikasi yang sukses dalam organisasi sangat penting untuk menciptakan kerja sama yang lancar antar karyawan, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkuat kolaborasi dalam tim. Studi tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan bermakna antara komunikasi dalam komunikasi organisasi dan *teamwork*.

Hal ini juga didukung oleh penelitian [19] yang menyatakan bahwa semakin efektif komunikasi yang dibangun dalam organisasi, semakin positif pula pengaruhnya terhadap kerja sama tim karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang jelas dan tepat waktu, yang pada gilirannya meningkatkan pemahaman tugas dan tanggung jawab karyawan serta memperkuat kerja sama tim. Dalam praktiknya, hal ini tampak nyata saat tim berkoordinasi dalam rapat koordinasi rutin proyek, berdasarkan jawaban responden, ketika manajer proyek, *engineer*, *site supervisor*, dan pelaksana lapangan duduk bersama membahas progres pekerjaan mingguan, kendala material yang terlambat datang, atau perubahan desain mendadak dari klien. Selain itu, penelitian [6] juga menemukan bahwa kurangnya komunikasi antar divisi dapat menghambat kerja sama tim dan berakibat pada penurunan kinerja karyawan.

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

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan. Artinya, kemampuan kerja sama tim dapat meningkat melalui proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan informasi yang efektif antar karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya proses komunikasi yang lancar dan interaksi sosial yang positif di lingkungan kerja, dimana karyawan saling membagikan keahlian dan pengalaman untuk mencapai tujuan bersama. Dengan berbagi pengetahuan, setiap anggota tim menjadi lebih sadar akan tugas dan peran mereka, dan dapat memanfaatkan informasi bersama yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

*Knowledge sharing* dalam penelitian ini dibangun melalui lima indikator yaitu komunikasi, interaksi sosial, pengalaman, relasi, dan kepercayaan. Jawaban responden menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap *teamwork* karyawan diperoleh 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". Studi empiris menunjukkan bahwa karyawan PT Bintang Teknik Nyata memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya berbagi pengetahuan melalui diskusi informal, yang pada akhirnya memperkuat kolaborasi dan sinergi tim dalam menyelesaikan proyek-proyek perusahaan. Sebagai contoh, dari jawaban responden, salah satu proyek pembangunan gedung, tim *engineer*, *site supervisor*, dan pelaksana lapangan kerap menghadapi kendala teknis berupa perbedaan

kondisi di lapangan dengan gambar desain awal. Melalui diskusi informal saat istirahat siang, para karyawan saling berbagi pengalaman dari proyek sebelumnya dan menemukan solusi praktis untuk menyesuaikan desain dengan kondisi nyata tanpa mengorbankan kualitas pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [33] yang menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan yang kuat serta berdampak secara statistik terhadap *teamwork* karyawan. Karyawan yang aktif dalam berbagi pengetahuan cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaannya dan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian [10] yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *knowledge sharing* dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Peningkatan praktik *knowledge sharing* dalam organisasi dapat memperkuat kompetensi individu, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap *teamwork* karyawan secara keseluruhan.

Penelitian [9] juga menegaskan bahwa *knowledge sharing* yang efektif tidak hanya memperkuat kolaborasi tim, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam konteks PT Bintang Teknik Nyata, praktik *knowledge sharing* melalui program *Culture Talk* dan *Safety Talk* yang dilaksanakan secara rutin dua kali seminggu terbukti mampu membangun fondasi kerja sama yang kuat antar karyawan, sehingga mendukung pencapaian tujuan proyek dengan lebih efektif dan efisien.

### **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 *teamwork* karyawan, namun pengaruh tersebut akan lebih optimal ketika dimediasi oleh praktik *knowledge sharing* yang efektif. Hal ini dapat dibuktikan melalui nilai-nilai organisasi PT Bintang Teknik Nyata yang berlandaskan pada lima *core values* yaitu kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif untuk berbagi pengetahuan.

Budaya organisasi dalam penelitian ini dibangun melalui empat indikator yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, orientasi hasil, orientasi orang, dan orientasi tim. Jawaban responden menunjukkan bahwa kontribusi terbesar diperoleh dari indikator "Manajemen sangat memperhatikan kesejahteraan dan keselamatan karyawan dengan menyediakan fasilitas, program, serta dukungan yang diberikan di tempat kerja". Penelitian menunjukkan bahwa pekerja di PT Bintang Teknik Nyata merasakan dukungan besar dari manajemen, yang memotivasi mereka untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan-rekannya secara lebih bebas.

