

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI BUDAYA KERJA *DAN KNOWLEDGE SHARING*
PADA PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



Disusun oleh:

SHANIA AVRILIA

NIM: 30402000327

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

SEMARANG

2024

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI BUDAYA KERJA DAN *KNOWLEDGE SHARING* PADA PT
INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK**

Disusun Oleh :

Shania Avrilia

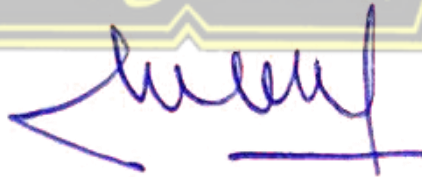
Nim : 30402000327

**Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

Semarang, 19 Maret 2024

Pembimbing,

UNISSOLA
جامعته سلطان أبجوج الإسلامية



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si

NIDN. 0608026502

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI BUDAYA KERJA DAN *KNOWLEDGE SHARING*
PADA PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK**

Disusun Oleh :

Shania Avrilia

Nim : 30402000327

Telah dipertahankan di depan penguji

Pembimbing

Penguji 1



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si
NIK. 210499045



Prof. Dr. Ibaa Khajar, SE., M.Si
NIK. 210491028

Penguji 2



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

Pada tanggal 04 April 2024

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 04 April 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Shania Avrilia
NIM : 30402000327
Program Studi : 30402000327
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “ **MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI BUDAYA KERJA DAN KNOWLEDGE SHARING PADA PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan . Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam skripsi penelitian ini .

Semarang, 07 Mei 2024

Yang menyatakan



Shania Avrilia

30402000327



PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Shania Avrilia
NIM : 30402000327
Program Studi : SI Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Karya ilmiah berjudul “ **Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Budaya Kerja dan Knowledge Sharing pada PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk** “ telah diserahkan Universitas Islam Sultan Agung berhak memiliki dan menggunakan karya ini. Hak Bebas Royalti Non-Eksekutif diberikan untuk menyimpan , mengalihmediakan , mengelola dalam pangkalan data, dan mempublikasikan karya ini di internet atau media lain untuk kepentingan akademis dengan menyertakan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Saya dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa jika pada masa mendatang terbukti terjadi pelanggaran hak cipta atau plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, saya akan bertanggung jawab secara pribadi atas segala tuntutan hukum yang timbul, tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 07 Mei 2024

Yang memberi pernyataan



65289ALX140329538

Shania Avrilia

NIM.30402000327

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Budaya Kerja Dan *Knowledge Sharing* Pada PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk”**

Penyusun skripsi ini menyadari bahwa berbagai pihak telah memberikan dukungan, bimbingan, serta motivasi yang berharga selama proses penulisan. Dengan penuh rasa syukur, penulis ingin mengungkapkan penghargaan yang mendalam kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, S.E.,M.Si selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu,tenaga, dan pikiran serta memberikan bimbingan dan pengarahan kepada saya dalam penyusunan skripsi ini .
1. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi S1 Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M..M., Selaku Ketua Jurusan S1 Manajemen Fakultas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu dan pengalaman yang insyaallah bermanfaat terutama sebagai dasar penulisan skripsi.
4. Seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu dalam masalah administrasi dan akademik.

5. Kepada Kedua orang tua yang selalu memberi dukungan, dorongan, doa dan motivasi yang diberikan sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar.
6. Kepada semua pihak dan teman-teman lainnya yang telah terlibat dalam penyusunan skripsi ini, semoga Allah selalu memberkahi kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak ruang untuk perbaikan dan penyempurnaan. Oleh karena itu, segala bentuk saran dan kritik yang konstruktif sangat dihargai dan akan menjadi landasan untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan.

Pada akhirnya, harapan saya adalah agar penelitian ini memberikan manfaat yang besar bagi semua pihak, terutama Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Semoga hasil penelitian ini juga dapat memberikan inspirasi yang berharga untuk pengembangan lebih lanjut, menuju penciptaan karya-karya yang lebih optimal di masa depan.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

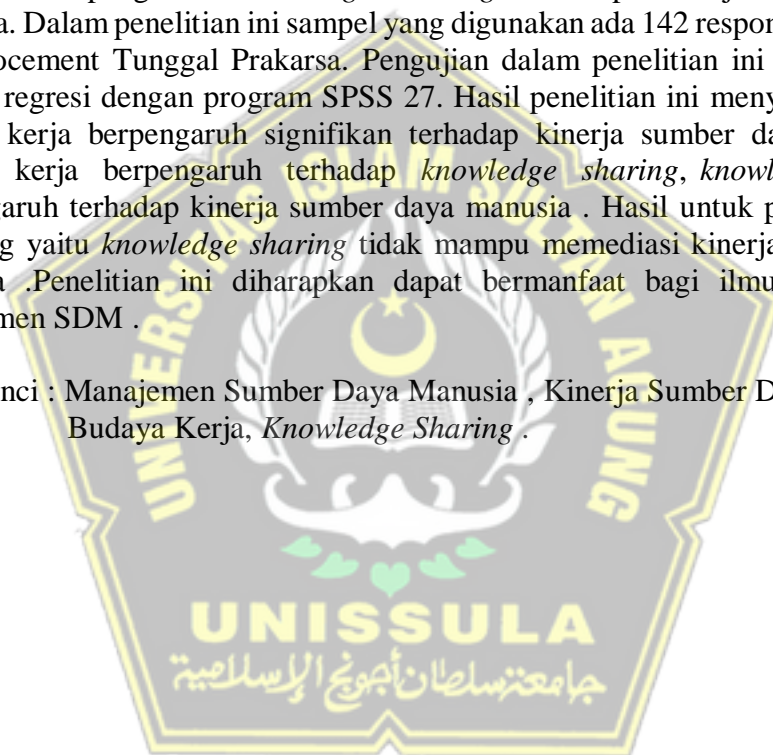
Semarang, 07 Mei 2024

SHANIA AVRILIA
NIM. 30402000327

Abstrak

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Budaya Kerja Dan *Knowledge Sharing* Pada PT Indocement Tunggal Prakarsa TBK rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia . 2) Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap *knowledge sharing* .3) Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. 2) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap *Knowledge Sharing*, 3) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan ada 142 responden karyawan PT Indocement Tunggal Prakarsa. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan program SPSS 27. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia , budaya kerja berpengaruh terhadap *knowledge sharing*, *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia . Hasil untuk pengaruh tidak langsung yaitu *knowledge sharing* tidak mampu memediasi kinerja sumber daya manusia .Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan manajemen SDM .

Kata kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia , Kinerja Sumber Daya Manusia , Budaya Kerja, *Knowledge Sharing* .



Abstract

The objective of this study is to find out how the Model of Improvement of Human Resource Performance Through Work Culture and Knowledge Sharing is implemented. The objectives of the study are to describe and analyze the impact of Work Culture on Human Resources Performance. In this study the sample used was 142 respondents of PT Indocement Single Initiative employees. The tests in this study used regression analysis with the SPSS 27 program. The results of this study indicate that the work culture has a significant influence on the performance of human resources, the working culture has an impact on knowledge sharing, the knowledge sharing has an effect on human resources performance, and the result for the indirect influence is that knowledge sharing is unable to mediate human resource performance. This research is expected to be beneficial to the science of human resources management

Keywords: Human Resources Management, Human Resource Performance, Working Culture, Knowledge Sharing.



PERSEMBAHAN DAN MOTO

MOTO

“ Selesaikan apa yang telah kamu mulai “
“ Keep feeling hungry so that we try to escape from that feeling of hunger “

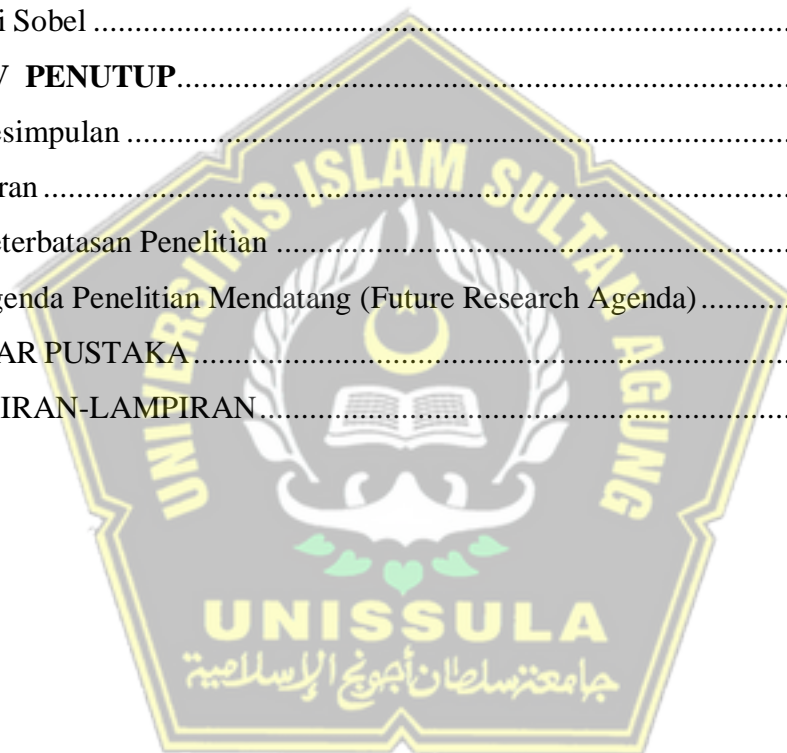


Skripsi ini akan saya persembahkan kepada keluarga saya terutama kepada kedua orang tua saya.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
PERSEMBAHAN DAN MOTO	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	14
2.1.1. Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia	14
2.1.2. Kriteria untuk mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.3. Faktor-faktor Kinerja Sumber Daya Manusia	16
2.1.4. Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia.....	16
2.2 Budaya Kerja.....	17
2.2.1 Pengertian Budaya Kerja	17
2.2.2 Dimensi – dimensi Budaya Kerja	19
2.2.3 Faktor-Faktor Budaya Kerja	20
2.2.4 Indikator Budaya Kerja	22
2.3 Knowledge Sharing	25
2.3.1 Pengertian Knowledge Sharing.....	25

sumber daya manusia.....	65
4.6.2. Uji Model.....	67
4.6.2.1 Hasil Uji – F Analisis Regresi Linier Model 1	67
4.6.2.2. Hasil Uji – F Analisis Regresi Linier Berganda Model 2	68
4.7 Uji Koefisien Determinasi (Uji R ²)	68
4.7.1. Koefisien Determinasi Model 1	68
4.7.2. Koefisien Determinasi Model 2	69
4.8 Uji Mediasi.....	70
4.9 Uji Sobel	71
BAB V PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
5.3 Keterbatasan Penelitian	75
5.4 Agenda Penelitian Mendatang (Future Research Agenda).....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	81



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja SDM PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk Periode tahun2021-2023.....	9
Tabel 3.1 Jumlah Sampel Berdasarkan Departemen.....	35
Tabel 3.2 Variabel dan Indikator.....	36
Tabel 4.1 Data Kriteria Responden	46
Tabel 4.2 Kategori Rentang Skala	48
Tabel 4.3 Hasil Uji Deskripsi Variabel Budaya Kerja	48
Tabel 4.4 Hasil Uji Deskripsi Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	49
Tabel 4.5 Hasil Uji Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	50
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas	52
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	53
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	54
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas.....	56
Tabel 4.10 Hasil Uji Heterokedastisitas 3	57
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Model 1Coefficients ^a	58
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 2Coefficients ^a	59
Tabel 4.13 Hasil Uji - t	60
Tabel 4.14 Uji – F Analisis Regresi Linier Model 1ANOVA ^a	67
Tabel 4.15 Uji – F Analisis Regresi Linier Berganda Model 2ANOVA ^a	68
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi Regresi Linier Model 1Model Summary	69
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi Regresi Linier Berganda Model 2	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik	31
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Probality Plot Nilai <u>Knowledge Sharing</u> (Y1).....	55
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Probality Plot Nilai Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	55
Gambar 4.3 Analisis Jalur Model 1	71
Gambar 4.4 Hasil uji Sobel Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja sumberdaya manusia melalui <i>knowledge sharing</i>	72



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat izin penelitian.....	82
Lampiran 3 : Daftar Pernyataan.....	83
Lampiran 3. Tabulasi data.....	87
Lampiran 4. Hasil pengujian data.....	98



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini, menunjukkan suatu perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang cukup bersaing. Hal ini ditandai dengan perubahan teknologi yang cepat, persaingan yang intensif, serta iklim bisnis yang terus berubah. Menurut (Lendy Zelviean Adhari, 2021) pada dasarnya setiap perusahaan memiliki visi dan misi tertentu yang harus dicapai, salah satunya adalah memperoleh profit (*profit oriented*).

Oleh karena itu, membuat banyak pihak mulai menyadari adanya tuntutan untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut (Suryanto, 2020) sumber daya manusia merupakan suatu komponen penting dan vital dalam operasional sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia dapat berjalan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. tanpa adanya sumber daya manusia terlebih jika kualitasnya kurang baik, maka Perusahaan akan mengalami kesulitan untuk beroperasi dengan maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau Perusahaan adalah kinerja karyawan. Dalam upaya pengembangan ini , suatu perusahaan dapat melakukan perbaikan melalui *performance appraisal*. Dikenal juga sebagai penilaian kinerja, evaluasi kinerja adalah proses yang

digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja kerja, menurut pendapat Rivai dalam (Affandi & Mahfud, 2023). Proses ini melibatkan berbagai aspek seperti penilaian kinerja, penilaian efisiensi, serta penilaian layanan yang pada dasarnya merupakan evaluasi kinerja pekerjaan. Manfaat yang signifikan dapat diperoleh bagi karyawan, departemen sumber daya manusia, dan kelangsungan organisasi jika proses ini dilakukan dengan baik, Perusahaan perlu mengatur strategi yang kuat untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Al Mehrzi dan Sigh (2016), kinerja karyawan merupakan akumulasi hasil keberhasilan dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu, dibandingkan dengan standar kerja, target, atau kriteria yang telah disepakati bersama oleh organisasi. Pendapat lainnya, seperti yang disampaikan oleh Krisnandi & Saputra (2021), menggambarkan kinerja karyawan sebagai hasil kerja dalam kualitas serta kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka.

