

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, REMUNERASI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN  
MELALUI *KNOWLEDGE SHARING*  
DI PT. ARHADI FAJAR PERKASA SEMARANG**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi Sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**T. Guntur Lis Artanto. S**

**NIM: 30401800403**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, REMUNERASI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN  
MELALUI *KNOWLEDGE SHARING*  
DI PT. ARHADI FAJAR PERKASA SEMARANG**

**Disusun Oleh :**

**T. Guntur Lis Artanto. S**

**NIM : 30401800403**

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 2 Desember 2022

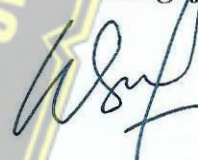
Susunan Dewan Penguji

**Pembimbing**



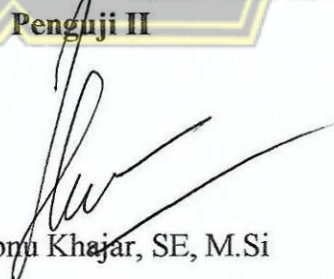
Budhi Cahyono, SE., M.Si  
NIK. 210492030

**Penguji I**



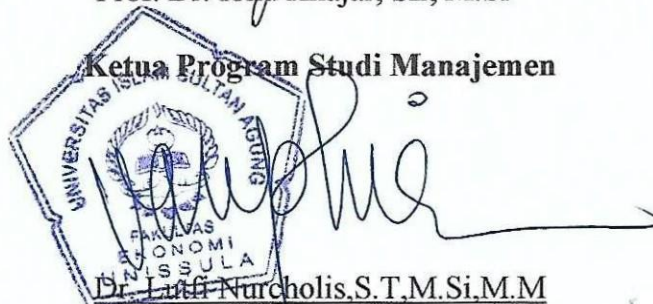
Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus  
NIK. 210498040

**Penguji II**



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

**Ketua Program Studi Manajemen**



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T.M.Si.M.M

NIK. 210416055

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : T. Guntur Lis Artanto. S  
NIM : 30401800403  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas Karyawan Melalui *Knowledge Sharing* Di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang

Dengan bahwa ini saya menyatakan bahwa judul dan isi Skripsi yang saya buat dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen tersebut adalah asli dan belum pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan oleh siapapun baik keseluruhan maupun sebagian, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Dan apabila kemudian hari ternyata terbukti bahwa judul Skripsi tersebut pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan, maka saya bersedia dikenakan sanksi akademis. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan penuh tanggung jawab.

Semarang, 3 Desember 2022

Yang menyatakan,

  
(Guntur Artanto)

NIM. 30401800403

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Bertaqwalah kepada Allah, maka Dia akan membimbingmu. Sesungguhnya Allah mengetahui segala sesuatu.” (Qs. Al Baqarah: 282)

*"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan."* (Asy Syarh ayat 5-6)

Bermimpilah setinggi langit, karena mimpi adalah sebagaian dari doa



## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Knowledge Sharing* di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang berjumlah 50 orang. Sampel penelitian ini adalah sama dengan populasi penelitian dan teknik pengambilan sampel penelitian, yaitu *total sampling*. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode kuesioner, interview, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, Analisis Regresi Linear Berganda, *Analisis Moderasi Regresi (MRA)*, dan Uji Hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan kebaruan *Knowledge Sharing* memoderasi hubungan antara Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karier terhadap Kreativitas Karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi dan implikasi Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir secara implisit dan eksplisit dalam sebuah perusahaan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan melalui interpretasi indikator *Knowledge Sharing* secara aplikatif dan implementatif.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karir, Kreativitas Karyawan, dan *Knowledge Sharing*



## ABSTRACT

*The purpose of this study was to find out empirically the influence of Organizational Culture, Remuneration, and Career Development on Employee Creativity through Knowledge Sharing at PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. The population used in this study were all employees of PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang numbered 50 people. The sample of this research is the same as the research population and the research sampling technique is total sampling. In collecting data, the researcher used questionnaire, interview, observation, and documentation methods. The data analysis technique of this research is descriptive analysis, research instrument test, classical assumption test, Multiple Linear Regression Analysis, Regression Moderation Analysis (MRA), and Hypothesis Testing. The results showed that the novelty of Knowledge Sharing moderates the relationship between Organizational Culture, Remuneration, Career Development to Employee Creativity. This study also found that the implementation and implications of Organizational Culture, Remuneration, and Career Development implicitly and explicitly in a company affect positively and significantly on Employee Creativity through applicative and implementative interpretation of Knowledge Sharing indicators.*

*Keywords: Organizational Culture, Remuneration, Career Development, Employee Creativity, and Knowledge Sharing*



## KATA PENGANTAR

*Al-Hamdulillahi rabbil'alamin*, puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah S.W.T. karena atas ni'mat dan karunia-Nya, iradah dan kekuasaan-Nya, serta taufiq dan hidayah-Nya akhirnya Skripsi yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, REMUNERASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* DI PT. ARHADI FAJAR PERKASA SEMARANG”**, sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.) dapat terselesaikan. Penulis merasa berhutang budi kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Skripsi ini, hingga Skripsi ini akhirnya bisa terselesaikan. Oleh karena itu, dengan setulus-tulusnya penghargaan dan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada mereka tanpa harus mengurangi rasa terima kasih kepada yang lain, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis ucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Sunarto dan ibu Kusriyanti selaku orang tua saya yang telah memberikan motivasi dan semangat belajar terhadap penulis dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
3. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Beliau telah banyak memberi nasihat, petunjuk, bimbingan, dan dorongan yang tidak ternilai harganya.
4. Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si selaku pembimbing dalam penulisan Skripsi ini. Beliau telah banyak memberi nasihat, petunjuk, bimbingan, dan dorongan yang tidak ternilai harganya. Sebab, dalam kesibukannya, tetapi beliau masih menyisakan waktu untuk penulis guna mendiskusikan beberapa bagian Skripsi ini dengan penuh keakraban dan kekeluargaan, sehingga selama bimbingan beliau, penulis merasakan kepedulian beliau yang sangat tinggi.
5. Bapak dan Ibu Dosen beserta para Staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

6. Bapak Radityo Wijoyo selaku Direktur Utama PT. Arhadi Fajar Perkasa, yang telah memberi pelayanan dan bantuan kepada penulis dalam melakukan penelitian guna mendapatkan data untuk penyusunan / penulisan Skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Penguji Ujian Skripsi.
8. Kepada semua pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu persatu untuk memberikan pelayanan dan bantuan sebagai sumber dalam penulisan Skripsi ini.

Akhirnya, apabila terdapat kebenaran dan kelebihan dalam Skripsi ini adalah dari Allah SWT, tetapi apabila terdapat kekeliruan atau kekurangan dalam Skripsi ini merupakan kekurangan yang ada pada diri penulis. Sungguh dengan segala keterbukaan diri dan kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan dan menghargai adanya saran dan kritik dari tim penguji serta para pembaca guna perbaikan dan pengembangan serta penyempurnaan Skripsi ini. Penulis berdo'a, semoga segala bantuan, dorongan, harapan, dan do'a, serta amal baik yang telah diberikan itu mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah S.W.T. Amin Ya Rabbal 'alamin.

Semarang, 3 Desember 2022

Penulis



T. Guntur Lis Artanto. S

NIM: 30401800403

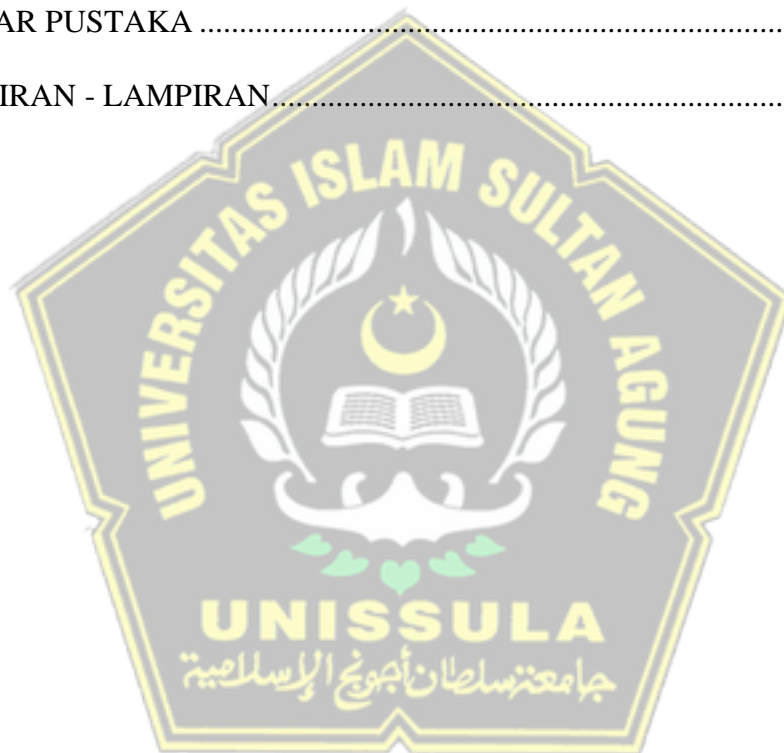


## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR/GRAFIK.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat penelitian.....	12
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	12
1.4.2 Manfaat Praktis.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1 Kreativitas Karyawan ( <i>Creativity Employee</i> ).....	14
2.2 Budaya Organisasi ( <i>Organization Culture</i> ).....	16
2.3 Remunerasi ( <i>Remuneration</i> ).....	21

2.4	Pengembangan Karir (Career Development) .....	24
2.5	<i>Knowledge Sharing</i> .....	27
2.6	Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis .....	31
2.7	Model Empiris Penelitian .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>37</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	37
3.2	Populasi dan Pengambilan Sampel Penelitian .....	37
3.3	Sumber Data dan Jenis Data .....	38
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	39
3.5	Definisi Operasional dan Indikator .....	40
3.6	Teknik Analisis Data .....	44
3.6.1	Model Pengukuran atau Outer Model .....	45
3.6.1.1	Uji Validitas .....	45
3.6.1.2	Reliabilitas .....	46
3.6.2	Model Struktural atau <i>Inner Model</i> .....	46
3.6.3	Pengujian Hipotesis .....	47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>48</b>
4.1	Gambaran Umum Responden .....	48
4.1.1	Deskripsi Responden Penelitian .....	48
4.1.2	Deskriptif Variabel .....	50
4.1.3	Analisis Data .....	57
4.1.3.1	Analisis Model Pengukuran (Outer Model) .....	57
4.2	Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	64

4.3	Uji Hipotesis .....	65
4.4	Pembahasan.....	71
5.1	Kesimpulan .....	79
5.2	Implikasi Manajerial .....	80
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	81
5.4	Agenda Penelitian Mendatang .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....		83
LAMPIRAN - LAMPIRAN.....		89



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	41
Tabel 4.1 Karakteristik Responden .....	48
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	51
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Remunerasi .....	54
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Pengembangan Karier ( $X_3$ ) .....	55
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kreativitas Karyawan (Y) .....	56
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel <i>Knowledge Saring</i> (M) .....	57
Tabel 4.7 Hasil <i>Loading Factor</i> .....	59
Tabel 4.8 Average Variance Extracted (AVE) .....	60
Tabel 4.9 R-Square.....	61
Tabel 4.10 Fornell-Larcker Criterion.....	62
Tabel 4.11 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability .....	63
Tabel 4.12 Hasil Pengukuran R-Square .....	64
Tabel 4.13 Path Coefficients .....	66

## DAFTAR GAMBAR/GRAFIK

Gambar/Grafik	Halaman
Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian.....	36
Gambar 4.1 Output Calculate Algorithm.....	57
Gambar 4.2 Model Struktural (Inner Model).....	65



## DAFTAR LAMPIRAN

lampiran I Lembar Kuesioner Penelitian .....	90
Lampiran II Hasil Kuesioner Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ) .....	95
Lampiran III Hasil Kuesioner Remunersi (X <sub>2</sub> ) .....	98
Lampiran IV Hasil Kuesioner Pengembangan Karier (X <sub>3</sub> ) .....	101
Lampiran V Hasil Kuesioner Kreativitas Karya (Y) .....	104
Lampiran VI Hasil Kuesioner Knowledge Sharing (M) .....	107
Lampiran VII Rekapitulasi Hasil Capaian Kuesioner Penelitian .....	110
Lampiran VIII Data Persiapan Olah Data Analisis Menggunakan Smartpls .....	115
Lampiran IX Uji Validitas Outer Loading .....	120
Lampiran X Construct Reliability And Validity .....	121
Lampiran XI Statistik Deskriptif .....	123
Lampiran XII Model Struktural .....	124
Lampiran XIII Patch Coefficient .....	125
Lampiran XIV Mean, Stdev, T-Values, P-Values .....	125

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam dekade penurunan statistik angka Covid-19 sebagai Pandemic 2020 di tahun terakhir menunjukkan signifikansi positif terhadap laju perkembangan dan pertumbuhan ekonomi perusahaan di berbagai sektor, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang mekanikal dan elektrikal yang ada di Indonesia saat ini. Covid-19 Pandemic 2020 memberikan dampak yang sangat besar dan luar biasa dalam berbagai jenjang dan sektor kehidupan baik di masyarakat, organisasi swasta atau perusahaan maupun Lembaga penyelenggara pelayanan publik seperti Pemerintah. Dampak atau effect yang sangat dirasakan dari Covid-19 dari awal sampai dengan saat ini adalah terjadinya VUCA (Volatilitas (*Volatility*); Ketidakpastian (*Uncertainty*); kompleksitas (*Complexity*); dan Ambiguitas (*Ambiguity*) (Dhian Kusumawardhani, 2021). Secara kontekstual geopolitik dan bisnis dewasa ini, VUCA ini secara istilah banyak ditemukan dalam konteks geopolitik dan bisnis saat ini, semua istilah dalam VUCA dideskripsikan sebagai turbulensi dari dan dalam sebuah lingkungan dihadapi sekarang ini (Baran & Woznyj, 2020).

Sumber daya potensial yang memiliki peran strategis dan menentukan tingkat kualitas kinerja organisasi dan kuantitas entitas, serta dalam mencapai tujuan dari sebuah perusahaan salah satunya adalah Sumber Daya Manusia. Potensi unggul Manusia (*human resources*) didefinisikan sebagai “*the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals*” (Werther et al., 1996). Potensi unggul manusia merupakan manusia potensial dengan profesional, produktif, berdaya saing, inovatif, dan berkarakter Indonesia. Faktor kunci keberhasilan dalam pembangunan SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah pendidikan. Dalam implementasi pendidikan secara aplikatif harus dapat mencapai dan menghasilkan tiga hal sebagai output

pendidikan sebagai tujuan, antara lain: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan Sikap (*attitude*). SDM yang ada saat ini diharapkan mampu memiliki sikap *relatively adaptive* di lingkungan VUCA, dan tidak hanya merasakan sudah berada di zona nyaman. Di era Pandemic 2020 ini, *knowledge* atau pengetahuan sangat mudah didapatkan dan merupakan prasyarat yang harus dimiliki setiap SDM sebagai pengembangan diri dan kompetensi diri secara terbuka, luas dan tanpa batas. *Knowledge* ini dapat diperoleh melalui *searching engine*, media dalam jaringan (daring) dan teknologi berbasis digital, segala pengetahuan dan informasi bisa diperoleh cepat, tepat dan mudah. Sedangkan untuk *skill* atau ketrampilan atau keahlian, bagi SDM dapat diperoleh dengan cara praktek langsung, baik di lembaga penelitian ataupun di perusahaan dan atau industri. Dan yang paling penting, dari ketiga syarat utama SDM unggul adalah *attitude* atau sikap atau karakter. Sikap sebagai definisi *Attitude* SDM di era industri 4.0, merupakan prasyarat utama dan urgent yang harus ada dan dipenuhi seorang SDM Unggul. menjadi hal yang sangat penting untuk dimiliki. *Knowledge, skill, dan attitude* SDM dapat diperoleh melalui pendidikan dengan tujuan utama adalah menciptakan dan menumbuhkembangkan karakter dan membangun peradaban. Pendidikan juga memiliki tujuan dalam membangun manusia cerdas pandai, dengan memiliki karakter dan memiliki etika atau peradaban budaya melekat pada diri manusia. *Attitude* sebagai persyaratan utama SDM unggul yang lain adalah memiliki etos kerja tinggi, sikap gotong royong yang tinggi, dan terutama adalah integritas. SDM yang merupakan seorang potensi unggul manusia dengan pendidikan yang mumpuni adalah integritas (Dhian Kusumawardhani, 2021).

Perubahan yang terjadi dalam dinamika zaman seiring dengan terjadinya perubahan semua bidang dan memiliki dampak secara strategis pertumbuhan ekonomi dan usaha, dimana perubahan dewasa ini merupakan indikator VUCA. Perubahan akhir dengan karakteristik VUCA ini menyebabkan tidak ada satupun perusahaan atau organisasi pemerintah dan swasta terjamin aman dari gelombang disrupsi akibat VUCA. Dengan demikian setiap perusahaan



atau organisasi pemerintah dan swasta harus melakukan transformasi sebagai adaptasi ekosistem dalam perekonomian dan bisnis dalam kondisi VUCA ini.

Indonesia untuk dekade terakhir ini, disamping harus mampu melakukan adaptasi terhadap ekosistem VUCA, juga harus mampu melakukan adaptasi dalam menghadapi era industry 4.0. era industry 4.0, teknologi digital perusahaan manufaktur menginfiltrasi pada indikasi isu otomasi dan transferring data, meliputi *cyber-physic system*, IoT (*internet of things*), komputasi awan dan kognitif. Hadirnya teknologi digital pada revolusi industri 4.0 memiliki pengaruh secara mendasar pada sendi kehidupan manusia di dunia. Tjandrawinata (2016), menyatakan bahwa terjadinya otomisasi di setiap bidang berupa teknologi informasi dengan perkembangan yang signifikan, dimana teknologi dan pendekatan baru saling mengkolaborasikan aktual, Berbasis digital dan bersifat mendasar dan pokok. Beberapa tantangan dalam revolusi industri 4.0 ini antara lain, yaitu masih rendahnya ketrampilan yang dimiliki, teknologi komunikasi dengan tingkat keamanan masih rendah, stabilitas mesin produksi dengan keandalan rendah, tidak adanya perubahan kemajuan berpikir oleh stakeholder, serta adanya PHK yang sangat besar yang ditimbulkan dari adanya otomasi. Dampak positif realistis era *industry 4.0* dan *Society 5.0* memampukan Indonesia dalam kebijakan dalam membuat keputusan menciptakan daya peluang baru. Sesuai pandangan orientasi ke depan, revolusi *industry 4.0* justru memberikan dampak terciptanya peluang emas Indonesia dalam melakukan inovasi. Revolusi ini dengan target utama dan fokus pada digitalisasi pengembangan ekonomi secara prediktif memberikan keuntungan positif bagi Indonesia. Digitalisasi pengembangan ekonomi meliputi pasar dan bakat, yang keduanya sudah dimiliki Indonesia (Tjandrawinata, 2016).