Proses mediasi *knowledge sharing* terjadi melalui implementasi *Culture Talk* dan *Safety Talk* yang dilaksanakan rutin setiap Senin dan Jumat, serta sesi *knowledge sharing* non-rutin ketika karyawan selesai mengikuti pelatihan. Praktik ini menciptakan budaya saling berbagi yang memungkinkan transfer pengetahuan antar individu, sehingga memperkuat kolaborasi dan *teamwork* karyawan. Misalnya berdasarkan jawaban responden, seorang pelaksana proyek pernah menceritakan cara ia mengantisipasi risiko terpeleset saat bekerja di area basah dengan memodifikasi jalur akses sementara. Cerita sederhana ini kemudian menjadi pengetahuan bersama yang dipraktikkan tim lain, sehingga tidak hanya meningkatkan aspek keselamatan kerja, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan. Hal ini sejalan dengan penelitian [1] yang menunjukkan *knowledge sharing* memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kerja sama tim karyawan dengan dampak positif dan signifikan.

Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan tanpa takut dikritik atau disalahkan. Ketika karyawan merasa nyaman untuk berbagi pengalaman dan keahlian mereka, hal ini akan meningkatkan pemahaman kolektif tim terhadap tugas-tugas proyek, sehingga koordinasi dan kerjasama tim menjadi lebih efektif. Hal ini didukung oleh penelitian [24] yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, dan *knowledge sharing* selanjutnya berdampak positif pada *teamwork* karyawan.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian [3] yang menyatakan bahwa dalam *knowledge management*, berbagi pengetahuan dalam interaksi rutin di tempat kerja menjadi salah satu strategi efektif dalam pengembangan sumber daya manusia. *Knowledge sharing* yang efektif tidak hanya memperkuat kolaborasi tim, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan. Penelitian [33] juga mengkonfirmasi bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan yang kuat serta berdampak secara statistik terhadap *teamwork* karyawan, di mana semakin tinggi tingkat *knowledge sharing* dalam organisasi, semakin baik pula kinerja kerjasama tim.

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

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Artinya, *teamwork* karyawan dapat meningkat ketika komunikasi organisasi yang efektif mampu memfasilitasi proses berbagi pengetahuan di antara karyawan PT Bintang Teknik Nyata. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya pola komunikasi yang terbuka dan terarah dalam organisasi, dimana para manajer atau pimpinan secara konsisten menyampaikan dengan jelas peran

serta tanggung jawab yang harus dijalankan oleh setiap karyawan, sehingga potensi miskomunikasi yang dapat menghambat proses kerja menjadi sangat minim.

Proses mediasi ini terjadi melalui beberapa mekanisme. Pertama, komunikasi organisasi yang efektif menciptakan lingkungan yang kondusif untuk *knowledge sharing* dengan membangun kepercayaan dan keterbukaan antar karyawan. Melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, informasi dapat mengalir dengan lancar dari atasan ke bawahan maupun antar rekan kerja pada tingkat yang sama. Kedua, *knowledge sharing* yang berkualitas kemudian memperkuat kemampuan kolaborasi tim dengan memastikan setiap anggota tim memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan, proses kerja, dan standar yang diharapkan.

Komunikasi organisasi dalam penelitian ini dibangun melalui lima indikator yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan. Jawaban responden menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap *knowledge sharing* diperoleh dari indikator "Hubungan sosial antar karyawan terjalin semakin harmonis karena adanya komunikasi yang lancar, terbuka, dan saling menghargai di lingkungan kerja". Penelitian menunjukkan bahwa pekerja di PT Bintang Teknik Nyata memiliki hubungan interpersonal yang kuat yang dikembangkan melalui komunikasi yang baik, yang menciptakan dasar yang kuat untuk pertukaran pengetahuan dan pengalaman di antara anggota tim. Sebagai contoh nyata menurut jawaban responden, dalam rapat koordinasi mingguan proyek, manajer proyek menyampaikan secara terbuka kendala keterlambatan material yang berpotensi menghambat progres pekerjaan. Informasi ini kemudian ditanggapi oleh *engineer* yang berbagi pengalaman dari proyek sebelumnya tentang cara mencari alternatif pemasok lokal yang lebih cepat. Diskusi tersebut tidak hanya menghasilkan solusi praktis untuk mengatasi keterlambatan, tetapi juga memperlihatkan bagaimana komunikasi yang jelas dan terbuka dapat memicu proses *knowledge sharing* yang memperkuat kerja sama tim dalam menghadapi tantangan bersama.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [32] yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dan *knowledge sharing*, dimana komunikasi yang baik diperlukan agar informasi dapat disampaikan dan diterima dengan jelas, sehingga mendukung kelancaran pekerjaan.