Menurut Kasmir (2018) yang dikutip oleh Yelvita (2022), kinerja karyawan di sebuah organisasi didasarkan pada berbagai faktor seperti karakteristik motivasi, individu, harapan, serta evaluasi yang dilakukan oleh manajemen terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. faktor internal yang berasal dari dalam individu seseorang seperti bawaan sifat pribadi, keadaan fisik, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan, pengalaman kerja, etos kerja dan motivasi. Sementara faktor eksternal disini meliputi faktor yang dihubungkan dengan lingkungan seperti rekan kerja, budaya kerja, alat dan

fasilitas, pimpinan , sikap manajemen dan sumber daya (Yudistira & Adiputra, 2020).

Budaya organisasi yang kokoh akan memberikan dukungan tambahan yang signifikan bagi kinerja karyawan, memungkinkan mereka mencapai hasil yang optimal secara lebih konsisten. Budaya organisasi merupakan metamorfosis budaya yang lahir dari perilaku dasar yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi yang menyiratkan suatu bentuk perilaku yang sesuai dengan filosofi pendiri organisasi yang menanamkan nilai-nilai fundamental yang dianut di organisasi tersebut (Limaj & Bernroider, 2019). Peran budaya organisasi dalam kesuksesan perusahaan besar telah terbukti signifikan. Pengelolaan budaya perusahaan harus difokuskan pada kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Ali et al. (2022) menjelaskan bahwa budaya kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk inovasi, tanggung jawab karyawan, orientasi pada hasil, sistem kerja, serta pengetahuan.

Budaya organisasi yang kurang kuat menjadikan pegawai bekerja tidak jujur, kurang jati diri, kurang bertanggung jawab, tidak disiplin dan tidak mampu mencapai hasil kerja yang maksimal. Akibat lemahnya budaya organisasi menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai menurun. Hal ini dibuktikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Famiyeh et al., 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pencapaian kinerja individu dan organisasi. Individu yang peka terhadap kemajuan berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerjanya,

dengan mengembangkan kebebasan penciptaan kerja untuk optimalisasi kerja, individu berani mengembangkan kesempatan kerja untuk mencapai prestasi kerja dan terus menjalankan transparansi kerja yang lebih profesional. Inti dari budaya organisasi yang dijalankan secara individual menghasilkan kepekaan dalam bekerja.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggelina et al. (2019), yang menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Nusamba Kubutambahan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan yang dilaporkan oleh Hartoko & Fauzun (2020), yang menegaskan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan di Departemen Pemeliharaan Pusat PT Posco ICT Indonesia. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Jansen et al., 2019) bahwa budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT . Telkom Manado. Namun hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Handayani et al., 2022) bahwa budaya kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Bank BTPN Cabang Bawakaraeng Makassar. Penelitian serupa yang dilakukan oleh (Sirajuddin et al., 2020) Menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ambassador Zulias Kab.Wajo.

Budaya kerja yang kuat akan mendorong dan memfasilitasi *knowledge sharing* sehingga hal ini akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan ,pengalaman dan ide-ide mereka

dengan rekankerjanya . Budaya kerja yang mendorong *knowledge sharing* dapat meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan efisiensi di dalam organisasi. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan kualitas, produktivitas dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu , yang dilakukan oleh Tong et al (2013) dan Kathiravelu et al (2014) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge sharing*. Begitupun dengan penelitian milik (Aulia, 2016) bahwa budaya Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap variabel *knowledge sharing* . Semakin baik (tinggi) penerapan budaya organisasi, maka semakin baik (tinggi) pula *knowledge sharing* yang diterapkan.

Budaya kerja yang kuat terutama dengan budaya berbagi pengetahuan akan mempunyai dampak terhadap akselerasi kinerja karyawan. Seperti yang kita tau eraglobal menciptakan persaingan bisnis dalam menghadapi tantangan dan mempertahankan posisi. Pengetahuan akan mengalami keusangan oleh sebab itu perlu terus menerus diperbaharui melalui *Knowledge sharing* . ilmu/pengetahuan juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan . hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Muizu et al., 2018) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Fikri & Laily, 2022) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri KCP Jembatan Merah Surabaya . hasil penelitian berbeda dilakukan oleh (Benita, 2020)

dimana tidak adanya pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada Dinas penanaman modal dan pelayanan kota Mataram dengan penelitian yang berjudul “ analisis pengaruh budaya organisasi dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai pada Dinas penanaman modal dan pelayanan (DPMPT) kota Mataram.

Setiap karyawan diharapkan memiliki kemampuan untuk terus memperluas pengetahuannya dan tidak hanya bergantung pada sistem yang ada. dengan demikian, setiap karyawan memiliki peran dalam meningkatkan perusahaannya. faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan. Organisasi atau Perusahaan harus mempertimbangkan tujuan utama agar dapat meningkatkan kapasitas individu dan menambah pengetahuan organisasi (Antunes & Pinheiro, 2020) .

Menyadari hal tersebut menjadi suatu gebrakan untuk perusahaan untuk membangun *Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan). Menurut (Andrea Gideon, 2023). *Knowledge sharing* diartikan suatu proses yang dilakukan secara sistematis dalam memperoleh pengetahuan, mendistribusikan dan mendiseminasikan pengetahuan dengan berbagai multidimensi dari seseorang kepada orang lainnya atau dari organisasi kepada organisasi lainnya melalui media atau metode yang bervariasi .

Dua jenis *knowledge sharing* yang ada yakni *tacit knowledge* serta *explicit knowledge*. *Tacit knowledge*, menurut Israilidis et al. (2021), berasal dari otak seseorang serta pengalaman individu tersebut. Berbeda dengan *explicit*

knowledge yang telah terdokumentasikan, *tacit knowledge* sulit digambarkan serta dibagikan karena bersifat pengalaman yang belum terstruktur secara formal. *Tacit knowledge* ini terbentuk melalui interaksi dan komunikasi dengan orang lain, menjadi kumpulan pengalaman serta keahlian yang dimiliki oleh individu tanpa terdokumentasi. Di sisi lain, *explicit knowledge* mempunyai struktur yang jelas serta dapat dengan mudah dikomunikasikan kepada orang lain karena telah terdokumentasikan, seperti dalam bentuk jurnal, buku, atau karya ilmiah. *Explicit knowledge* berkembang melalui informasi yang terdapat di dalamnya, memungkinkan pengetahuan ini guna dipertukarkan serta dikomunikasikan dengan efisien kepada orang lain.

Manajemen pengetahuan memfokuskan pada *knowledge sharing*, yang merupakan salah satu dari tiga tahap dalam proses *knowledge management*. *Knowledge sharing* dianggap sebagai tahap yang paling sulit dibandingkan dengan *knowledge acquisition* serta *knowledge utilization*. Kesulitannya terletak pada keterlibatan manusia serta budaya organisasi yang sulit untuk dimodifikasi ataupun diubah.

Agar *Knowledge sharing* (pengetahuan) terus memberi manfaat dalam jangka panjang, sebuah organisasi harus menyadari keberadaan karyawan, penciptaan pengetahuan, dan penggunaannya. Jika berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) ini berhasil dan efektif dilakukan maka akan memunculkan inovasi dan pengetahuan baru yang diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan meningkatkan pengetahuan, karyawan dapat menjadi lebih kompeten dalam tugas-tugas mereka, mengambil

keputusan yang lebih baik, dan meningkatkan produktivitas. Peningkatan pengetahuan juga dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja dan industri.

Perusahaan yang mendorong pembelajaran dan pengembangan karyawan biasanya lebih mampu dalam menjaga karyawan mereka agar tetap relevan dan efektif dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu investasi pengetahuan, secara signifikan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Sebagai salah satu pemain utama dalam industri semen di Indonesia, PT Indocement Tungal Prakarsa tidak hanya memproduksi semen, tetapi juga menghasilkan beton siap pakai serta mengelola tambang agregat dan tras. Perusahaan ini telah berdiri sejak 16 Januari 1985, dan telah menjadi salah satu kontributor penting dalam sektor material konstruksi di Indonesia. Menurut salah satu karyawan pada PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk memiliki kapasitas produksi sebesar 20,4 ton semen per tahun. PT Indocement memiliki 12 buah pabrik, sembilan diantaranya berada di Citeureup, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Dua berada di Cirebon, Jawa Barat, dan Satu di Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan.

Produk utama PT Indocement adalah semen tipe Ordinary Portland Cement (OPC), Portland Composite Cement (PCC). Indocement juga memproduksi semen jenis lain misalnya Portland Cement Type II dan Type V serta Oil Well Cement. Indocement juga merupakan satu-satunya produsen semen jenis semen putih di Indonesia. Indocement mencatat sahamnya pertama kali di

Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham “INTP”. *Heidelberg Cement Group* , yang berbasis di Jerman menjadi pemilik mayoritas saham perseroan, *Heidelberg Cement* adalah pemimpin pasar global dalam bisnis agregat dan pemain terkemuka di bidang semen, beton siap-pakai, dan kegiatan lainnya yang menjadikan salah satu produsen bahan bangunan terbesar di dunia.

Tabel dibawah ini mengindikasikan kinerja Sumber daya manusia yang dianggap belum optimal pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk , Tarjun – Kalimantan Selatan. Periode tahun 2021-2023 .

Tabel 1.1 Kinerja SDM PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk
Periode tahun 2021-2023

Tahun	Target Produksi (Ton Semen)	Actual Produksi (Ton Semen)	Realisasi (%)
2021	2,792,712	2,442,225	87,45%
2022	2,781,912	2,312,688	83,13%
2023	1,070,976	809,801	75,61%

Sumber : Bagian produksi PT Indocement Tunggal Prakarsa
Tarjun

PT Indocement Tunggal Prakarsa menggunakan pengukuran kinerja SDM salah satunya melalui target produksi . dimana dalam proses produksi seringkali terdapat kendala. perusahaan terus berupaya dalam meningkatkan kinerjanya dengan fokus pada inovasi, efisiensi, pemeliharaan peralatan dan manajemen sumber daya yang lebih baik. Namun, berdasarkan data yang diperoleh pada tahun 2021. Produksi mengalami penurunan akibat dampak pandemi Covid-19 yang melanda secara global. Pandemi menyebabkan banyak negara menerapkan kebijakan *lockdown*, pembatasan perjalanan, dan protokol kesehatan yang ketat. Hal ini berdampak negatif terhadap berbagai sektor industri termasuk PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.

Dalam situasi genting seperti ini, penting untuk mengadopsi strategi yang tepat untuk meningkatkan profitabilitas bisnis, salah satu strategi yang dapat digunakan adalah *knowledge sharing*, yaitu membagikan pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Sementara pada tahun 2022-2023, produksi mengalami penurunan kembali akibat beberapa faktor salah satunya budaya kerja hal ini ditandai dengan berubahnya cara tim berkomunikasi, berkolaborasi, dan berbagi pengetahuan. Akibat pergeseran kerja jarak jauh mengurangi interaksi langsung antara rekan kerja dan mengubah dinamika tim. menjadi tantangan bagi produktivitas Perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi penurunan diakibatkan oleh meningkatnya harga batubara yang mana batubara kerap digunakan sebagai energi pemanas dalam kegiatan produksinya, masalah lain akibat sistem produksi yang kurang terdiagnosa dan analisis yang tepat terhadap sistem produksi, masalah pada alat mekanik, peralatan yang mengalami kerusakan dan kurangnya inspeksi serta kurangnya kemampuan untuk menangani masalah teknis. Selain itu, mesin motor yang rusak tanpa perbaikan tepat waktu membuat Perusahaan mengalami *downtime* yang tidak terencana, ini mengakibatkan penghentian produksi dan para pekerja mungkin tidak dapat menjalankan tugas mereka dengan efektif selama mesin dalam perbaikan.

Hal tersebut mempengaruhi produksi semen, maka dari itu dibutuhkan inovasi, efisiensi biaya, dan sebagainya. Untuk mengatasi permasalahan ini, budaya kerja yang kuat dan efektif dalam *knowledge sharing* dapat menjadi solusi yang tepat.

PT Indocement Tungal Prakarsa telah memprogramkan kegiatan *knowledge sharing* sehingga pelaksanaannya menjadi suatu kewajiban. Program ini bernama IIA (*Indocement Innovation Award*) merupakan ajang kompetisi internal tahunan di Indocement yang menjadi wadah para inovator beradu ide dan gagasan dalam menyelesaikan masalah dalam operasional Perusahaan dengan menggunakan berbagai metodologi sekaligus menjadi langkah untuk mengapresiasi para penggiat inovasi dan meningkatkan budaya inovasi di Perusahaan.

Knowledge sharing, atau berbagi pengetahuan, menjadi sangat penting dalam mengatasi masalah yang terkait dengan sistem produksi. Ketika para pekerjamembagikan pengetahuan dan pengalaman mereka, masalah pada alat mekanik atau peralatan yang mengalami kerusakan dapat didiagnosis lebih cepat dan diperbaiki dengan tepat waktu. Selain itu, dengan *knowledge sharing*, para pekerja dapat saling belajar tentang cara menangani masalah teknis dan perbaikan yang efektif, sehingga mengurangi waktu henti yang tidak terencana.