Dalam menghadapi revolusi industry 4.0 ini, Indonesia berkomitmen untuk melakukan pembangunan industri dengan keunggulan daya saing global kompetitif melalui program percepatan Industri 4.0, ditandai dengan adanya implementasi *Making Indonesia 4.0* sebagai terobosan andal dan strategi

Indonesia dalam menghadapi era digital akhir periode ini. *Making Indonesia 4.0* merupakan petunjuk dan arah positif dan nyata dalam pergerakan industri nasional di masa mendatang, antara lain adalah sektor manufaktur sebagai pemodelan. Lima industri sebagai pemodelan sector manufaktur sebagai fokus dan lokus penerapan *industry 4.0* di Indonesia, yaitu: Makanan dan minuman, Tekstil, Otomotif, Elektronik, dan Kimia. Sektor manufaktur yang dimaksud merupakan penopang utama yang diharapkan dapat membawa dampak yang signifikan sebagai daya saing secara kontributif pada perekonomian Indonesia dalam kategori 10 besar ekonomi dunia di 2030.

Transformasi yang dilakukan perusahaan atau organisasi pemerintah dan swasta dalam era VUCA dan era revolusi industry 4.0 adalah melalui upaya upaya pengembangan potensi unggul SDM, berkarakter kuat, berdaya tahan dan saing tinggi yang melekat secara implisit dengan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam era VUCA dan era revolusi industry 4.0 ini dengan harapan tidak terjadinya pendekatan manajemen dan kepemimpinan yang tradisional dan tradisional inkonsistensi dengan perkembangan, hanya mengedepankan keahlian teknis, kekuatan pribadi seperti karisma dan visi dan fokus organisasi pada efisiensi melalui inisiatif, seperti Six Sigma, tidak akan berhasil di era VUCA (Dhian Kusumawardhani, 2021).

PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang adalah perusahaan *start up* bidang mekanikal dan elektrikal di sektor Pemerintah, Transmisi, Distribusi, dan Swasta, serta berkolaborasi dengan rekanan-rekanan terpercaya di Indonesia. PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang di dukung oleh tim yang profesional dan ahli di bidang mekanikal dan elektrikal. PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang menghadirkan produk-produk unggulan dan berkualitas tinggi yang di produksi oleh perusahaan manufaktur multinational. Profile PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang mendeskripsikan sebagai perusahaan mekanikal elektrikal yang sedang berkembang dan menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya organisasi antara lain: menganggap staff sebagai aset perusahaan dan menjadi bagian penting dalam perusahaan, mengedepankan komunikasi yang terbuka antara

staff dan manajemen sehingga lingkungan kerja perusahaan selalu kondusif, berkomitmen untuk menyediakan layanan dan produk berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan industry dengan menawarkan layanan perusahaan dengan kualitas tertinggi dan harga yang kompetitif, dan memiliki slogan perusahaan “SIAP”, “TANGGAP”, “LAKSANAKAN”.

Sebagaimana dampak atau effect dari era VUCA dan revolusi industry 4.0 dan relisasi program percepatan industry 4.0 melalui implementasi *Making Indonesia 4.0*, PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang juga melakukan adaptasi dan transformasi melalui pendekatan manajemen dan kepemimpinan dalam bidang manajemen SDM (Kreativitas SDM, Remunerasi, Pengembangan Karir), Kepemimpinan (*Knowledge Sharing*), dan organisasi (Budaya Organisasi).

Kreativitas SDM merupakan kreativitas karyawan sebagai bagian dari manajemen SDM. Kreativitas seorang karyawan merupakan sebuah ide-ide baru atau sebagai kegiatan pengembangan produk yang sudah ada yang dimiliki karyawan pada sebuah perusahaan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup jangka panjang dari suatu perusahaan (Shalley, Gilson, dan Blum (dalam Samsuri, 2017). Kreativitas karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi berupa budaya individualisme, maskulinitas, dan batasan jarak kekuasaan yang terjadi di sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2017), yang membuktikan bahwa individualisme memiliki hubungan yang lebih tinggi dengan kreativitas karyawan dibandingkan dengan maskulinitas dan jarak kekuasaan sebagai bentuk budaya organisasi. Namun dengan penambahan kemampuan kognitif pegawai sebagai mediator penelitian, dalam nilai-nilai budaya organisasi, pada penelitian ini, nilai maskulinitas lebih berdampak dibandingkan nilai individualisme dan jarak kekuasaan. Nilai Individualisme dan kemampuan kognitif karyawan sebagai nilai-nilai Budaya Organisasi memiliki hubungan yang lebih signifikan dengan kreativitas karyawan tetapi hubungan yang lebih lemah antara nilai jarak kekuasaan, kemampuan kognitif karyawan dan kreativitas karyawan di sektor perbankan Pakistan.

Kreativitas karyawan adalah faktor utama dan penting dimana kualitas kinerja sebuah perusahaan dapat ditingkatkan. Kreativitas karyawan terbentuk dan tercipta dari nilai-nilai unsur budaya organisasi yang tumbuh dan berkembang dalam sebuah organisasi sesuai dengan karakteristik perusahaan itu sendiri. Unsur-unsur nilai budaya organisasi yang diimplementasikan di setiap karyawan sebuah perusahaan secara aplikatif akan mampu meningkatkan dan mempengaruhi tingkat kreativitas karyawan sebuah perusahaan. Budaya organisasi yang tumbuh dan berkembang di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang terbentuk sesuai dengan karakteristik dan jenis perusahaan itu sendiri, dimana PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang mekanikal dan electrical di bidang lingkungan, transmisi, distribusi dan swasta. Nilai-nilai budaya organisasi yang ditumbuhkembangkan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang berupa nilai-nilai budaya organisasi sebagai sebuah nilai perusahaan dalam mencapai kinerja yang tinggi, yaitu Nilai-nilai Budaya Organisasi “SIAP”, “TANGGAP”, dan “LAKSANAKAN”. Dengan menumbuhkembangkan nilai-nilai Budaya organisasi tersebut, bertujuan agar dapat menumbuhkembangkan kreativitas karyawan dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya dan kinerja organisasi umumnya. Permasalahan budaya organisasi yang terjadi di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang masih terdapat beberapa kinerja karyawan yang masih rendah dan memiliki kualitas kinerja yang cenderung menurun disebabkan kreativitas karyawan yang menurun disebabkan belum mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi “SIAP”, “TANGGAP”, dan “LAKSANAKAN” belum secara aplikatif dan komprehensif. Hal ini tampak dalam capaian kuantitas output pekerjaan yang tidak sesuai dengan kuantitas input pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas pegawai di PT. Arhadi cenderung masih rendah.

Kreativitas karyawan dipengaruhi oleh faktor antara lain pemberian tunjangan. Pemberian tunjangan dan atau imbalan terhadap suatu pekerjaan yang telah dikerjakan yang biasa disebut remunerasi bagi seorang karyawan

menjadi suatu hal penting dalam meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Pemberian remunerasi yang sesuai dengan kompetensi bertujuan agar kinerja pegawai meningkat seiring dengan meningkatnya kreativitas karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan pegawai sesuai dengan *Job's Description* dalam struktur organisasi sebuah perusahaan. Terkait dengan pemberian remunerasi berpengaruh terhadap kreativitas karyawan, Zhang et al., (2015) mengemukakan bahwa karyawan dengan persepsi keadilan prosedural yang rendah atau kemauan yang rendah untuk mengambil risiko, PFP (*Pay For Performance*) atau remunerasi berhubungan negatif dengan efikasi diri dan kreativitas kreatif karyawan; di mana keadilan prosedural atau kemauan untuk mengambil risiko tinggi, hubungan PFP (*Pay For Performance*) atau remunerasi dengan kreativitas karyawan adalah positif. Selain itu, analisis jalur yang dimoderasi mengungkapkan bahwa ketika keadilan prosedural atau kesediaan untuk mengambil risiko tinggi, PFP (*Pay For Performance*) atau remunerasi memiliki efek tidak langsung yang positif pada kreativitas karyawan melalui efikasi diri kreatif, sedangkan ketika keadilan prosedural atau kesediaan untuk mengambil risiko rendah, efek tidak langsung dari PFP (*Pay For Performance*) atau remunerasi pada kreativitas melalui efikasi diri kreatif negatif. Pemberian remunerasi pegawai yang diberikan dan dikeluarkan oleh Kejaksaan Negeri Medan secara sistemik dan sesuai dengan aturan yang berlaku mampu meningkatkan kinerja pegawai secara positif, signifikan baik secara partial maupun secara simultan, dimana dalam penelitian memasukkan indikator penilaian kinerja pegawai, yaitu kreativitas pegawai. Dimana kinerja pegawai tinggi apabila kreativitas pegawai tinggi (Lubis, 2018). Permasalahan yang terjadi terkait dengan kebijakan pemberian remunerasi di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang yang diperoleh peneliti saat melakukan observasi awal penelitian menunjukkan bahwa remunerasi yang ditetapkan perusahaan kepada karyawan belum dijalankan dan diberikan sesuai dengan unsur-unsur pemberian remunerasi secara tepat. Hal ini berdampak pada menurunnya kinerja pegawai perusahaan terutama kreativitas karyawan sebagai salah satu

skill yang harus dimiliki dan diutamakan untuk dapat berkerja dengan maksimal dan optimal di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang dengan usaha bidang mekanikal dan electrical di bidang lingkungan, transmisi, distribusi dan swasta. Dengan penataan ulang dan unsur-unsur pemberian remunerasi pegawai yang jelas dan transparan memungkinkan akan mampu meningkatkan kreativitas karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

Kreativitas karyawan berkaitan erat dengan pengembangan karir seorang pegawai dalam sebuah perusahaan. Urgensitas pengembangan karir secara korelatif berdampak pada kepuasan kerja pegawai secara positif, adanya loyalitas pegawai, rotasi pegawai, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir yang diimplementasikan secara jelas dan aktual dalam suatu perusahaan berdampak pada kepuasan pegawai yang meningkat secara signifikan, efektivitas meningkat, loyalitas, kreativitas pegawai, serta tingkat perputaran pegawai menjadi menurun (Zamzam, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Zang et al., (2021) membuktikan bahwa pengembangan karir (*future work self*: pekerjaan masa depan) berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dan IFBL (Pembelajaran berbasis Lapangan Informal) mampu memediasi hubungan antara pengembangan karir (*future work self*: pekerjaan masa depan) dan kreativitas karyawan. Proses ini kemudian secara positif dimoderatori oleh kepribadian proaktif. Hasil penelitian ini membantu memperjelas mekanisme pembentukan kreativitas dari perspektif motivasi intrinsik dan menunjukkan bahwa pengembangan karir (*future work self*: pekerjaan masa depan) dapat mendorong upaya kreativitas dan inovasi individu, terutama di bawah konsistensi konsep diri, motivasi dan kepribadian. Penelitian ini juga menekankan pentingnya IFBL dalam meningkatkan kreativitas individu dan kinerja inovasi organisasi lebih lanjut secara implikatif. Pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap kreativitas karyawan. Pengembangan karir dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang diberikan kepada karyawan dan tidak menjadi bagian perhatian utama dalam memberikan informasi terstruktur kesempatan pengembangan keprofesian berjenjang lebih tinggi dengan

lengkap, dinilai sebagai salah satu indikasi kurang maksimalnya kinerja karyawan. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Soffi Rosyidawaty (2018) dan Suci Septia Ningsih (2019) mengidentifikasi bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif secara partial terhadap unsur-unsur kinerja karyawan, salah satunya adalah terhadap kreativitas karyawan. Secara simultan, pengembangan karir mampu mempengaruhi kinerja dengan unsur-unsur kinerja yang diteliti dalam penelitian keduanya. Begitu juga halnya, masalah pengembangan karir di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang menjadi perhatian utama dan penting. Permasalahan pengembangan karir yang terjadi di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang adalah perhatian dan pengembangan karir pegawai belum dilaksanakan sesuai dengan unsur-unsur pengembangan karir yang berlaku, belum diadakannya Pendidikan dan pelatihan terkait *Job's Description* pegawai, masih terdapat pegawai yang belum menempati sesuai dengan keilmuan dan keahliannya, sehingga pengembangan karir belum bisa dilaksanakan secara optimal dan sesuai dengan jenjang jabatan pekerjaan dan tugas tanggung jawab pekerjaan. Hal ini berdampak pada kreativitas karyawan pada pegawai PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

Kreativitas karyawan juga dipengaruhi oleh *Konowledge Sharing*. Suatu metode dan atau langkah yang ditentukan dan dipilih sebagai cara dalam mengeksplorasi suatu anggota dalam sebuah instansi atau perusahaan sebagai kesempatan untuk sharing informasi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide kreatif yang dimiliki kepada anggota lainnya (Wahyuni & Anang Krisyanto, 2013). Kreativitas karyawan memiliki keterkaitan erat antar kapasitas manusia spesifik dalam menciptakan ide-ide baru, membangun keunikan ideologi sebagai adanya cerminan terciptanya pendekatan baru dan memberikan saran sebagai solusi baru Amabile & Pillemer (2012). Chang et al. (2017), Liao, S., & Chen (2018) menyatakan bahwa Knowledge Sharing berpengaruh positif terhadap Employee Creativity. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizky Amanda (2020) dan Naftalia Ghaniyu (2017), serta Marua

& Etikariena (2021) membuktikan bahwa hubungan hubungan antara knowledge-sharing dan kreativitas tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi dengan nilai ( $p = 0,6682$ ,  $p > 0,005$ ). Sedangkan kajian penelitian terdahulu selanjutnya dengan menggunakan alat ukur lain yang dapat menangkap konstruk budaya organisasi pembelajaran, sampel penelitian pada satu organisasi sehingga karyawan dapat memberikan pandangan mengenai budaya organisasinya dengan lebih baik, dan faktor-faktor lain dalam pengembangan kreativitas karyawan seperti variabel-variabel lain menjadi moderator, dan *Knowledge Sharing* mempengaruhi kreativitas karyawan sebesar 25% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil analisis menunjukkan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan di di Office PT. Gistex Textile Division. Fenomena permasalahan terkait dengan *Knowledge Sharing* yang terjadi pada pegawai di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang antara lain masih banyak pegawai yang masih mementingkan kepentingan personal meningkatkan kemampuan inovasi individual secara berlebih daripada *team work* dengan tingkat kebutuhan *Knowledge Sharing* dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang ada di perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan sementara dalam observasi awal penelitian, peneliti melihat bahwa setiap pegawai perusahaan ini memiliki tingkat kemampuan dan pengetahuan yang dinamis, sehingga secara aplikatif *Knowledge Sharing* dapat menumbuhkembangkan sebuah keunggulan kompetitif organisasi dengan karyawan manage informasi dan mentransfer informasi berdasarkan pengalaman kontekstual. *Knowledge Sharing* dapat terjadi ketika seseorang memiliki andil dan peran dalam pemerolehan pengetahuan, menularkan dan atau share pengetahuannya dalam menciptakan suatu ide atau konsep baru (Bock & Young-Gul Kim, 2002). Secara kontekstual dalam penelitian ini knowledge sharing memiliki peran strategis dalam upaya peningkatan kreativitas karyawan (Dong et al., 2016). Permasalahan *Knowledge Sharing* diatas mempengaruhi tingkat kreativitas pegawai di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.



Analisa data awal pada profile perusahaan PT. Arhadi Fajar Perkasa dan hasil observasi awal penelitian yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan atau fenomena penelitian yang terjadi, antara lain kreativitas karyawan, budaya organisasi yang tumbuh dan berkembang, sistem dan unsur-unsur pemberian remunerasi dan pengembangan karir, serta permasalahan *knowledge sharing* dimana sebagai *gap research* dengan penelitian-penelitian terkait terdahulu, yang membedakan adalah dimana dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel *knowledge sharing* sebagai *moderating variable* untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *knowledge sharing* dalam memoderasi variabel-variabel budaya organisasi, remunerasi dan pengembangan karir terhadap variabel kreativitas karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan secara jelas dan hasil observasi awal di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Analisis korelasional moderasi antara Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karir, *Knowledge Sharing*, serta Kreativitas Karyawan dengan tema: **Pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas Karyawan Melalui Knowledge Sharing Di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang penelitian diatas, maka peneliti membuat sebuah rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

Bagaimanakah Pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Knowledge Sharing* di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji empiris dan anlitis pengaruh:

1. Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan.
2. Remunerasi terhadap Kreativitas Karyawan.
3. Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan.
4. Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Knowledge Sharing*.

### **1.4 Manfaat penelitian**

Penelitian yang dilakukan hendaknya mampu memberikan kontribusi positif sebagai manfaat penelitian. Berkaitan dengan permasalahan yang akan di teliti, maka diharapkan memberi manfaat sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan terutama mengenai Analisis Budaya Organisasi, Remunerasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas Karyawan Melalui Knowledge Sharing sebagai Variabel Moderating.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan peneliti mengenai pengaruh dan perkembangan teknologi dan menjadi sarana aktualisasi dalam rangka pengembangan kualitas diri berdasarkan bidang kelimuan yang diperoleh dalam perkuliahan dan fakta praktis di lapangan dan dunia nyata.

2. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi yang relevan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan dapat digeneralisasikan menjadi sebuah penemuan valid dan kredibel dengan menambah variabel penelitian dan memperluas objek dan lokasi penelitian.

3. Bagi perusahaan

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan Kreativitas Karyawan dalam kerangka Kinerja Pegawai dan Kinerja Perusahaan dengan mempertimbangkan aspek *Knowledge Sharing* yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, Remunerasi dan Pengembangan Karir



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kreativitas Karyawan (*Creativity Employee*)**

##### **Definisi Kreativitas Karyawan (*Creativity Employee*)**

Kemampuan dalam penyajian perspektif baru, dalam menciptakan ide-ide baru dan bermakna, seringkali digunakan dalam mendefinisikan kreativitas. Kreativitas didefinisikan sebagai karyawan yang mengoptimalkan penggunaan berbagai keterampilan, bakat, pengetahuan, wawasan, dan pengalaman mereka untuk menghasilkan ide-ide baru untuk pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan kinerja tugas yang efektif. (Cheung & Chi Sum Wong, 2011). Kreativitas karyawan merupakan pusat kelangsungan hidup jangka panjang suatu organisasi karena karyawan dapat menghasilkan ide-ide baru dan berpotensi berguna untuk menciptakan yang baru, dan atau meningkatkan yang sudah ada, produk, layanan, proses, dan rutinitas (Shalley et al., 2000).

Menurut Carmeli et al. (2010), kreativitas karyawan diinterpretasikan seperti penciptaan ide, produk atau proses yang baru atau unik dan berpotensi menguntungkan organisasi. Dalam beberapa penelitian, kreativitas dianggap sebagai ciri individu dengan sifat yang mencakup berbagai bidang minat dan tingkat energi yang tinggi (King, L., & Gurland, 2007). Kreativitas penting bagi organisasi karena kontribusi kreatif tidak hanya membantu organisasi menjadi lebih efisien dan tanggap terhadap peluang, tetapi juga membantu mereka beradaptasi terhadap perubahan, tumbuh, dan bersaing dalam persaingan di lingkungan bisnis.

Dengan demikian, kreativitas karyawan adalah karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan fitur yang mencakup bidang minat yang luas dan tingkat energi yang tinggi berupa produksi ide, produk, atau prosedur yang baru atau orisinal, dan memiliki potensi manfaat bagi sebuah organisasi.

