



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA
WITEL SURABAYA**

Haqqi Ilmaniar, Indi Djastuti¹

Haqqiilmaniar@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of organizational culture, organizational support, on the employee performance with knowledge management as the intervening variable on PT Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya employee.

The populations on this study are permanent employees of PT Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya using purposive sampling as a sample collecting technique with the number of participant involved in this studies as much as 100 employees. This study is using Path Analysis as analysis tool with Sobel Test used as tools to test the effects of mediation and using IBM SPSS 23 as data processing program.

The result of this study indicates that organizational culture has positive significant effect on knowledge management and also has positive significant on employee performance. Organizational support has positive significant effect on knowledge management but has less significant effect on employee performance. In addition, knowledge management was proven capable as a mediating relationship between organizational culture, organizational support on employee performance

Keywords : Organizational Culture, Perceived Organizational Support, Knowledge Management, Employee Performance

PENDAHULUAN

Knowledge management penting untuk diterapkan, agar perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan knowledge dan inovasi serta pengembangan produk. Dalam hal ini, manajer juga berperan sebagai pengendali agar proses implementasi knowledge management dapat berjalan dengan baik sehingga terbentuk suatu budaya yang kuat. Dengan knowledge management maka pengetahuan akan dapat dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan individu yang beragam menjadi mudah dipadukan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi.

Dalam prosesnya, Jafari et. Al. (dalam Akhavan et.al, 2014) berpendapat *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Hurley dan Hult (dalam Akhavan et.al, 2014) menyatakan bahwa ketika organisasi siap menghadapi cepatnya pergerakan pasar yang memaksa percepatan dan peningkatan penggunaan *knowledge management* yang tepat dan mampu mendukung karyawan untuk memastikan bahwa perusahaan proses knowledge management yaitu penciptaan, proses transfer pengetahuan, dan penerapan pengetahuan benar benar telah berjalan. Schein (dalam Al Saifi ,2015) menyatakan bahwa proses *knowledge management* akan menciptakan budaya baru yaitu *knowledge sharing* yang cukup kuat, dimana karyawan akan lebih sering terlibat dalam proses pertukaran pengetahuan satu sama lain.

¹ Corresponding author

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja dari masing-masing karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila proses *Knowledge Management* di perusahaan dapat berjalan dengan baik. Melalui *Knowledge Management* akan meminimalkan kesenjangan pengetahuan antara karyawan lama dengan karyawan baru. Hal tersebut akan terwujud jika *Knowledge Management* adalah salah satu budaya organisasi di perusahaan sehingga wajib dilaksanakan. Hal ini juga disadari manajemen PT. Telkom Tbk sehingga mengadakan berbagai kegiatan atau menerbitkan media yang dapat mewadahi karyawan untuk melakukan *sharing knowledge*, seperti weekly sharing session, training, workshop, morning briefing, bulletin, portal TELKOM, email, domain dan Human Capital Manual.

Knowledge Management sebagai bentuk dari budaya organisasi merupakan upaya yang dilakukan oleh manajemen PT. Telkom Tbk untuk pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. Oleh karena itu, keberhasilan *Knowledge Management* yang dilakukan oleh perusahaan akan ditentukan oleh dukungan organisasi dan budaya organisasi perusahaan (Anggapraja, 2016). Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif (Dana dan Dewi, 2016). Dengan mendapatkan dukungan tersebut maka *knowledge management* dapat berjalan dengan lebih baik (Muneer, et al, 2014). Disamping itu, bagaimana perusahaan dalam melakukan penerapan budaya organisasi perusahaan akan berdampak pada pengelolaan *knowledge management* seperti penciptaan, mengembangkan, dan mempertahankan pengetahuan anggota akan berimplikasi pada kinerja karyawan (Waluyo dan Wibowo, 2011).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Knowledge Management

Dalam prosesnya, Jafari et. Al. (dalam Akhavan et.al, 2014) berpendapat *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Menurut Tseng (dalam Akhavan et.al, 2014) hal ini dikarenakan budaya organisasi tercipta atas persamaan asumsi dan pemikiran sekelompok karyawan yang menyesuaikan dengan cepatnya pergerakan pasar saat ini. Hal ini menyebabkan proses *knowledge management* sedikit terhambat karena adanya iklim psikologis dalam organisasi, sehingga seringkali kegagalan proses *knowledge management* seringnya diakibatkan karena budaya organisasi yang kurang baik dari perusahaan itu sendiri. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama pada penelitian ini adalah:

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge management.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Knowledge Management

Temuan Davenport, et al (dalam Aldi, 2005) mengungkapkan perlunya sentralisasi struktur organisasi, dan perubahan budaya kerja yang mendukung kreatifitas anggota organisasi. Kegiatan nyata yang dapat dijalankan perusahaan yaitu dengan cara memberikan penghargaan bagi anggota organisasi yang berkontribusi terhadap pengetahuan kepada *knowledge base* organisasi. Penghargaan yang diserahkan bisa dalam bentuk kenaikan *dukungan organisasi* ataupun promosi pangkat atau jabatan Selain dukungan organisasi dibutuhkan agar *knowledge management* berjalan, dukungan organisasi juga meningkatkan kinerja karyawan. Shaam, et al, (dalam Dana dan Dewi, 2016) mengatakan bahwa salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan itu sendiri adalah dukungan organisasi yang melingkupinya.

