



---

## **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>, Dewi Andriani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia  
muhammadeelnfirmansyah15@gmail.com<sup>1</sup>, rifdahabadiyah@umsida.ac.id<sup>2</sup>,  
dewiandriani@umsida.ac.id

**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

**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*

## 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 (Audia and Silvianita 2022) 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 karyawan. Turunnya kinerja karyawan merupakan dampak dari ketidakpuasan karyawan di tempat kerja (Sangjaya, Andriani, and Abadiyah 2025). Salah satunya dengan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan (Lubertri and Azizah 2020). 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 (Muttaqin and Rindaningsih 2024).

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 (Zamzany, Setiawan, and Permatasari 2021). *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 (Rochman, Ubaidillah, and Andriani 2024) 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 (Teamwork, Kinerja, and Melalui 2021). 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 (Lubertri and Azizah 2020). 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 (Afilia 2023). 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 (Lubertri and Azizah 2020), 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 (Insentif and Karyawan 2024). Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis berkonsentrasi pada praktek *knowledge sharing* dalam implementasi *knowledge management*. Hal ini didukung melalui sejumlah penelitian (Saputra and Nugroho 2023) 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. (Hakim et al. 2021) 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*) (Masduki and Sopiyan 2021). 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*. (Utami, Rohanda, and Rodiah 2022) 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 (Mannan 2021). Sudut pandang lain tentang hubungan antara budaya organisasi dengan *teamwork* dikemukakan oleh (Tamimi et al. 2022) 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.

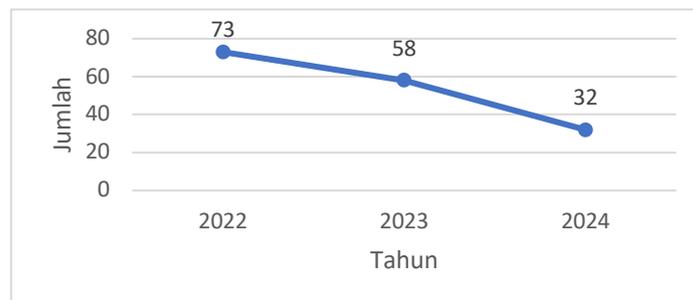
PT Bintang Teknik Nyata telah memiliki kriteria sebagai perusahaan yang profesional dan telah beroperasi cukup lama. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan tersebut lekat akan budaya organisasinya. Karyawan memiliki impian supaya perusahaan tidak hanya sekedar tempat mereka mencari nafkah 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 (Ari, Bagia, and Suwendra 2020) 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 (Dwi Sudjanarti, Umi Khabibah, and Tri Istining Wardani 2020) 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 (Rio Septianto Mappaware and Syarifuddin 2021) 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 (Pertiwi 2022).

Menurut (Chandra et al. 2023) 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 (Dovan and Putra 2025).

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 seajar 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 (Ariyani and Frianto 2024) 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 (Lulu and Juliarti 2024) 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 (Lesmana and Kunci 2025) 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.

## TINJAUAN LITERATUR

### *Teamwork*

Kerjasama tim (*teamwork*) menurut (Ekonomi, Ponorogo, and Ernawati 2023) 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 (Yulianto, Dessyarti, and Saputra 2022).

Indikator variabel teamwork mencakup beberapa aspek penting yang mengukur efektivitas kerja sama dalam sebuah tim. Pertama, bekerjasama, yaitu kemampuan menjalin kerja sama secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya, mengungkapkan harapan yang positif menjadi indikator penting dengan menyampaikan ekspektasi secara optimis guna membangun motivasi dan kepercayaan antar anggota tim. Selain itu, menghargai masukan juga menjadi ukuran dengan cara mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat orang lain sebagai bentuk saling menghormati. Memberikan dorongan yang konsisten merupakan indikator yang mendukung anggota tim agar terus berkembang dan tetap semangat dalam berkontribusi. Terakhir, membangun semangat kelompok yang kuat ditandai dengan kemampuan menumbuhkan rasa kebersamaan dan antusiasme dalam tim, sehingga tercipta atmosfer kerja yang produktif dan harmonis.