##### **Karakteristik Kreativitas Karyawan (*Creativity Employee*)**

Jain & Jain (2017) mengungkapkan bahwa individu kreatif memiliki ciri-ciri kesadaran dan kepekaan terhadap masalah, ingatan yang baik dan kemampuan

beradaptasi yang tinggi. Utami Munandar (2009), mengemukakan karakteristik kreativitas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Fluency of thinking* atau Kelancaran berpikir, yaitu kemampuan dengan cepat membangkitkan banyak ide yang muncul di kepala seseorang.
2. *Flexibility* atau sering disebut keluwesan berpikir, adalah kemampuan untuk memunculkan banyak ide, jawaban atau pertanyaan yang berbeda, mampu melihat masalah dari sudut yang berbeda,, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, serta mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan dan cara pemikiran.
3. *Elaboration* atau Elaborasi, adalah kemampuan untuk mengembangkan ide dan menambahkan atau menyempurnakan detail dari suatu objek, ide, atau situasi agar lebih menarik.
4. *Originality* (Originalitas), adalah kemampuan untuk menghasilkan ide orisinal atau kemampuan untuk menghasilkan ide orisinal yang bukan milik orang lain atau sesuatu yang pernah ada sebelumnya.

#### **Dimensi Kreativitas Karyawan (*Creativity Employee*)**

Menurut Qin Zhou et al. (2011) kreativitas karyawan mempunyai beberapa dimensi sebagai berikut:

1. Menciptakan ide baru.
2. Menciptakan solusi.
3. Kemauan bekerja keras.

#### **Faktor-Faktor Kreativitas Karyawan (*Creativity Employee*)**

Rogers (dalam Munandar, 2009) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terwujudnya kreativitas individu, antara lain:

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik dalam diri seseorang sebagai dorongan dalam dirinya dalam melakukan Kreativitas, menciptakan potensi, mengaktifkan keterampilan yang ada. Motivasi ini merupakan motivasi yang paling penting dalam menjalin hubungan dengan lingkungan. Selain motivasi lingkungan,

motivasi internal individu sangat penting untuk mewujudkan keinginan setiap individu. selain motivasi dari lingkungannya.

## 2. Motivasi ekstrinsik

Hal – hal yang dapat mempengaruhi kreativitas individu apabila didorong dari luar, seperti keluarga, sekolah, pekerjaan dan masyarakat. Pengembangan kreativitas karyawan menjadi ide, konsep dan metode baru dapat terjadi melalui motivasi diri atau lingkungan sekitar.

### **Manfaat Kreativitas Karyawan (*Creativity Employee*)**

Menurut Abasiyah (dalam Syahrial, 2016) kreativitas mempunyai beberapa manfaat, yaitu:

1. Mengerjakan sesuatu yang kreatif atau menciptakan hal kreatif akan memberikan sesuatu yang baru dan segar sehingga membuat hidup lebih berguna dan indah.
2. Orang dengan kreativitas akan lebih dapat menghargai ide atau karya orang lain dan dihargai pula oleh orang lain. Begitu pula dengan karyawan yang memiliki kreativitas akan saling menghargai dan dihargai oleh pemimpin dan karyawan lain dalam menciptakan ide baru atau keberhasilan menciptakan ide baru.
3. Kreativitas mendorong tercapainya kesuksesan usaha atau bisnis karena akan lebih mudah menciptakan karya atau produk baru sehingga lebih diminati oleh para konsumen atau sasarannya.
4. Kreativitas merupakan awal terjadinya inovasi dan perubahan.
5. Kreativitas mampu menjadikan taraf hidup manusia menjadi lebih tinggi.
6. Kreativitas dalam diri seseorang menjadikan rasa kehilangan akan peluang menjadi tidak ada, karena ia bisa menciptakan peluangnya sendiri.

## **2.2 Budaya Organisasi (*Organization Culture*)**

### **Pengertian Budaya Organisasi (*Organization Culture*)**

Budaya organisasi adalah interpretasi dari suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Yuliantarti (2016) mendeskripsikan bahwa “budaya organisasi berkaitan dengan nilai yang dianut oleh anggota organisasi, nilai-nilai tersebut menginspirasi individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang

diterima oleh organisasinya.” Edgar (dalam Taryaman, 2016) menginterpretasikan bahwa: pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi sebagai hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”. Menurut Torang Syamsir (2014) bahwa “Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.”

Sedarmayanti (2000) mengemukakan “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini”. Sumanto & Herminingsih, (2016) mendefinisikan “Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa pengertian tentang definisi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya organisasi secara interpretatif sebagai pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Budaya organisasi merupakan budaya yang dimiliki atau diciptakan oleh perusahaan tersebut dan diikuti oleh semua karyawannya.
3. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi didefinisikan sebagai salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya.

### **Karakteristik Budaya Organisasi (*Organization Culture*)**

Menurut Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2016) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu:

1. *Innovation and risk taking*
2. *Attention to detail*
3. *Outcome orientation*
4. *People orientation*
5. *Team orientation*
6. *Aggressiveness*
7. *Stability*

Sedangkan menurut Robbins (2009:480), karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual. Indikatornya adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, dengan indikator seberapa luas peran bagi para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
3. Arah. Indikatornya adalah seberapa luas jangkauan organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi. Dengan indikasi sejauh mana tingkat unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Indikatornya adalah sejauh mana tingkat peran para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol. Dengan interpretasi dimana jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.



7. Identitas. Mengindikasikan sejauh mana tingkat peran para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan. Indikator: tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas criteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Indikator: tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi diindikasikan dimana tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

### **Komponen-Komponen Budaya Organisasi (*Organization Culture*)**

Jason A. Colquitt (dalam Wibowo, 2016:42) mengklasifikasikan komponen budaya organisasi menjadi tiga komponen utama. Model-model tersebut adalah:

1. *Observable Artifacts*. *Observable artifacts* adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts* memberikan signal yang diinterpretasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja.
2. *Espoused Values*. *Espoused values* adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. *Espoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer.
3. *Basic Understanding Assumptions*. *Basic Understanding Assumptions* adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam dimana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

### **Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi (*Organization Culture*)**

Moeljono (dalam Chatab, 2007) mendivisi indikator budaya organisasi menjadi ada 4 (empat) dimensi sebagai variable bebas sebagai budaya organisasi korporat, yaitu:

1. Integritas

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.

## 2. Profesionalisme

Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

## 3. Keteladanan

Keteladanan adalah perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang.

## 4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Melalui pemberian penghargaan kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut, tentunya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

Sedangkan dimensi dan indikator budaya organisasi menurut Luthans (dalam Zuki K., 2016) mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam elemen, sebagai berikut:

1. *Observed Behavioral Regularities*
2. Norma
3. *Dominant Values*
4. *Philosophy Rule*
5. *Organizational Climate*

Dalam penelitian ini, PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang menurut hasil analisis penelitian sementara menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada memiliki dimensi-dimensi atau indikator budaya organisasi yang ditetapkan pada program *Internalisasi Corporate Value (ICV)* sebagai berikut:

1. Nilai Integritas, meliputi: berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

2. Nilai Profesionalisme, menginterpretasikan sebuah bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.
3. Nilai Sinergi. Mendeskripsikan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas.
4. Nilai Pelayanan. mendefinisikan memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.
5. Nilai Kesempurnaan. Mengartikulasikan sebuah nilai kesempurnaan merupakan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

(Kementerian Keuangan, 2017)

### **2.3 Remunerasi (Remuneration)**

#### **Definisi Remunerasi (*Remuneration*)**

Remunerasi menurut Budiman Rusli (2009) (Deputi MenPAN Bidang SDM Aparatur 2009) berpendapat bahwa tujuan pemberian remunerasi antara lain sebagai berikut:

1. Suatu pemenuhan kebutuhan ekonomi para karyawan yang menerima kompensasi berupa gaji, upah atau bentuk lain adalah kebutuhan ekonominya
2. Pemberian kompensasi yang makin baik akan dapat memicu karyawan bekerja lebih produktif
3. Memajukan organisasi atau perusahaan semakin tinggi remunerasi yang diberikan terhadap karyawan, diharapkan akan membangun kienrja yang tinggi dari pegawainya sehingga akan memajukan perusahaan tersebut.
4. Menunjukkan keseimbangan dan keadilan.

*Remuneration* (pemberian hadiah) adalah ganti kerugian, pembayaran, pemberian ganjaran atau hadiah, terutama untuk jasa yang telah diberikan (A. Abdurrachman, 2014). Jerry M. Rosenberg (1983) "*remunerations: wages and*

*other financial benefits received from employment*” (remunerasi adalah upah dan manfaat finansial lainnya yang diterima sebagai hasil dari pekerjaan). Mondy dan Neo (dalam Marwansyah, 2010), mengatakan remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh seorang karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Dalam istilah publik, remunerasi dikenal masyarakat umum saat adanya program reformasi birokrasi yang salah satu programnya adalah pelaksanaan remunerasi (Nasution et al., 2019). Remunerasi mengacu kepada segala bentuk keuntungan baik bersifat finansial (transaksional) maupun non-finansial (relasional) (Angliawati, 2016).

Dengan demikian, kesimpulan pengertian dari remunerasi menurut peneliti berdasarkan referensi terkait diatas adalah sebagai penerimaan pegawai yang telah memberikan sumbangsih tenaga dan waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, meliputi gaji, tunjangan melekat gaji, uang makan, tunjangan jabatan struktural, tambahan gaji, insentif, honorarium, bonus, jaminan kesehatan, kematian dan pensiun.

#### **Prinsip-prinsip Sistem Remunerasi (*Remuneration*)**

Muhammad Surya (2004) menyatakan bahwa prinsip dasar dari sistem remunerasi yang efektif antara lain:

1. *Internal Equity* atau keadilan internal.

Prinsip ini berarti adanya keadilan antara bobot pekerjaan dan imbalan yang diterima oleh pegawai.

2. *External equity* atau keadilan eksternal

Prinsip ini berarti adanya keadilan imbalan yang diterima pegawai dalam organisasinya dibandingkan dengan organisasi lain yang memiliki kesetaraan. Sistem remunerasi juga seharusnya dapat dihitung dan dapat dikendalikan (*managable and controllable*).

Sistem Remunerasi yang didesain dapat dikendalikan, harus ada rumus yang jelas untuk menghitung kenaikan Remunerasi dan mengendalikannya dengan baik berpatokan pada kondisi perusahaan/instansi saat ini sehingga nantinya tidak menyulitkan perusahaan tersebut.

### **Tujuan dan Fungsi Remunerasi (*Remuneration*)**

Menurut Samsudin Sadili (2006) berpendapat bahwa tujuan pemberian remunerasi, antara lain sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi
2. Menunjukkan keseimbangan dan keadilan
3. Memajukan lembaga dan perusahaan
4. Meningkatkan produktivitas kerja
5. Pemberian remunerasi yang makin baik akan dapat dorong pegawai bekerja lebih produktif.

Remunerasi mempunyai beberapa fungsi yang penting untuk diketahui, yaitu:

1. Mendorong karyawan untuk bekerja dengan tekun, sehingga segala target yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan sesuai dengan harapan organisasi.
2. Menjadi daya tarik bagi SDM yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi.
3. Menjadi alat kontrol biaya.
4. Memotivasi semua anggota organisasi.
5. Memajukan kerjasama tim.
6. Meningkatkan fleksibilitas
7. Mencapai prinsip keadilan

Dengan demikian, pemberian remunerasi dapat berfungsi antara lain: pengalokasian sumber daya manusia secara efisien, penggunaan sumberdaya manusia secara lebih efisien dan efektif, mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

### **Indikator Remunerasi (*Remuneration*)**

Menurut Antonio de Pora (2011), remunerasi mempunyai indikator sebagai berikut:

1. Gaji
2. Insentif
3. Benefit
4. Bonus dan komisi

## 5. Tunjangan

Sedangkan menurut Dian Apriyanti (2018), indikator-indikator dalam remunerasi adalah sebagai berikut:

1. Gaji dan tunjangan kerja
2. Program kesehatan dan program pensiun
3. Kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

Indikator pengukuran remunerasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Dian Apriyanti (2018), meliputi: gaji dan tunjangan kerja, program kesehatan dan program pension, dan kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

## 2.4 Pengembangan Karir (Career Development)

### Pengertian Pengembangan Karir (*Career Development*)

Menurut Andrew. J. Dubrin (2005) mendefinisikan pengembangan karir sebagai sebuah aktifitas kekaryawan yang membantu agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa pengembangan Karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011). Menurut Sadili (2006) mendeskripsikan bahwa pengembangan karir (*Career development*) didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Sunyoto (2015), Pengembangan karir adalah upaya setiap karyawan atau organisasi untuk mendorong diri mereka untuk melakukan yang terbaik dan meningkatkan keterampilan / kemampuan mereka untuk melakukan tugas dan fungsi dasar organisasi profit dan non profit dan seluruh pekerjaan. Sedangkan menurut Andrew. J. Dubrin (2005) mengemukakan bahwa "*Career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development*". Berdasarkan pendapat Andrew J. Dubrin, mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai

merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

### **Tujuan Pengembangan Karir (*Career Development*)**

Andrew. J. Dubrin (2005) menguraikan sejumlah tujuan pengembangan karir yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan.
2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya.
4. Memperkuat hubungan antara Pegawai dan Perusahaan.
5. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
7. Mengurangi *Turnover* (pergantian karyawan karena mengundurkan diri).
8. Mengurangi Keusangan Profesi.
9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai Perencanaan.
10. Menggiatkan Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

### **Bentuk-bentuk Pengembangan Karir (*Career Development*)**

Menurut Rivai et al., (2011), bentuk-bentuk pengembangan karir, sebagai berikut.

1. Pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan merupakan suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap,

tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

2. Promosi. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
3. Mutasi. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir (*Career Development*)**

Menurut Rivai et al. (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai, antara lain:

1. Kinerja dan produktivitas Kerja.
2. Pengalaman.
3. Kompetensi dan profesionalisme.
4. Pendidikan.
5. Prestasi.
6. Pimpinan.
7. Rekan kerja.
8. Pegawai dengan posisi lebih rendah
9. Jaringan kerja.
10. Nasib.

### **Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir (*Career Development*)**

Muhammad Busro (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah kesatuan aktivitas dalam kehidupan seseorang untuk pengembangan diri dan aktivitas organisasi untuk pengembangan manusia, yang dilakukan secara formal dengan tujuan menyelaraskan karir individu dan organisasi.

Menurut Muhammad Busro (2018) ada 3 dimensi pengembangan karir:

1. Kejelasan karir, diukur dari indikator:
  - a. Kenaikan pangkat secara jelas
  - b. Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan.



- c. Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Pengembangan diri diukur dari indikator berupa kesempatan untuk:
  - a. Mengikuti berbagai pelatihan
  - b. Meneruskan Pendidikan
  - c. Mengikuti berbagai seminar/ diskusi/workshop
  - d. Mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
3. Perbaikan mutu kinerja diukur dari indikator:
  - a. Peningkatan disiplin diri
  - b. Kesetiaan
  - c. Peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

## **2.5 Knowledge Sharing**

### **Pengertian Knowledge Sharing**

*Knowledge Sharing* menurut Hoff dan Ridder (dalam Rudiyanto, 2012) didefinisikan sebagai sebuah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka. *Knowledge sharing* dideskripsikan sebagai aktifitas mentransfer dan menyebarkan pengetahuan dari satu orang, kelompok, atau organisasi pada pihak lain. Aktivitas manajemen pengetahuan dalam sebuah organisasi didukung oleh 3 untuk utama yaitu *People*, *Process*, dan *technology* (Bhatt, 2000).

Menurut Chang et al., (2017) “*Knowledge sharing is degree to be able to share the knowledge which related to a person’s skill to communicate her or his social behavior*”. Sementara menurut Naftalia Ghaniyu (2017), *Knowledge sharing* adalah proses pengiriman, berbagi, dan penyebaran informasi dan konteks multidimensi yang sistematis dari satu orang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan, dengan menggunakan berbagai metode dan media yang variatif..

Sedangkan Widayana (2005) menyatakan bahwa terdapat dua tipe *Knowledge Sharing*, yaitu:

1. *Tacit Knowledge* merupakan *knowledge* yang sebagian besar berada dalam organisasi. *Tacit Knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. Pengetahuan ini sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut tersimpan pada masing – masing pikiran (otak) para individu dalam organisasi sesuai kompetensinya.
2. *Explicit Knowledge* merupakan pengetahuan dan pengalaman tentang “bagaimana untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya adalah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing***

Widayana (2005) menguraikan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), menjadi tiga faktor, yaitu faktor individu, faktor organisasi dan faktor teknologi. Adapun ketiga faktor tersebut, diuraikan sebagaimana berikut.

1. Faktor Individu. Faktor individu berperan penting dalam mempengaruhi *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), dimana suatu pertukaran informasi yang inovatif perlu ditularkan dengan adanya dorongan dari setiap masing-masing individu.
2. Faktor Organisasi. Faktor organisasi ini berupa dukungan manajemen dipertimbangkan sebagai satu pengaruh penting terhadap pengetahuan organisasi.
3. Faktor Teknologi. Menurut Huysman dan Wulf (2006), penggunaan *Information and Communication Technology* (ICT) dan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) sangat berhubungan, karena ICT memungkinkan pencarian secara cepat, akses dan pengambilan informasi dan dapat mendukung komunikasi dan kolaborasi diantara karyawan dalam organisasi.

### **Manfaat *Knowledge Sharing***

Widayana (2005), mendeskripsikan manfaat *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) bagi organisasi atau perusahaan, sebagai berikut.

1. Efisiensi dan efektivitas waktu dan peningkatan produktivitas *knowledge receiver*.
2. Membantu para pegawai untuk menyelesaikan masalah-masalah yang pelik di dalam pekerjaannya sehari-hari.
3. Seseorang dapat menerima pengetahuan atau solusi yang sudah terbukti berdasarkan pengalaman rekan kerjanya.
4. Faktor utama yang mendorong pegawai untuk membagikan pengetahuannya, yaitu insentif dan budaya bagi orang yang berkontribusi memberikan pengetahuan.
5. Membukakan kesempatan mengeksplorasi pengetahuan untuk mendapatkan atau menciptakan knowledge baru.

#### **Dimensi dan Indikator *Knowledge Sharing***

##### 1. Dimensi *Knowledge Sharing*

Menurut Hoof dan Ridder (dalam Hendri Rudiyanto, 2012) *knowledge sharing* terdiri dari dua proses, *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. *Knowledge donating* adalah komunikasi yang terjadi ketika seseorang diharapkan untuk menyumbangkan modal intelektual. *Knowledge collecting* adalah upaya untuk membuat orang lain berbagi pengetahuan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa *knowledge collecting* adalah upaya persuasif untuk meyakinkan untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki.

Menurut Widayana (2005) menyatakan bahwa pengetahuan sebagai aliran dapat dikaitkan dengan konsep pengetahuan *tacit* dan *explicit* sebagai indikator *knowledge sharing*.