Turut berpartisipasi perusahaan dalam memberikan dukungan organisasional baik dalam bentuk materi ataupun non materi akan meningkatkan nilai penerapan *knowledge management* pada perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama pada penelitian ini adalah:

H2 : Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge management.



Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah alat yang mampu mempersatukan interaksi antar karyawan dan menghubungkan karyawan dengan organisasi atau perusahaan, karena dengan kuatnya budaya organisasi suatu perusahaan yang mempengaruhi karyawan, maka karyawan akan merasa mereka adalah bagian dari perusahaan atau organisasi tersebut, dengan demikian akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut (Tanuwibowo, 2014). Allard (dalam Pawirosumarto, et al, 2016) menyatakan bahwa ada hubungan negatif signifikan antara perbedaan budaya dari karyawan terhadap budaya organisasi, dimana semakin besar perbedaan budaya antar karyawan maka akan melemahkan nilai budaya organisasi yang akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Budaya memiliki elemen seperti asumsi, nilai, norma dan perilaku. Budaya organisasi adalah nilai sistemis yang disetujui, diikuti dan dipercaya dalam organisasi, sehingga budaya organisasi dipercaya akan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan (Waluyo dan Wibowo, 2011). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama pada penelitian ini adalah:

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Shaam, et al (dalam Dana dan Dewi, 2016) mengatakan bahwa elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah dukungan organisasi dimana mereka bekerja, dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik. Menurut Tanthowi (dalam Dana dan Dewi, 2016) karyawan yang rajin maupun tidak rajin tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi kinerja karyawan dalam bekerja, selain itu dapat di contohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai serta kantin yang tidak nyaman, apabila pendukung dirasakan kurang memadai, maka karyawan akan memberikan peayanan yang kurang maksimal. Eisenberger (dalam Chiang & Hsieh, 2012) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa perusahaan mendukung kebutuhan psikologis mereka, maka karyawan akan memiliki rasa bertanggungjawab yang lebih tinggi terhadap perusahaan sehingga dampaknya adalah pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama pada penelitian ini adalah:

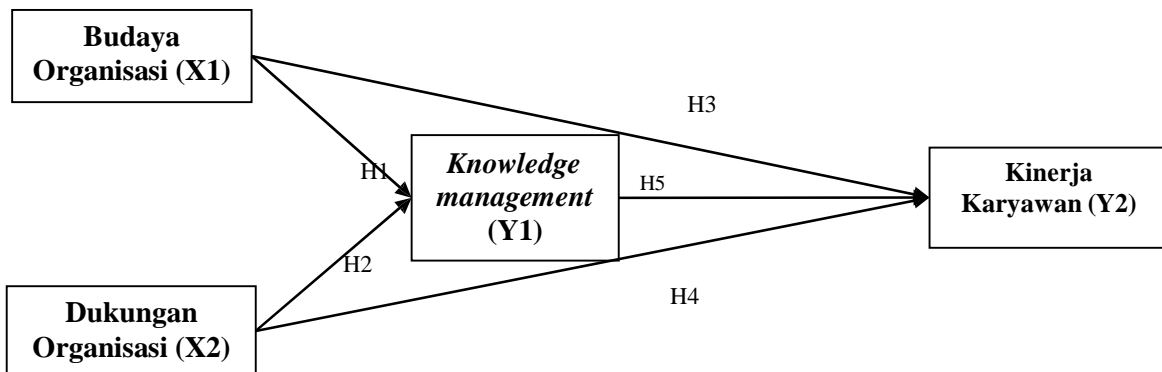
H4 : Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan

Pada umumnya perusahaan belum menyadari potensi pengetahuan yang dimiliki karyawannya, perusahaan harus lebih memandang karyawan sebagai sumber daya strategik yang memiliki pengetahuan dan mampu menciptakan pengetahuan baru. Pemimpin yang sekedar menjelaskan apa yang harus dikerjakan tidak begitu diperlukan lagi, namun yang dibutuhkan karyawan adalah seseorang yang mampu menggali potensi pengetahuan dan mendukung karyawan dengan sumber daya yang dibutuhkan, sehingga bisa melaksanakan tugas dengan efektif (Rahayu, 2013). Lee dan Choi (dalam Khanal dan Poudel, 2016) menyatakan bahwa knowledge management menjadi pendorong kinerja karyawan, praktek knowledge management yang baik akan mempercepat penyelesaian pekerjaan karyawan, yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan. Anggapraja (2016) menyatakan Knowledge Management adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi di antaranya membiasakan budaya komunikasi antara individu, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi knowledge. Di mana usaha ini akan menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi bisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama pada penelitian ini adalah:

H5 : Knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Akhavan (2014), Muneer et.al (2014), Tanuwibowo & Sutanto (2016), Dana & Dewi (2016); Anggapraja (2016), dikembangkan untuk penelitian, 2018

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian menggunakan variabel budaya organisasi dan dukungan organisasi sebagai variabel independen, variabel *knowledge management* sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Semarang yang berjumlah sebanyak 230 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota sampling* yaitu teknik dalam menentukan sampel dari populasi yang memiliki ciri-ciri tertentu sampai jumlah yang diinginkan sehingga bisa lebih merepresentatifkan keadaan (Sugiyono, 2012:82). Untuk penghitungan alokasi sampel proporsional di setiap divisi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Witel Surabaya menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan :

n_i = jumlah sampel per divisi

N_i = jumlah populasi pada tiap divisi

N = besarnya populasi keseluruhan

n = besar ukuran sampel

Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2010: 69) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + [N(e)^2]}$$

keterangan:

N = Ukuran populasi.

n = Ukuran sampel.

e = Persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan

Dari rumus di atas dapat ditentukan ukuran sampel:

$$n = \frac{230}{1 + [230(0.1)^2]}$$

$$n = 69,69 = 70$$

Jadi, sampel dalam penelitian ini adalah minimal sebanyak 70 orang responden (pembulatan) jumlah total karyawan yang ada di PT. Telkom Surabaya.

Metode Analisis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Sumber data yang diperoleh adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah pengumpulan data primer yaitu ringkasan hasil wawancara dengan narasumber, data jumlah karyawan dan tingkat pendidikan karyawan, hasil data dari kuesioner, data-data mengenai responden dan data sekunder yang didapatkan dari penelitian ini bersumber dari data di perusahaan, jurnal penelitian sebelumnya, buku panduan, dan perpustakaan. Dalam melakukan analisis data melalui uji instrumen (uji validitas dan uji reabilitas), terlebih dahulu dilakukan metode editing, coding dan tabulating. Hal ini dilakukan agar mempermudah dalam menganalisis secara kuantitatif melalui program SPSS 21. Setelah itu dilakukan uji asumsi klasik. Setelah dilakukan uji asumsi klasik, kemudian dilakukan analisis regresi berganda. Kemudian dilakukan analisis path dan uji Sobel untuk menguji variabel intervening.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum responden dan analisis deskripsi

Dari penelitian ini dari 108 kuesioner yang kembali, diambil 100 kuesioner yang valid. Responden dibedakan berdasarkan lima kategori, yaitu gender terdapat laki-laki 63 orang, perempuan 53 orang. Kategori usia 21-25 sebanyak 21 responden, usia 26-30 sebanyak 8 responden, usia 31-35 sebanyak 2 responden, usia 36-45 sebanyak 36 responden, usia >45 sebanyak 33 responden. Kategori tingkat pendidikan terdapat lulusan SMA/Sederajat 16 responden, lulusan Diploma sebanyak 16 responden lulusan S1 sebanyak 59 responden dan lulusan S2 sebanyak 9 responden. Kategori lama masa kerja terdapat karyawan yang bekerja selama 1-10 tahun sebanyak 29 responden, 11-20 tahun sebanyak 38 responden, dan karyawan yang bekerja diatas 20 tahun sebanyak 33 responden. Responden diambil dari berbagai divisi sebagai berikut:

Tabel 1

Hasil Pengambilan Sampel

LOKASI KERJA	Jumlah Karyawan	Sampel Per Divisi (ni=Ni/N.n)	Pembulatan
Access & Service Operation 1	17	7,3913043	7
Access & Service Operation 2	13	5,6521739	6
Access Optima & Construction SPV	13	5,6521739	6
Business Service	22	9,5652174	10
CCAN	5	2,173913	2
Customer Care	17	7,3913043	7
Data MGT & Access Maintenance	12	5,2173913	5
Finance	8	3,4782609	4
GOVT & Enterprise Service	22	9,5652174	10
Home Service 1	8	3,4782609	3
Home Service 2	12	5,2173913	5
HR & CDC	9	3,9130435	4
IS Operation Support	5	2,173913	2
Logistik & General Support	15	6,5217391	6
Network Area	19	8,2608696	8
Payment Collection	9	3,9130435	4
Personal Service	8	3,4782609	4
Security & Safety	5	2,173913	2
War Room	5	2,173913	2
Wholesale Access Network	4	1,7391304	2
Witel	2	0,8695652	1
Grand Total	230	100	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018.