Dalam budaya kerja yang mendorong *knowledge sharing*, perusahaan dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan melalui sesi pelatihan, forum diskusi, atau platform digital yang memungkinkan para pekerja untuk berbagi informasi dan pengalaman. Selain itu, perusahaan juga dapat mendorong kolaborasi antara departemen yang berbeda, memfasilitasi mentoring dan pembelajaran bersama, serta menghargai inisiatif dan kontribusi individu dalam berbagi pengetahuan. Budaya kerja yang kuat melibatkan budaya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan dukungan antar rekan kerja. Ketika budaya kerja ini

diterapkan dengan baik, para pekerja akan merasa lebih nyaman dalam berbagi pengetahuan, pengalaman, dan masalah yang mereka hadapi dalam sistem produksi. Hal ini memungkinkan para pekerja untuk saling belajar dan tumbuh bersama, serta meningkatkan pemahaman tentang sistem produksi secara keseluruhan.

Dengan adanya budaya kerja yang kuat dan praktik *knowledge sharing* yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan dalam mendiagnosis masalah, mengatasi kerusakan alat mekanik, meningkatkan inspeksi, dan mengatasi masalah teknis dengan lebih baik. Hal ini akan mengurangi waktu henti produksi yang tidak terencana, meminimalkan dampaknya terhadap kinerja perusahaan, dan memungkinkan para pekerja untuk menjalankan tugas mereka dengan lebih efektif.

Dengan demikian, budaya kerja yang positif dan praktik *knowledge sharing* yang kuat dapat menjadi solusi yang efektif dalam mengatasi permasalahan yang terkait dengan sistem produksi, memperbaiki efisiensi, dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “ Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui budaya kerja dan *knowledge sharing* di PT Indocement Tungal Prakarsa.” Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap *knowledge sharing*?
3. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap *Knowledge Sharing*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4 Manfaat

1. Manfaat teoritis memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis dari penelitian ini dapat membantu dan menjadi sumber informasi atau referensi bagi PT . Indocement Tungal Prakarsa Tbk untuk meningkatkan budaya kerja & *Knowledge sharing* di antara karyawan. Hal ini membantu Perusahaan dalam merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam kajian pustaka ini, terdapat pembahasan mengenai beberapa variabel penelitian, termasuk budaya kerja, kinerja sumber daya manusia, serta *knowledge sharing*. Setiap variabel diuraikan secara rinci, mencakup indikator, definisi, penelitian terdahulu yang relevan, serta hipotesis yang diajukan. Lebih lanjut, hubungan antara hipotesis yang diajukan akan membentuk landasan bagi pembentukan model empiris dalam penelitian tersebut.

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja dalam Bahasa Inggris *Job Performance* atau *actual performance* adalah prestasi kerja atau prestasi nyata yang diraih oleh seseorang. Secara umum kinerja yaitu hasil dari pekerjaan yang berhasil diraih oleh seseorang atau lebih (sekelompok) pada organisasi yang tentunya melalui tugas, tanggung jawab serta wewenang demi menggapai tujuan organisasi dengan legal, tidak menentang atau melanggar hukum yang setakar dengan moral dan etika (Evasari,2022).

Terdapat pula definisi lain mengenai kinerja menurut (Khaerana & Mangiwa, 2021) bahwa Kinerja (prestasi kerja) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya, Menurut Kartono et al., (2020) kinerja karyawan adalah gambaran tentang hasil kerja yang dicapai karyawan dalam bekerja berdasarkan peran dan tugasnya sesuai

dengan standar dan ditetapkan perusahaan.

Menurut Al Mehrzi dan Sigh (2016), kinerja karyawan merupakan landasan bagi kinerja suatu organisasi, dipengaruhi oleh karakteristik pegawai, motivasi, harapan, dan penilaian yang dilakukan manajemen terhadap pencapaian hasil pegawai, sebagaimana yang diutarakan oleh Kasmir (2018) dalam (Yelvita, 2022). Kinerja karyawan dilihat sebagai akumulasi hasil keberhasilan selama satu periode tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target, standar kerja, atau kriteria, seperti yang dikemukakan oleh Krisnandi dan Saputra (2021). Hal ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2. Kriteria untuk mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Bernardin & Russel (1993) dalam (Zulkifli et al., 2019) kriteria untuk mengukur kinerja terdiri dari :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna

mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian pada setiap unit penggunaan sumber daya.

- e. *Need for supervision*, kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsipekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.3. Faktor-faktor Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Budaya kerja
Organisasi yaitu merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlakudan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- b. *Knowledge* (Pengetahuan)
Seseorang yang berpengetahuan luas dalam bidang usahanya akan menghasilkanpekerjaan yang berkualitas, begitu pula sebaliknya.

2.1.4. Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut (Kasmir,2016) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan terdiri:

1. Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaiansuatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas atau jumlah yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (Jangka waktu)

Beberapa jenis pekerjaan memiliki batasan waktu yang harus dipatuhi dalam menyelesaikan tugasnya. Ini berarti ada rentang waktu minimal dan maksimal yang harus diperhatikan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

4. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali diasosiasikan dengan kolaborasi antara rekan kerja dan antara atasan serta bawahan. Hubungan ini sering disebut sebagai interaksi antarpribadi, yang memainkan peran penting dalam mencapai tujuan bersama dan meningkatkan efektivitas organisasi.

5. Penekanan biaya

Setiap aktivitas perusahaan memiliki alokasi anggaran sebelum dilaksanakan. Hal ini berarti biaya yang telah dialokasikan menjadi patokan agar aktivitas tersebut tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

2.2 Budaya Kerja

2.2.1 Pengertian Budaya Kerja

Pengertian budaya (*culture*) berasal dari kata latin *Colere*, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, dan memelihara ladang. Budaya organisasi merupakan metamorfosis budaya yang lahir dari perilaku dasar yang dimiliki

oleh individu dalam suatu organisasi yang menyiratkan suatu bentuk perilaku yang sesuai dengan filosofi pendiri organisasi yang menanamkan nilai-nilai fundamental yang dianut di organisasi tersebut (Limaj & Bernroider, 2019)

Menurut (Riwukore et al., 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota suatu organisasi . Pujianto & Evendi (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan manifestasi tanggapan yang secara implisit diterima dan dimiliki oleh suatu kelompok. Budaya tersebut mempengaruhi pemikiran, persepsi, serta respons kelompok terhadap lingkungan yang beragam, Sedangkan menurut Sutrisno (2019) dalam jurnal (Sembiring & Sofiyani, 2021), budaya kerja organisasi menggambarkan suasana atau konsep yang mengatur kepercayaan atau perilaku karyawan yang didasarkan pada ideologi dan prinsip suatu organisasi. Terdapat pula pengertian lain dari Budaya organisasi yaitu hasil dari proses integrasi dan adaptasi budaya serta gaya perilaku individu yang sebelumnya dibawa ke dalam suatu set norma dan filosofi baru dalam menghadapi situasi dan energi kolektif tertentu, serta memiliki kebanggaan terhadap tujuan yang sama (Edison et al., 2016). Menurut Schein (2010), budaya diartikan sebagai kumpulan asumsi dasar yang dipelajari secara bersama oleh suatu kelompok untuk mengatasi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Definisi-definisi diatas membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu ideologi, anggapan, nilai-nilai, falsafah, harapan, keyakinan, norma-norma dan sikap kebersamaan serta mengukuhkan yang menggambarkan bentuk bagaimana orang dalam suatu organisasi bertindak dan

berperilaku, dimana ini menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi yang lain.

2.2.2 Dimensi – dimensi Budaya Kerja

Menurut (Irmayanti et al., 2020) dalam Maulana (2011) mengungkapkan bahwa ada lima dimensi pengukuran terhadap budaya kerja yaitu:

1. Integritas

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana suatu organisasi mendorong integritas di antara para karyawan. Integritas mencakup nilai-nilai etika, kejujuran, dan kepercayaan yang tinggi dalam hubungan kerja. Organisasi yang memiliki budaya integritas cenderung menekankan pentingnya perilaku yang jujur, transparan, dan adil dalam semua aspek kerja.

2. Profesional

Dimensi ini menyoroti pentingnya sikap profesional dalam organisasi. Budaya profesionalisme mencakup standar tinggi dalam kualitas kerja, komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab, serta sikap yang menghargai profesionalitas dalam berinteraksi dengan sesama anggota tim dan pelanggan. Organisasi dengan budaya profesionalisme biasanya menekankan pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

3. Dukungan manajemen

Menggambarkan sejauh mana manajemen organisasi memberikan dukungan kepada karyawan. Budaya dukungan manajemen melibatkan kebijakan dan praktik manajemen yang mendukung pengembangan dan

kesejahteraan karyawan. Ini termasuk memberikan bimbingan, umpan balik, kesempatan pengembangan karir, dan memastikan keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat

4. Inovasi

Menekankan pentingnya inovasi dan kreativitas dalam suatu organisasi. Budaya inovasi mendorong karyawan untuk berpikir out-of-the-box, menghasilkan ide-ide baru, dan berani mengambil risiko yang terkendali. Organisasi dengan budaya inovasi sering kali memberikan waktu dan sumber daya untuk eksperimen, menghargai gagasan baru, dan mendorong kolaborasi dan pemecahan masalah yang inovatif.

5. Komunikasi

Mencerminkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam organisasi. Budaya komunikasi yang baik melibatkan saluran komunikasi yang terbuka, transparan, dan jelas antara manajemen dan karyawan. Organisasi dengan budaya komunikasi yang kuat mempromosikan pertukaran informasi yang lancar, mendengarkan dengan aktif, dan membangun hubungan kerja yang harmonis.

2.2.3 Faktor-Faktor Budaya Kerja

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi budaya kerja berdasarkan (Darmawan & Riana, 2013) dalam Apriyanti (2008) yaitu :

1. Inovasi

Faktor inovasi mencerminkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru, menciptakan solusi kreatif, dan mendorong perubahan.

Budaya inovasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mengembangkan gagasan baru, dan mengadopsi teknologi atau praktik baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menekankan pentingnya setiap individu dalam organisasi untuk bertanggung jawab terhadap tugas dan kinerja mereka. Budaya tanggung jawab mengharapkan karyawan untuk menghormati tenggat waktu, melakukan pekerjaan dengan baik, dan menjaga kualitas kerja. Organisasi dengan budaya tanggung jawab biasanya memberikan otonomi kepada karyawan dalam mengambil keputusan dan mengelola tanggung jawab mereka sendiri.

3. Orientasi pada Hasil

Faktor orientasi pada hasil menyoroti fokus organisasi pada pencapaian tujuan dan hasil yang diinginkan. Budaya orientasi pada hasil mendorong karyawan untuk bekerja dengan produktivitas tinggi, menghasilkan kualitas yang tinggi, dan mencapai target yang ditetapkan. Organisasi dengan budaya orientasi pada hasil biasanya menetapkan sasaran yang jelas, memberikan umpan balik berkelanjutan, dan mendorong pengakuan terhadap pencapaian.

4. Pengetahuan

Pengetahuan menunjukkan pentingnya pengetahuan dan keahlian dalam organisasi. Budaya pengetahuan mendorong kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan belajar bersama untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Organisasi dengan budaya pengetahuan biasanya memberikan akses ke sumber daya pengetahuan, mendorong pelatihan dan pengembangan karyawan, dan memfasilitasi pertukaran informasi yang terbuka.

5. Sistem Kerja

Faktor sistem kerja mencakup proses, kebijakan, dan struktur organisasi yang mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan. Budaya sistem kerja yang baik mencakup adanya prosedur yang jelas, koordinasi yang efisien, dan penggunaan teknologi yang tepat. Organisasi dengan budaya sistem kerja yang baik berupaya untuk terus meningkatkan efisiensi, mengurangi hambatan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas.

6. Motivasi

Faktor motivasi menyoroti pentingnya dorongan internal dan eksternal dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Budaya motivasi mendorong penciptaan lingkungan kerja yang memotivasi, termasuk pengakuan, penghargaan, peluang pengembangan karir, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya motivasi yang kuat berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang positif dan

2.2.4 Indikator Budaya Kerja

Indikator untuk mengukur budaya organisasi menurut Widodo & Riadi (2020) yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail , didalam melakukan pekerjaan .Para karyawan diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.

2. Orientasi Hasil

Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada Teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

3. Orientasi karyawan

Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi

4. Agresif dalam bekerja

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif bukannya santai.

5. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo dan kontra pertumbuhan.