Lebih lanjut, penelitian [23] mengindikasikan keterkaitan yang kuat dan bermakna secara statistik antara komunikasi organisasi dan *teamwork*. Efektivitas komunikasi dalam organisasi berperan penting dalam membangun koordinasi yang harmonis di antara para karyawan, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkuat kolaborasi dalam tim. Dalam konteks PT Bintang Teknik Nyata, hal ini terwujud melalui praktik *Culture Talk* dan *Safety Talk* yang dilaksanakan dua kali seminggu, serta sesi *knowledge sharing* non-rutin yang diselenggarakan setelah karyawan mengikuti pelatihan.

Dampak nyata dari hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan harus menciptakan struktur komunikasi yang tidak hanya mempromosikan komunikasi dari atas ke bawah, tetapi juga mendukung komunikasi di antara rekan kerja dan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan membangun suasana yang ramah dan mendukung komunikasi, organisasi dapat mendorong proses berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya akan meningkatkan *teamwork* karyawan. Hal ini menjadi sangat penting mengingat penurunan jumlah proyek PT Bintang Teknik Nyata dalam tiga tahun terakhir, yang menunjukkan perlunya penguatan aspek internal organisasi melalui komunikasi yang efektif dan berbagi pengetahuan yang optimal.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai variabel intervening di PT Bintang Teknik Nyata, dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Langsung Antar Variabel

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.
2. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.
3. Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap *teamwork* karyawan.
4. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan.
5. *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork* karyawan.

#### 2. Pengaruh Mediasi Knowledge Sharing

6. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*.
7. Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap *teamwork* karyawan melalui *knowledge sharing*.

#### 3. Temuan Penting Penelitian

- Model penelitian memiliki kekuatan prediktif yang baik dengan nilai R-Square *teamwork* karyawan dalam kategori kuat dan *knowledge sharing* dalam kategori sedang.

- *Knowledge sharing* merupakan kunci sukses dalam mengoptimalkan pengaruh budaya organisasi terhadap *teamwork* karyawan di industri berbasis proyek seperti PT Bintang Teknik Nyata.
- Praktik *knowledge sharing* yang efektif tercermin melalui diskusi informal antar karyawan, program *Culture Talk* dan *Safety Talk*, serta sesi berbagi pasca pelatihan.
- Komunikasi organisasi memiliki peran ganda yaitu berpengaruh langsung terhadap *teamwork* sekaligus melalui mediasi *knowledge sharing*.

## B. Saran

### 1. Saran untuk PT Bintang Teknik Nyata

- a. Penguatan Budaya Organisasi
  - Implementasi program mentoring untuk memperkuat aspek kolaborasi tim yang masih memerlukan perhatian.
  - Sosialisasi berkelanjutan terhadap lima *core values* perusahaan (kualitas, pelayanan pelanggan, kerjasama, kepemimpinan, dan integritas) dengan fokus pada implementasi praktis di lapangan.
- b. Optimalisasi Komunikasi Organisasi
  - Peningkatan frekuensi komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan melalui forum diskusi rutin dan feedback session.
  - Pengembangan platform komunikasi digital untuk memfasilitasi pertukaran informasi real-time antar tim proyek.
  - Pelatihan komunikasi efektif bagi supervisor dan manajer untuk meningkatkan kualitas penyampaian instruksi dan *feedback*.
- c. Pengembangan *Knowledge Sharing*
  - Formalisasi sistem *knowledge management* dengan dokumentasi *best practices* dari setiap proyek yang berhasil diselesaikan.
  - Peningkatan frekuensi *Culture Talk* dan *Safety Talk* menjadi lebih interaktif dengan studi kasus nyata dari proyek-proyek perusahaan.
  - Pengembangan *knowledge repository* berbasis digital untuk memudahkan akses dan penyimpanan pengetahuan organisasi.
  - Implementasi *communities of practice* untuk setiap divisi agar dapat berbagi expertise secara lebih terstruktur.
- d. Penguatan *Teamwork* Karyawan
  - Program team building yang fokus pada penyelesaian masalah kolaboratif dan simulasi proyek.
  - *Cross-functional project assignment* untuk meningkatkan pemahaman antar divisi dan memperkuat sinergi tim.
  - Implementasi sistem *buddy system* untuk karyawan baru agar dapat lebih cepat terintegrasi dengan tim.