Untuk analisis deskripsi tiap variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Analisis Deskripsi

No.	Indikator Budaya Organisasi	Skor					Jumlah	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Karakteristik dominan organisasi	0	0	18	44	38	420	84	Tinggi
2	Kepemimpinan organisasi	0	1	29	37	34	407	81,4	Tinggi
3	Manajemen karyawan dalam organisasi	1	4	12	47	36	413	82,6	Tinggi
4	Kerekatan hubungan dalam organisasi	1	2	23	31	43	413	82,6	Tinggi
5	Penekanan strategis dalam organisasi	0	2	17	35	46	425	85	Tinggi
6	Kriteria keberhasilan organisasi	0	4	17	42	37	412	82,4	Tinggi
7	Jarak antara atasan dan bawahan di perusahaan	1	4	18	37	40	411	82,2	Tinggi
8	Tingkat kerjasama antar karyawan	1	3	23	31	42	409	81,8	Tinggi
9	Perlakuan yang sama antar gender	0	1	23	34	42	417	83,4	Tinggi
Rata-rata							414,1	82,82	Tinggi

No.	Indikator Dukungan Organisasi	Skor					Jumlah	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Gaji yang diterima sudah sesuai pekerjaan	0	5	15	54	26	401	80,2	Tinggi
2	Remunerasi dan benefit diterima dengan hasil kerja	0	4	16	52	28	404	80,8	Tinggi
3	Penerimaan Bonus atas kinerja	1	5	23	37	34	368	73,6	Tinggi
4	Atasan memberi penjelasan khusus kepada karyawan baru	0	2	28	37	33	401	80,2	Tinggi
5	Atasan memperhatikan pekerjaan bawahan	0	3	19	47	31	406	80,12	Tinggi
6	Adanya sharing antar bawahan dan atasan	0	3	23	34	40	411	82,2	Tinggi
7	Atasan memberi masukan	0	2	17	43	38	422	84,4	Tinggi
8	Atasan memberi arahan dalam mengerjakan pekerjaan	0	9	15	33	43	410	82	Tinggi
9	Perusahaan memberi fasilitas dan kegiatan hiburan di tempat kerja	0	7	14	32	47	419	83,8	Tinggi
Rata-rata							404,67	80,81	Tinggi



No.	Indikator Knowledge Management	Skor					Jumlah	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Perusahaan menyediakan sarana pengetahuan	0	0	21	37	41	416	83,2	Tinggi
2	Proses Akuisisi pengetahuan di perusahaan	0	5	18	43	31	391	78,2	Tinggi
3	Proses Sharing pengetahuan antar karyawan di perusahaan	0	5	29	39	24	373	74,6	Tinggi
4	Proses penyimpanan pengetahuan dan pengaplikasian pengetahuan di perusahaan	0	3	27	44	23	382	76,4	Tinggi
Rata – rata						390	78,1	Tinggi	

No.	Indikator Kinerja Karyawan	Skor					Jumlah	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Kuantitas kinerja karyawan	0	1	20	41	38	416	83,2	Tinggi
2	Kualitas Kinerja karyawan	0	0	16	49	35	419	83,8	Tinggi
3	Tingkat pengetahuan karyawan atas pekerjaan	0	0	26	35	39	413	82,2	Tinggi
4	Tingkat efisiensi kinerja karyawan	0	0	17	42	41	432	86,4	Tinggi
5	Tingkat kemandirian kerja karyawan	0	0	16	44	40	424	84,8	Tinggi
6	Komitmen karyawan atas pekerjaan mereka	0	0	16	32	52	436	87,2	Tinggi
Rata-rata						423,33	84,6	Tinggi	

Pembahasan Hasil Penelitian

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya validitas suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Kuesioner yang digunakan dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan atau menunjukkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut secara sebenar benarnya. Penelitian ini dilakukan uji validitas dengan cara analisis faktor (confirmatory factor analysis) adalah dengan cara melihat nilai KMO dan *Barlett's Test of Sphericity*.

Uji validitas

Tabel 3

Hasil Uji Validitas KMO dan *Barlett's Test of Sphericity*

No.	Variabel	KMO	<i>Barlett's Test of Sphericity</i>	Keterangan
1.	Budaya Organisasi	0,845	0,00	valid
2.	Dukungan Organisasi	0,831	0,00	Valid
3.	<i>Knowledge Management</i>	0,763	0,00	Valid
4.	Kinerja Karyawan	0,813	0,00	Valid

Bila menggunakan analisis faktor, maka nilai KMO dikatakan valid jika alat tersebut menunjukkan angka lebih dari 0,5. Pada nilai *Barlett's Test of Sphericity* dikatakan valid jika menunjukkan nilai signifikan si lebih kecil dari 0,05. Dari tabel dapat dilihat bahwa nilai KMO mempunyai nilai lebih dari 0,5 sedangkan pada *Barlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dari sini bisa dikatakan bahwa kuesioner dinyatakan valid. Pada pengujian lainnya juga digunakan uji Pearson Correlation. kriteria instrumen dikatakan valid

apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai pada r_{tabel} untuk jumlah $n=100$ adalah 0,195, sedangkan r_{hitung} bisa dilihat dari nilai Corrected Item Total Correlation.