Budaya kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi budaya kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat. Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana karyawan memandang budaya kerja hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Anggeline et al., 2019) bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Nusamba Kubutambahan. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hartoko & Fauzun, 2020) bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Central Maintenance Departement* PT Posco ICT Indonesia. Namun hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hafulyon

et al., 2021) yang menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Koperindag Kabupaten Tanah Datar, hal tersebut juga serupa dengan penelitian (Kaesang et al., 2021) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Mayora Indah Tbk Cabang Tomohon dan penelitian yang dilakukan (Sari Girsang, 2019) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSPutri Hijau, Medan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H1 : Budaya Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Budaya kerja memiliki peran krusial dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan ini dapat dihasilkan dari internal organisasi, seperti kemampuan karyawan, sistem kerja, struktur organisasi, kreativitas dalam menghasilkan proyek yang menguntungkan, dan praktik manajemen pengetahuan (*knowledge sharing*), sebagaimana yang diungkapkan oleh Aulia (2016). dalam memaksimalkan kinerja, pengetahuan juga merupakan aspek penting untuk memajukan Perusahaan dan upaya Perusahaan dalam menghadapi tantangan kedepannya. Menurut (Willianto & Indriyani, 2021) budaya organisasi dapat mensugesti kemampuan karyawan agar menerapkan *knowledge sharing* pada perusahaan. Ketika diterapkannya *knowledge sharing*, karyawan mampu memiliki gagasan baru yang dapat menghasilkan inovasi dan kreativitas akibat dari saling bertukar pengetahuan satu sama lain, sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Hasil studi yang dilakukan oleh (Prasetyaningtyas et al., 2020) Budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge sharing* yang mana penelitian ini dilakukan pada PT. AI North Pulau Laut Coal , dengan judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja organisasi terhadap *knowledge sharing* dan kepuasan kerja “

H2 : Budaya Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Sharing*

2.3 *Knowledge Sharing*

2.3.1 Pengertian *Knowledge Sharing*

Keberhasilan organisasi di berbagai sektor dapat ditingkatkan Ketika pekerja terampil menyatukan keahlian mereka dan berbagi apa yang mereka pelajari. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi industri untuk mendorong berbagai pengetahuan (Shiu-Wan Hung et al., 2021).

Berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* adalah ketika anggota suatu kelompok bertindak sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka menerima atau memberikan pengetahuan, sumber daya, pengalaman, atau sesuatu yang bermanfaat bagi atau dari anggota lain (Mustika et al., 2022)

Menurut (Bani-Melhem et al.,2021) *Knowledge sharing* adalah informasi yang dimiliki oleh individu atau kelompok kecil yang dapat disebarluaskan dan digunakan oleh kelompok yang lebih besar untuk meningkatkan operasi mereka dan menciptakan barang dan jasa yang inovatif .

Sedangkan, menurut (Tupamahu et al.,2021) menyatakan bahwa

knowledge sharing merupakan perilaku individu membagi apa yang telah mereka pelajari dan mentransfer apa yang telah mereka ketahui, kepada mereka yang memiliki kepentingan bersama dan telah menemukan pengetahuan yang bermanfaat.

(Hasyim et al.,2021) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan aktivitas karyawan yang berbagi pengetahuan dengan orang lain dan perilaku mereka saat bertukar informasi yang relevan dengan rekan kerja di seluruh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mampu memberikan gagasan, ide, pemahaman, pengalaman dan wawasan untuk setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya supaya banyak pengetahuan yang mereka dapatkan dari pengalaman pribadi ataupun informasi yang disampaikan. Definisi lain menurut Adriyanto dan Prasetyo (2021) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka. *knowledge* dapat dipahami sebagai aset individu atau organisasi yang bersifat *tacit* maupun *explicit*.

Dalam *tacit knowledge* meliputi sesuatu yang ada di dalam diri manusia yang dimiliki sejak lahir dan berbeda diantara satu dan yang lain, di benak manusia yang berbentuk intuisi, dan juga *judgement skill*, *value* dan *belief* yang tidak bisa ditiru oleh orang lain, dan juga *tacit knowledge* diartikan sebagai pengetahuan secara individu atau perorangan melalui pengalaman yang dilalui dengan situasi dan kondisi yang berbeda- beda dalam membentuk sebuah pengetahuan baru yang ada di dalam diri manusia yang dimiliki sejak lahir dan berbeda diantara satu dan yang lain, di benak manusia yang berbentuk

intuisi, dan juga *judgement skill, value* dan *belief* yang tidak bisa ditiru oleh orang lain, dan juga *tacit knowledge* diartikan sebagai pengetahuan secara individu atau perorangan melalui pengalaman yang dilalui dengan situasi dan kondisi yang berbeda-beda dalam membentuk sebuah pengetahuan baru (Avianda & Wikaningrum, 2020). Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah tersimpan dalam dokumen sehingga mudah dalam penyebarannya, kedua jenis pengetahuan ini bersifat saling melengkapi tak terpisahkan (Yusup, 2019).

2.3.2. Ukuran *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing diukur berdasarkan Juan et al. (2018) sebagai berikut :

1. *Structural knowledge sharing*

Adalah berbagi pengetahuan melalui ikatan jaringan dan komunikasi antara anggota dalam jaringan sosial yang bertindak sebagai media aliran informasi dan pertukaran sumber daya. Hubungan, frekuensi interaksi, dan waktu yang dihabiskan bersama merupakan penentu dalam meyalurkan pengetahuan ini. Interaksi melalui *meeting*, kerja sama tim, email atau forum diskusi online memfasilitasi akses untuk berbagai sumber pengetahuan dan praktik tersebut akan mengembangkan kemampuan kelompok dengan membangun dan bertukar pengetahuan .

2. *Relational knowledge sharing*

Kepercayaan, norma, dan komitmen dalam organisasi melalui hubungan yang dimiliki karyawan. Kepercayaan, proses identifikasi karyawan dan hubungan timbal balik menjadi penentu dalam menyalurkan pengetahuan.

Kepercayaan merupakan pendukung interaksi sosial, kerja sama, dan membuka jalan untuk *knowledge sharing* sehingga anggota organisasi yang mempercayai satu sama lain akan bersedia membagi pengetahuan karena tidak takut dieksploitasi oleh anggota lain. *Norm of reciprocity* atau hubungan timbal balik artinya anggota bersedia berbagi pengetahuan dikarenakan memiliki harapan bahwa orang lain akan membalas tindakan tersebut ketika diminta. *Identification process* adalah seseorang menganggap diri mereka menjadi bagian dalam sebuah tim.

3. *Cognitive knowledge sharing.*

Adalah berbagi pengetahuan menggunakan sumber daya yang mampu menyampaikan maksud dan interpretasi dalam organisasi. Bahasa dan visi bersama yang menjadi penentu dalam menyalurkan pengetahuan. *Shared language* atau bahasa yang digunakan sehari-hari membantu individu memahami satu sama lain dengan lebih mudah. Hal ini mendorong karyawan untuk menikmati kegiatan *knowledge sharing* dan meningkatkan kualitas pembagian pengetahuan dalam organisasi. *Shared vision* merupakan tujuan dan aspirasi bersama anggota organisasi.

2.3.3. Indikator *Knowledge Sharing*

Indikator yang ada dalam *knowledge sharing* menurut Chuang (2013) dalam (Avianda & Wikaningrum, 2020) yaitu :

1. Kesiediaan berbagi pengetahuan khusus

Merupakan kemampuan individu atau anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan atau keahlian spesifik yang dimiliki. Ini berarti mereka siap

dan mampu membagikan pengetahuan yang mereka miliki kepada orang lain di dalam organisasi, sehingga memungkinkan peningkatan kolektif dalam pemahaman dan kompetensi.

2. Kesiediaan berbagi pengetahuan secara virtual

Indikator ini, menyoroti penggunaan teknologi dan platform virtual untuk berbagi pengetahuan. Ini mencakup penggunaan alat seperti email, forum diskusi online, basis pengetahuan digital, atau platform kolaborasi seperti *SharePoint*, yang memungkinkan orang untuk berbagi informasi dan pengetahuan melalui media digital.

3. Kesiediaan memberi saran dalam pekerjaan

Melibatkan memberikan saran atau panduan kepada orang lain dalam konteks berbagi pengetahuan. Ini mencakup memberikan masukan, rekomendasi, atau nasihat kepada anggota tim atau individu lainnya yang membutuhkan bantuan dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan, atau mengatasi tantangan tertentu.

4. Kesiediaan berdiskusi selama pertemuan

Menekankan pentingnya berdiskusi dan berbagi pengetahuan selama pertemuan atau rapat di dalam organisasi. Ini mencakup anggota tim atau individu yang secara aktif terlibat dalam diskusi, bertukar ide, dan memberikan kontribusi dalam upaya untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan bersama.

5. Kesiediaan berbagi pengalaman sebagai Solusi

Menunjukkan pentingnya berbagi pengalaman kerja sebagai solusi dalam

konteks berbagi pengetahuan. Ini melibatkan menceritakan pengalaman, baik sukses maupun kegagalan, yang dapat memberikan wawasan dan pembelajaran bagi orang lain. Dengan berbagi pengalaman kerja sebagai solusi, orang dapat belajar dari pengalaman orang lain dan mengadopsi praktik terbaik untuk mengatasi masalah atau tantangan yang serupa.

Ketika seseorang bersedia membagikan pengetahuan maka ia tidak akan kehilangan pengetahuan tersebut, melainkan pengetahuan akan menjadi berlipat ganda atau bertambah jika orang yang menerima memanfaatkan dengan benar dan membagikannya kembali pada orang lain.

Knowledge sharing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Terdapat pula penelitian terdahulu yang dilakukan Selain budaya kerja peningkatan pengetahuan atau *knowledge* juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khaerana & Mangiwa, 2021) menunjukkan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) cabang Kota Palopo. Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Muizu et al., 2018) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia. serta penelitian yang dilakukan oleh (Fikri & Laily, 2022) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri KCP Jembatan Merah Surabaya .

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H3 : Knowledge Sharing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4 Model Empirik

Berdasarkan uraian kajian pustaka tersebut, Budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia dan *Knowledge sharing*, sedangkan *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia dan dipengaruhi oleh Budaya kerja. Maka dapat digunakan pada gambar 2.1 dibawah



Gambar 2.1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *explanatory research*. (Silaen, 2018) mengungkapkan “Penelitian eksplanatori atau disebut juga penelitian verifikatif bertujuan untuk menguji suatu kebenaran melalui pengujian hipotesis tentang sebab akibat antara variabel yang diteliti”.

3.2 Sumber dan Jenis Data

a. Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2019) Data primer yaitu data yang diperoleh melalui kegiatan wawancara atau mengisi kuesioner yang artinya sumber data ini langsung memberikan data kepada peneliti, Data primer itu Kinerja SumberDaya Manusia, Budaya kerja dan *Knowledge Sharing*.

b. Data Sekunder

Yaitu peneliti tidak langsung menerima dari sumber data. Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, jurnal, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian ini (Sugiyono, 2019) Serta data target produksi.

3.3 Metode Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan tujuan utama dari analisis penelitian, metode yang paling strategi untuk melakukannya adalah pengumpulan data. Tanpa memahami metode-metode pengumpulan data, peneliti tidak akan memberikan informasi yang ditetapkan dalam data yang dipublikasikan. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini melalui kuesioner. Menurut (Sugiyono, 2019) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini, digunakan metode kuantitatif untuk mendeskripsikan Kinerja karyawan, Budaya kerja, dan *Knowledge sharing*. Kuesioner yang dibagikan melalui google form yang disebar oleh pihak divisi produksi kemudian jawaban pada kuesioner diukur menggunakan skala likert dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang digunakan agar informasi yang diperlukan untuk peneliti dapat menjawab permasalahan adalah dengan angket (kuesioner). angket (kuesioner) berisi beberapa pertanyaan tertulis yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden. Informasi yang dikumpulkan dan digunakan dalam penelitian ini adalah data rasional dengan Model peningkatan kinerja karyawan melalui budaya kerja dan *knowledge sharing*.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala likert. Skala ini merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat dari responden. Angket ini mewajibkan responden untuk dapat

menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap semua pertanyaan. Dimana memiliki 5 tingkat persetujuan, masing-masing memiliki tingkatan mempunyai poin tersendiri dari 1 sampai 5.

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

Penelitian ini digunakan untuk mengukur sifat dari responden yang mengisikuesioner secara langsung. Pada kuesioner langsung responden lebih mudah dikontrol oleh responden sehingga dapat memberikan respons dengan lebih berhati-hati.

3.4 Responden

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2019) Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk

Menurut (Sugiyono, 2019) sampel ialah bagian dari populasi yang menjadisumber data dalam penelitian, di mana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel adalah sebagian jumlah populasi yang diambil untuk diteliti dan karakteristiknya hendak diduga. Untuk memberikan hasil yang akurat maka jumlah sampel yang diambil dengan menggunakan rumus slovin.

$$N = \frac{N_1 + Ne}{2}$$

Keterangan : n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Ne^2 = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (5%).