##### 2. Indikator *Knowledge Sharing*

Adapun indikator *knowledge sharing* menurut Widayana (2005), yakni:

###### a. *Knowledge Sharing Tacit*

- 1) Keterampilan. Keterampilan merupakan kemampuan menyampaikan serta mengumpulkan keterampilan yang dimiliki.
- 2) Pengalaman. Pengalaman adalah kemampuan dalam menyampaikan serta mengumpulkan pengetahuan dalam bentuk pengalaman pribadi.

3) Ide/gagasan. Ide/gagasan merupakan kemampuan karyawan dalam menyampaikan dan mengumpulkan ide atau gagasan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

b. *Knowledge Sharing Explicit*

1) Dokumen. Dokumen dalam hal ini adalah kemampuan karyawan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi dalam bentuk dokumen.

2) Laporan. Laporan dalam hal ini adalah kemampuan untuk mengumpulkan dan menyampaikan pengetahuan dalam bentuk laporan.

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* dikembangkan dari penelitian Matzler et al. (2008) meliputi:

1. *Embrained Knowledge*

Pengetahuan yang terkait dengan ketrampilan konseptual dan kemampuan kognitif individu melalui studi formal (*learning by studying*). Contoh: keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif.

2. *Embodied Knowledge*

Pengetahuan dimana tubuh individu dapat melakukan aktivitas tanpa adanya verbal yang mempresentasikan sebuah pikiran. Pengetahuan itu terbentuk pada diri seseorang yang berasal dari pengalaman sebelumnya. Contoh: pengetahuan berdasarkan pengalaman atau *learning by doing*.

3. *Encultured Knowledge*

Struktur afektif dan kognitif yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mempersepsikan, menjelaskan, mengevaluasi dan mengkonstruksi realitas. Pengetahuan ini juga mencakup asumsi dan kepercayaan yang digunakan untuk mendapatkan nilai dan informasi baru. Contoh: pemahaman bersama, dan lain-lain.

4. *Embedded Knowledge*

Bentuk kolektif dari pengetahuan tacit yang tertanam dalam rutinitas organisasi, praktek, nilai, norma dan kepercayaan bersama (*shared belief*). Contoh: rutinitas spesifik perusahaan dan prosedur, dan lain-lain.

5. *Encoded Knowledge*

Pengetahuan yang telah dikodifikasi dan berbentuk eksplisit. Contoh: buku, pedoman kerja, deskripsi pekerjaan, dan lain-lain.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator *knowledge sharing* menurut Widayana (2005), meliputi: *knowledge sharing tacit* dan *knowledge sharing explicit*.

## **2.6 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan dapat diselaraskan dengan adanya budaya organisasi dan kepemimpinan yang dapat mendukung sifat kreatif itu sendiri. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, artinya dengan terciptanya budaya organisasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat mendorong kreativitas karyawan. Budaya organisasi yang didukung dengan penguatan kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh positif budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan, jadi apabila semakin tinggi tingkat pemberdayaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin disuatu perusahaan dapat meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan (Rahma, 2020; Khan, 2017) dan Makumbe (2022) menyatakan bahwa penting dalam memfasilitasi terciptanya kebijakan yang tepat yang dapat memfasilitasi pengembangan budaya organisasi yang kondusif bagi kreativitas karyawan di tempat kerja. Kreativitas karyawan juga merupakan penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam bersaing di dunia modern saat ini. Tentunya karyawan yang berpikir kreatif menjadi sebuah asset dari perusahaan.

Pendapat tersebut didukung dengan hasil penelitian berkaitan dengan kreativitas karyawan sebagai penentu sebuah keberhasilan sebuah perusahaan yang dilakukan oleh Muhammad Rizqi Nurdianto (2021) dan Adityo Udi Laksono (2020), serta Parvaneh Rastgoo (2017) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kreativitas karyawan, dan komitmen

organisasi Memoderasi Hubungan positif budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

***H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kreativitas Karyawan***

## **2. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kreativitas Karyawan**

Girma Taye Nigusea and Habtamu Getachew (2019) menyatakan bahwa penghargaan ekstrinsik dan intrinsik sebagai sistem pemberian remunerasi memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kreativitas karyawan. Lebih dari itu, kreativitas karyawan dijelaskan oleh imbalan ekstrinsik & intrinsik yang juga bagian dari remunerasi dalam penelitian ini. Demikian pula, hasil penelitiannya menunjukkan penghargaan intrinsik lebih merupakan faktor yang berkontribusi terhadap kreativitas karyawan daripada imbalan ekstrinsik. Dengan demikian, penting bagi manajemen untuk mensikapi masalah kreativitas karyawan dan untuk pencapaian tujuan organisasi, dengan memanfaatkan kedua sistem penghargaan intrinsik untuk karyawan. Selain itu, manajemen perlu menilai praktik penghargaan serupa institusi dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Pendapat dan hasil penelitian di atas didukung dengan hasil penelitian Rizky Santoso (2017) dimana menunjukkan bahwa remunerasi, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam penelitian diukur dengan menggunakan kreativitas karyawan dalam salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan.

Penelitian tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Runny Wachyuni, M. Ali Iqbal, Ahmad Badawi saluy (2021) membuktikan bahwa remunerasi memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Runny Wachyuni, et.al., juga mendeskripsikan bahawa semakin

tinggi remunerasi, semakin tinggi motivasi karyawan, dan sebaliknya jika remunerasi rendah, semakin rendah motivasi karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua yang akan diuji dalam penelitian ini adalah

***H<sub>2</sub>: Remunerasi Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kreativitas Karyawan***

### **3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas Karyawan**

Pengembangan karir dalam sebuah organisasi memiliki peran dan fungsi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan secara efektif dan efisien, serta secara optimal. Ni Luh Darmayanti (2019) budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat di RSUD X Denpasar. Dengan meningkatnya kinerja perawat akan berdampak pada pemberian pelayanan yang optimal dan berkesinambungan kepada masyarakat. Kinerja perawat dalam penelitian ini termasuk kreativitas perawat dalam memberikan pelayanan secara optimal sebagai bagian dari kinerja perawat.

Hasil penelitian dan pendapat pengaruh pengembangan terhadap kreativitas karyawan didukung dengan hasil penelitian Rosyidi (2018) mendeskripsikan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kreativitas karyawan di Telkom Regional Jawa Barat yang artinya tinggi rendahnya Kreativitas dipengaruhi oleh pengembangan karir. Penelitian tersebut sejalan dengan Nayati (2018) tingkat Kreativitas karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir, karena Kreativitas yang dilakukan oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan dalam kerangka kinerja karyawan. Beberapa aspek pengembangan karir diidentifikasi sebagai kunci, yaitu program pelatihan, bimbingan & bimbingan karir dan program mobilitas.

Dengan adanya program pelatihan, bimbingan & bimbingan karir dan program mobilitas dalam sebuah perusahaan jasa profesional harus lebih banyak mengalihkan upaya pada aspek yang terkait dengan pengembangan karir. Perusahaan harus secara khusus meningkatkan program pelatihan, bimbingan karir & bimbingan dan program mobilitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketiga yang akan diuji dalam penelitian ini adalah

***H<sub>3</sub>: Pengembangan Karir Berpengaruh Siginifikan dan Positif Terhadap Kreativitas Karyawan***

#### **4. Knowledge Sharing Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas Karyawan**

Naima Andleeb, Shiau Wei Chan, Safdar Nazeer (2018) Pemicu kreativitas karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah *Knowledge Sharing*, Budaya Organisasi dan Internal Marketing. Kerangka kerja untuk memicu adanya kreativitas karyawan dapat dilakukan dengan mengkonseptualisasikan peran Budaya Organisasi dan Internal Marketing dengan memberikan efek mediasi pada kreativitas karyawan. Mediasi yang diberikan dan digunakan adalah kemajuan berbagi pengetahuan sebagai mempertimbangkan mediator *Knowledge Sharing*, yang mengaktifkan peran penting kepemimpinan untuk memimpin organisasi.

Kreativitas karyawan dapat dimediasi dengan adanya peran variasi pekerjaan dan moderasi berfokus pada motivasi intrinsik sebagai cara untuk meningkatkan pengaruh variasi pekerjaan terhadap kreativitas dalam rangka meningkatkan kreativitas. Hal ini menekankan bahwa jika variasi pekerjaan dan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi berinteraksi satu sama lain, maka kreativitas karyawan akan lebih tinggi. Ini juga menyarankan cara untuk meningkatkan kreativitas karyawan dan menetapkan implikasi praktis untuk perusahaan Korea kecil dan menengah (Thae Sik Rhee dan Xiu Jin, 2019). Sedangkan penelitian diatas didukung dengan penelitian Soojin Lee, Gukdo Byun, Suzi Kim (2021) yang menemukan bahwa efek positif dari perilaku



membantu rekan kerja pada kreativitas karyawan melalui *Knowledge Sharing* mereka lebih kuat. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi untuk menemukan faktor-faktor penting yang memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan dampak perilaku membantu rekan kerja dan supervisor pada *Knowledge Sharing* dan kreativitas di antara karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hamidah (2018) dalam penelitiannya tentang knowledge sharing dapat mempengaruhi Kreativitas karyawan, knowledge sharing sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang-orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardilah (2017) yang menyimpulkan bahwa knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena dengan pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan yang dilakukan, akan membuat kinerja karyawan tersebut menjadi semakin baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama yang akan diuji dalam penelitian ini adalah

***H<sub>4</sub>: Knowledge Sharing Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas karyawan***

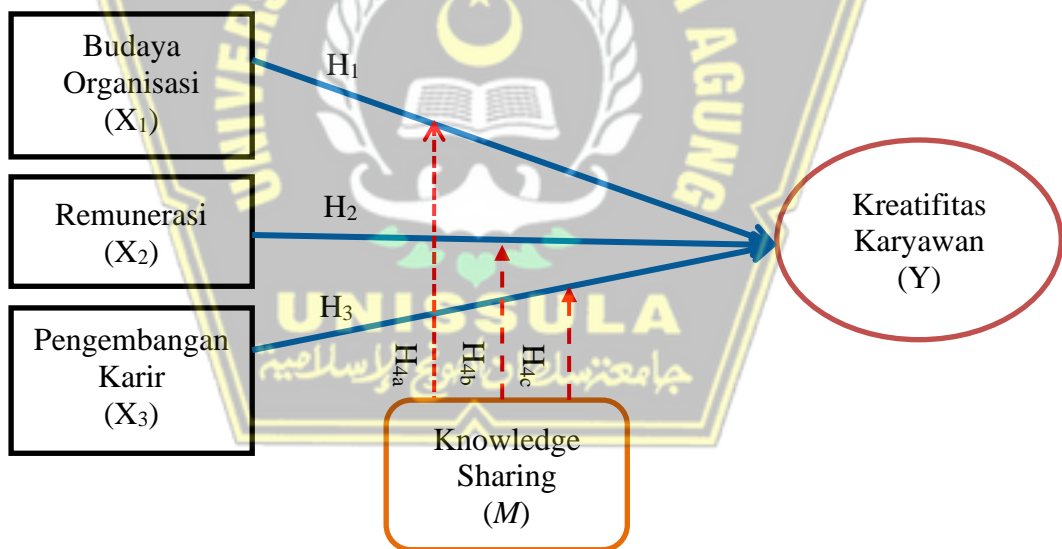
## **2.7 Model Empiris Penelitian**

Dalam penelitian ini, model empiris penelitian dideskripsikan sebagaimana berikut:

Model empirik yang peneliti gunakan di bagi menjadi 3 (tiga) variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderating. Variabel independen ditandai dengan tanda X, dimana dalam penelitian Variabel independen menggunakan tiga variabel independen, yaitu dengan diberi tanda X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>. Y merupakan variabel dependen dan M adalah variabel moderating. Dalam model empirik tersebut, peneliti bermaksud melakukan kajian penelitian

dimana peneliti ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Remunerasi ( $X_2$ ), dan Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap Kreativitas Karyawan ( $Y$ ) melalui *Knowledge Sharing* ( $M$ ) Sebagai Variabel Moderating. Dimana variabel *Knowledge Sharing* ( $M$ ) digunakan sebagai variabel moderating untuk memoderasi hubungan antara variabel - variabel yang bersangkutan.

Penelitian ini untuk mendeskripsikan secara grafik tentang pengaruh 3 (tiga) variabel independent, yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Remunerasi ( $X_2$ ), dan Pengembangan Karir ( $X_3$ ) terhadap Kreativitas Karyawan ( $Y$ ) melalui *Knowledge Sharing* ( $M$ ) Sebagai Variabel Moderating yang terjadi pada karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Maka model empirik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan penelitian yang analisis pada data-data angka yang diolah dengan metode statistik dan digunakan dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2019) Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menekankan dasar filsafat positivisme, diterapkan peneliti dalam meneliti populasi atau sampel keadaan tertentu, pengumpulan data dengan memanfaatkan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian pendekatan kuantitatif secara sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas dilakukan dari awal sampai tahapan pembuatan desain penelitian dalam analisis uji hipotesis untuk diinterpretasikan hasil analisis tersebut untuk memperoleh kesimpulan penelitian dengan analisis instrument penelitian variabel penelitian, yaitu Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir, serta Kreativitas Karyawan dengan *Knowledge Sharing* sebagai variable moderasi (*moderating*).

Penelitian pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini merupakan penelitian eksperimen yang bertujuan untuk meneliti dan mengetahui korelasi antara Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan dengan pemoderasi *Knowledge Sharing*.

#### **3.2 Populasi dan Pengambilan Sampel Penelitian**

##### **1. Populasi**

Populasi sebagai bidang generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek dengan karakteristik dan sifat tertentu yang telah ditetapkan peneliti untuk mempelajarinya dan menarik kesimpulan darinya. Populasi biasanya terdiri dari orang, objek, dan benda alam lainnya, termasuk segala ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh subjek atau objek itu sendiri. (Sugiyono, 2019).

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa di Semarang yang berjumlah 102 orang.

## **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2019) Sampel adalah himpunan bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada dan terjadi dalam populasi. Peneliti dapat menggunakan sampel dari populasi tersebut. Oleh karena itu, sampel penelitian yang diambil dari populasi harus representatif (mewakili). Sampel dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa di Semarang yang berjumlah 102 orang pegawai.

Dalam penelitian ini, peneliti dalam menentukan sampel penelitian menggunakan teknik pengambilan sampel, yaitu *total sampling*. Menurut Suharsimi (2017), total sampling adalah pengambilan sampel penelitian yang sama dengan jumlah populasi yang ada.

## **3.3 Sumber Data dan Jenis Data**

### **1. Sumber Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Data primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian. Data primer didapatkan melalui hasil jawaban kuesioner responden yang merupakan karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang mengenai analisis pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel moderating.

#### **b. Data sekunder**

Data sekunder adalah informasi yang berasal dari sumber resmi atau badan lain yang menyediakan informasi tentang subjek penelitian. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka tentang pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan

dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel moderating, dan data profile PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

#### 1. Metode angket atau kuisisioner

Peneliti menggunakan kuisisioner (survei) yang berisi beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Agung, 2012:63). Data responden dikumpulkan dengan menyebarkan kuisisioner. Penyusunan angket didasarkan atas sejumlah indikator penelitian.

Kuisisioner penelitian yang digunakan merupakan isi kuisisioner mengenai Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karir, Kreativitas Karyawan dan *Knowledge Sharing* kepada karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

#### 2. Observasi (pengamatan)

Observasi, yaitu tehnik Pengumpulan data dimana peneliti melakukan pengamatan langsung atau tidak langsung terhadap gejala yang sedang berlangsung.

Teknik ini digunakan penulis untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

#### 3. *Interview* (wawancara)

*Wawancara* merupakan salah satu cara pengumpulan informasi melalui tanya jawab yang dilakukan secara sistematis dan berdasarkan tujuan penelitian. *Wawancara* digunakan sebagai tehnik pengumpulan data ketika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan topik yang akan diteliti dan ketika ingin mengetahui lebih dalam dari responden dan jumlah responden sedikit atau kecil..

Dalam hal ini yang menjadi responden adalah direktur perusahaan, manajer personalia, dan teknisi, serta karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

#### 4. Dokumentasi

Dokumentasi mencari informasi tentang isu-isu atau variabel dalam bentuk catatan atau transkrip, surat kabar, majalah, risalah rapat, agenda, dan lain sebagainya. Dalam hal ini, penulis mencari dan mengumpulkan informasi dari catatan atau arsip yang tersimpan yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **3.5 Definisi Operasional dan Indikator**

Dalam penelitian ini, peneliti mendeskripsikan setiap variabel penelitian dengan menggunakan definisi operasional dan indikator variabel penelitian pada tabel 3.1 sebagaimana berikut:



Tabel 3.1  
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	<b>Budaya Organisasi (<math>X_1</math>)</b>	Suatu budaya yang disajikan sebagai nilai-nilai umum, prinsip, tradisi, dan praktik anggota organisasi yang memengaruhi aktivitas mereka. yang ada dan berkembang di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sinergi</li> <li>2. Integritas</li> <li>3. Inovasi</li> <li>4. Profesionalisme</li> <li>5. Spirit Mencapai Keunggulan atau Nilai Kesempurnaan (<i>Internalisasi Corporate Value (ICV), Kementrian Keuangan, 2017</i>)</li> </ol>	<b>Skala Likert</b> Skor 5: Sangat Setuju (SS) Skor 4: Setuju (S) Skor 3: Netral (N) Skor 2: Tidak Setuju (TS) Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)
2.	<b>Remunerasi (Remuneration) (<math>X_2</math>)</b>	Penerimaan pegawai yang telah memberikan sumbangsih tenaga dan waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, meliputi gaji, tunjangan melekat gaji, uang makan, tunjangan jabatan struktural, tambahan gaji, insentif, honorarium, bonus, jaminan kesehatan, kematian dan pensiun di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Tunjangan Biaya Hidup</li> <li>3. Tunjangan Insentif</li> <li>4. Tunjangan Hari Raya</li> <li>5. Tunjangan Kompensasi</li> <li>6. Tunjangan Kesehatan</li> <li>7. Pensiun</li> </ol> Dian Apriyanti (2018)	<b>Skala Likert</b> Skor 5: Sangat Setuju (SS) Skor 4: Setuju (S) Skor 3: Netral (N) Skor 2: Tidak Setuju (TS) Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	<i>Pengembangan Karir (Career Development) (X<sub>3</sub>)</i>	Upaya setiap pegawai atau organisasi untuk melakukan yang terbaik bagi dirinya untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan/kemampuan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non-profit dan semua pekerjaannya. di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang	1. Kejelasan Karir 2. Pengembangan diri 3. Perbaikan Mutu Kinerja Muhammad Busro (2018)	<b>Skala Likert</b> Skor 5: Sangat Setuju (SS) Skor 4: Setuju (S) Skor 3: Netral (N) Skor 2: Tidak Setuju (TS) Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)
4.	<i>Kreativitas Karyawan (Creativity Employee) (Y)</i>	Kegiatan karyawan dalam menjaga kelangsungan hidup jangka panjang sebuah perusahaan yang melibatkan dan menghasilkan ide-ide baru yang berguna di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.	1. Menciptakan ide baru 2. Menciptakan solusi 3. Menciptakan ide-ide terobosan terkait dengan bidang pekerjaan 4. Menjadi teladan bagi karyawan lainnya Qin Zhou et al. (2011)	<b>Skala Likert</b> Skor 5: Sangat Setuju (SS) Skor 4: Setuju (S) Skor 3: Netral (N) Skor 2: Tidak Setuju (TS) Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)
5.	<i>Knowledge Sharing (M)</i>	Hasil pelatihan berupa pengalaman, keyakinan dan asumsi yang dimiliki karyawan dalam menghadapi setiap permasalahan. Ketika karyawan memiliki pengetahuan yang luas, mereka diharapkan tahu bagaimana	Knowledge Sharing Tacit 1. Ketrampilan 2. Pengalaman 3. Ide/Gagasan  Knowledge Sharing Explicit	Skala Likert Skor 5: Sangat Setuju (SS) Skor 4: Setuju (S) Skor 3: Netral (N) Skor 2: Tidak Setuju (TS) Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)



No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		melakukan pekerjaannya dengan baik dan efisien di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.	1. Dokumen 2. Laporan  Widayana (2005)	



Variabel Variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert terdiri dari pernyataan yang mengungkapkan sikap mendukung atau tidak mendukung terhadap objek kepentingan. Setiap tanggapan diberi skor numerik yang menunjukkan tingkat dukungan sikap, dan skor tersebut dapat dijumlahkan untuk mengukur keseluruhan sikap peserta (Cooper & Schindler, 2017:327). Tingkatan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1-5.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2019) Analisis data adalah suatu proses dimana informasi dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan lainnya dicari secara sistematis dan disusun sedemikian rupa sehingga mudah dipahami dan hasilnya diketahui orang lain.