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

### *Knowledge sharing*

Menurut (Fikri and Laily 2022) *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 variabel knowledge sharing meliputi beberapa aspek utama yang menggambarkan proses berbagi dan pertukaran pengetahuan antar individu (Saputra and Nugroho 2023). Pertama, komunikasi, yang merupakan proses menyampaikan dan menerima informasi, menjadi dasar dalam membangun hubungan yang sehat dan efektif. Selanjutnya, interaksi sosial mencakup aktivitas saling memengaruhi antarindividu dalam berbagai bentuk komunikasi, baik lisan maupun isyarat non-lisan. Pengalaman bersama juga menjadi indikator penting karena berbagai hal yang pernah dialami bersama dapat memperkuat pemahaman dan kedekatan dalam hubungan. Selain itu, relasi atau jalinan hubungan antara individu, baik dalam bentuk pertemanan, kerja sama, maupun hubungan personal lainnya, sangat berperan dalam memperlancar proses knowledge sharing. Terakhir, kepercayaan menjadi fondasi utama dalam setiap hubungan, yang dibangun melalui konsistensi, kejujuran, dan rasa aman, sehingga memungkinkan pertukaran pengetahuan berlangsung dengan lancar dan terbuka.

### **Budaya organisasi**

Menurut (Septiani, Kuntadi, and Pramukty 2023) 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 (Sipahutar and Tanjung 2023).

Indikator variabel budaya organisasi meliputi beberapa aspek yang menggambarkan karakter dan nilai-nilai yang dianut dalam suatu organisasi. Pertama, inovasi dan keberanian mengambil risiko, yang ditinjau dari seberapa besar dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk berpikir inovatif, bertindak kreatif, serta memiliki keberanian dalam mengambil risiko. Selanjutnya, orientasi hasil menunjukkan sejauh mana manajemen memfokuskan perhatian pada pencapaian hasil dibandingkan dengan prosedur atau teknik yang digunakan dalam proses tersebut. Selain itu, orientasi orang mengukur tingkat pertimbangan manajemen terhadap dampak keputusan yang diambil terhadap individu dalam organisasi, menekankan pentingnya kesejahteraan karyawan. Terakhir, orientasi tim menjadi indikator yang menunjukkan sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan dengan penekanan pada kerja sama tim daripada kontribusi individu semata, sehingga memperkuat kolaborasi dan kekompakan dalam mencapai tujuan organisasi.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.

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

### Komunikasi organisasi

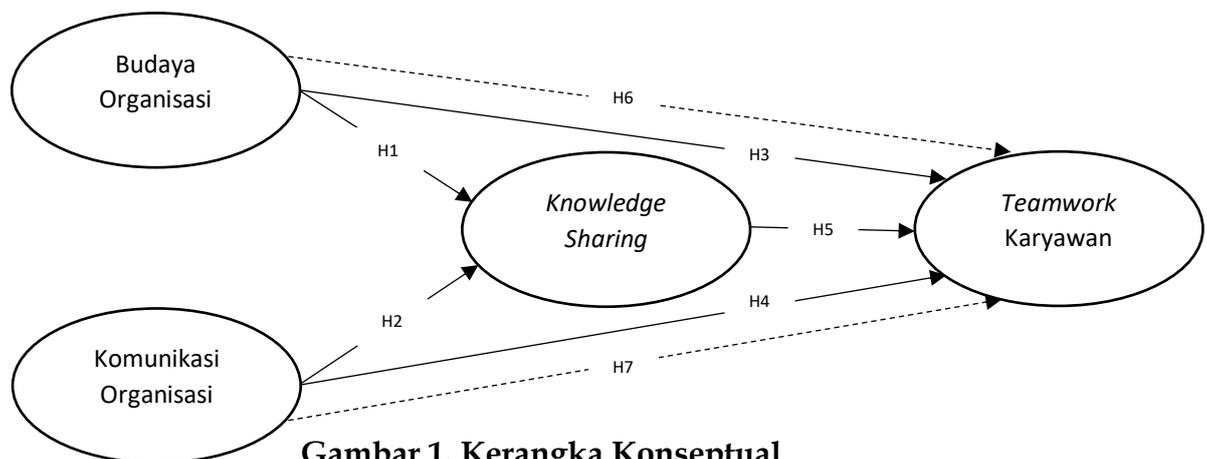
komunikasi adalah penyampaian pesan yang dilakukan oleh seseorang kepada pihak lain sebagai hasil dari adanya keterikatan relasional. (Akbar and Yuliana 2023) mendefinisikan komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses di mana pesan-pesan dibentuk dan dipertukarkan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung, dengan tujuan menanggapi ketidakpastian serta dinamika perubahan lingkungan.