Besarnya populasi diketahui sebesar 219 orang. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah

$$\frac{1+219(0,05)^2}{219} = 1,5475$$

$$= 141,5185 \text{ n} = 142 \text{ sampel}$$

Dari hasil perhitungan tersebut adalah 141,5185 maka dibulatkan menjadi 142 responden. Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel pada masing- masing Departemen dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah karyawan pada Perusahaan yang diteliti. Jumlah sampel setiap karyawan didapatkan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Departemen Produksi} : \frac{74}{219} \times 142 = 48$$

$$\text{Departemen Mining} : \frac{52}{219} \times 142 = 34$$

$$\text{Departemen Dispatch} : \frac{55}{219} \times 142 = 36$$

$$\text{Departemen Technical Service} : \frac{38}{219} \times 142 = 24$$

Tabel 3.1 Jumlah Sampel Berdasarkan Departemen

Departemen	Jumlah Karyawan	Sampel
Produksi	74	48
Mining	52	34
Dispatch Departement	55	36
Technical Service	38	24
Jumlah	219	142

Sumber : HRGA PT Indocement Tunggal Prakarsa

Adapun Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling*. Teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel yang memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik yang digunakan dalam *probability sampling* ini menggunakan pendekatan *Proporsional random sampling*. Menurut Sugiyono (2019) *Proporsional random sampling* yaitu teknik pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

Penelitian ini digunakan untuk mengukur sifat dari responden yang mengisikuesioner secara langsung. Pada kuesioner langsung responden lebih mudah dikontrol oleh responden sehingga dapat memberikan respons dengan lebih berhati-hati

3.5 Variabel dan indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja sumber daya manusia, Budayakerja dan *Knowledge Sharing* dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.2 Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja sumber dayamanusia Hasil kerja yang diraih oleh seorang karyawan baik kuantitas dan kualitas dalam melakukan tugasnya sesuai dengan jobdesk dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya .	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kualitas</i> • <i>Kuantitas</i> • <i>Waktu(Jangka Waktu)</i> • <i>Kerja sama antar karyawan</i> • <i>Penekanan biaya</i> 	(Kasmir,2016)

No	Variabel	Indikator	Sumber
2.	Budaya kerja Budaya organisasi kebiasaan/mindset /persepsi maupun aktivitas yang dilakukan oleh kebanyakan orang yang dianut dan sudah terbangun dalam Perusahaan tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan perhatian setiap masalah secara detail • Orientasi Hasil • Orientasi Karyawan • Agresif dalam bekerja • Stabilitas kerja . 	(Widodo & Riyadi, 2020)
3.	Knowledge Sharing <i>Knowledge sharing</i> merupakan proses berbagi, memindahkan ,dan menyebarkan pengetahuan baik <i>ekplisit</i> maupun <i>tacit</i> melalui interaksi sosial untuk implementasi yang lebih baik	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagi pengetahuan khusus • Berbagi pengetahuan virtual • Memberikan saran • Berdiskusi/rapat • Berbagi pengalaman kerja 	(Chuang, 2013)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan mengumpulkan informasi yang diperoleh responden, kuesioner atau hasil sebaran survei. Informasi sudah dikumpulkan, kemudian diolah dan dianalisis. Analisis data difokuskan pada sederhanakan data agar mudah dipahami. Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *software* (SPSS) *Statistical Package for Social Science*. Proses data yang dilakukan pada

penelitian ini, yaitu :

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif , yaitu analisis empiris secara deskripsi tentang informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran /menguraikan tentang suatu kejadian (siapa/apa,kapan,dimana,bagaimana,berapa banyak) yang dikumpulkan dan penelitian . Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberikan penjelasan.

2. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2018), dalam mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar pertanyaan dengan total konstruk atau variabel . Pada pengujian signifikansi yaitu dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai r hitung dengan r tabel. Berikut merupakan ketentuan dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas butir kuesioner sebagai berikut :

- 1) Apabila r hitung $>$ r tabel , maka variabel tersebut dinyatakan valid.
- 2) Apabila r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

Apabila hasil menunjukkan nilai yang signifikan , maka masing-masing indikator dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Rumus yang digunakan untuk uji reliabilitas yakni *Alpha Cronbach*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau dapat dipercaya jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, Kemudian nilai Cronbach Alpha . 0,60, maka instrumen dinyatakan reliable , Ghozali (2018). Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan program SPSS for Windows. Kategori uji reliabilitas yaitu sebagai berikut :

- 1) Cronbach 's alpha < 0,6 = Reliabilitas buruk
- 2) Cronbach's alpha 0,6 – 0,79 = Reliabilitas diterima
- 3) Cronbach 's alpha > 0,8 = Reliabilitas baik

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghozali (2018) analisis regresi linear berganda adalah suatu metode *statistic* untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap suatu variabel dependen. Rumus analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y1 = b1X1 + e$$

$$Y2 = b3X1 + b4Y1 + e$$

Keterangan :

X1 = Budaya kerja

Y1 = *Knowledge sharing*

$Y_2 = \text{Kinerja sumber daya manusia} = \text{Besarnya koefisien}$

$c = \text{Nilai-nilai dari variabel lain yang tidak dapat dimasukkan dalam persamaan}$

4. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan model regresi linear berganda menggunakan asumsi bebas dari normalitas, heterokedastisitas dan multikolineritas dimana :

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel penyangga atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang dianggap baik adalah memiliki distribusi normal, atau mendekati normal. Rumus yang digunakan dalam uji normalitas ini adalah rumus Kolmogorov-Smirnov dengan ketentuan data berdistribusi normal jika signifikansi $>0,05$ dan data tidak berdistribusi normal, jika signifikansi $<0,05$. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2018) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pada penelitian Uji Heteroskedastisitas dengan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu . menurut imam ghozali (2001) model regresi tidak terjadi heterokedastisitas jika grafik *scatterplot* titik-titik menyebar secara acak

serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik sebenarnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *variance inflation factor* (VIF) dan tolerance. Suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah yang mempunyai nilai $VIF < 10$ dan angka *tolerance* $> 0,1$. Jika nilai $VIF > 10$ dan nilai *tolerance* $< 0,1$, maka terjadi gejala multikolinieritas

c. Uji Hipotesis

Metode analisis yang digunakan uji hipotesis dalam penelitian ini analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis Jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi.

Adapun bentuk persamaan adalah sebagai berikut :

1. $Y_1 = b_1 X + e$

2. $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 Y_1 + e$

Keterangan :

a. X = Budaya Kerja

b. $Y_1 = Knowledge\ Sharing$

c. $Y_2 = Kinerja\ SDM$

5. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan;

a. $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Artinya : Variabel independen dapat menerangkan variabel dependen atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

b. $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima

Artinya : Variabel independen tidak dapat menerangkan variabel dependen , atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang di uji..

6. Uji F (Model)

Uji F atau dikenal dengan uji serentak atau uji model yaitu untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikat atau untuk menguji apakah model regresi yang dibuat baik. Signifikan dan sebaliknya. Pengujian ini dilakukan

melalui uji F dengan membandingkan F hitung (observasi) dengan F tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan :

- a. $F_{hitung} > F_{tabel}$, dengan tolak ukur signifikansinya $< 0,05$

Artinya : ada pengaruh antara variabel independent kepada dependen.

- b. $F_{hitung} < F_{tabel}$, dengan tolak ukur signifikansinya $> 0,05$

Artinya : tidak ada pengaruh antar variabel independent kepada variabel dependen .

7. Koefisien Determinasi (R^2)

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel terikat. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

8. Uji Analisa Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan pengembangan dari regresi berganda yang melibatkan variabel lebih dari dua variabel dan saling mempunyai hubungan yang kompleks. Adapun tujuan dari analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening (Ghozali Imam, 2018).

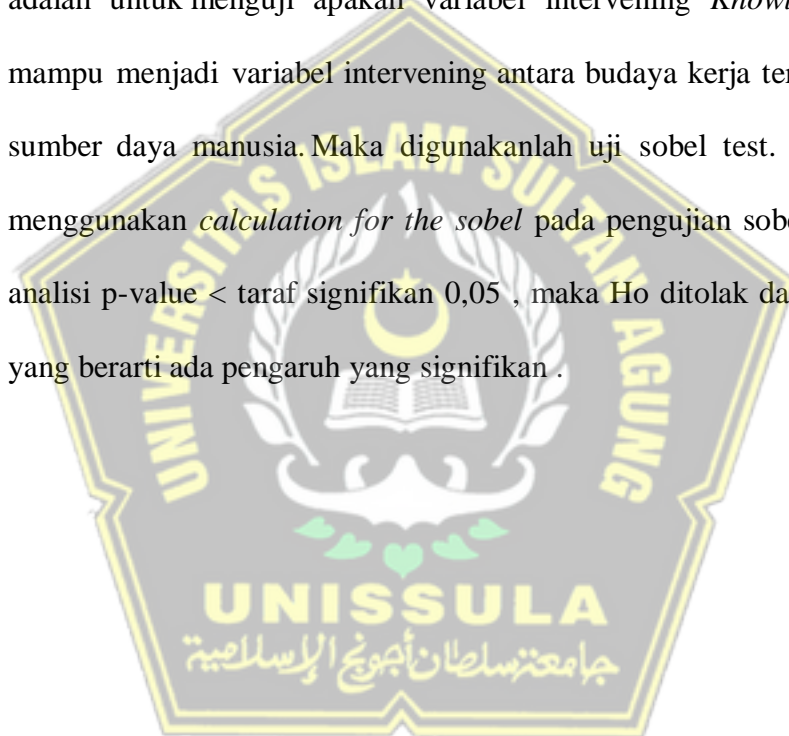
Langkah-langkah dalam analisis jalur adalah disesuaikan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menstandarkan semua data penelitian dimana semua variabel penelitian initerukur.
2. Menggambarkan rancangan diagram jalur sebagaimana yang dijabarkan diatas.
3. Menganalisis persamaan analisis jalur dan pengujian hipotesis dengan program SPSS.
4. Menganalisis dan menginterpretasikan hasil dari pengolahan data tersebut di atas, sebagai berikut:
 - a) Pengaruh langsung : Pengujian pengaruh langsung yang dilakukan dengan Uji Partial (Uji t) untuk mengetahui pengaruh tiap – tiap variabel X terhadap variabel Y secara partial.
 - b) Pengaruh tidak langsung : Untuk mengetahui adanya hubungan tidak langsung dengan melakukan perkalian terhadap koefisien jalur pertamadengan koefisien jalur selanjutnya. Apabila hasil perkalian

tersebut hasilnya lebih besar dari koefisien hubungan langsungnya maka berartivariabel Y tersebut adalah variabel intervening.

9. Uji Sobel

Menurut (Ghozali Imam, 2018) Uji sobel adalah uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan maupun mediator dalam hubungan tersebut. Dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel intervening *Knowledge sharing* mampu menjadi variabel intervening antara budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel* pada pengujian sobel test dengan analisi p-value < taraf signifikan 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

Perusahaan Indocement Tungal Prakarsa Tbk merupakan perusahaan pabrik produsen semen terbesar kedua di Indonesia . PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk memiliki 13 pabrik produksi semen salah satunya berada di Kotabaru, Kalimantan Selatan . perusahaan tersebut menjadi populasi dalam penelitian ini . Metode *Proporsional random sampling* digunakan untuk memilih sampel. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT Indocement Tungal Prakarsa sebanyak 142 responden. Berikut data karakteristik responden penelitian ini .

Tabel 4.1 Data Kriteria Responden

No	Kriteria	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	120
	Perempuan	22
2.	Usia	
	25-30	21
	31-35	25
	36-40	14
	41-45	18
	46-50	38
	55-60	26
3.	Lama bekerja	
	<5 tahun (baru)	20
	5-10 tahun (sedang)	34
	>10 tahun (lama)	88
4.	Departemen	
	Produksi	48
	Dispatch	36
	Mining	34
	TSD	24
Total keseluruhan		142

Sumber : Data primer, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan jenis kelamin Perempuan. Karyawan PT Indocement Tunggul Prakarsa didominasi oleh laki-laki. Hal ini disebabkan karena jenis pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut lebih banyak membutuhkan karyawan di bagian operasional seperti produksi dan teknisi.

Responden berasal dari departemen Produksi sebanyak 48 orang, Dispatch sebanyak 36 orang, Mining sebanyak 34 orang, dan Technical Service Departement (TSD) sebanyak 24 orang. Sedangkan, berdasarkan usia, mayoritas responden usia 25-30 tahun sebanyak 21 orang, usia 31-35 tahun sebanyak 25 orang, usia 36-40 tahun sebanyak 14 orang, usia 41-45 tahun sebanyak 18 orang, usia 46-50 tahun sebanyak 38 orang, dan usia 55-60 tahun sebanyak 26 orang. Adapun rentang waktu lama bekerja karyawan adalah rata-rata lebih dari 10 tahun sebanyak 88 orang. Rentang lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 34 orang dan ≤ 5 tahun sebanyak 20 orang.

4.2 Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan untuk mengidentifikasi mengenai penilaian responden terhadap variabel – variabel penelitian yang dianalisa pada studi ini untuk pembagian penilaian responden terhadap variabel didasarkan pada perhitungan berikut :

$$Interval = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Kelas}}$$

Maka diperoleh perhitungan sebagai berikut : $\text{Interval}^{4-1} = 0,65$

Tabel 4.2 Kategori Rentang Skala

Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81- 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah,2024

4.2.1 Budaya Kerja

Variabel Budaya kerja memiliki 5 indikator dalam penelitian ini. Indikator tersebut mencakup : Perhatian terhadap detail, orientasi kerja, orientasi karyawan, agresif dan stabilitas kerja . Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel budaya kerja dapat di lihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Hasil Uji Deskripsi Variabel Budaya Kerja

No	Budaya Kerja	PERNYATAAN										Mean	Kategori
		STS		TS		C		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Perhatian terhadap detail	4	4	7	14	64	192	49	196	18	90	3,49	Tinggi
2	Orientasi kerja	4	4	10	20	54	162	55	220	19	95	3,52	Tinggi
3	Orientasi karyawan	3	3	25	50	0	0	66	264	48	240	3,92	Tinggi
4	Agresif	0	0	8	16	66	198	57	228	11	55	3,5	Tinggi
5	Stabilitas kerja	1	1	8	16	43	129	59	236	31	155	3,78	Tinggi
Jumlah											3,64	Tinggi	

Sumber : Data primer yang diolah dengan SPSS 27,2024

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden pada analisis deskriptif Budaya kerja memiliki nilai sebesar 3,64 termasuk dalam kategori tinggi. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata paling tinggi sebesar 3,92 termasuk dalam kategori tinggi dengan indikator Orientasi karyawan . Sedangkan rata-rata skor terendah sebesar 3,49 termasuk

dalam kategori tinggi dengan indikator perhatian terhadap detail . sehingga dapat disimpulkan .bahwa perusahaan perlu meningkatkan indikator perhatian terhadap detail seperti karyawan di perusahaan tersebut perlu memperhatikan detail-detail kecil dalam pekerjaan mereka dan memiliki kecenderungan untuk melakukan pekerjaan dengan akurasi dan ketepatan yang tinggi.