Analisis data penelitian ini dilakukan dengan metode PLS (*Partial Least Square*) menggunakan software SmartPLS versi 3. PLS merupakan solusi SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dalam hal ini lebih valid dibandingkan dengan teknik SEM lainnya. SEM memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam penelitian yang mengintegrasikan teori dan data, serta dapat melakukan analisis jalur variabel laten, sehingga sering digunakan oleh para peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis yang cukup robust karena tidak bergantung pada banyak asumsi. Data juga tidak boleh berdistribusi normal multivariat (model yang sama dapat menggunakan indikator dengan skala rasio kategorik, ordinal, interval), sampel tidak boleh besar (Ghozali, 2012). PLS (*Partial Least Square*) tidak hanya dapat mengkonfirmasi teori, tetapi juga menjelaskan apakah ada hubungan antara variabel laten atau tidak..

Selain itu, PLS (*Partial Least Square*) digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga PLS (*Partial Least Square*) lebih cocok digunakan untuk analisis data dalam penelitian prediktif. PLS (*Partial Least Square*) juga dapat digunakan untuk memperjelas apakah ada hubungan antar variabel laten. *Partial Least Squares* (PLS) dapat secara bersamaan menganalisis konstruksi yang dibentuk oleh indikator refleksif dan formatif. Ini tidak mungkin dilakukan dengan SEM berbasis

kovarians karena merupakan model yang tidak teridentifikasi. Pemilihan metode PLS (*Partial Least Squares*) didasarkan pada fakta bahwa dalam penelitian ini terdapat 5 variabel laten yang dibentuk oleh indikator refleksif dan variabel tersebut diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*.

Model refleksif, konstruk atau variabel laten diasumsikan mempengaruhi indikator, dimana arah kausalitasnya dari konstruk ke indikator atau manifes (Ghozali, 2012). Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian terhadap hubungan antar variabel laten. Salah satu pendekatan analisis *second order factor* adalah dengan menggunakan pendekatan indikator berulang, atau juga dikenal sebagai model komponen hirarkis. Meskipun pendekatan ini mereplikasi beberapa manifes atau indikator, pendekatan ini memiliki kelebihan yaitu model ini dapat diestimasi menggunakan algoritma PLS standar (Ghozali, 2012).

### **3.6.1 Model Pengukuran atau Outer Model**

#### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas menilai apakah survei tersebut valid atau tidak. Suatu survei dianggap valid jika pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas diterapkan pada semua item pertanyaan pada setiap variabel. Beberapa tingkatan pengujian dilakukan yaitu validitas *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

##### **1. Content Validity**

Validitas survei dapat ditentukan dengan kuesioner yang banyak digunakan di kalangan peneliti. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil kajian literatur, yang perlu dilakukan modifikasi untuk menghindari bias responden terhadap preferensi tertentu.

##### **2. Convergent Validity**

Ukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan besaran variabel. Oleh karena itu, hanya item pertanyaan yang memiliki signifikansi tinggi, yaitu lebih dari dua kali error standar pengukuran pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat dicapai

apabila nilai AVE tiap variabel di atas 0,5 dan nilai loading tiap item juga di atas 0,5. (Ghozali, 2012).

### **3. Average Variance Extrated (AVE)**

Uji validitas ini bertujuan untuk menilai validitas butir pertanyaan dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE). AVE adalah persentase rata-rata yang diekstraksi (AVE) antara item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan dari indikator konvergen. Dinyatakan dengan baik ketika AVE setiap pertanyaan lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2012).

### **4. Discriminant Validity**

Uji validitas ini menjelaskan apakah kedua variabel berbeda secara signifikan satu sama lain. Uji validitas diskriminan terpenuhi jika korelasi variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar daripada korelasi semua variabel lainnya. Selain itu, cara lain untuk melakukan uji validitas diskriminan terlihat pada nilai *cross-loading* ketika nilai *cross-loading* butir pertanyaan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi butir pertanyaan ke variabel lain (Ghozali, 2012).

#### **3.6.1.2 Reliabilitas**

Secara umum reliabilitas didefinisikan sebagai seperangkat tes yang digunakan untuk menilai reliabilitas pernyataan. Uji reliabilitas mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep, atau konsistensi responden dalam menjawab pernyataan yang dibuat dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *composite reliability*. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika skor reliabilitas kompositnya  $\geq 0,7$  (Sekaran, 2014).

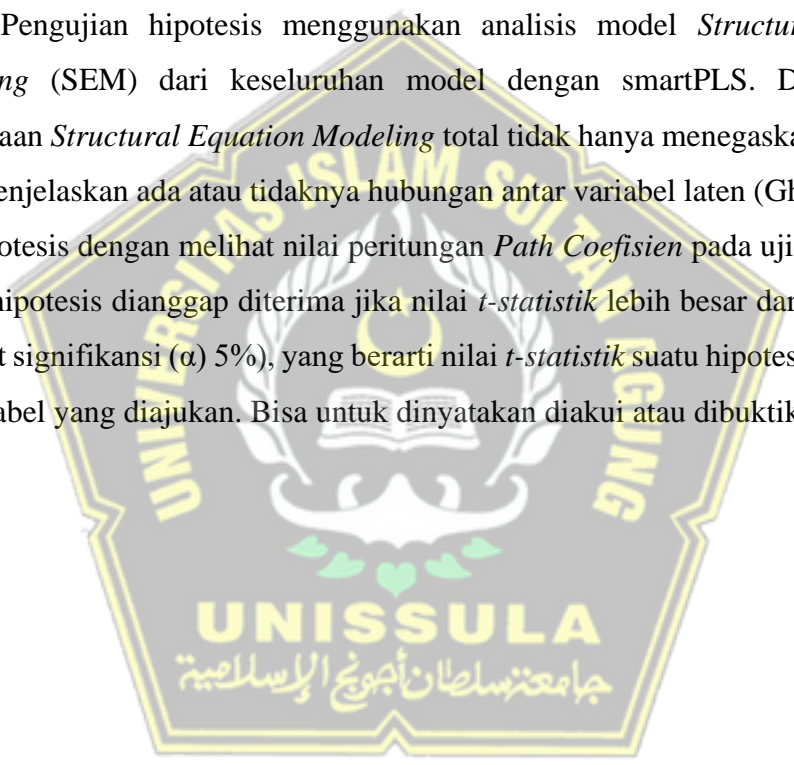
#### **3.6.2 Model Struktural atau Inner Model**

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori material. Model struktural dievaluasi menggunakan *R-square* dari variabel dependen, uji *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.. Estimasi model menggunakan PLS dimulai

dengan mempertimbangkan *R-square* dari setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi regresi. Perubahan nilai *R-squared* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah berpengaruh signifikan (Ghozali, 2012). Selain nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan menguji kepentingan prediktif *Q-square* terhadap model konstruk. *Q-Squared* mengukur seberapa baik nilai observasi menghasilkan nilai yang diamati serta estimasi parameternya.

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis model *Structural Equation Modeling* (SEM) dari keseluruhan model dengan smartPLS. Dalam model persamaan *Structural Equation Modeling* total tidak hanya menegaskan teori tetapi juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2012). Uji hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada uji *inner model*. Suatu hipotesis dianggap diterima jika nilai *t-statistik* lebih besar dari *t-tabel* 1,96 (tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%), yang berarti nilai *t-statistik* suatu hipotesis lebih besar dari *t-tabel* yang diajukan. Bisa untuk dinyatakan diakui atau dibuktikan.



**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Gambaran Umum Responden**

**4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian**

Populasi dan merupakan sampel penelitian ini adalah seluruh pekerja di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang yang diperkirakan mencapai 102 pekerja. Distribusi kuesioner dilakukan secara tidak langsung, yaitu dengan memanfaatkan teknologi yaitu media google form yang disebarakan melalui supervisor bagian di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

Karakter sebagai indikator dalam penelitian ini merupakan responden sebagai hasil analisis deskriptif profil responden penelitian. Pada penelitian ini, data responden dapat dilihat melalui empat aspek, yaitu jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir.

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
<b>1.</b>	<b>Jenis Kelamin:</b>		
	a. Pria	57	55,88
	b. Wanita	45	44,12
	<b>Jumlah</b>	<b>102</b>	<b>100</b>
<b>2.</b>	<b>Usia</b>		
	a. < 25	19	18,63
	b. 25 – 30	43	42,16
	c. > 30	40	39,21
	<b>Jumlah</b>	<b>102</b>	<b>100</b>
<b>3.</b>	<b>Lama Bekerja:</b>		
	a. > 3 tahun	11	10,78
	b. 4 – 7 tahun	35	34,32
	c. 8 – 10 tahun	45	44,12
	d. > 10 tahun	11	10,78

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
	<b>Jumlah</b>	<b>102</b>	<b>100</b>
<b>4.</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	a. SMA/SMK	7	6,86
	b. Diploma (D1/D2/D3)	17	16,67
	c. Sarjana (S1/S2/S3)	78	76,47
	<b>Jumlah</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Tabel 4.1 di atas menginterpretasikan dimana jumlah responden yang berjenis kelamin pria menjadi mayoritas daripada responden berjenis kelamin Wanita secara kuantitas. Responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 57 orang (55,88%). Sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin Wanita berjumlah 45 orang (44,12%). Hal ini menggambarkan keadaan jumlah responden pria lebih banyak dibanding dengan jumlah responden wanita.

Sedangkan berdasarkan karakteristik responden, berupa lama bekerja pegawai PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang dengan kriteria responden yang telah bekerja selama 8 – 10 tahun sebanyak 45 responden (44,12), lama bekerja antara 4 – 7 tahun sebanyak 35 responden (34,32), responden yang telah bekerja selama > 3 tahun sebanyak 11 responden atau 11 (10,78%) dan responden yang telah bekerja selama > 10 tahun sebanyak 11 responden atau (10,78%). Pegawai yang telah cukup lama bekerja biasanya lebih mengetahui mekanisme kerja, hal ini disebabkan karena mereka telah mempunyai pengalaman lebih banyak tentang bagaimana cara terbaik untuk meningkatkan pekerjaannya.

Tabel 4.1 di atas juga mendeskripsikan statistik tentang karakteristik responden menurut usia dari 102 responden pada penelitian ini dijelaskan pada Tabel 4.1 pada responden dibagi menjadi tiga kategori:

Berdasarkan Tabel 4.1. dapat diketahui bahwa dari 102 responden, usia responden mayoritas berusia 25 – 30, yaitu sebanyak 43 orang (42,16%). Sedangkan responden yang berusia tahun >30 sebanyak 40 orang (39,21%). Dan responden

yang berusia > 25 tahun sejumlah 19 orang (18,63%). Keadaan ini membuktikan jika lebih banyak responden yang bekerja di usia produktif.

Pada tabel 4.1 menjelaskan bahwa strata pendidikan responden mayoritas memiliki background pendidikan sarjana (S1/S2/S3), dengan nilai sebanyak 78 orang (76,47%). Responden dengan jenjang pendidikan SMA/SMK sebanyak 7 orang (6,86%) dan responden dengan background pendidikan Diploma (D1/D2/D3) sebanyak 17 orang (16,67%). Hal ini mengindikasikan bahwa latar belakang pendidikan responden dengan tingkat sarjana (S1/S2/S3) sebesar 76,47%, sementara yang berpendidikan SMA relative kecil, yaitu 6,86%.

#### 4.1.2 Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif, yaitu suatu penjelasan universal tentang variabel penelitian yang didapatkan dengan acuan dari jawaban responden untuk tiap indikator pada kuesioner yang telah didistribusikan (Riyanto, Slamet, & Hatmawan, 2020). Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk meneliti respon dari 102 responden pada tiap-tiap variabel, yaitu Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karir, Kreativitas Karyawan, dan *Knowledge Sharing*.

Variabel penelitian secara statistik deskriptif diharapkan peneliti dalam untuk mengetahui nilai jawaban responden terhadap indikator variabel penelitian. Pertama, membagi kategori menjadi tiga, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Kedua, menentukan rentang skala untuk setiap kategori yang dihitung dengan rumus.

$$RS = \frac{\text{Nilai Tertinggi (5)} - \text{Nilai Terendah (1)}}{\text{Jumlah Kategori (3)}}$$

$$RS = 1,33$$

Rentang Skala	Kategori
1 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,66	Sedang
3,67 - 5	Tinggi



Berikut deskripsi variabel penelitian berdasarkan jawaban kuesioner responden secara tabulasi sebagai berikut.

Tabel 4.2  
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

Indikator	Jawaban					Jml Responden	Skor	Rerata Skor	Kategori
	1	2	3	4	5				
Budaya Kerjasama dengan saling percaya, dan menghargai kepada seluruh stakeholders	0	0	28	49	25	102	405	3,97	Tinggi
Budaya konsisten dalam disiplin, Jujur dan berdedikasi, serta Komitmen	0	0	21	48	33	102	420	4,12	Tinggi
Budaya sikap tanggap terhadap perubahan, Kreatif dan inovatif	0	0	42	43	17	102	383	3,75	Tinggi
Budaya kerja berorientasi pada hasil sesuai kompetensi bidang pekerjaan	0	0	19	67	16	102	405	3,97	Tinggi
Menumbuhkembangkan sikap antusias, proaktif dan pantang menyerah, efektif dan efisien dalam bekerja, dan mengutamakan kepuasan pelanggan pada setiap karyawan	0	0	34	52	16	102	390	3,82	Tinggi
<b>Total Rerata Skor Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)</b>								3,93	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

Skor rata-rata total jawaban responden untuk variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang sebesar 3,93 dan termasuk tinggi. Demikian juga skor rata-rata untuk semua indikatornya sebesar lebih dari 3,66 (tinggi), sehingga dapat dikatakan responden menganggap penerapan sinergi, integritas, inovasi, profesionalisme, dan spirit yang tinggi dalam diri setiap karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang adalah tinggi.

Tabel 4.3

Deskripsi Variabel Remunerasi (X<sub>2</sub>)

Indikator	Jawaban					Jml Responden	Skor	Rerata Skor	Kategori
	1	2	3	4	5				
Gaji berdasarkan ketentuan Pemerintah dan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang yang berlaku, serta berdasarkan prosedur pemberian gaji, kualitas dan kuantitas output pekerjaan	0	0	17	59	26	102	417	4,09	Tinggi
Tunjangan hidup sesuai dengan ketentuan dan aturan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang yang berlaku dan memberikan tepat sesuai dengan waktu pemberian tunjangan	0	3	14	52	33	102	421	4,13	Tinggi
Tunjangan insentif sesuai dengan aturan yang berlaku dan berdasarkan lama nya bekerja yang saya lakukan sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang	0	0	15	54	33	102	426	4,18	Tinggi
Tunjangan hari raya yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang tanpa adanya pengurangan jika terjadi penurunan jumlah jam kerja yang saya lakukan dalam bekerja	0	2	18	62	20	102	406	3,98	Tinggi

Indikator	Jawaban					Jml Responden	Skor	Rerata Skor	Kategori
	1	2	3	4	5				
Tunjangan kompensasi karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang sudah berdasarkan ketrampilan dalam bekerja dan saya menerima tunjangan tersebut secara tertib, lancar, dan waktu yang telah ditetapkan	0	2	24	48	28	102	408	4,00	Tinggi
Tunjangan kesehatan yang diberikan sesuai dengan ketentuan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang yang berlaku dan pemerintah dan karyawan tidak mengalami masalah dalam klaim tunjangan tersebut	0	3	21	56	22	102	403	3,95	Tinggi
Tunjangan pensiun diberikan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan sesuai dengan lama mengabdikan bekerja karyawan	0	0	14	61	27	102	421	4,13	Tinggi
<b>Total Rerata Skor Variabel Remunerasi (<math>X_2</math>)</b>								4,06	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

Skor rata-rata total jawaban responden untuk variabel Remunerasi ( $X_2$ ) PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang sebesar 4,06 dan termasuk tinggi. Demikian juga skor rata-rata untuk semua indikatornya sebesar lebih dari 3,66 (tinggi), sehingga dapat dikatakan responden menganggap pemberian remunerasi dalam bentuk gaji, tunjangan biaya hidup, tunjangan insentif, tunjangan hari raya, tunjangan, kompensasi, tunjangan kesehatan, dan pensiun kepada setiap karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang adalah tinggi dan sesuai.

Tabel 4.4  
Deskripsi Variabel Pengembangan Karier ( $X_3$ )

Indikator	Jawaban					Jml Responden	Skor	Rerata Skor	Kategori
	1	2	3	4	5				
Kesempatan yang sama oleh PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang dalam kenaikan pangkat dan promosi jabatan dan saya merasakan dan mengalaminya sendiri mengikuti promosi jabatan dan menduduki jabatan	0	0	0	91	11	102	419	4,11	Tinggi
Kesempatan mengikuti diklat, bimtek dan semacamnya kepada setiap karyawan	0	0	5	85	12	102	415	4,07	Tinggi
Menanamkan disiplin diri, kesetiaan, dan motivasi kepada karyawan supaya menghasilkan kuantitas dan kualitas output maksimal sehingga dapat mengiktui promosi jabatan	0	0	3	79	20	102	425	4,17	Tinggi
<b>Total Rerata Skor Variabel Pengembangan Karier (<math>X_3</math>)</b>								4,11	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

Skor rata-rata total jawaban responden untuk variabel Pengembangan Karier ( $X_3$ ) PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang sebesar 4,11 dan termasuk tinggi. Demikian juga skor rata-rata untuk semua indikatornya sebesar lebih dari 3,66 (tinggi), sehingga dapat dikatakan responden menganggap bahwa kejelasan karir, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kinerja yang diberikan kepada setiap karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang adalah tinggi dan terlaksana.