Indikator variabel komunikasi organisasi meliputi beberapa aspek penting yang mencerminkan kualitas interaksi dalam organisasi menurut (Dwi Agustini, Sutrisna, and Askolani 2023). Pertama, pemahaman yang muncul ketika komunikasi berjalan dengan baik sehingga menghasilkan saling mengerti antar anggota organisasi. Kesenangan juga menjadi indikator penting, di mana hubungan yang positif menciptakan rasa nyaman, bahagia, dan keinginan untuk terus terlibat dalam komunikasi. Selain itu, komunikasi yang sehat berpengaruh pada sikap individu dengan membentuk atau mengubah sikap secara konstruktif. Proses komunikasi yang baik juga mempererat hubungan, memperkuat ikatan personal maupun profesional dalam organisasi. Akhirnya, pemahaman dan hubungan yang kuat ini mendorong individu untuk mengambil tindakan positif atau memberikan kontribusi nyata demi kemajuan bersama.

H2 : Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.

H4 : Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *teamwork* karyawan.

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



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## METODE

### 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 dan 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 dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang menjadi sumber informasi utama. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Forms kepada karyawan PT Bintang Teknik Nyata, sementara data sekunder diperoleh dari berbagai literatur relevan seperti jurnal dan sumber terpercaya lainnya untuk mendukung analisis penelitian.

### Teknik pengumpulan data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada sampel sebanyak 100 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 diuji dengan melihat nilai outer loading, di mana indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading faktor lebih besar dari 0,70, serta dari Average Variance Extracted (AVE) yang harus lebih besar dari 0,50 untuk menyatakan validitas. Sedangkan validitas diskriminan diuji melalui Cross Loadings, di mana beban indikator pada konstruk yang diukur harus lebih tinggi dibandingkan dengan beban indikator yang sama pada konstruk lain, sehingga dapat memastikan bahwa indikator tersebut hanya merefleksikan konstruk yang dimaksud.

### **Uji reliabilitas**

*Composite reliability (CR)* dan *Cronbach's alpha* merupakan dua ukuran yang digunakan untuk menguji reliabilitas suatu model. Nilai CR yang umumnya di atas 0,7 menandakan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik, begitu pula dengan Cronbach's alpha yang juga sebaiknya berada di atas 0,7 untuk menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Jika nilai CR atau Cronbach's alpha rendah, maka hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut perlu diperbaiki agar reliabilitasnya dapat lebih optimal. Model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan bahwa model yang dibangun memiliki akurasi yang tepat.

*R-Square (R<sup>2</sup>)* mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen dengan interpretasi nilai 0,75 untuk kekuatan kuat, 0,50 untuk sedang, dan 0,25 untuk lemah. *Q-Square (Q<sup>2</sup>)* digunakan untuk menguji kekuatan prediksi suatu model dan menilai relevansi model dalam konteks data yang ada, dimana nilai Q<sup>2</sup> harus melebihi 0 agar model dianggap baik untuk prediksi. Teknik pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dengan tingkat

signifikansi 5% (0,05), di mana hipotesis diterima jika nilai T-statistik lebih besar dari 1,96 dan P-value kurang dari 0,05, sedangkan hipotesis ditolak jika T-statistik kurang dari 1,96 dan P-value lebih besar dari 0,05.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 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

Sumber: Data kuesioner diolah, 2025

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

Sumber: Data kuesioner diolah, 2025

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</i> Karyawan		4,443	Tinggi

Sumber: Data kuesioner diolah, 2025

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	bertukaran 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

Sumber: Data kuesioner diolah, 2025

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.