Melihat nilai Pearson Correlation, semua indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai diatas nilai r_{tabel} yaitu 0,195 (Variabel budaya organisasi, X11 memiliki nilai 0,642; X12 memiliki nilai 0,625; X13 memiliki nilai 0,632; X14 memiliki nilai 0,636; X15 memiliki nilai 0,656; X16 memiliki nilai 0,635; X17 memiliki nilai 0,637; X18 memiliki nilai 0,626; X19 memiliki nilai 0,629; variabel dukungan organisasi, X21 memiliki nilai 0,623; X22 memiliki nilai 0,627; X23 memiliki nilai 0,647; X24 memiliki nilai 0,624; X25 memiliki nilai 0,673; X26 memiliki nilai 0,631; X27 memiliki nilai 0,613; X28 memiliki nilai 0,619; X29 memiliki nilai 0,619; variabel *knowledge management*, Y11 memiliki nilai 0,785; Y12 memiliki nilai 0,76; Y13 memiliki nilai 0,759; Y14 memiliki nilai 0,791; variabel kinerja karyawan Y21 memiliki nilai 0,718; Y22 memiliki nilai 0,713; Y23 memiliki nilai 0,723; Y24 memiliki nilai 0,715; Y25 memiliki nilai 0,716; Y26 memiliki nilai 0,719)

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat yang untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016).

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Alpha	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Budaya Organisasi	0,813	0,7	Reliabel
2.	Dukungan Organisasi	0,808	0,7	Reliabel
3.	<i>Knowledge Management</i>	0,775	0,7	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,811	0,7	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari data yang dihasilkan, nilai dari koefisien alpha > Cronbach Alpha, menghasilkan variabel yang diteliti memenuhi kriteria pengujian. Maka dari itu dapat disimpulkan indikator dan kuesioner dari variabel-variabel adalah reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini terdiri atas uji normalitas, dan uji multikolonieritas, yang dengan hasil sebagai berikut:

Uji normalitas, Pada uji ini dengan uji gambar histogram, scatterplot, serta kolmogorov-smirnov dinyatakan bahwa data terdistribusi secara normal.

Uji multikolinieritas, Pada uji ini memiliki nilai tolerance masing-masing variabel yang lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF masing-masing variabel yang tidak lebih dari 10 sehingga disimpulkan tidak terdapat multikolonieritas pada model penelitian ini.

Uji linieritas, Pada uji ini menunjukkan angka Linearity tabel ANOVA (Analysis of Variance) lebih kecil dari 0,05. Sehingga model penelitian ini memiliki hubungan linier pada setiap hubungan antar variabelnya.

Uji Model
Uji Analisis Regresi Berganda

Tabel 5
Tabel Analisis Regresi Persamaan I

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1	(Constant)	4,752	1,895		2,508	,014
	X1	,126	,056	,240	2,229	,028
	X2	,179	,056	,341	3,170	,002

a. Dependent Variable: Y1

Dari tabel 5 diperoleh persamaan regresi dari persamaan I yaitu (Pengaruh *Knowledge Management* dan Dukungan Organisasi terhadap Budaya Organisasi) , yaitu $Y1 = 0,240 X1 + 0,341 X2$.

Tabel 6
Tabel Analisis Regresi Persamaan II

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1	(Constant)	7,936	2,280		3,481	,001
	X1	,265	,068	,400	3,923	,000
	X2	,108	,069	,163	1,561	,012
	Y1	,223	,118	,176	1,882	,006

a. Dependent Variable: Y2

Dilihat dari tabel 6 Diperoleh persamaan regresi dari persamaan II yaitu (Pengaruh *Knowledge Management*, Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan), yaitu $Y2 = 0,400 X1 + 0,163 X2 + 0,176 Y1$.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi pada dasarnya mengukur seberapa jauh model menerangkan variasi variabel dependen. (Ghozali,2016). Berikut adalah hasil nilai adjusted R² dari penelitian ini:

Tabel 7
Koefisien Determinasi R² Persamaan I

Model	Model Summary			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,521 ^a	,271	,256	2,18117

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Tabel 8
Koefisien Determinasi R² Persamaan II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,620 ^a	,385	,366	2,54366

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

Dalam tabel 7 Ditunjukkan nilai dari adjusted R² adalah 0,256 dan pada tabel 8 Menunjukkan nilai dari R² adalah 0,366.

Koefisien Determinasi Total R²m

Berdasarkan nilai adjusted R² nilai error dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

$$Pe1 = \sqrt{1 - R1^2} = \sqrt{1 - 0,256^2} = 0.96257934737$$

$$Pe2 = \sqrt{1 - R1^2} = \sqrt{1 - 0,366^2} = 0.92291657261$$

Setelah melalui perhitungan ini, selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien determinasi total dengan cara berikut:

$$R^2m = 1 - P^2e1 \cdot P^2e2$$

$$= 1 - (0.96257934737)^2 \cdot (0.92291657261)^2$$

$$= 0.21078020792$$

Dari hasil perhitungan diatas akan didapat hasil koefisien determinasi total senilai 0.21078020792. Ini menunjukkan 21,08% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, dukungan organisasi dan *knowledge management*. Sedangkan presentase sisanya sebesar 78,92% dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang diluar model.