Tabel 4.5

## Deskripsi Variabel Kreativitas Karyawan (Y)

Indikator	Jawaban					Jml Responden	Skor	Rerata Skor	Kategori
	1	2	3	4	5				
Memunculkan ide baru kreatif dan inovatif dalam produktivitas kerja dan mendorong semangat kerja bagi karyawan lain	0	2	18	62	20	102	406	3,98	Tinggi
Memiliki cara baru solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan ketika menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan baru	0	2	24	48	28	102	408	4,00	Tinggi
Memiliki kemampuan menciptakan teknik penyelesaian bersifat inovatif, cepat, tepat, dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan saya dan karyawan lainnya	0	3	21	56	22	102	403	3,95	Tinggi
Menunjukkan kreativitas dalam bekerja dan melaksanakan dan mengembangkan ide baru dalam pekerjaan sehingga saya menjadi teladan bagi karyawan lainnya	0	0	14	61	27	102	421	4,13	Tinggi
<b>Total Rerata Skor Variabel Kreativitas Karyawan (Y)</b>								4,01	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

Skor rata-rata total jawaban responden untuk variabel Kreativitas Karyawan (Y) PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang sebesar 4,01 dan termasuk tinggi. Demikian juga skor rata-rata untuk semua indikatornya sebesar lebih dari 3,66 (tinggi), sehingga dapat dikatakan responden menganggap bahwa menciptakan ide baru, menciptakan solusi, menciptakan ide-ide terobosan terkait dengan bidang pekerjaan, dan menjadi teladan bagi karyawan lainnya pada diri setiap karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang adalah tinggi.

Tabel 4.6

Deskripsi Variabel *Knowledge Sharing (M)*

Indikator	Jawaban					Jml Responden	Skor	Rerata Skor	Kategori
	1	2	3	4	5				
Memahami, mengelola dan share ketrampilan yang saya miliki dan setiap karyawan yang kompleks dengan baik	0	0	15	54	33	102	426	4,18	Tinggi
Mampu memahami, mengelola dan share pengalaman yang saya miliki dan setiap karyawan yang beragam dengan baik	0	2	18	62	20	102	406	3,98	Tinggi
Mampu memahami, mengelola dan share informasi/ide/gagasan baru yang saya miliki dan setiap karyawan yang variatif dan inovatif dengan baik	0	2	24	48	28	102	408	4,00	Tinggi
Mampu membuat bahan laporan dan menyajikan dokumen laporan terkait dengan pengetahuan dan informasi pekerjaan yang saya kerjakan dan selesaikan	0	3	21	56	22	102	403	3,95	Tinggi
Mampu membuat dan menyajikan laporan lengkap dan detail terkait dengan pengetahuan dan informasi pekerjaan yang saya kerjakan dan selesaikan	0	0	14	61	27	102	421	4,13	Tinggi
<b>Total Rerata Skor Variabel Knowledge Sharing (M)</b>								4,05	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

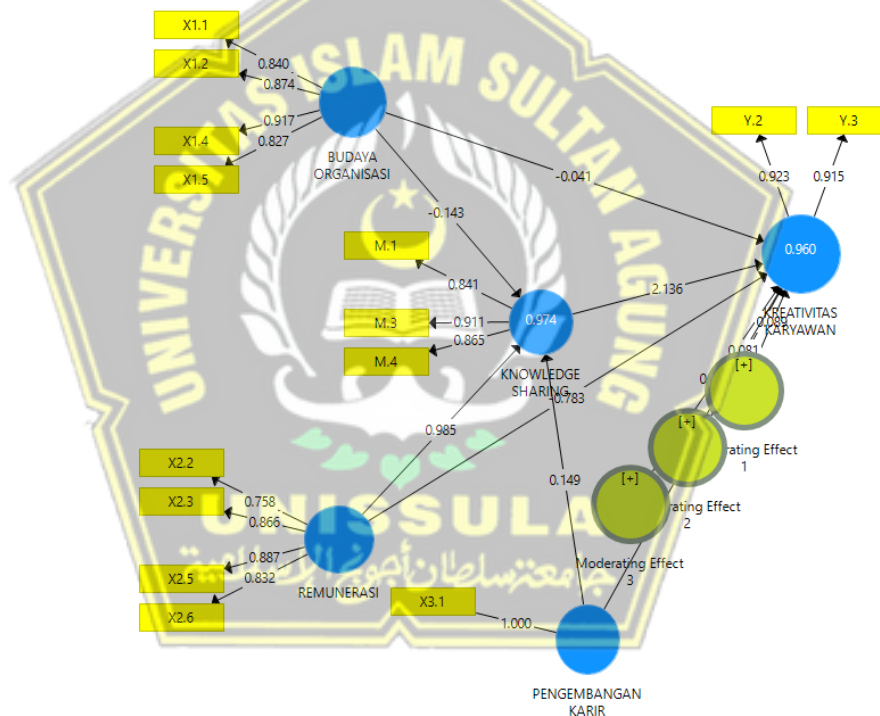
1. Skor rata-rata total jawaban responden untuk variabel *Knowledge Sharing (M)* PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang sebesar 4,05 dan termasuk tinggi. Demikian juga skor rata-rata untuk semua indikatornya sebesar lebih dari 3,66 (tinggi), sehingga dapat dikatakan responden menganggap bahwa *Knowledge Sharing Tacit* (Ketrampilan, Pengalaman, Ide/Gagasan) dan *Knowledge Sharing Explicit*

(Dokumen dan Laporan) pada diri setiap karyawan di PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang adalah tinggi dan dilaksanakan dengan sangat sesuai.

### 4.1.3 Analisis Data

#### 4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Pada tahap pertama analisis, PLS (*Partial Least Square*) digunakan untuk menguji model eksternal. Tujuan dari teknik ini adalah analisis menggunakan algoritma PLS. Dalam penelitian ini diperlukan model eksternal untuk menilai validitas dan reliabilitas. Software PLS yang diaplikasikan adalah SmartPLS 3.0 for windows. Berikut perhitungan algorithm setelah yang dihasilkan:



Gambar 4.1 Output Calculate Algorithm

## 1. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauhmana akurasi dari suatu alat ukur untuk dilakukan fungsi ukurnya. Uji validitas ini dikerjakan dengan mengkorelasikan skor-skor suatu poin dalam kuesioner dengan totalnya (Juliandi & dkk, 2014).

Ada dua cara untuk menguji validitas, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

**a. Convergent Validity**

Untuk melakukan uji convergent validity digunakan nilai outer loading (*loading factor*) dan *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk melakukan uji validitas konvergen. Oleh karena itu, indikator tersebut dapat dikatakan valid jika *loading factor* dalam bentuk yang diinginkan adalah  $> 0,7$ . Namun pada penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup memadai. Pada penelitian ini digunakan load factor limit sebesar 0,60. Berikut adalah hasil loading factor dari masing-masing indikator untuk variabel penelitian:





Tabel 4.7  
Hasil *Loading Factor*

VARIABEL PENELITIAN	Budaya Organisasi	Knowledge Sharing	Kreativitas Karyawan	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	Moderating Effect 3	Pengembangan Karir	Remunerasi
Budaya Organisasi * Knowledge Sharing				<b>1,219</b>				
M.1		<b>0,841</b>						
M.3		<b>0,911</b>						
M.4		<b>0,865</b>						
Pengembangan Karier * Knowledge Sharing					<b>1,234</b>			
Renumerasi * Knowledge Sharing						<b>1,911</b>		
X1.1	<b>0,840</b>							
X1.2	<b>0,874</b>							
X1.4	<b>0,917</b>							
X1.5	<b>0,827</b>							
X2.2								<b>0,758</b>
X2.3								<b>0,866</b>
X2.5								<b>0,887</b>
X2.6								<b>0,832</b>
X3.1							<b>1,000</b>	
Y.2			<b>0,923</b>					
Y.3			<b>0,915</b>					

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasar pada tabel 4.4 dapat dipahami bahwa tiap-tiap item skor pernyataan pada indikator masing-masing variabel penelitian secara keseluruhan mempunyai harga loading factor  $> 0,7$ . Nilai terendah adalah sebesar 0,758 untuk indikator X2.2, Kemudian semua indikator yang digunakan dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Metode lain untuk melihat nilai *convergent validity* yaitu dengan merujuk dari harga AVE. Harga AVE yang diharapkan harus lebih besar dari 0,5. Berikut harga AVE pada penelitian ini:

Tabel 4.8  
*Average Variance Extracted (AVE)*

VARIABEL	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,749
Knowledge Sharing	0,762
Kreativitas Karyawan	0,845
Moderating Effect 1	1,000
Moderating Effect 2	1,000
Moderating Effect 3	1,000
Pengembangan Karir	1,000
Remunerasi	0,701

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Output AVE pada tabel 4.5 membuktikan bahwa semua variabel memiliki harga di atas 0,5. Variabel *Budaya Organisasi* dengan harga output AVE senilai 0,749, variabel *Knowledge Sharing* dengan nilai 0,762, variabel *Kreativitas Karyawan* dengan nilai 0,845, variabel *Pengembangan Karir* dengan nilai output AVE sebesar 1,000, dan variabel *Remunerasi* dengan nilai 0,701. Maka dapat diambil kesimpulan jika semua variabel penelitian tersebut valid.

#### **b. Discriminant Validity**

Uji discriminant validity penelitian ini dapat diketahui dengan membandingkan skor akar AVE dengan korespondensi variabel laten. Akar AVE harus lebih besar dari nilai korelasi konstruk dalam model. Nilai

korelasi konstruk muncul dalam model penelitian ini sebagai nilai R-square dari variabel laten endogen terakhir (variabel dependen) terakhir pada model penelitian ini., yaitu variabel *Kreativitas Karyawan*.

Tabel 4.9  
*R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<b>Knowledge Sharing</b>	0,974	0,973
<b>Kreativitas Karyawan</b>	0,960	0,957

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

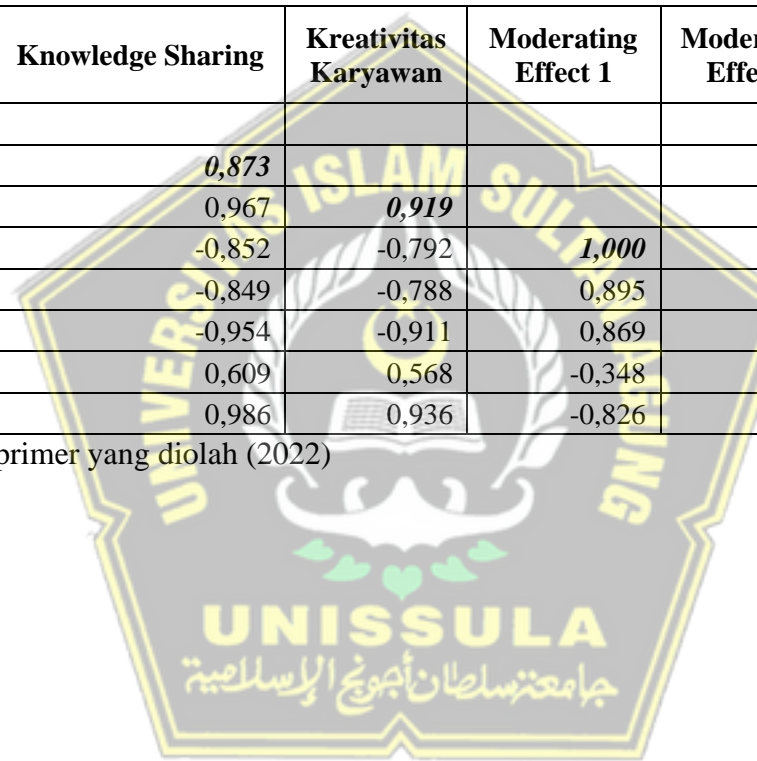
Hasil perhitungan menunjukkan nilai R-squared model sebesar 0,974. Nilai R-squared kemudian dibandingkan dengan nilai akar AVE. Akar AVE dapat dihitung secara manual atau ditampilkan pada tabel Hasil perhitungan model kriteria Fornell-Larcker menggunakan teknik algoritma PLS.



Tabel 4.10  
Fornell-Larcker Criterion

VARIABEL PENELITIAN	Budaya Organisasi	Knowledge Sharing	Kreativitas Karyawan	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	Moderating Effect 3	Pengembangan Karir	Remunerasi
Budaya Organisasi	<b>0,865</b>							
Knowledge Sharing	0,618	<b>0,873</b>						
Kreativitas Karyawan	0,573	0,967	<b>0,919</b>					
Moderating Effect 1	-0,398	-0,852	-0,792	<b>1,000</b>				
Moderating Effect 2	-0,344	-0,849	-0,788	0,895	<b>1,000</b>			
Moderating Effect 3	-0,527	-0,954	-0,911	0,869	0,869	<b>1,000</b>		
Pengembangan Karir	0,950	0,609	0,568	-0,348	-0,420	-0,531	<b>1,000</b>	
Remunerasi	0,629	0,986	0,936	-0,826	-0,822	-0,925	0,604	<b>0,837</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2022)



Akar AVE ditunjukkan dengan angka yang dicetak tebal dalam tabel. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai akar AVE setiap variabel tersebut adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi konstruk pada variabel laten lainnya. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* yang baik dalam penyusunan setiap variabel. Dengan demikian semua variabel dikatakan valid dan boleh digunakan untuk proses uji selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bermaksud agar dapat mengukur berapa hasil pengukuran variabel penelitian dapat dipercaya atau dihandalkan, serta membuktikan tingkat dari konsistensi suatu angket yang dipilih oleh peneliti (Juliandi & dkk, 2014). Uji reliabilitas mampu diketahui dari skor nilai lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* 0,60 dan *Composite Reliability* 0,70. Kedua skor disyaratkan harus lebih dari 0,6 dan 0,7 agar dapat diartikan bahwa sudah reliabel. Berikut hasil uji reliabilitas pada penelitian yang dilakukan:

Tabel 4.11  
*Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi	0,888	0,923
Knowledge Sharing	0,844	0,906
Kreativitas Karyawan	0,816	0,916
Moderating Effect 1	1,000	1,000
Moderating Effect 2	1,000	1,000
Moderating Effect 3	1,000	1,000
Pengembangan Karir	1,000	1,000
Remunerasi	0,859	0,903

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan perhitungan pada tabel 4.8 membuktikan bahwa semua variabel pengukuran memenuhi kriteria yang disyaratkan, baik pada nilai *Cronbach's alpha* ataupun *Composite reliability*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan model penelitian ini akurat atau reliabel.

#### 4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Model struktural diuji dengan R-squared. Perhitungan dengan algoritma PLS dari program SmartPLS-R-Square hanya dapat ditemukan pada variabel laten yang disebabkan oleh variabel laten lainnya. Pada penelitian ini terdapat dua variabel laten dengan perhitungan R-square yaitu *knowledge sharing* dan *kreativitas karyawan*. Hair et. al., menyatakan bahwa nilai *R-squared* sebesar 0,75 berada pada kategori kuat, nilai *R-squared* sebesar 0,50 pada kategori sedang, dan nilai *R-squared* sebesar 0,25 pada kategori kategori lemah (Hair et al., 2011). ).

Tabel 4.12  
Hasil Pengukuran *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	Kriteria
<b>Knowledge Sharing</b>	0,974	Kuat
<b>Kreativitas Karyawan</b>	0,960	Kuat

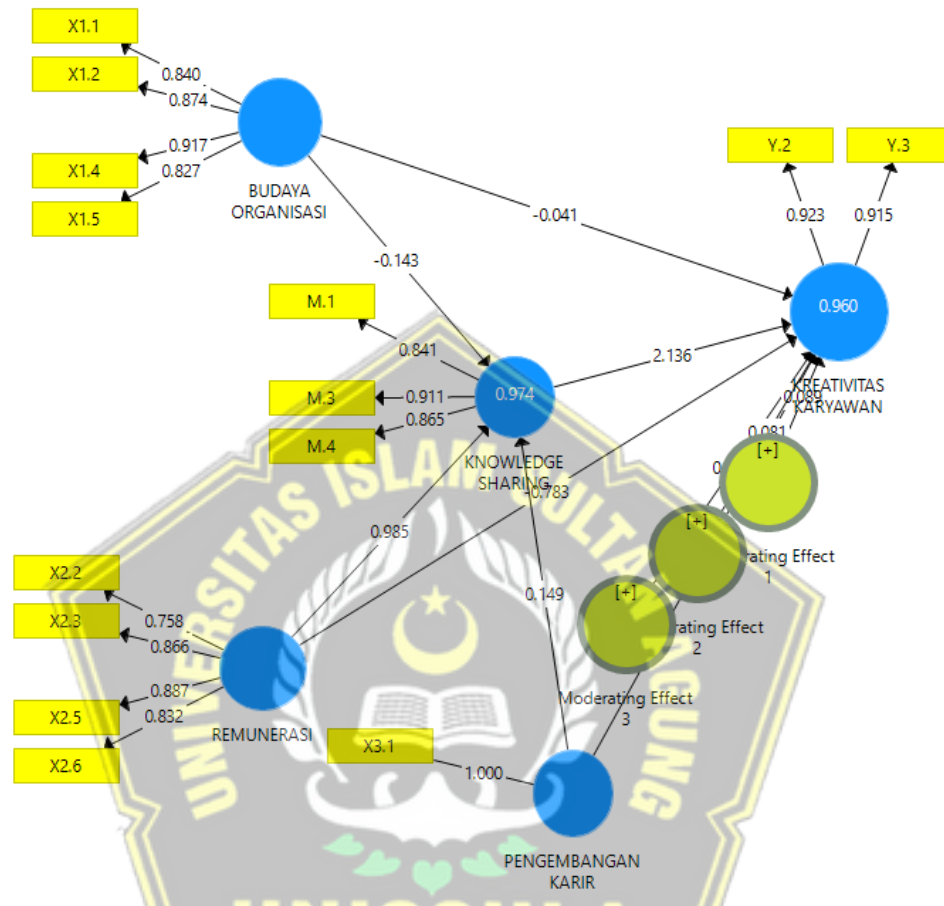
Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Nilai *R-square* dari variabel *Knowledge Sharing* sebesar 0,974 atau dengan kata lain bahwa variabelitas konstruk *Knowledge Sharing* yang dapat dijelaskan oleh variabelitas Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karir, dan kreativitas Karyawan sebesar 97,4%, sedangkan 2,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti, seperti komitmen organisasi dan disiplin karyawan.

Selanjutnya Nilai *R-square* dari variabel *Kreativitas Karyawan* senilai 0,960 atau dengan kata lain bahwa variabel konstruk *Kreativitas Karyawan* yang dapat dijelaskan oleh variabelitas Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karir, dan *Knowledge Sharing* sebesar 96,0%, sedangkan 4,0% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pada penelitian ini, untuk menentukan kriterian nilai R Square dengan ketentuan bahwa nilai R Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. Dengan demikian, penelitian ini *Knowledge Sharing* memoderasi hubungan antara Budaya Organisasi,

Remunerasi, Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan secara “KUAT”.



Gambar 4.2 Model Struktural (Inner Model)

Inner model dinilai dengan melihat persentase variansi yang dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> untuk konstruk laten dependen menggunakan uji Stone-Geisser Q-squared dan juga melihat koefisien jalur struktural. Stabilitas evaluasi diperiksa menggunakan t-statistik dalam prosedur bootstrap.