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

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 konstraknya 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	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Nilai Kritis
Budaya Organisasi (X1)	0.830		0.833	0.887	
Komunikasi Organisasi (X2)	0.847	>0,7	0.848	0.891	>0,7
Teamwork Karyawan (Y)	0.816		0.825	0.871	
Knowledge Sharing (Z)	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
Teamwork Karyawan	0.654	0.646
Knowledge Sharing	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**

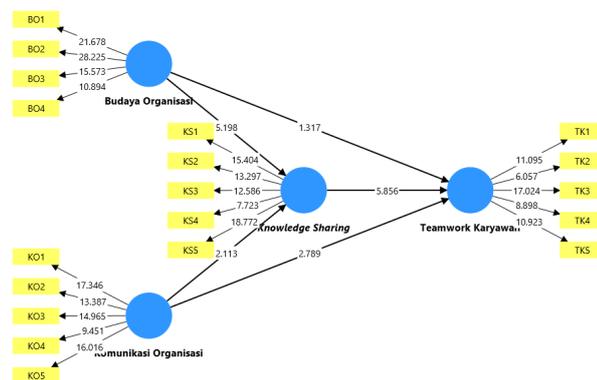
Variabel	Q <sup>2</sup> predict	Keterangan
<i>Teamwork Karyawan</i>	0.510	Memiliki nilai Predictive Relevance yang Kuat
<i>Knowledge Sharing</i>	0.567	

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*)**

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

## **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 (Lesmana and Kunci 2025) 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 (Audia and Silvianita 2022) 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 (Hakim et al. 2021) 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 memperbaiki 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 (Salam 2021) 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 (Lubertri and Azizah 2020) 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 (Mannan 2021) 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 (Lesmana and Kunci 2025) 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 (Audia and Silvanita 2022) 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 seajar 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 (Lulu and Juliarti 2024) 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 (Pertiwi 2022) 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 (Rochman et al. 2024) 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 (Fikri and Laily 2020) 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 (Saputra and Nugroho 2023) 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 (Insentif and Karyawan 2024) 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 terpelelet 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 (Audia and Silvianita 2022) 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 (Lesmana and Kunci 2025) 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 (Lubertri and Azizah 2020) 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 (Fikri and Laily 2020) 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 (Salam 2021) 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 (Lulu and Juliarti 2024) 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.

## SIMPULAN

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

strategi yang dapat diterapkan manajemen untuk meningkatkan efektivitas tim proyek.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan dapat memperkuat budaya organisasi dengan mengimplementasikan program mentoring demi mendorong kolaborasi tim, serta melakukan sosialisasi berkelanjutan terhadap lima core values perusahaan yang difokuskan pada penerapan praktis di lapangan. Optimalisasi komunikasi organisasi dapat dicapai dengan meningkatkan frekuensi komunikasi dua arah melalui forum diskusi rutin, mengembangkan platform digital untuk pertukaran informasi real-time, serta menyelenggarakan pelatihan komunikasi efektif bagi supervisor dan manajer guna kualitas penyampaian instruksi dan feedback yang lebih baik.