4.2.2 Knowledge Sharing

Variabel *Knowledge sharing* memiliki 5 indikator dalam penelitian ini. Indikator tersebut mencakup : Berbagi pengetahuan khusus , berbagi pengetahuan virtual, kesediaan memberikan saran, kesediaan berdiskusi selama pertemuan, dan kesediaan berbagi pengalaman sebagai solusi Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Knowledge sharing* dapat di lihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil Uji Deskripsi Variabel *Knowledge Sharing*

No	Knowledge Sharing	PERNYATAAN										Mean	Kategori
		STS		TS		C		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Berbagi pengetahuan khusus	2	2	10	20	41	123	77	308	12	60	3,61	Tinggi
2	Berbagi pengetahuan virtual	1	1	11	22	33	99	78	312	19	95	3,72	Tinggi
3	Kesediaan memberi saran	0	0	5	10	42	126	63	252	32	160	3,85	Tinggi
4	Kesediaan berdiskusi	0	0	7	14	30	90	68	272	37	185	3,95	Tinggi
5	Pengalaman kerja sebagai Solusi	0	0	5	10	34	102	77	308	26	130	3,87	Tinggi
Jumlah												3,8	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah dengan SPSS 27,2024

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden pada analisis deskriptif *Knowledge sharing* memiliki nilai sebesar 3,8 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden cenderung aktif dalam kegiatan *knowledge sharing*. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata paling tinggi sebesar 3,95 termasuk dalam kategori tinggi dengan indikator diskusi. Di sisi lain, rata-rata skor terendah sebesar 3,61 yang masih termasuk dalam kategori tinggi dengan indikator berbagi pengetahuan khusus. Indikator berbagi pengetahuan khusus mengacu pada sejauh mana individu-individu dalam organisasi bersedia berbagi pengetahuan yang spesifik dengan orang lain. Dengan variabel *knowledge sharing* yang rendah pada indikator berbagi pengetahuan khusus, dapat diasumsikan bahwa individu-individu dalam organisasi cenderung enggan untuk berbagi pengetahuan yang spesifik yang mereka miliki.

4.2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel Kinerja sumber daya manusia memiliki 5 indikator dalam penelitian ini. Indikator tersebut mencakup: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Jangka waktu, Kerja sama, Penekanan biaya. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel Kinerja sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Uji Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

No	Kinerja Sumber Daya Manusia	PERNYATAAN										Mean	Kategori
		STS		TS		C		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Kualitas kerja	0	0	1	2	44	132	69	276	28	140	3,87	Tinggi
2	Kuantitas kerja	0	0	0	0	48	144	75	300	19	95	3,79	Tinggi

No	Kinerja Sumber Daya Manusia	PERNYATAAN										Mean	Kategori
		STS		TS		C		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
3	Jangka waktu	0	0	2	4	52	156	64	256	24	120	3,77	Tinggi
4	Kerja sama	0	0	8	16	53	159	50	200	31	155	3,73	Tinggi
5	Penekanan biaya	0	0	4	8	57	171	64	256	17	85	3,66	Tinggi
Jumlah												3,76	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah dengan SPSS 27,2024

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden pada analisis deskriptif kinerja sumber daya manusia memiliki nilai sebesar 3,76 termasuk dalam kategori tinggi. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata paling tinggi sebesar 3,87 termasuk dalam kategori tinggi dengan indikator kualitas kerja . sedangkan , rata-rata skor terendah sebesar 3,66 termasuk dalam kategori tinggi dengan indikator penekanan biaya . Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan memiliki kualitas kerja yang lebih tinggi, dibandingkan indikator lain .namun perlu ditekankan bahwa terdapat potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan menuju kategori skor yang sangat tinggi .

Berdasarkan skor penekanan biaya yang diberikan sebesar 3,66 dalam kategori tinggi, dapat disimpulkan bahwa meskipun perusahaan sudah memperoleh skor yang relatif tinggi, masih ada ruang untuk mengoptimalkan penekanan biaya lebih lanjut.

Dalam konteks ini, perusahaan dapat melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap proses-proses dan kegiatan-kegiatan yang melibatkan pengeluaran biaya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi area-area di mana penghematan biaya dapat dicapai tanpa mengorbankan kualitas atau efektivitas kerja. kesimpulan : mean dari variabel budaya kerja adalah 3,64,

knowledge sharing 3,8 dan Kinerja sumber daya manusia adalah 3,76. Jika dijumlahkan rata-rata total dari tiga komponen variabel sebesar 3,74 termasuk dalam kategori tinggi.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

4.3.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Kriteria pengujian validitas penelitian adalah jika r hitung $>$ r tabel kuesioner tersebut valid.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

Instrumen Variabel	Koefisien r-hitung	Koefisien r-tabel	Hasil Uji Validitas
Budaya Kerja (X1)			
X1.1 Instrumen	0,722	0,1648	Valid
X1.2 Instrumen	0,609		Valid
X1.3 Instrumen	0,660		Valid
X1.4 Instrumen	0,749		Valid
X1.5 Instrumen	0,797		Valid
Knowledge Sharing (Y1)			
Y1.1 Instrumen	0,684	0,1648	Valid
Y1.2 Instrumen	0,732		Valid
Y1.3 Instrumen	0,734		Valid
Y1.4 Instrumen	0,743		Valid
Y1.5 Instrumen	0,768		Valid
Kinerja SDM (Y2)			
Y2.1 Instrumen	0,733	0,1648	Valid
Y2.2 Instrumen	0,748		Valid
Y2.3 Instrumen	0,793		Valid
Y2.4 Instrumen	0,749		Valid
Y2.5 Instrumen	0,730		Valid

Sumber : Data primer yang diolah dengan SPSS 27,2024

Berdasarkan uji validitas pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai r-tabel sebesar 0,1648. Nilai koefisien r-hitung setiap instrument variabel lebih tinggi dari 0,1648 yang artinya seluruh instrument variabel valid. Artinya indikator yang digunakan dalam penelitian dapat menggambarkan variabel Budaya kerja, *Knowledge sharing*, dan Kinerja sumber daya manusia.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach alpha $>0,60$.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen Variabel	Koefisien r-hitung	Koefisien r-tabel	Hasil Uji Validitas
Budaya kerja (X1)	0,745		Reliabel
<i>Knowledge sharing</i> (Y1)	0,783	0,60	Reliabel
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	0,803		Reliabel

Sumber : Output SPSS 27, Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa keseluruhan variabel memiliki nilai cronbach alpha $>0,60$ artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil objek penelitian.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas.

4.4.1. Uji Normalitas

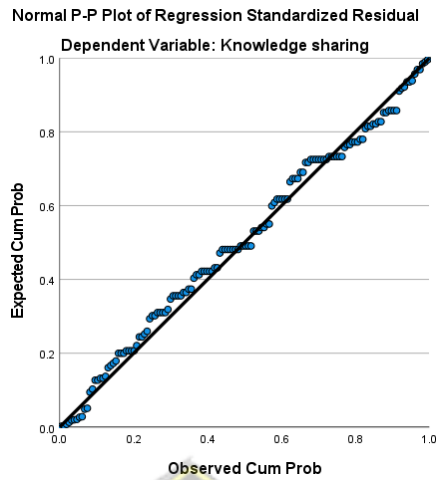
Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Data dapat berdistribusi normal dengan nilai Kolmogorov Smirnov. Dimana berdistribusi normal apabila nilai signifikan (sig) $> 0,05$. Hasil perhitungan uji normalitas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Sig	Keterangan
<i>KnowledgeSharing</i>	Budaya Kerja	0,200	Berdistribusinormal
<i>Knowledge Sharing</i> Kinerja Sumber Daya Manusia	Budaya Kerja	0,200	Berdistribusinormal

Sumber : Data primer yang diolah,2024

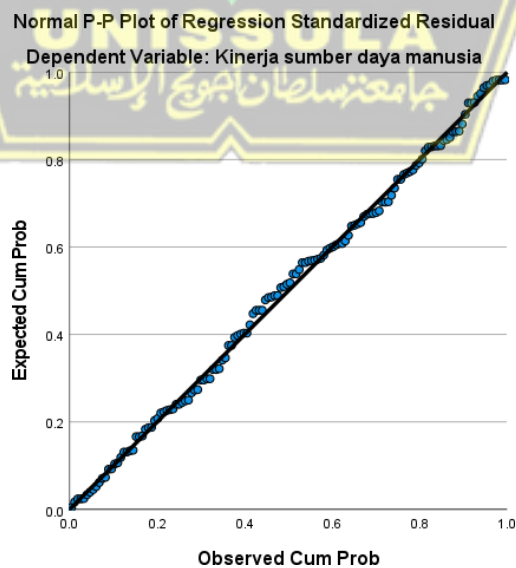
Berdasarkan tabel 4.8 pada hasil pengujian normalitas persamaan I dan persamaan II diperoleh nilai signifikansinya $> 0,05$ yang berarti data berdistribusi normal.



Sumber : Data di olah SPSS 27

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Probality Plot Nilai Knowledge Sharing (Y1)

Pada gambar 4.1 diketahui bahwa data dengan *Normal P=P plot* pada variabel knowledge sharing yang digunakan dinyatakan berdistribusi normal atau mendekati normal. Hal tersebut dikarenakan titik pada gambar distribusi terlihat menyebar atau mendekati di sekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik data searah dengan mengikuti garis diagonal.



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Probality Plot Nilai Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)

Pada gambar 4.2 diketahui bahwa data dengan *Normal P=P plot* pada variabel Kinerja sumber daya manusia yang digunakan dinyatakan berdistribusi normal atau mendekati normal. Hal tersebut dikarenakan titik pada gambar distribusi terlihat menyebar atau mendekati di sekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik data searah dengan mengikuti garis diagonal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independent. Model regresi yang baik ialah tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang dapat dilihat dari nilai tolerance dan varian inflation factor (VIF) . jika nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 maka dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas. Hasil pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Knowledge Sharing</i>	Budaya Kerja	1000	1000	Tidak terjadi Multikolineritas
<i>Knowledge Sharing</i> Kinerja Sumber Daya Manusia	Budaya Kerja	0,525	1.905	Tidak terjadi Multikolineritas
		0,525	1.905	Tidak terjadi Multikolineritas

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.9 bahwa nilai VIF menunjukkan ≤ 10 dan tolerance \geq dari 0,1 maka terbukti bahwa regresi 1

dan 2 terbukti bebas dari Multikolinearitas atau ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi

4.4.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pada penelitian menggunakan cara uji Glejser. Adapun hasil uji heterokedastisitas sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel Independen	Variabel Dependen	t	Sig	Keterangan
<i>Budaya kerja</i>	<i>Knowledge sharing</i>	-1,114	0,267	Tidak terjadi Heterokedastisitas
<i>Budaya kerja</i>	Kinerja sumber dayamanusia	1.116	0,266	Tidak terjadi Heterokedastisitas
<i>Knowledge Sharing</i>		-0,41	0,968	Tidak terjadi Heterokedastisitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 uji heterokedastisitas tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel budaya kerja sebesar $0,267 > 0,05$ artinya pada variabel ini tidak terjadi heterokedastisitas. Sedangkan pada variabel *Knowledge sharing* menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,968 > 0,05$ artinya pada variabel tersebut tidak terjadi heterokedastisitas. Dapat disimpulkan kedua variabel tersebut tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

4.5 Pembahasan

4.5.1. Analisis Regresi Linier Model 1

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS

maka diperoleh hasil regresi antara variabel budaya kerja (X) terhadap *knowledge sharing*(Y1) sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Model 1 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,427	1,133		5,673	0,000
BUDAYA KERJA (X)	0,684	0,061	0,689	11,256	0,000

a. Dependent Variable: KNOWLEDGE SHARING (Y1)

Dari hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai

berikut: $Y1 = 0,684X$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel bebas (budaya kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable terikat (*knowledge sharing*). Artinya, apabila variabel budaya kerja meningkat, maka variabel *knowledge sharing* juga meningkat.
2. Dari hasil koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa factor budaya kerja (0,689) menjadi factor dominan yang mempengaruhi *knowledge sharing*

4.5.2 Analisis Regresi Linier Berganda Model 2

Berdasarkan dari hasil analisis maka diperoleh hasil regresi antara variabel budaya kerja (X) dan *knowledge sharing* (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 2 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,347	1,186		4,510	0,000
BUDAYA KERJA (X)	0,435	0,079	0,459	5,499	0,000
KNOWLEDGE SHARING (Y1)	0,288	0,080	0,301	3,612	0,000

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y2)

Dari hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut :

$$Y2 = 0,435 X1 + 0,288 Y1$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

1. Koefisien regresi kedua variabel bebas (budaya kerja dan knowledge sharing) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Artinya, apabila variabel budaya kerja dan *knowledge sharing* meningkat, maka variabel kinerja karyawan juga meningkat.
2. Dari hasil koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa faktor budaya kerja (0,459) menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Uji Parsial (Uji T)

Pembuktian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan

dilakukandari hasil uji parsial dengan menggunakan uji – t. Uji – t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df = n - k$.