### 4.3 Uji Hipotesis

Agar mengetahui hipotesis dari penelitian ini dapat diketahui dari analisis Bootstrapping yang diolah menggunakan SmartPLS. Dari hasil analisis Bootstrapping maka akan didapatkan hasil T-statistics setiap hubungan atau jalur. Hipotesis dapat diterima apabila pada path coefficients hasil T-statistics lebih dari 1,96 dan dikatakan signifikan apabila P Values kurang dari 0,05.

Tabel 4.13  
Path Coefficients

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KNOWLEDGE SHARING	0,205	0,239	0,108	1,887	<b>0,060</b>
BUDAYA ORGANISASI -> KREATIVITAS KARYAWAN	-0,139	-0,106	0,041	3,387	<b>0,001</b>
KNOWLEDGE SHARING -> KREATIVITAS KARYAWAN	1,087	1,076	0,026	41,266	<b>0,000</b>
Moderating Effect 1 -> KREATIVITAS KARYAWAN	-0,005	0,002	0,014	0,358	<b>0,720</b>
Moderating Effect 2 -> KREATIVITAS KARYAWAN	0,006	-0,002	0,014	0,415	<b>0,679</b>
Moderating Effect 3 -> KREATIVITAS KARYAWAN	0,000	0,000	0,006	0,067	<b>0,947</b>
PENGEMBANGAN KARIR -> KNOWLEDGE SHARING	-0,151	-0,150	0,071	2,123	<b>0,034</b>
PENGEMBANGAN KARIR -> KREATIVITAS KARYAWAN	-0,001	-0,002	0,007	0,092	<b>0,926</b>
REMUNERASI -> KNOWLEDGE SHARING	0,400	0,366	0,118	3,392	<b>0,001</b>
REMUNERASI -> KREATIVITAS KARYAWAN	-0,046	-0,051	0,035	1,327	<b>0,185</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2022)



### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kreativitas Karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Pada penelitian ini, hipotesis ke-1 adalah Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kreativitas Karyawan. Hasil perhitungan membuktikan bahwa nilai T-statistics sebesar 3,387 lebih besar dari (1,96) dan nilai signifikansi P-Values yang diperoleh sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 (H1) “**diterima**”. Hal ini menandakan bahwa Budaya Organisasi memiliki dampak yang signifikan dan berpengaruh terhadap Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Sehingga hipotesis yang berasumsi adanya Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kreativitas Karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang dapat diterima.

### **2. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kreativitas Karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Pada penelitian ini, hipotesis ke-2 adalah Remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kreativitas Karyawan. Hasil perhitungan membuktikan bahwa nilai T-statistics sebesar 1,327 lebih kecil dari (1,96) dan nilai signifikansi P-Values yang diperoleh sebesar 0,185 lebih besar dari 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Remunerasi terhadap Kreativitas Karyawan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 (H2) “**ditolak**”. Hal ini menandakan bahwa Remunerasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Sehingga hipotesis yang berasumsi adanya Pengaruh Remunerasi Terhadap Kreativitas Karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang tidak dapat diterima.

### **3. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kreativitas Karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Pada penelitian ini, hipotesis ke-3 adalah pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Hasil perhitungan membuktikan bahwa nilai T-statistics

sebesar 0,092 lebih kecil dari (1,96) dan nilai signifikansi P-Values yang diperoleh sebesar 0,926 lebih besar dari 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier terhadap Kreativitas Karyawan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 (H3) “**ditolak**”. Hal ini menandakan bahwa pengembangan karier tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Sehingga hipotesis yang berasumsi adanya pengaruh pengembangan karier terhadap kreativitas karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang tidak dapat diterima.

#### **4. Knowledge Sharing Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas karyawan**

Pada penelitian ini, hipotesis 4 penelitian ini dibagi menjadi 3 hipotesis. Analisis ini menggunakan hasil perhitungan dengan menggunakan smart PLS dengan bootstrapping, yaitu berupa total pengaruh tidak langsung total pada penelitian ditunjukkan sebagaimana pada tabel 4.10 di atas dengan detail deskripsi analisis sebagai berikut.

##### **a. Knowledge Sharing Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Antara Budaya Organisasi dan Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh antara *Budaya Organisasi* terhadap *Kreativitas Karyawan* melalui *Knowledge Sharing* sebagai *moderating variable* senilai -0,005 dengan nilai T-statistics 0,358 lebih kecil dari 1,96 dan nilai signifikansi P-Values yang diperoleh sebesar 0,720 lebih besar dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa variabel *Budaya Organisasi* tidak memiliki pengaruh secara kuat terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Knowledge Sharing* sebagai variabel pemoderasi. Sehingga hipotesis yang menunjukkan dugaan *Knowledge Sharing* mampu memoderasi secara kuat pengaruh antara *Budaya Organisasi* dan *Kreativitas Karyawan*, membuktikan bahwa hipotesis 4.a adalah tidak sesuai, tidak terbukti, dan ditolak.

Berdasarkan tabel 4.13 hipotesis 4.a dengan memperhatikan nilai hasil analisis Moderating Effect 1 -> KREATIVITAS KARYAWAN (*Knowledge Sharing* Memoderasi secara kuat pengaruh antara Budaya Organisasi dan Kreativitas Karyawan) menginterpretasikan bahwa besarnya koefisien parameter untuk variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan sebesar -0,005 yang berarti terdapat pengaruh negatif dan tidak terdapat pengaruh variabel Moderating Effect (*Knowledge Sharing*) terhadap Kreativitas Karyawan. Atau dapat diinterpretasikan bahwa apabila semakin tinggi nilai variabel Moderating (*Knowledge Sharing*), maka Kreativitas Karyawan akan semakin menurun pula. Peningkatan satu satuan Moderating effect (*Knowledge Sharing*) akan menurunkan nilai Kreativitas Karyawan sebesar 72,0%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) terhadap Kreativitas Karyawan hasil bootstrap adalah sebesar 0,089 dengan nilai T-statistics 0,358 lebih kecil dari 1,96 nilai P-Value adalah 0,720 lebih besar 0,05 sehingga Hipotesis 4.a ditolak atau yang berarti tidak terdapat pengaruh moderasi secara kuat dan langsung variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan bermakna atau signifikan secara statistik.

**b. *Knowledge Sharing* Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Antara Pengembangan Karir dan Kreativitas Karyawan Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh antara *Pengembangan Karir* terhadap *Kreativitas Karyawan* melalui *Knowledge Sharing* sebagai moderating variable senilai 0,006 dengan nilai T-statistics 0,415 lebih kecil dari 1,96 dan nilai signifikansi P-Values yang diperoleh sebesar 0,679 lebih besar dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa variabel *Pengembangan Karir* tidak memiliki pengaruh secara kuat terhadap *Kreativitas Karyawan* melalui *Knowledge Sharing* sebagai variable pemoderasi. Sehingga hipotesis yang menunjukkan dugaan *Knowledge Sharing* mampu memoderasi secara kuat

pengaru antara *Pengembangan Karir* dan *Kreativitas Karyawan*, membuktikan hipotesis 4.b adalah tidak sesuai, tidak terbukti, dan ditolak.

Berdasarkan tabel 4.13 hipotesis 4.b dengan memperhatikan nilai hasil analisis Moderating Effect 2 -> KREATIVITAS KARYAWAN (*Knowledge Sharing* Memoderasi secara kuat pengaruh antara Pengembangan Karir dan Kreativitas Karyawan) menginterpretasikan bahwa besarnya koefisien parameter untuk variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada pengaruh variabel Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan sebesar 0,006 yang berarti tidak terdapat pengaruh secara kuat variabel *Moderating Effect* (*Knowledge Sharing*) terhadap Kreativitas Karyawan. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai variabel Moderating (*Knowledge Sharing*), maka Kreativitas Karyawan akan semakin menurun pula. Peningkatan satu satuan Moderating effect (*Knowledge Sharing*) akan menurunkan nilai Kreativitas Karyawan sebesar 41,5%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) terhadap Kreativitas Karyawan hasil bootstrap adalah sebesar 0,006 dengan nilai T-statistics 0,415 lebih kecil dari 1,96 nilai P-Value adalah 0,679 lebih besar 0,05 sehingga Hipotesis 4.b ditolak atau yang berarti tidak terdapat pengaruh secara kuat dan langsung variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan bermakna atau signifikan secara statistik.

**c. *Knowledge Sharing* Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Antara Remunerasi dan Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh antara *Remunerasi* terhadap *Kreativitas Karyawan* melalui *Knowledge Sharing* sebagai *moderating variable* senilai 0,000 dengan nilai T-statistics 0,067 lebih kecil dari 1,96 dan nilai signifikansi P-Values yang diperoleh sebesar 0,947 lebih besar dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa variabel *Remunerasi* mempunyai tidak memiliki pengaruh secara kuat terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Knowledge*

*Sharing* sebagai variabel pemoderasi. Sehingga hipotesis yang menunjukkan dugaan *Knowledge Sharing* mampu memoderasi secara kuat pengaruh antara *Remunerasi* dan *Kreativitas Karyawan*, sehingga hipotesis 4.c adalah tidak sesuai, tidak terbukti, dan ditolak.

Berdasarkan tabel 4.13 hipotesis 4.c dengan memperhatikan nilai hasil analisis Moderating Effect 3 -> KREATIVITAS KARYAWAN (*Knowledge Sharing* memoderasi secara kuat pengaruh antara *Remunerasi* dan *Kreativitas Karyawan*) menginterpretasikan bahwa besarnya koefisien parameter untuk variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada hubungan variabel *Remunerasi* terhadap *Kreativitas Karyawan* sebesar 0,000 yang berarti tidak terdapat pengaruh variabel *Moderating Effect (Knowledge Sharing)* terhadap *Kreativitas Karyawan*. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai variabel Moderating (*Knowledge Sharing*), maka *Kreativitas Karyawan* akan semakin menurun pula. Peningkatan satu satuan Moderating effect (*Knowledge Sharing*) akan menurunkan nilai *Kreativitas Karyawan* sebesar 6,7%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) terhadap *Kreativitas Karyawan* hasil bootstrap adalah sebesar 0,000 dengan nilai T-statistics 0,067 lebih kecil dari 1,96 nilai P-Value adalah 0,947 lebih besar 0,05 sehingga Hipotesis 4.c ditolak atau yang berarti tidak terdapat pengaruh secara kuat atau langsung variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada hubungan *Remunerasi* terhadap *Kreativitas Karyawan* bermakna atau signifikan secara statistik.

#### **4.4 Pembahasan**

Penelitian ini ditujukan agar dapat mengetahui dan menganalisis secara empiris, serta menilai lebih dalam tentang pengaruh dari *Budaya Organisasi*, *Remunerasi*, dan *Pengembangan Karier* berpengaruh terhadap *Kreativitas Karyawan*. Penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Budaya Organisasi*, *Remunerasi*, dan pengembangan karier terhadap *Kreativitas Karyawan*, dan peran moderasi dari *Knowledge Sharing* pada hubungan antara

*Budaya Organisasi, Remunerasi, dan pengembangan karier terhadap Kreativitas Karyawan dengan Knowledge Sharing sebagai moderating variable.*

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Budaya organisasi dengan didukung dengan kehadiran kepemimpinan yang memberdayakan dapat memoderasi pengaruh positif budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pemberdayaan kepemimpinan dalam organisasi, semakin besar pengaruh budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan. (Rahma, 2020; Khan, 2017) dan Makumbe (2022) menyatakan bahwa penting dalam memfasilitasi terciptanya kebijakan yang tepat yang dapat memfasilitasi pengembangan budaya organisasi yang kondusif bagi kreativitas karyawan di tempat kerja. Kreativitas karyawan juga merupakan penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam bersaing di dunia modern saat ini. Tentunya karyawan yang berpikir kreatif menjadi sebuah asset dari perusahaan.

Pada hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya dimana bahwa terdapat dukungan dan pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi berhubungan positif terhadap kreativitas karyawan. Indikator-indikator dalam Budaya Organisasi, yang ditunjukkan dengan sinergi, integritas, inovasi, profesionalisme, dan spirit mencapai keunggulan atau nilai kesempurnaan (*Internalisasi Corporate Value (ICV)*, Kementrian Keuangan, 2017) telah mampu mempengaruhi kreativitas pada karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Hal ini dapat menimbulkan tingkat kreativitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga karyawan dapat memiliki kreativitas tinggi terhadap nilai budaya organisasi perusahaan yang pada akhirnya meningkat tingkat implementasi budaya organisasi dan kreativitas karyawan itu sendiri. Dengan demikian, Budaya Organisasi dapat dikatakan mampu mempengaruhi dalam meningkatkan kreativitas karyawan pada PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang.

Hasil dari uji yang telah dilakukan sesuai dengan studi terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kreativitas karyawan yang dilakukan oleh (Rahma, 2020; Khan, 2017)

dan Makumbe (2022). Muhammad Rizqi Nurdianto (2021) dan Adityo Udi Laksono (2020), serta Parvaneh Rastgoo (2017) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kreativitas karyawan, dan komitmen organisasi Memoderasi Hubungan positif budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan. Sehingga, semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diciptakan oleh perusahaan dan karyawan dalam sebuah perusahaan, maka akan semakin tinggi dan meningkat pula kreativitas karyawan pada sebuah perusahaan.

## **2. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Girma Taye Nigusea and Habtamu Getachew (2019) menyatakan bahwa penghargaan ekstrinsik dan intrinsik sebagai sistem pemberian remunerasi memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kreativitas karyawan. Lebih dari itu, kreativitas karyawan dijelaskan oleh imbalan ekstrinsik & intrinsik yang juga bagian dari remunerasi dalam penelitian ini. Demikian pula, hasil penelitiannya menunjukkan penghargaan intrinsik lebih merupakan faktor yang berkontribusi terhadap kreativitas karyawan daripada imbalan ekstrinsik. Dengan demikian, penting bagi manajemen untuk mensikapi masalah kreativitas karyawan dan untuk pencapaian tujuan organisasi, dengan memanfaatkan kedua sistem penghargaan intrinsik untuk karyawan. Selain itu, manajemen perlu menilai praktik penghargaan serupa institusi dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Hasil penelitian ini juga mengungkapkan fakta berbeda dimana bahwa Remunerasi tidak dapat meningkatkan Kreativitas Karyawan di PT Arhadi Fajar Perkasa Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan indikator-indikator berupa menerima gaji, tunjangan biaya hidup, tunjangan insentif, tunjangan hari raya, tunjangan kompensasi, tunjangan Kesehatan, meskipun tidak ada program pension belum sepenuhnya mendorong dan tidak mempengaruhi kreativitas karyawan dan tidak memiliki kreativitas tinggi dengan pemenuhan unsur dan indikator remunerasi pada karyawan sebuah perusahaan. Selain itu, dengan

adanya remunerasi tidak dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja, serta loyalitas tinggi karyawan pada sebuah perusahaan.

Penelitian ini tentunya tidak memenuhi kesesuaian dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan antara remunerasi dengan kreativitas karyawan yang dilakukan oleh Rizky Santoso (2017) dimana menunjukkan bahwa remunerasi, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam penelitian diukur dengan menggunakan kreativitas karyawan dalam salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi implementasi remunerasi, maka semakin tinggi kreativitas karyawan yang dimiliki.

### **3. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Pengembangan karier dalam sebuah organisasi memiliki peran dan fungsi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan secara efektif dan efisien, serta secara optimal. Hasil penelitian dan pendapat pengaruh pengembangan karier terhadap kreativitas karyawan didukung dengan hasil penelitian Rosyi (2018) mendeskripsikan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kreativitas karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat yang artinya tinggi rendahnya Kreativitas dipengaruhi oleh pengembangan karier.

Hasil penelitian juga mengungkapkan fakta berbeda dimana bahwa pengembangan karier tidak dapat meningkatkan kreativitas karyawan di PT Arhadi Fajar Perkasa Semarang, meskipun sudah diadakannya program pengembangan karier pada karyawan secara tidak langsung, namun belum mampu meningkatkan kreativitas karyawan. Sehingga secara teoritis seharusnya pengembangan karier ini menjadikan karyawan memiliki pengetahuan dan kompetensi yang meningkat dan berkembang sesuai dengan job's description pekerjaan karyawan tersebut. Selain itu, dengan adanya pengembangan karier ini bersifat terstruktur dan berjenjang, dimana karyawan akan cenderung



mengembangkan dan meningkatkan jenjang karier pekerjaan dalam meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan secara optimal. Begitu pula dengan perusahaan, apabila perusahaan mendapatkan sesuatu manfaat dari karyawan, maka perusahaan akan berusaha untuk mensupport atau memfasilitasi pengembangan karyawan tersebut.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara pengembangan karier dan kreativitas karyawan yang dilakukan Nayati (2018) tingkat Kreativitas karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir, karena Kreativitas yang dilakukan oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, semakin tinggi upaya pengembangan karier oleh perusahaan, maka semakin tinggi kreativitas karyawan yang ada dan dimiliki.

#### **4. *Knowledge Sharing* Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Budaya Organisasi, Remunerasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kreativitas Karyawan**

Terjadinya peningkatan kreativitas karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya pengaruh dan dampak, serta dukungan berupa budaya organisasi, remunerasi, dan pengembangan karier, dan *knowledge sharing*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah diuji, dimana nilai R-square dari variabel *Knowledge Sharing* sebesar 0,974 disebabkan oleh adanya variabel yang ada pada model penelitian sebesar 97,4%. Variabel yang mempengaruhi *Knowledge Sharing* diantaranya Budaya Organisasi dan *Remunerasi, dan Pengembangan Karier*. Selebihnya sebesar 2,6% disebabkan oleh variabel lainnya yang tidak disebutkan dalam penelitian. Dan Nilai R-square dari variabel *Kreativitas Karyawan* senilai 0,960, artinya variabel *Kreativitas Karyawan* disebabkan oleh adanya variabel yang ada pada model penelitian sebesar 96,0%. Variabel yang mempengaruhi *Kreativitas Karyawan* adalah Budaya Organisasi dan *Remunerasi, dan Pengembangan Karier*. Selebihnya sebesar 4,0% disebabkan

oleh variabel lainnya yang tidak disebutkan dalam penelitian, misalnya komitmen karyawan dan disiplin karyawan.

Penelitian ini berdasarkan hasil uji model struktural menemukan bahwa *Knowledge Sharing* variabel konstruks berperan sebagai *moderating variable* dalam memoderasi hubungan antara budaya organisasi, remunerasi, dan pengembangan karier terhadap kreativitas karyawan. Maka dapat dikatakan bahwa pengaruh budaya organisasi, remunerasi, dan pengembangan karier terhadap kreativitas karyawan akan lebih efektif jika melalui ditambah dengan adanya *knowledge sharing*. Artinya, diperlukan adanya implementasi *knowledge sharing* secara aplikatif pada karyawan sebuah perusahaan dalam membentuk budaya organisasi perusahaan yang didukung dengan adanya remunerasi secara komprehensif, dan sistem pengembangan karier jelas, terstruktur, berjenjang pada karyawan sebuah perusahaan, sehingga bisa berpengaruh lebih besar terhadap kreativitas karyawan melalui *knowledge sharing*.