Pengembangan knowledge sharing dapat dilakukan melalui formalisasi sistem knowledge management berbasis dokumentasi best practices, frekuensi Culture Talk dan Safety Talk yang lebih interaktif dengan studi kasus nyata, pengembangan repository digital yang memudahkan akses pengetahuan, serta pembentukan communities of practice di setiap divisi. Sementara itu, penguatan teamwork karyawan didukung oleh program team building berbasis simulasi proyek, penugasan lintas divisi untuk memperkuat sinergi, serta penerapan buddy system untuk integrasi karyawan baru. Untuk penelitian selanjutnya, pengembangan model dapat dilakukan dengan menambahkan variabel moderator seperti kepemimpinan atau iklim organisasi, mengeksplorasi outcome lain seperti inovasi karyawan atau kinerja proyek, dan menggunakan studi longitudinal untuk memantau dinamika hubungan antar variabel. Dari sisi metodologi, pendekatan mixed methods dan studi komparatif antar industri akan memperkaya pemahaman, selain fokus mendalam pada praktik knowledge sharing di sektor kontraktor serta dampak digitalisasi terhadap efektivitas teamwork dan knowledge sharing.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

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.

## REFRENSI

- Afilia, Bunga Rosa. 2023. "Analisis Pengaruh Jam Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Pnm Mekaar Kc Semarang Utara." 6(1):1-9.
- Akbar, Muhammad Faisal, And Nina Yuliana. 2023. "Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Memberikan Pemahaman Terhadap Peserta Aksi Demonstrasi Di Sekolah Mahasiswa Progresif (Sempro) Untirta." *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 1(5):162-68.
- Ari, Made Yatna, I. Wayan Bagia, And I. Wayan Suwendra. 2020. "Pengaruh Konsep Diri Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Smiling Tour Cabang Bali Di Denpasar." *Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* 8(2020):145-52.
- Ariyani, Lintang Ayu, And Agus Frianto. 2024. "Pengaruh Organizational Culture Terhadap Job Performance Melalui Knowledge Sharing." *Jurnal Ilmu Manajemen* 12:98-108. Doi: 10.26740/Jim.V12n1.P98-108.
- Audia, Allya Nabila, And Anita Silvianita. 2022. "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." 1x:144-56.
- Chandra, Chandra Rio Himawan, Eldhea Verenisa Kristy, Annisa Farida Hasibuan, Naela Faza Fariha, And M. Nastain M. Nastain. 2023. "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt Marga Agung Tahun 2022." *Jkomdis: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial* 3(1):1-7. Doi: 10.47233/Jkomdis.V3i1.457.
- Dovan, Muhamad, And Permana Putra. 2025. "Pola Komunikasi Organisasi

- Antara Pemimpin Dan Bawahan Pt . Barat Karya Indonesia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan." 9(1):79-89. Doi: 10.37949/Jurnalika91197.
- Dwi Agustini, Shely, Arga Sutrisna, And Askolani. 2023. "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Journal Of Management And Creative Business (Jmcbus)* 1(2):131-38.
- Dwi Sudjanarti, Umi Khabibah, And Tri Istining Wardani. 2020. "Pengaruh Orientasi Belanja Dan Perbedaan Gender Terhadap Pencarian Informasi Online Dan Belanja Online Pada Mahasiswa Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Malang." *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Humaniora* 7(2):16-22. Doi: 10.33795/Jabh.V7i2.9.
- Ekonomi, Fakultas, Universitas Muhammadiyah Ponorogo, And Etik Ernawati. 2023. "Pengaruh Kompensasi , Pelatihan Dan Support Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bpr Tunas Artha Baru Madiun." (10).
- Fikri, Faizul, And Nur Laily. 2020. "Pengaruh Knowledge Sharing Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Prosiding Manajemen* 6(2):1817-27.
- Fikri, Faizul, And Nur Laily. 2022. "Pengaruh Knowledge Sharing Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen* 11(7):1-20.
- Hakim, Arief Rahman, Abadi Sanosra, Dwi Cahyono, Universitas Muhammadiyah Jember, And East Java. 2021. "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." 1-15.
- Insentif, D. A. N. Pemberian, And Terhadap Kinerja Karyawan. 2024. "Dampak Knowledge Sharing , Job Description Dan Pemberian Insentif." 9(204):2317-34.
- Lesmana, Muhammad Taufik, And Kata Kunci. 2025. "Studi Kinerja Karyawan: Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Melalui Knowledge Sharing." 8(1):12-23.
- Lubertri, Lubertri, And Siti Nur Azizah. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Pemediasi." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)* 2(3):450-65. Doi: 10.32639/Jimmba.V2i3.490.
- Lulu, Dinda, And Dian Juliarti. 2024. "Of Economic And Social Science Dampak Komunikasi Efektif Dengan Team Work Pada Karyawan Di Seven Inc Yogyakarta." 2(1):1-11.
- Mannan, Abdul. 2021. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