Berdasarkan tabel 0.1 dan Tabel 0.2 di atas, maka hasil pengujian hipotesis dapat disajikan dalam tabel berikut

Tabel 4.13 Hasil Uji - t

No.	Variabel	Bobot Pengaruh			Signifikansi $\alpha = 0,05$			Keterangan
		t _{hitung}	>/<	t _{tabel}	Pvalue	>/<	Sig.	
1	BUDAYA KERJA (X)	11,256	>	1,65573	0,00000	<	0,05	H ₁ diterima
2	BUDAYA KERJA (X)	5,499	>	1,65581	0,00000	<	0,05	H ₂ diterima
3	KNOWLDGE SHARING (Y1)	3,612	>	1,65581	0,00042	<	0,05	H ₃ diterima

1. Pengaruh budaya kerja terhadap *knowledge sharing* didapat t hitung = 11.256 dengan sig. 0,00000, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sign. $\alpha = 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “budaya kerja mempunyai pengaruh terhadap *knowledge sharing*” diterima.
2. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan didapat t hitung = 5,499 dengan sig. 0,00000, karena nilai sig. yang di dapat < Tingkat sign. $\alpha = 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “budaya kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja

karyawan” diterima.

3. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan didapat t hitung = 3,612 dengan sig. 0,00042, karena nilai sig. yang di dapat < tingkat sign. $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “*knowledge sharing* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan”diterima.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari tiga variabel yaitu budaya kerja, *knowledge sharing*, dan kinerja sumber daya manusia. Semua variabel yang digunakan mempunyai nilai koefisien regresi yang bertanda positif.

4.6.1.1. Hipotesis pertama Budaya berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia

Berdasarkan hasil pengujian dari hipotesis pertama menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis , dapat disimpulkan bahwa budaya kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja sumber daya manusia (Y_2) hasil analisis koefisien regresi yang positif memiliki nilai t hitung melebihi t tabel yaitu ($5,499 > 1,6558$) lalu memiliki derajat signifikansi (*p-value*) yaitu 0,00000 yang berarti di bawah nilai alpha yakni 0,05. ($P < 0,05$). Hasil ini secara empiris mendukung H_1 . berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa budayakerja yang tinggi akan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia . Adapun indikator budaya kerja menurut (Widodo

& Riyadi,2020) yaitu, indikator ke-1 memberikan perhatian setiap masalah secara detail, PT Indocement Tunggal Prakarsa perlu memastikan bahwa setiap masalah atau permasalahan yang muncul diidentifikasi secara detail dan mendapatkan perhatian yang memadai. Contoh kegiatan: Menerapkan sistem pelaporan masalah yang memungkinkan karyawan untuk secara rinci menjelaskan masalah yang mereka hadapi. (2) Orientasi Hasil , PT Indocement Tunggal Prakarsa perlu memiliki fokus yang kuat pada pencapaian hasil yang diinginkan. Contoh kegiatan: Menetapkan target kinerja yang spesifik dan terukur untuk setiap tim atau individu. (3) Orientasi karyawan, Contoh kegiatan: Menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan ,

Indikator ke-4 yaitu Agresif. Contoh kegiatan Indocement Tunggal Prakarsa perlu memiliki semangat dan keberanian dalam menghadapi tantangan serta mengambil tindakan yang proaktif. Contoh kegiatan: Mengidentifikasi peluang baru dan mengambil inisiatif untuk memanfaatkannya, Mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berani mengusulkan ide-ide inovatif dalam bekerja . (5) Stabilitas kerja PT Indocement Tunggal Prakarsa menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan memberikan kepastian bagi karyawan. Contoh kegiatan: Menyediakan kontrak kerja jangka panjang atau kebijakan yang memberikan stabilitas pekerjaan ,

Perusahaan PT Indocement mengimplementasikan budaya kerja

didasarkan pada etika *core values* AKHLAK (Amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaborasi).

Meskipun demikian, dari jawaban kusioner yang di isi oleh responden, perusahaan PT Indocement Tunggal Prakarsa terdapat rata-rata skor senilai 3,49 pada indikator perhatian terhadap detail . meskipun indikator ini masuk dalam kategori tinggi namun rata-rata skor indikator ini memiliki nilai yang rendah dari indikator yang lainnya . disuusi idikator agresif (3,5) , orientasi kerja (3,52) , stabilitas kerja (3,78) dan orientasi karyawan (3,92). Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih memiliki area yang perlu diperbaiki, Dalam rangka mengoptimalkan budaya kerja yang baik, PT Indocement dapat melibatkan seluruh karyawan dalam program pengembangan dan pelatihan untuk meningkatkan perhatian terhadap detail. Selain itu, perusahaan juga dapat mendorong orientasi kerja yang kuat, stabilitas kerja, dan orientasi karyawan yang lebih tinggi melalui komunikasi yang jelas, penghargaan yang tepat, dan penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif.

Dengan demikian, melalui upaya perbaikan indikator-indikator budaya kerja yang masih perlu dibenahi, PT Indocement dapat memperkuat kinerja sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada kesuksesan bersama." Sehingga dapat meningkatkan budaya kerja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu

yaitu (Sanny Synthia et al, 2023) yang mengemukakan bahwa Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia .

4.6.1.2 Hipotesis kedua budaya berpengaruh terhadap knowledge sharing

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis , dapat disimpulkan bahwa budaya kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1) hasil analisis koefisien regresi yang positif memiliki nilai t hitung melebihi t tabel yaitu ($11,256 > 1,65573$) lalu memiliki derajat signifikansi (*p-value*) yaitu 0,00000 yang berarti di bawah nilai alpha yakni 0,05. ($P < 0,05$). Hasil ini secara empiris mendukung H2 . berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa budaya kerja yang tinggi akan meningkatkan aktivitas *knowledge sharing*. hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prasetyaningtyas et al, 2020) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* . budaya organisasi sebagai representasi identitas perusahaan menjadi dasar penting untuk membentuk kebijakan yang mendukung kegiatan *knowledge sharing*. Melalui budaya kerja yang positif dan mendukung *knowledge sharing* dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa di lingkungan di mana mereka di dorong untuk berbagi pengetahuan, kolaborasi antar tim meningkat, inovasi terstimulasi dan pemecahan masalah dapat menjadi lebih efektif.

4.6.1.3. Hipotesis ketiga knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis , dapat disimpulkan bahwa *knowledgesharing* (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (Y2). Hasil analisis koefisien regresi yang positif memiliki nilai t hitung melebihi t tabel yaitu $(3,612 > 1,65581)$ lalu memiliki derajat signifikansi (*p-value*) yaitu 0,00042 yang berarti di bawah nilai α yakni 0,05. ($P < 0,05$). Hasil ini secara empiris mendukung H3. berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Yang mana *knowledge sharing* menurut (Chuang, 2013) memiliki indikator (1) berbagi pengetahuan khusus, Contoh kegiatan yang sudah dilakukan perusahaan Melakukan pelatihan internal di mana karyawan yang memiliki pengetahuan khusus membagikan pengetahuannya kepada rekan-rekan mereka , indikator ke (2) berbagi pengetahuan virtual kegiatan yang diterapkan perusahaan yaitu Menggunakan platform kolaboratif seperti Microsoft project atau sistem manajemen pengetahuan dan komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk berkontribusi dan mengakses pengetahuan secara online. (3) memberikan saran, Contoh kegiatan: Membuka saluran komunikasi yang terbuka antara karyawan dan manajemen, di mana karyawan dapat memberikan saran secara langsung atau melalui wadah yang disediakan Menerapkan program penghargaan atau insentif bagi karyawan yang memberikan saran yang berdampak

positif seperti IIA (*Indocement Innovation Award*) . (4) berdiskusi / rapat.
Contoh kegiatan: Mengadakan rapat rutin dengan agenda yang jelas dan terstruktur.

(5) Berbagi pengalaman kerja dimana perusahaan Mendorong kolaborasi lintas tim atau departemen untuk meningkatkan pertukaran pengalaman dan pengetahuan antara anggota tim.

Selama ini, banyak perusahaan cenderung berinvestasi dalam pengembangan teknologi guna menjaga kekinian, namun kurang memperhatikan pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya. Akibatnya, kinerja perusahaan tidak mencapai tingkat maksimal karena tidak seimbang dengan pembekalan pengetahuan bagi sumber daya manusia yang ada, sebagaimana yang disoroti oleh Andrawina et al. (2009).

Knowledge sharing memiliki keterkaitan erat dengan kinerja sumber daya manusia *knowledge sharing* memungkinkan pertukaran ide, meningkatkan inovasi, meningkatkan pengalaman, meningkatkan pemahaman kolektif dan mempercepat pemecahan masalah dengan meningkatnya proses *knowledge sharing* pada suatu perusahaan dapat mengoptimalkan proses pengelolaan sumber daya manusia dan berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi.

Untuk menerapkan *knowledge sharing* yang efektif, perusahaan dapat mengadopsi berbagai strategi, seperti menciptakan platform komunikasi dan kolaborasi, memfasilitasi pertemuan dan diskusi antar

karyawan, mendorong budaya pembelajaran yang terbuka, dan memberikan insentif atau pengakuan bagi karyawan yang aktif dalam berbagi pengetahuan.

Dengan demikian, *knowledge sharing* dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Muizu et al., 2018) dan (Suryanto et al., 2023) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

4.6.2. Uji Model

Uji Signifikansi simultan (Uji F) menurut Ghozali (2018:98) menyatakan bahwa uji statistic F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel yang dimasukkan memiliki pengaruh secara Bersama-sama dengan variabel terikatnya. Uji signifikansi simultan berdasarkan Uji ANOVA atau jika dikatakan F test/Uji (Ghozali,2018:101).

4.6.2.1 Hasil Uji – F Analisis Regresi Linier Model 1

Hasil uji – F antara variabel budaya kerja (X) terhadap *knowledge sharing*(Y1) dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut

Tabel 4.14 Uji – F Analisis Regresi Linier Model 1 ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	568,594	1	568,594	126,688	.000 ^b
Residual	628,343	140	4,488		
Total	1196,937	141			

a. Dependent Variable: *KNOWLEDGE SHARING* (Y1)

b. Predictors: (Constant), BUDAYA KERJA (X)

Tabel 0.4 menunjukkan nilai F hitung sebesar 126,688 sementara F tabel dengan $df_1 = 2 - 1 = 1$ dan $df_2 = 142 - 1 = 141$, maka didapat F tabel 3,908. Karenanilai F hitung lebih besar dibanding F tabel dengan demikian model regresi antara budaya kerja (X) terhadap *knowledge sharing* (Y1) dinyatakan fit atau layak

4.6.2.2. Hasil Uji – F Analisis Regresi Linier Berganda Model 2

Hasil uji – F antara variabel budaya kerja (X) dan *knowledge sharing* (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut

Tabel 4.15 Uji – F Analisis Regresi Linier Berganda Model 2 ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	537,823	2	268,912	67,294	.000 ^b
	Residual	555,452	139	3,996		
	Total	1093,275	141			

c. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y2)

d. Predictors: (Constant), *KNOWLEDGE SHARING* (Y1), BUDAYA KERJA(X)

Tabel 0.3 menunjukkan nilai F hitung sebesar 67,294 sementara F tabel dengan $df_1 = 2 - 1 = 1$ dan $df_2 = 142 - 2 = 140$, maka didapat F tabel 3,908. Karenanilai F hitung lebih besar dibanding F tabel dengan demikian model regresi antara budaya kerja (X) dan *knowledge sharing* (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) dinyatakan fit atau layak.

4.7 Uji Koefisien Determinasi (Uji R²)

4.7.1. Koefisien Determinasi Model 1

Hasil koefisien determinasi antara variabel budaya kerja (X) terhadap *knowledge sharing* (Y1) dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut :

Tabel 4.16 Koefisien Determinasi Regresi Linier Model 1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,689 ^a	0,475	0,471	2,11853

a. Predictors: (Constant), BUDAYA KERJA (X)

Nilai R square sebesar 0,475 artinya adalah bahwa budaya kerja mampu menjelaskan variabel *knowledge sharing* sebesar 47,5%, sementara sisanya sebesar 52,5% (100%–47,5%) variabel *knowledge sharing* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut teori Chin (1998), terdapat tiga klasifikasi nilai R square yaitu sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah). Nilai R square budaya kerja 0,475 masuk dalam klasifikasi moderat.

4.7.2. Koefisien Determinasi Model 2

Hasil koefisien determinasi antara variabel budaya kerja (X) dan *knowledge sharing* (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) dapat dilihat hasilnya pada table berikut

Tabel 4.17 Koefisien Determinasi Regresi Linier Berganda Model 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,701 ^a	0,492	0,485	1,99901

a. Predictors: (Constant), KNOWLEDGE SHARING (Y1), BUDAYA KERJA (X)

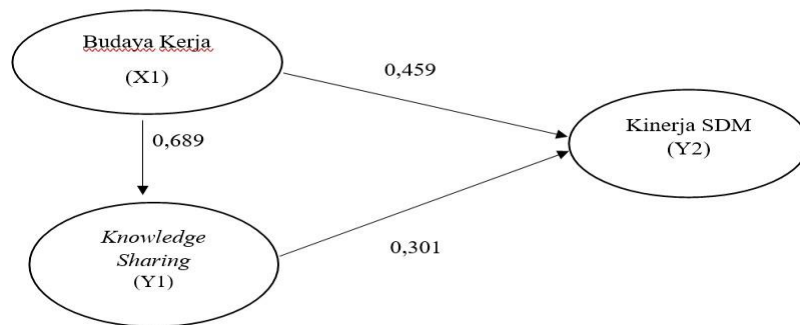
Nilai adjusted R square sebesar 0,492 artinya adalah bahwa budaya kerja dan *knowledge sharing* mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 49,2%, sementara sisanya sebesar 50,8% (100%–49,2%) variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam

penelitian ini. Menurut teori Chin (1998), terdapat tiga klasifikasi nilai R square yaitu sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah). Nilai R square budaya kerja 0,492 masuk dalam klasifikasi moderat.