Namun secara partial dengan menggunakan uji hipotesis dengan koefisien jalur yang diperoleh adalah analisis menunjukkan hasil berbeda dengan penelitian sebelumnya

**a. Knowledge Sharing Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Antara Budaya Organisasi dan Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Hasil penelitian ini secara partial berdasarkan Berdasarkan perhitungan dimana hasil uji koefisien estimasi variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,089 dengan nilai T-statistics 0,358 lebih kecil dari 1,96 nilai P-Value adalah 0,720 lebih besar 0,05 sehingga Hipotesis 4.a ditolak atau yang berarti tidak terdapat pengaruh moderasi secara kuat dan langsung variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan bermakna atau signifikan secara statistik.

Hal ini menunjukkan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Naima Andleeb, Shiau Wei Chan, Safdar

Nazeer (2018) yang menyatakan bahwa Pemicu kreativitas karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah *Knowledge Sharing*, Budaya Organisasi dan Internal Marketing. Kerangka kerja untuk memicu adanya kreativitas karyawan dapat dilakukan dengan mengkonseptualisasikan peran Budaya Organisasi dan Internal Marketing dengan memberikan efek mediasi pada kreativitas karyawan. Mediasi yang diberikan dan digunakan adalah kemajuan berbagi pengetahuan sebagai mempertimbangkan mediator *Knowledge Sharing*, yang mengaktifkan peran penting kepemimpinan untuk memimpin organisasi.

**b. *Knowledge Sharing* Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Antara Pengembangan Karir dan Kreativitas Karyawan Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Berdasarkan hasil perhitungan dimana hasil uji koefisien estimasi variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pengaruh antara pengembangan karir terhadap Kreativitas Karyawan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,006 dengan nilai T-statistics 0,415 lebih kecil dari 1,96 nilai P-Value adalah 0,679 lebih besar 0,05 sehingga Hipotesis 4.b ditolak atau yang berarti tidak terdapat pengaruh secara kuat dan langsung variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kreativitas Karyawan bermakna atau signifikan secara statistik.

Hal ini menunjukkan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kreativitas karyawan dapat dimediasi dengan adanya peran variasi pekerjaan dan moderasi berfokus pada motivasi intrinsik sebagai cara untuk meningkatkan pengaruh variasi pekerjaan terhadap kreativitas dalam rangka meningkatkan kreativitas. Hal ini menekankan bahwa jika variasi pekerjaan dan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi berinteraksi satu sama lain, maka kreativitas karyawan akan lebih tinggi. Ini juga menyarankan cara untuk meningkatkan kreativitas karyawan dan menetapkan implikasi praktis untuk perusahaan Korea kecil dan menengah (Thae Sik Rhee dan Xiu Jin, 2019).

**c. *Knowledge Sharing* Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Antara Remunerasi dan Kreativitas Karyawan PT. Arhadi Fajar Perkasa Semarang**

Berdasarkan perhitungan dimana hasil uji koefisien estimasi variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pengaruh antara terhadap Kreativitas Karyawan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,000 dengan nilai T-statistics 0,067 lebih kecil dari 1,96 nilai P-Value adalah 0,947 lebih besar 0,05 sehingga Hipotesis 4.c ditolak atau yang berarti tidak terdapat pengaruh secara kuat atau langsung variabel Moderating (*Knowledge Sharing*) pada hubungan Remunerasi terhadap Kreativitas Karyawan bermakna atau signifikan secara statistik.

Hal ini menunjukkan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukannya penelitian Soojin Lee, Gukdo Byun, Suzi Kim (2021) yang menemukan bahwa efek positif dari perilaku membantu rekan kerja pada kreativitas karyawan melalui *Knowledge Sharing* mereka lebih kuat ketika diberlakukannya remunerasi. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi untuk menemukan faktor-faktor penting yang memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan dampak perilaku membantu rekan kerja dan supervisor pada *Knowledge Sharing* dan kreativitas di antara karyawan dengan diberlakukannya sistem remunerasi secara sistem kontinuitas dan berjenjang di perusahaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah diujikan, maka dapat ditarik hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Budaya Organisasi* berdampak positif secara signifikan terhadap variabel *Kreativitas Karyawan*. Artinya bahwa semakin organisasi memiliki budaya organisasi yang baik dan unggul, maka akan semakin tinggi pula tingkat kreativitas karyawan yang dimiliki. Hal ini berarti berdasarkan hasil uji hipotesis 1 dan membuktikan bahwa hipotesis 1 (H1) penelitian ini diterima.
2. Variabel remunerasi tidak berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap variabel kreativitas karyawan. Artinya bahwa semakin tinggi implementasi remunerasi sesuai aturan dan kebijakan perusahaan secara aplikatif pada karyawan perusahaan, maka akan semakin menurun pula kreativitas karyawan yang dimilikinya. Hal ini berarti berdasarkan hasil uji hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) dan membuktikan bahwa hipotesis 2 pada penelitian ini ditolak dan tidak diterima.
3. Variabel pengembangan karier tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kreativitas karyawan. Artinya bahwa semakin tinggi implementasi pengembangan karier secara terstruktur, terprogram, berjenjang yang dimiliki perusahaan maka akan semakin tinggi pula kreativitas karyawan yang terjadi pada karyawan. Hal ini berarti berdasarkan hasil uji hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) dan membuktikan hipotesis 3 pada penelitian ini ditolak dan tidak diterima.
4. Hasil uji hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* Memoderasi Hubungan Antara Budaya Organisasi, Remunerasi, Pengembangan Karier Terhadap Kreativitas Karyawan secara kuat dimana: *Budaya Organisasi* mempunyai dampak positif dan pengaruh signifikan terhadap Kreativitas Karyawan dengan pemoderasi *Knowledge Sharing*; *Pengembangan Karier* mempunyai dampak dan pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan melalui pemoderasi *Knowledge Sharing*; dan *Remunerasi*

mempunyai dampak positif dan pengaruh signifikan terhadap Kreativitas Karyawan melalui pemoderasi *Knowledge Sharing*. Artinya bahwa diperlukan adanya implementasi *knowledge sharing* secara aplikatif pada karyawan sebuah perusahaan dalam membentuk budaya organisasi perusahaan yang didukung dengan adanya remunerasi secara komprehensif, dan sistem pengembangan karier jelas, terstruktur, berjenjang pada karyawan sebuah perusahaan, sehingga bisa berpengaruh lebih besar terhadap kreativitas karyawan melalui *knowledge sharing* sebagai *moderating variable*.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berikut adalah beberapa saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, yaitu:

1. Berkaitan dengan variabel budaya organisasi dengan nilai rata-rata terendah adalah indikator budaya sikap tanggap terhadap perubahan, kreatif dan inovatif dalam perusahaan kepada setiap karyawan. Dimana dalam menunjukkan budaya sikap tanggap terhadap perubahan kreatif dan inovatif masih rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan pengembangan untuk karyawan dalam budaya organisasi perusahaan dalam budaya sikap tanggap terhadap perubahan, kreatif dan inovatif. Selanjutnya berkaitan dengan variabel remunerasi dengan nilai rata-rata terendah adalah indikator pemberian atas tunjangan kesehatan yang diberikan sesuai dengan ketentuan. Dalam hal ini, pemberian tunjangan Kesehatan karyawan yang masih rendah. Hal ini disebabkan salah satu nya adalah adanya BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan karyawan. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan perlu memberikan kebijakan terkait dengan pemberian tunjangan kesehatan sebagai salah satu bentuk remunerasi yang penting dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Dalam variable lain, yaitu pengembangan karier dengan nilai rata-rata terendah adalah indikator perusahaan dalam memberikan kesempatan diklat, seminar dan sebagainya. Dengan demikian, sebaiknya perusahaan memberikan kesempatan dalam meningkatkan pengetahuan dan kompetensi diri karyawan dalam meningkatkan kreativitas karyawan melalui diklat, bimtek, seminar, workshop dan pengembangan karier lainnya.

2. Berkaitan dengan variabel kreativitas karyawan dengan nilai rata-rata terendah adalah indikator kemampuan menciptakan teknik penyelesaian bersifat inovatif, cepat, tepat, dan kreatif. Hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan karyawan dalam menciptakan teknik penyelesaian bersifat inovatif, cepat, tepat, dan kreatif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pekerjaannya masih rendah. Oleh karena itu, dapat ditingkatkan untuk indikator kemampuan menciptakan teknik penyelesaian bersifat inovatif, cepat, tepat, dan kreatif karyawan ini agar memberikan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, remunerasi, dan pengembangan karier dalam perusahaan menjadi optimal, efektif, dan bernilai lebih bagi perusahaan.
3. Berkaitan dengan variabel *knowledge sharing* dengan nilai rata-rata terendah adalah indikator membuat bahan laporan dan menyajikan dokumen laporan terkait dengan pengetahuan dan informasi pekerjaan. Dalam hal ini, karyawan dalam hal membuat laporan dan dokumen terkait dengan pengetahuan dan informasi terkait pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya masih rendah. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan kontribusi nyata dan menyediakan wadah sebagai wahana dalam membuat . bahan laporan dan menyajikan dokumen laporan terkait dengan pengetahuan dan informasi pekerjaan. Hal ini akan berdampak pada kreativitas karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan penelitian ini, yaitu dalam mengumpulkan data yang digunakan untuk diteliti, yaitu hanya melalui kuesioner, sehingga yang dapat disimpulkan hanya berdasarkan dari data yang ada saja. Oleh karena itu, data yang dihitung adalah sudut pandang dari jawaban masing-masing responden berdasarkan ketentuan yang telah tersedia, maka jawaban responden sesuai dengan kondisi nyata pada objek penelitian.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Harapan untuk penelitian selanjutnya, yaitu untuk dalam pengumpulan data hanya melalui kuesioner saja tetapi juga dapat memilih metode wawancara juga. Kemudian diharapkan pada penelitian mendatang dapat melengkapi atau menggunakan variabel komitmen organisasi dan disiplin karyawan yang berkaitan

dengan upaya perusahaan untuk meningkatkan kreativitas karyawan. Sehingga peneliti akan lebih memperoleh wawasan, sudut pandang, pengalaman dan hasil penelitian yang lebih baik.





## DAFTAR PUSTAKA

- A. Abdurrachman. (2014). *Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perdagangan*. PT. Pradnya paramita.
- Ainanur Ainanur, & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://doi.org/DOI:10.30596%2Fmaneggio.v1i1.2234>
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46 No. 3-1. <http://dx.doi.org/10.1002/jocb.001>
- Andrew. J. Dubrin. (2005). *The Complete Ideal's Guides Leadership*, trj: Tri Wibowo Budi Santoso. Prenada.
- Anggi Oktavia Sari Lubis. (2018). *Pengaruh Remunerasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Antonio de Pora. (2011). *Remunerasi: Kompensasi dan Benefit*. Parninta Offset.
- Ardana et al. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Arifin Tahir. (2014). *Perilaku Organisasi*. Deppublisher.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *PMC Article, 1*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bhatt, D. (2000). *Excellence Model and Knowledge Management Implications*.
- Bock, G.-W., & Young-Gul Kim. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 5(2):14-21. <https://doi.org/DOI:10.4018/irmj.2002040102>
- Budiman Rusli. (2009). *Kebijakan pemberian remunerasi Deputi MenPAN Bidang SDM Aparatur*. Unpad.ac.id
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Enbal Ziv. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Psychology Faculty Publications*, 30. <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub>

- Chang, W.-J., Liao, S.-H., & Wu, T.-T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: a case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15 No. 471. <https://doi.org/10.1057/s41275-016-0042-6>
- Chatab, N. (2007). *Profil Budaya organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Alfabeta.
- Cheung, M. F. Y., & Chi Sum Wong. (2011). Transformational Leadership, Leader Support, And Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/DOI 10.1108/01437731111169988>
- Dhian Kusumawardhani. (2021). *VUCA: Strategi Pemimpin dan Peran HR dalam Menghadapinya*. HRNOTE Asia. HRNOTE supports corporate growth by HR.
- Dian Apriyanti. (2018). *PENGARUH REMUNERASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan - KEMENDIKBUD)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Donni Juni Priansa. (2017). *Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial*. CV Pustaka Setia.
- Edison, E., & dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fakhry Zamzam. (2016). Pengaruh Pengembangan Karier dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Oki dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Intervening. *ECONOMICA SHARIA, Volume 1 N.*
- Farmer, M., S., Pamele, T., & Mcintyre, K. K. (2013). Employee Creativity in Taiwan: An Application Of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618.
- Fauzan, M. O., & Fathiyah, F. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengawas Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (Pu) Kabupaten Batang Hari Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.33087/jmas.v2i2.29>
- Ghozali. (2013). *Analisis Jalur*. Universitas Diponegoro.
- Hendri Rudyanto. (2012). *Pengaruh Knowledge Sharing Behavior Terhadap*

*Kinerja Karyawan Staf Administrasi PT Guna Layan Kuasa (Gulaku) Kantor Pusat Jakarta.* Universitas Indonesia Jakarta.

Jain, R., & Jain, C. (2017). Employee Creativity: A Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 41(2). <https://doi.org/DOI:10.1177/0258042X16676664>

Jerry M. Rosenberg. (1983). *Dictionary Of Business And Management* (Second edi). John Wiley & Sons Inc.

Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.

Khan, A. A., Bahsir, M., Abrar, M., & Shahnawas Saqib. (2017). The Effect of Organizational Culture on Employee's Creativity, The Mediating Role of Employee's Cognitive Ability. *IJBM*, 9 No.2.

King, L., & Gurland, S. T. (2007). Creativity and experience of a creative task: Person and environment effects. *Journal of Research in Personality*, 41(6), 125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.01.005>

Koesmono H. Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, VOL. 7, NO.

Kusuma, N. T., Kurniawan, I. S., & Dewi Sartikhah Nurjannah. (2021). Strategi Meningkatkan Kreativitas Karyawan Di Era Industri 4.0. *Kusuma*, Vol 5, No. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.29408/jpek.v5i2.3950](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.29408/jpek.v5i2.3950)

Liao, S., & Chen, C. (2018). Leader-member Exchange and Employee Creativity: Knowledge Sharing: the moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0129>

Malayu S.P., H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revised Ed). Bumi Aksara.

Marasabessy, Z. A. (2019). Membentuk Kreativitas dalam Dunia Kerja. *SUHUF*, Vol. 31, N.

Marua, S., & Etikariena, A. (2021). Hubungan Knowledge-Sharing dan Kreativitas Karyawan: Peran Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Moderator. *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau*, Vol 17, No.

Marwansyah. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.

Matzler, Kurt, Renzl, Birgit, Müller, Julia, Herting, Stephan, Mooradian, & Todd,

- A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29: 301-31.
- Muhammad Busro. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameidia Group.
- Muhammad Surya. (2004). *Bunga Rampai Guru dan Pendidikan*. Bunga Rampai.
- Naftalia Ghaniyu. (2017). *PENGARUH KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN (Kasus di Office PT Gistex Textile Division)*. Politeknik Negeri Bandung.
- Nasution, H. M., Sudiarti, S., & Harahap, I. (2019). Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. *Jurnal At-Tawassuth*, IV No.1. <https://doi.org/DOI:https://dx.doi.org/10.30829/ajei.v4i1.4087>
- Nel Arianty. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol 14, No. <https://doi.org/DOI:https://dx.doi.org/10.30596%2Fjimb.v14i2.189>
- Nonaka, T. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University press.
- Nurtjahjani, Fullchis, & Masreviastuti. (2007). Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruh pada Kinerja Karyawan Lembaga Perbankan Syariah di Malang. *Arthavidya*, 1.
- Pratama, W. A., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 46 No. [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Qin Zhou, Hirst, G., & Shipton, H. (2011). Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00455.x>
- Riansyah, R., & Sya'roni, D. A. W. (2014). Faktorfaktor yang mempengaruhi Kreativitas dan inovasi serta implikasinya terhadap kinerja karyawan Pada konsultan perencanaan dan pengawasan arsitektur di kota Serang, Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM*, 2(1):1-17.
- Rivai, Veithzal, & Sagala, J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press.
- Rizky Amanda. (2020). Knowledge Sharing Dalam Meningkatkan Employee Cretativity Melalui Leader-Member Exchange (LMX). *Jurnal Ilmu*

*Manajemen*, 8 No.1.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (10th ed.). Erlangga.
- Samsudin Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka setia.
- Samsuri, A. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Melalui Iklim Inovasi Dan Creative Self Efficacy Pada Home Industry Pembuatan Mainan Edukasi Di Dusun Kunden, Kec. Pedan, Klaten*. Iain Surakarta.
- Sedarmayanti. (2000). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Terry C. Blum. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, N. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1556378>
- Siagian Sondang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara.
- Soffi Rosyidawaty. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. *Prosiding Seminar Nasional Dan Call for Papers Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan 2018, 1 No.1*. <http://conferences.uin-malang.ac.id/index.php/semnasfe/article/view/726>
- Sri Gusti Bima Harya Teja. (2017). Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Surakarta). *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 19 No.2.
- Suci Septia Ningsih. (2019). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun*. IAIN Ponorogo.
- Sudiro. (2011). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. UB Press.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Suharsimi, A. (2017). *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. PT. Rineka Cipta.
- Sumanto, & Herminingsih, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Bank Central Asia, TBK. Kantor Cabang Utama Tangerang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan*

*Bisnis, Volume 2,*

- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Syahrial. (2016). *Model-Model Pengajaran dan Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Taryaman. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Budi Utama.
- Taurisa, C. M., & Intan Ratnawati. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*.
- Tierney, P., A., & Farmer, S. (2012). Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academic Management Journal*.
- Tjandrawinata, R. R. (2016). Industri 4.0: Revolusi industri abad ini dan pengaruhnya pada bidang kesehatan dan bioteknologi. *Jurnal Medicinus*, 29(1).
- Tobari. (2016). *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*. CV. Budi Utama.
- Torang Syamsir. (2014). *Organisasi dan Manajemen*. Alfabeta.
- Utami Munandar. (2009). *Pengembangan kreativitas anak berbakat*. Rineka Cipta.
- Wahyuni, R. R. T., & Anang Krisyanto. (2013). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 No.4.
- Werther, B., W., & Davis, K. (1996). *Human Resources And Personal Management* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widayana, L. (2005). *Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing*. Bayumedia Publishing.
- Yuliantarti, K. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Direktorat Jenderal Basis Karyawan Di Kementerian Perindustrian The people generally know that our employees have civil service performance ( performance ) is not so good in completing a task*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Yunita Sari Mustikaningsih Rini Handayani. (2014). Pengaruh Gaya

Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 29 No.1. <https://doi.org/DOI: 10.24856/mem.v29i1.218>

Zang, Q., Ma, Z., Ye, L., Guo, M., & Liu, S. (2021). Future Work Self and Employee Creativity: The Mediating Role of Informal Field-Based Learning for High Innovation Performance. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13031352>

Zhang, Y., Long, L., & Junwei Zhang. (2015). Pay for performance and employee creativity The importance of procedural justice and willingness to take risks. *Emeraldinsight*, 53 No.7. [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm)

Zuki K. (2016). *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dan Manajemen*. CV. Budi Utama.