Uji F (Simultan)

Tabel 9
Uji F Persamaan I

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171,512	2	85,756	18,025	,000 ^b
	Residual	461,478	97	4,758		
	Total	632,990	99			

a. Dependent Variable: Y1
b. Predictors: (Constant), X2, X1

Tabel 10
Uji F Persamaan II

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	388,621	3	129,540	20,021	,000 ^b
	Residual	621,139	96	6,470		
	Total	1009,760	99			

a. Dependent Variable: Y2
b. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

Dari hasil uji F tabel ANOVA terbukti bahwa nilai signifikansi F persamaan I adalah 18,025 dan nilai signifikansi F persamaan II 20,021 dimana bila dihitung nilai F tabel adalah 2,70 sehingga F hitung > F tabel dengan tingkat signifikan dibawah 0,05 yaitu 0,000. Dari sini dapat disimpulkan variabel budaya organisasi, dukungan organisasi dan *knowledge management* berpengaruh secara terhadap variabel kinerja karyawan.

Uji T

Menurut Ghozali (2016) untuk melakukan uji pengaruh dari sebuah variabel independen pada penelitian ini (secara parsial) terhadap variasi variabel dependen maka harus dilakukan Uji T. Hipotesis alternatif dapat diterima jika hasil pengujian nilai statistik t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t Tabel. Diketahui persamaan $df = n - k$, dimana n merupakan jumlah sampel dan k merupakan jumlah variabel dengan nilai t Tabel sebesar 1,6607.

1. Tingkat probabilitas signifikansi dari nilai t pada variabel budaya organisasi sebesar 2,229 lebih besar dari nilai t Tabel yakni 1,6607. Selain itu, variabel budaya organisasi menghasilkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,028. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge management*. Sehingga berdasarkan hal tersebut, maka Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*.

2.. Nilai signifikansi variabel dukungan organisasi lebih kecil dari 0,05. Pada tingkat probabilitas signifikansi nilai t pada variabel dukungan organisasi sebesar 3,170 lebih besar dari nilai t Tabel yakni 1,6607. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge management* dan signifikan.

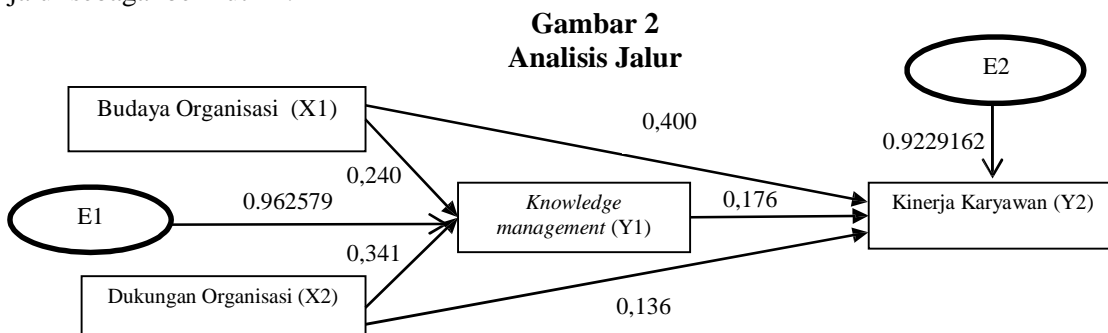
3. Tingkat probabilitas signifikansi dari nilai t pada variabel budaya organisasi sebesar 3,923 lebih besar dari nilai t Tabel yakni 1,6607. Selain itu, variabel budaya organisasi menghasilkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan hal tersebut, maka Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Nilai signifikansi variabel dukungan organisasi lebih kecil dari 0,05. Pada tingkat probabilitas signifikansi nilai t pada variabel dukungan organisasi sebesar 1,561 lebih kecil dari nilai t Tabel yakni 1,6607. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi kurang berarti.

5. Tingkat probabilitas signifikansi dari nilai t pada variabel *knowledge management* sebesar 1,882 lebih besar dari nilai t Tabel yakni 1,6607. Selain itu, variabel *knowledge management* menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan hal tersebut, maka *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Analisis Jalur

Variabel yang memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen disebut dengan variabel intervening. Pengujian ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi, dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge management* dari model penelitian ini. Uji intervening dilakukan dengan cara melakukan analisis jalur sebagai berikut ini:



Sumber: model dikembangkan dalam penelitian, 2017

1. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge management* = $0,240 \times 0,176 = 0,042$
2. Pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan *knowledge management* = $0,341 \times 0,176 = 0,061$

Dari kalkulasi yang diperoleh, yang harus dilakukan adalah mencari pengaruh total dengan cara :

1. Pengaruh total antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan = $0,400 + (0,240 \times 0,176) = 0,442$
2. Pengaruh total antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan = $0,136 + (0,341 \times 0,176) = 0,187$

Uji Sobel

Uji Sobel dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung. Pada Sobel test mengindikasikan bahwa adanya asumsi jumlah sampel besar dan nilai koefisien mediasi berdistribusi normal (Ghozali, 2016). Berikut adalah hasil uji sobel pada penelitian ini:

Tabel 11

Uji Sobel Persamaan I

a	0,2320					
b	0,2795					
sa	0,0475					
sb	0,1135					
Dep	$a_1 \times b_1$	$Sa_1^2 \times b_1^2$	$a_1^2 \times Sb_1^2$	$Sa_1^2 \times Sb_1^2$	T	Ket
	0,064844	0,0001763	0,0006934	0,00002906557	2,1617	Ada efek mediasi pada 5%

$$\begin{aligned}
 Sab_1 &= \sqrt{(b_1^2 \times Sa_1^2) + (a_1^2 \times Sb_1^2) + (Sa_1^2 \times Sb_1^2)} \\
 &= \sqrt{(0,064844 + 0,0001763 + 0,0006934 + 0,00002906557)} \\
 &= 0.025640352097
 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung, maka harus menghitung nilai t dari koefisien ab terlebih dahulu menggunakan rumus ini:

$$\begin{aligned}
 T &= \frac{ab}{Sab} \\
 &= \frac{0,064844}{0,025640352097} \\
 &= 2,52898
 \end{aligned}$$

Setelah ditemukan nilai hitung maka yang dilakukan berikutnya adalah membandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka terdapat pengaruh mediasi. Nilai t hitung pada penelitian ini adalah 1,6607. Hasilnya adalah T hitung menunjukkan angka 2,52898, dimana berarti nilai t hitung > t tabel yaitu $2,52898 > 1,6607$. Maka bisa disimpulkan bahwa variabel intervening *knowledge management* berfungsi sebagai mediasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada signifikansi 5%.

Tabel 12

Uji Sobel Persamaan II

a	0, 2529					
b	0, 3254					
sa	0, 0463					
sb	0, 1238					
Dep	$a_1 \times b_1$	$Sa_1^2 \times b_1^2$	$a_1^2 \times Sb_1^2$	$Sa_1^2 \times Sb_1^2$	T	Ket
	0,08229366	0,000226985	0,000980255	0,000032855	2,3377	Ada efek mediasi pada 5%

Sumber: Data Primer yang diolah. 2017.

$$\begin{aligned} Sab_1 &= \sqrt{(b_1^2 \times Sa_1^2) + (a_1^2 \times Sb_1^2) + (Sa_1^2 \times Sb_1^2)} \\ &= \sqrt{(0,08229366 + 0,000226985 + 0,000980255 + 0,000032855)} \\ &= 0.028902206663 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung, maka harus menghitung nilai t dari koefisien ab terlebih dahulu menggunakan rumus ini:

$$\begin{aligned} T &= \frac{ab}{Sab} \\ &= \frac{0,08229366}{0.028902206663} \\ &= 2.847314 \end{aligned}$$

Setelah ditemukan nilai hitung maka yang dilakukan berikutnya adalah membandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka terdapat pengaruh mediasi. Nilai t hitung pada penelitian ini adalah 1,6607. Hasilnya adalah T hitung menunjukkan angka 2.847314, dimana berarti nilai t hitung > t tabel yaitu $2.847314 > 1,6607$. Maka bisa disimpulkan bahwa variabel intervening *knowledge management* berfungsi sebagai mediasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada signifikansi 5%.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Management*. Hasil H1 diterima. Hal ini berarti semakin meningkatnya budaya organisasi pada karyawan maka akan meningkatkan praktek *Knowledge Management* karyawan.

Dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Management*. Hasil H2 diterima. Semakin meningkatnya dukungan organisasi maka akan berakibat pada semakin meningkatnya praktek *Knowledge Management* karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. H3 diterima. Semakin meningkatnya budaya organisasi maka akan berakibat pada semakin meningkatnya kinerja karyawan.

Dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. H4 ditolak, hal ini karena hasil pengujian menunjukkan positif namun tidak signifikan semakin meningkatnya dukungan organisasi memberi pengaruh namun tidak begitu berarti pada kinerja karyawan.

Knowledge Management terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. H5 diterima, semakin meningkatnya *Knowledge Management* maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Data yang di Adapun batasan-batasan yang dialami oleh peneliti selama proses penelitian antara lain yaitu:

hasilkan dari kuesioner yang mendasarkan pada persepsi responden akan menimbulkan bias, jika keadaan yang sesungguhnya berbeda dengan persepsi, pikiran dan perasaan dari masing-masing responden.

Dalam penyebaran responden ada banyak kendala seperti kuesioner yang diberikan ditinggalkan kosong atau diisi dengan data tidak lengkap sehingga perlu mendatangi responden yang bersangkutan kembali yang berakibat pada bertambahnya waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian.

Pada pendahuluan penelitian disebutkan *research gap* dalam penelitian ini menyebutkan mengenai permasalahan mengenai pemahaman teknologi karyawan yang rendah, namun pada penelitian ini tidak menyinggung sama sekali mengenai variabel yang bersangkutan dengan teknologi.