- Karyawan Pada Pt. Tommino Sinar Mulia Di Jakarta." *Jurnal Tadbir Peradaban* 1(1):1-7. Doi: 10.55182/Jtp.V1i1.2.
- Masduki, And Pipih Sopiyan. 2021. "Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management Dan Knowledge Management." *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 12(2):151-62. Doi: 10.32670/Coopetition.V12i2.410.
- Muttaqin, Muhammad Fahrul, And Ida Rindaningsih. 2024. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif."
- Pertiwi, Dkk. 2022. "Jurnal Emas." *Jurnal Emas* 3(9):51-70.
- Rio Septianto Mappaware, Moh, And Syarifuddin. 2021. "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 Of Management* 8(1):5967-77.
- Rochman, Mochammad Saifur, Hasan Ubaidillah, And Dewi Andriani. 2024. "Pengaruh Kerja Sama Tim, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indo World Kabupaten Mojokerto." *Efektor* 11(1):32-43. Doi: 10.29407/E.V11i1.22238.
- Salam, Mukhamad Miftahkhus. 2021. "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)." *Jurnal Imara* 5(2):168-77.
- Sangjaya, Handeka Setya Putra, Dewi Andriani, And Rifdah Abadiyah. 2025. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Sistem Informasi Dan Kaizen 5s Terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamidi Cabang Sidoarjo." *Ekonomis: Journal Of Economics And Business* 9(1):395. Doi: 10.33087/Ekonomis.V9i1.1974.
- Saputra, Wily, And Marno Nugroho. 2023. "Pengaruh Knowledge Sharing And Knowledge Collecting Dan Inovasi Terhadap Peningkatan Sumber Daya Manusia." (September):356-79.
- Septiani, Anggi Kirana, Cris Kuntadi, And Rachmat Pramukty. 2023. "Pengaruh Budaya Organisasi, Moralitas Individu, Dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Kecurangan." *Jurnal Economina* 2(6):1306-17. Doi: 10.55681/Economina.V2i6.604.
- Sipahutar, Hadijah, And Alfansuri Tanjung. 2023. "Pengaruh Mekanisme Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Terhadap Guru Dan Pegawai Man Sibolga)." *Jesya* 6(2):2242-52. Doi: 10.36778/Jesya.V6i2.1262.
- Tamimi, Muhizan, Budi Eko Soetjipto, Sopiah Sopiah, And Dediek Tri Kurniawan. 2022. "Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan." *Husnayain Business Review* 2(2):11-21. Doi: 10.54099/Hbr.V2i2.100.
- Teamwork, Pengaruh, Terhadap Kinerja, And Karyawan Melalui. 2021.

“Pengaruh Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Job Satisfaction.” 9(2019):954–65.

Utami, Gabriella Hadjar, Rohanda Rohanda, And Saleha Rodiah. 2022.

“Kegiatan Knowledge Sharing Selama Pandemi Covid-19 Di Telkom University Open Library.” *Tibannndaru : Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi* 6(1):32–49. Doi: 10.30742/Tb.V6i1.2104.

Yulianto, Rasdi, Robby Sandhi Dessyarti, And Arifiansyah Saputra. 2022.

“Peran Mediasi Motivasi Kerja Antara Teamwork Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Indomarco Prismatama Di Madiun.” *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (Simba)* 4 (September).

Zamzany, Faizal Ridwan, Edi Setiawan, And Desy Permatasari. 2021.

“Analisis Teamwork Dan Budaya Organisasi Terhadap.” 2(1):46–53.