4.8 Uji Mediasi

Metode jalur path, sebagai perluasan dari analisis regresi berganda, digunakan dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel mediasi. Analisis jalur melibatkan penaksiran hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan berdasarkan teori, menggunakan model yang telah dibentuk berdasarkan landasan teori. Dengan menemukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel, analisis jalur memungkinkan untuk memahami kausalitas yang terlibat.

Hubungan langsung antar variabel terjadi ketika satu variabel memengaruhi yang lain tanpa adanya variabel ketiga yang memediasi. Sebaliknya, hubungan tidak langsung terjadi ketika ada variabel ketiga yang berperan sebagai mediator antara dua variabel tersebut. Proses ini melibatkan hasil perkalian antara nilai *standardized* variabel independen dan variabel mediasi, serta variabel mediasi dan variabel dependen. Jika koefisien path regresi dari perhitungan tidak langsung lebih besar daripada perhitungan langsung, dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi memiliki peran dalam menjelaskan variabel dependen, yang menandakan adanya mediasi, dan sebaliknya.



Gambar 4.3 Analisis Jalur Model 1

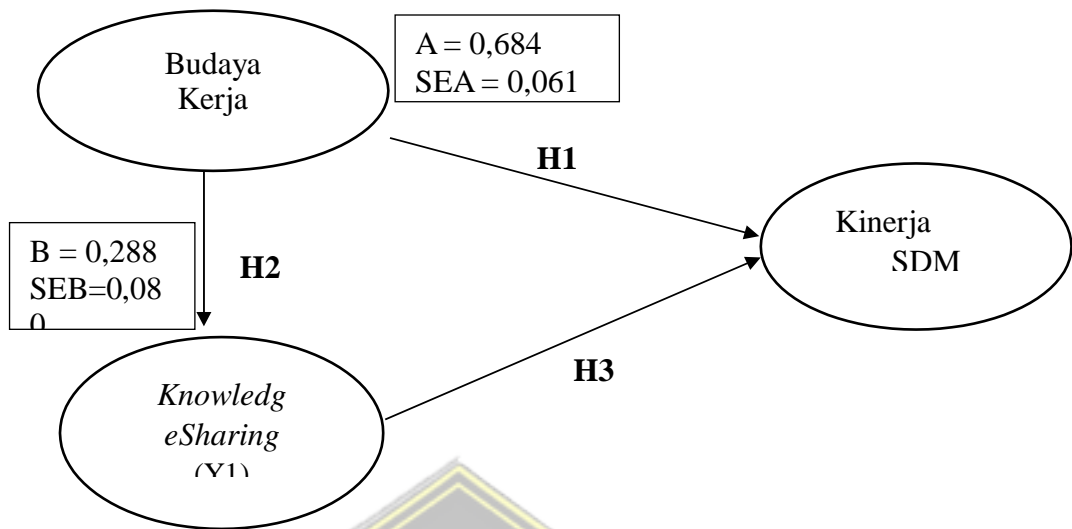
Gambar 4.3 memperlihatkan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 0,459. Sementara pengaruh tidak langsung melalui *knowledge sharing* adalah sebesar $0,689 \times 0,301 = 0,207$. Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung melalui *knowledge sharing* lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia

Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* belum mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia

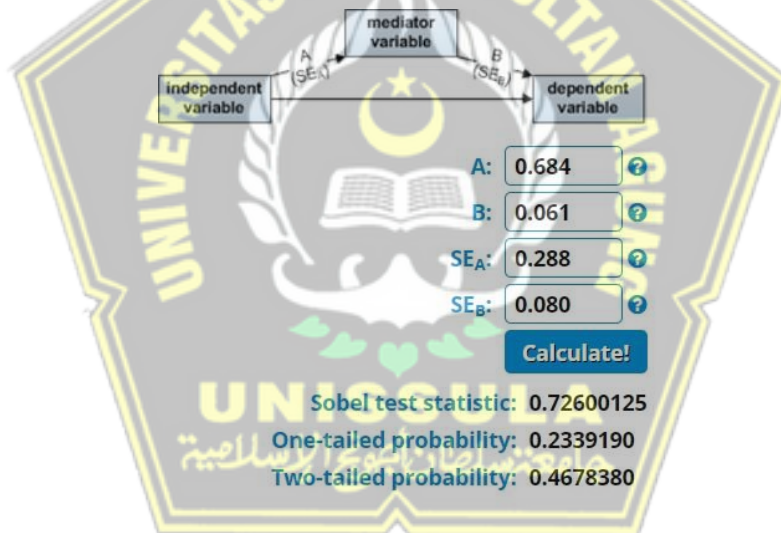
4.9 Uji Sobel

Uji sobel merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediator yaitu *knowledge sharing* . Uji sobel menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent budaya kerja , terhadap variabel dependen (Kinerja sumber daya manusia) melalui variabel mediasi (Knowledge sharing)

Pada penelitain ini menggunakan uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia melalui variabel *knowledge sharing*



Gambar 4.4 Hasil uji Sobel Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja sumberdaya manusia melalui *knowledge sharing*



Keterangan :

- bA : koefisien regresi budaya kerja terhadap *knowledge sharing*
- bB : koefisien regresi *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia
- SEA : standar error budaya kerja terhadap *knowledge sharing*
- SEB : standar error *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar diatas diperoleh nilai Test Statisticnya sebesar 0,726 dengan two tailed probability sebesar $0,467 < 0,05$. Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa *knowledgesharing* tidak mampu menjadi variabel mediasi budaya kerja dengan kinerja sumberdaya manusia .



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan dari hasil uji hipotesis simultan (Uji F) menunjukkan bahwa budaya kerja, *knowledge sharing* secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa. Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (Uji T) budaya kerja dan *knowledge sharing* secara positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Indocement Tunggal Prakarsa. Hasil hipotesis pada variabel budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap di Indocement Tunggal Prakarsa. Hasil hipotesis pada variabel budaya kerja terhadap *knowledge sharing* juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap sumber daya manusia di PT Indocement tunggal prakarsa.

Variabel yang diidentifikasi awalnya dianggap sebagai variabel mediasi tidak sepenuhnya sesuai namun temuan penelitian ini tetap mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya kerja dan *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia. dikarenakan banyak faktor lain yang mempengaruhi. karena setiap penelitian memiliki karakteristik unik apa yang dianggap variabel mediasi di satu konteks mungkin tidak berlaku di konteks lain.

Hipotesis dari variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.

5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa pada variabel budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja sumberdaya manusia. Oleh karena itu, peneliti menyarankan kepada PT.Indocement Tungal Prakarsa terus meningkatkan budaya kerja yang diterapkan di perusahaan melalui komunikasi yang terbuka, transparan antara manajemen dan karyawan, kolaborasi melalui proyek tim lintas departemen, program kesejahteraan karyawan , dan umpan balik serta evaluasi terus menerus. mengingat hal tersebut berdampak baik terhadap kinerja sumber daya manusia .
2. Meningkatkan *knowledge sharing* terutama pada berbagi pengetahuan khusus seperti seperti penetapan mentor dalam bidang tertentu, penilaian kinerja yang menekankan *knowledge sharing* penyelenggaraan event atau kompetisi untuk menumbuhkan budaya Inovasi menyelesaikan masalah dalam operasional.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel lainnya, seperti pengawasan, disiplin, kompensasi dan lainnya.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang (*Future Research Agenda*)

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar melakukan wawancara secara langsung untuk menjamin pengisian data yang lebih akurat.pada penelitian mendatang .



DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan *Knowledge Sharing* terhadap Produktivitas Kerja melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening. *Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 13(1), 35–45. <https://doi.org/10.24905/permana.v13i1.115>
- Affandi, A., & Mahfud, Y. (2023). *Knowledge Sharing Behavior, Semangat Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Setda Kabupaten Wonosobo*. 6(2), 295–306.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., Saputra, F., Besar, G., Ekonomi, F., Bisnis, D., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83–93. <https://greenpub.org/JIM/article/view/16>
- Andrawina, L., Govindaraju, R., Samadhi, T. A., & Sudirman, I. (2009).
- Andrea Gideon. (2023). Peran Learning Organization dan Knowledge Sharing Dalam Upaya Meningkatkan Organization Performance. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(4), 344–353. <https://doi.org/10.56799/jceki.v2i4.1700>
- Anggeline, K. D. N., Meitriana, M. A., & Sujana, I. N. (2019). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bpr Nusamba Kubutambahan.
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Aulia, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–15.
- Avianda, S., & Wikaningrum, N. T. (2020). *Peran Knowledge Sharing (Satria Avianda Nurcahyo & Tri Wikaningrum)*. 13–25.
- Benita, N. (2020). Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mataram. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 19(2), 290–312. <https://doi.org/10.29303/aksioma.v19i2.106>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336
- Darmawan, M., & Riana, I. (2013). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(3), 253248.

- Evasari, A. D. (2022). a Pengaruh Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Produksi Pt.Wonojati Wijoyo). *Jimbien : Jurnal Mahasiswa Manajemen, Bisnis, Entrepreneurship*, 1(2), 120–128. <https://doi.org/10.36563/jimbien.v1i2.590>
- Famiyeh, S., Asante-Darko, D., & Kwarteng, A. (2018). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: The moderating role of organizational culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(8), 1546–1567. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0008>
- Fikri, F., & Laily, N. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(7), 1–20.
- Ghozali Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBMSPSS 25 (9th ed.)*.
- Hafulyon, H., Putra, M. D., Shobirin, K., & Elfisra, M. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperindag Kabupaten Tanah Datar. *MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1), 72–85. <https://doi.org/10.31958/mabis.v1i1.3086>
- Handayani, F., Tui, S., Rizal, S., & Abdullah, I. (2022). Analisis Job Design dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTPN Cabang Bawakaraeng Makassar. *Indonesian Journal of Management Studies (IJMS)*, 1(1), 12–17. <https://dmi-journals.org/ijms/index>
- Hartoko, G., & Fauzun, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Posco Ict Indonesia Bagian Central Maintenance Departement Di Cilegon. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(02), 231–237.
- Hubungan Antara Knowledge Sharing Capability, Absorptive Capacity Dan Mekanisme Formal: Studi Kasus Industri Teknologi Informasi Dan Komunikasi Di Indonesia. *Jurnal Teknik Industri*, 10(2), 158–170. <https://doi.org/10.9744/jti.10.2.158-170>
- Irmayanti, P. A., Widiastini, M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 111. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26274>
- Israilidis, J., Odusanya, K., & Mazhar, M. U. (2021). Exploring knowledge management perspectives in smart city research: A review and future research agenda. *International Journal of Information Management*,

56(July), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.015>

Jansen, D., Kojo, C., & Dotulong, L. O. . (2019). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Area Manado. *Jurnal EMBA*, 7(3), 2989–2998.

Journal of Business Research, 94(September 2016), 137–153.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>

Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, 9(2), 441.
<https://doi.org/10.23887/jjpe.v9i2.20121>

Kaesang, S. V., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5), 391–396.

Khaerana, K., & Mangiwa, B. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero). *Jurnal Manajemen STIE*

Lendy Zelviean Adhari. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan, Jawa Timur: CV.Penerbit Qiara Media.

Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs.

Muhammadiyah Palopo, 7(2), 63. <https://doi.org/10.35906/jurman.v7i2.919>
Krisnandi, H., & Saputra, N. A. (2021). Kompetensi, Komunikasi, Kedisiplinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(1), 13.
<https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1226>

Muizu, W. O. Z., Titisari, A., & Sule, E. T. (2018). Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(3), 397–406.
<https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i3.45>

Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022). Testing the Determining Factors of Knowledge Sharing Behavior. *SAGE Open*, 12(1).
<https://doi.org/10.1177/21582440221078012>

Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379–399.
<https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3049>

Riwukore, R., Yustini, T., & Likur, A. (2022). Employee Performance Based on Discipline, Workload and Emotional Intelligence at the Dinas Sosial Kota Kupang. *Of Management*, 12(2), 1857–1870.

- S.F. Yelvita (2022). Title No ,הכּי קשה לראות את מה שבאמת לנגד העינים, 2022(8.5.2017), 2003–2005. <https://doi.org/10.29040/ijebbar.v6i2.3122>
- Sari Girsang, W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 04(17), 2.
- Sembiring, R., & Sofiyan, S. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi Di Perusahaan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(2), 208–213. <https://doi.org/10.37403/mjm.v7i2.396>
- Silaen, S. (2018). *Metodologi penelitian sosial untuk penulisan skripsi dan tesis*. Bogor : In Media.
- Sirajuddin, A. M., Mus, A. R., & Arfah, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ambassador Zulias Kabupaten Wajo. *Tata Kelola*, 7(2), 226–238. <https://doi.org/10.52103/tatakelola.v7i2.177>
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Suryanto, S., Hadi, S., & Subiyanto, D. (2023). Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 14(1), 306–322. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i1.18804>
- Widodo, E., & Riyadi, S. (2020). *The Influence Of Competence , Locus Of Control , Self Concept , Career Clarity , And Work Climate On Job Satisfaction And Employee Performance Of Ditlantas Regional Police And Satlantas Resort Police In East Java*. 22(11), 55–62. <https://doi.org/10.9790/487X-2211075562>
- Yudistira, E. R., & Adiputra, I. M. P. (2020). Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Harga Saham. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 10(2), 176. <https://doi.org/10.23887/jiah.v10i2.25862>
- Zulkifli, A. A., Pananrangi, R., & Ilyas, G. B. (2019). “Analsis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Pariwisata Makassar.” *YUME : Journal of Management*, 2(1), 1–25. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/390>