Saran

Bagi Penelitian Selanjutnya

Pada penelitian berikutnya bisa ditambahkan variabel Teknologi Informasi (*Information Technology*) terhadap Manajemen Pengetahuan dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan dengan menggunakan acuan penelitian dari Shu-Mei Tseng (2008) dengan judul *The effects of information technology on knowledge management systems* dan penelitian dari Mao et.al (2016) yang berjudul *Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage*.

Bagi Perusahaan

Penerapan budaya organisasi yang mampu meningkatkan praktek *knowledge management*. Dari penelitian, indikator kepemimpinan organisasi memiliki nilai yang sangat rendah, dimana karyawan merasa atasan dalam memberi contoh kurang begitu dirasakan baik, bisa dalam bentuk mentoring, tindakan, pengkoordinasian dan kinerja atasan itu sendiri. Sehingga atasan untuk lebih sering meningkatkan nilai kepemimpinan mereka agar bawahan lebih termotivasi dalam bekerja.

Peningkatan dukungan organisasi dalam perusahaan juga dapat meningkatkan praktek *knowledge management* dalam perusahaan. Indikator terkecil dalam variabel ini adalah penerimaan bonus atas kinerja, dimana karyawan merasa pemberian *variable pay* (bonus) yang mereka terima dari PT Telkom Witel Surabaya kurang mengapresiasi kinerja aktual karyawan. Sehingga perusahaan perlu memperhatikan lebih dalam penambahan bonus yang diberikan kepada karyawan. Perbaikan praktek *knowledge management* dalam perusahaan juga meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini indikator terendah adalah proses berbagi (*sharing*) pengetahuan antar karyawan di perusahaan, dalam PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya, karyawan merasa pengalaman dan pengetahuan untuk menyelesaikan kurang begitu banyak yang didapatkan melalui proses berbagi pengetahuan antar sesama karyawan dan dengan atasan, sehingga pengetahuan yang berguna bagi pekerjaan mereka kurang banyak didapat.

REFERENSI

- Afaneh, J. A., Khaireddin, M. A., Sanjuq, G. M., & Qaddoumi, J. B. 2014. Impact Of Cltural Dimentions According To Hofstede Model On Organizational Commitment Of The Middle Management At Jordanian Private Universities. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 9, 129-146.
- Akhavan, P., Ebrahim M., Jalal S., Ojaghi R. H. 2014. *Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability*. VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 44, Iss 2, pp. 228 - 248
- Al Saifi, S. A. 2015. " *Positioning organisational culture in knowledge management research* ", Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Iss 2 pp. 164 – 189.
- Aldi, E. 2005. Menjadikan manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan melalui strategi berbasis pengetahuan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasional*. Vol. 2 No. 1 Januari 2005. Universitas Diponegoro, pp. 59-67.
- Anggapraja, I. T. 2016. *Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Tbk*. ISSN. 1693-5241, pp. 140-146.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T.S. 2012. *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior*. International Journal of Hospitality Management. Vol. 31, pp. 180-190.
- Dana, N. M., & Dewi, A. S. 2016. Pengaruh Kompensasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Asana Agung Putra Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No 9, 2016, pp. 5978-6006.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed 14. Jakarta: Salemba



- Empat, pp. 283-292.
- Fatdina. 2012. Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Psikologi*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-17.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol. 14, No. 02, pp. 176-184.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Han, T., Chiang, Hs., Yang, T. 2008. *High Commitment HRM, Perceived Organizational Support, Trust, and Knowledge Sharing: A Multiple-Level Analysis*. *Journal Of Management Review*, Vol. 28, January 2009, pp. 127-135.
- Jeung, C. W., Yoon, H. J., Choi, M. 2016. *Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge management :a moderated mediation model*. *Journal of Knowledge Management*, Vol.21 Issue 4 pp. 946-960.
- Tong, J., Mithra, A. 2009. "Chinese cultural influences on knowledge management practice". *Journal of Knowledge Management*. Vol.13 Issue 2 pp. 49 – 62.
- Kandou, Y. L., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. 2016. *Pengaruh Knowledge Management, Skill, dan Attitude Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank SulutGo Kantor Pusat di Manado)*. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 16, No. 1, Tahun 2016, pp.147-158.
- Khanal, L., & Santosh, R. P. 2016. *Knowledge Management, Employee Satisfaction and Performance: Empirical Evidence from Nepal*. *Saudi Journal of Business and Management Studies* Vol.2, No.2. ISSN 2415-6671 , pp. 82-91.
- Muneer, S., Iqbal S. M. J., Khan, S. R., Long, C. S. 2014. *An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 2014, Vol. 8 (1), pp. 42- 57.
- Rahayu, S. 2013. *Implementasi Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Kepuasan Karyawan dan Kepuasan Pelanggan PT. Anugrah Tata Senthika*. Volume 11, No. 3, Mei 2013. Pp. 187-226.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A., & Shabbir, L. 2012. Impact of Organizational Cultural on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 9, pp. 219 – 227.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tanuwiwono, J. C., & Sutanto, E. M. 2014. Hubungan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan. *Trikonomika*, Vol. 13, No. 2, 136-144.
- Tobari. 2015. *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*. Yogyakarta: Deepublish.