### 2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Pengembangan Model Penelitian
  - Menambahkan variabel moderator seperti karakteristik kepemimpinan, teknologi informasi, atau iklim organisasi untuk memperkaya model penelitian.
  - Mengeksplorasi variabel outcome lainnya seperti inovasi karyawan, kepuasan kerja, atau kinerja proyek sebagai dampak lanjutan dari *teamwork* yang baik.
  - Penelitian longitudinal untuk mengamati perubahan dinamika hubungan antar variabel dalam jangka waktu yang lebih panjang.
- b. Metodologi Penelitian
  - Pendekatan mixed methods dengan kombinasi kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.
  - Studi komparatif antara industri berbasis proyek dengan industri lainnya untuk menguji generalisasi model.
- c. Fokus Penelitian Spesifik
  - Penelitian mendalam tentang *knowledge sharing* dalam konteks industri konstruksi dan kontraktor di Indonesia.
  - Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program *Culture Talk* dan *Safety Talk* dalam meningkatkan *knowledge sharing*.
  - Studi dampak digitalisasi terhadap praktik *knowledge sharing* dan *teamwork* di perusahaan berbasis proyek.

### 3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajemen PT Bintang Teknik Nyata untuk mengatasi penurunan jumlah proyek dari 73 proyek (2022) menjadi 32 proyek (2024) melalui penguatan aspek internal organisasi. Strategi yang direkomendasikan adalah:

1. Prioritas pada *knowledge sharing* sebagai katalis utama untuk mengoptimalkan budaya organisasi dalam meningkatkan *teamwork*.
2. Investasi pada sistem komunikasi yang memfasilitasi transfer pengetahuan dan memperkuat kolaborasi tim.
3. Pengembangan kultur pembelajaran berkelanjutan yang mendukung adaptasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan proyek.

#### 4. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori *knowledge management* dan *organizational behavior*, khususnya:

- Memvalidasi peran mediasi *knowledge sharing* dalam konteks industri berbasis proyek di Indonesia.
- Mengonfirmasi pentingnya komunikasi organisasi sebagai anteseden langsung dan tidak langsung terhadap *teamwork*.
- Memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi memerlukan mekanisme konkret (*knowledge sharing*) untuk dapat meningkatkan *teamwork* secara efektif.

Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi praktisi dan akademisi dalam memahami dinamika hubungan antara faktor-faktor organisasi dengan kinerja tim di sektor konstruksi dan kontraktor.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian tentang "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Teamwork Karyawan melalui Knowledge Sharing sebagai Variabel Intervening di PT Bintang Teknik Nyata" dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini tidak akan dapat terwujud tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi yang sangat berharga.

Penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada PT Bintang Teknik Nyata yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Apresiasi khusus disampaikan kepada seluruh manajemen dan karyawan PT Bintang Teknik Nyata yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan waktu serta informasi yang diperlukan dalam proses pengumpulan data. Kesediaan mereka untuk berbagi pengalaman dan wawasan tentang budaya organisasi, komunikasi organisasi, *knowledge sharing*, dan *teamwork* telah menjadi fondasi utama keberhasilan penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada tim dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan yang konstruktif selama proses penelitian berlangsung. Dukungan akademis yang diberikan sangat membantu dalam menyelesaikan penelitian ini dengan metodologi yang tepat dan analisis yang mendalam. Terima kasih kepada seluruh rekan peneliti dan kolega yang telah memberikan diskusi, saran, dan masukan yang berharga dalam penyempurnaan penelitian ini. Kontribusi mereka dalam bentuk *sharing knowledge* dan pengalaman penelitian telah memperkaya perspektif dan kualitas analisis dalam penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan sahabat yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi selama proses penelitian berlangsung.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam konteks *knowledge management* dan *organizational behavior* di industri berbasis proyek. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan praktis bagi PT Bintang Teknik Nyata dan perusahaan sejenis dalam mengoptimalkan budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan *knowledge sharing* untuk meningkatkan *teamwork* karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan berharap dapat menjadi dasar untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang lebih komprehensif dan mendalam.

### REFERENSI

- [1] A. N. Audia and A. Silvanita, "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.v1i1.22238.
- [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. Afilia, "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.
- [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. Sopiyan, "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," *Tibannndaru 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. Sopiha, 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.
- [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.
- [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 Intervening,” *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.
- [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%0Ahttps://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>

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*