

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



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

**HAQQI ILMANIAR  
NIM.12010112140288**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2018**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Haqqi Ilmaniar

Nomor Induk mahasiswa : 12010112140288

Fakultas / Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

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

Dosen Pembimbing : Dr.Hj. Indi Djastuti M.S.

Semarang, 07 Februari 2018

Dosen Pembimbing ,

Dr. Hj. Indi Djastuti M.S.

NIP. 19570218 198403 2001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Haqqi Ilmaniar

Nomor Induk mahasiswa : 12010112140288

Fakultas / Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

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

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 03 Mei 2018**

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, M.M. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D., (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Haqqi Ilmaniar, menyatakan bahwa skripsi yang berjudul: **Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge management* sebagai variabel *intervening* di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Witel Surabaya** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dalam tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah – olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 07 Februari 2018

Yang membuat pernyataan,

Haqqi Ilmaniar

NIM: 12010112140288

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“Barangsiapa mencari ridho Allah sedangkan manusia murka ketika itu, maka Allah akan bereskan urusannya dengan manusia yang murka tersebut.”*

**(HR. Tirmidzi no. 2414)**

*“Menuntut ILMU itu adalah kewajiban bagi setiap Muslim.”*

**(HR.Ibnu Majah no.223)**

*“Allah mengangkat derajat orang-orang yang berIMAN dan orang-orang yang berILMU beberapa derajat”*

**(QS. Al-Mujadilah ayat 11)**

*Sesungguhnya Jabir bin Abdillah r.a. menempuh jarak sejauh satu bulan perjalanan semata-mata untuk mencari ilmu dari Abdullah bin Unais*

**(HR.Bukhari No.970)**

***Skripsi ini saya persembahkan untuk :***

*Ibu dan ayah*

*Saudara-saudaraku*

*Seluruh manusia yang kenal saya*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis pengaruh dari budaya organisasi, dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge management* sebagai variabel intervening pada karyawan Di PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya dengan menggunakan *quota sampling* sebagai teknik untuk pengambilan sampel dengan ukuran sampel yang terlibat dalam penelitian ini adalah sejumlah 100 orang karyawan. Dalam penelitian ini analisis dilakukan dengan menggunakan *path analysis* dengan uji sobel sebagai alat untuk menguji efek mediasi, dan proses olah data dilakukan menggunakan IBM SPSS 23.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management* dan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management* dan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. *Knowledge management* dapat membuktikan mampu memediasi hubungan budaya organisasi dengan dukungan organisasi.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi, *Knowledge Management*, Kinerja Karyawan

## **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, Organizational Support, Knowledge Management, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr.Wb.

Dengan menyebut asma Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge management* sebagai variabel *intervening* di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Witel Surabaya”** sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Tidak lupa sholawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan atas junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menuntut ilmu di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mengatur sistem perkuliahan di Departemen Manajemen.
3. Ibu Dr.Hj. Indi Djastuti M.S. selaku Dosen Pembimbing atas kesabaran dan waktu luang yang telah diberikan untuk membimbing serta memberikan arahan yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Sri Rahayu Tri Astuti S.E., M.M. selaku Dosen Wali yang telah memberikan nasihat dan arahan selama bimbingan perwalian.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi, terima kasih atas dedikasinya.
6. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.
7. Ibu Siti Kholifah selaku manajer *Change Management and Quality* di PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya, Ibu Ariyanti Indrayani selaku manajer bidang *Safety and Security* (K3), Ibu Khomsiah Murdiana sebagai staff HR&CC PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya, dan Bapak Al Miftahul Huda staff Telkom Udiklat Surabaya yang sudah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian dan selalu membantu selama penelitian di PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya.
8. Seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya Semarang yang bersedia menjadi responden dan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dalam penelitian ini.
9. Keluarga penulis yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang, semangat, dukungan baik moril maupun materiil dengan penuh kasih sayang dan cinta. Terimakasih untuk perjuangan ibu dan ayah yang selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk penulis.
10. Sahabat-sahabatku yang selalu memberikan waktunya terima kasih untuk kebersamaan dan keceriaannya serta telah menjadi keluarga penulis selama kuliah.
11. Rekan-rekan dan partner di organisasi-organisasi selama saya kuliah yang telah memberi banyak pengalaman dan pengembangan diri pada penulis selama menjadi pengurus.
12. Rekan-rekan satu tim Global Peace Volunteer Camp 1.28, Asean Young Sociopreneur Leader Exchange Singapore 2016, Sasambo Greeneration Camp 2017, UNEOS Conference Malaysia 2017 dan WSA India Programme 2017 , hopefully we can continuously contribute to our society and our great experience will never be forgotten.

13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan doa, dukungan dan bantuan dalam penulisan skripsi.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan, keterbatasan penulis dan jauh dari kesempurnaan dalam penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu, saran serta kritik yang membangun sangat penulis harapkan agar dapat menyempurnakan penelitian ini sehingga dapat lebih baik dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan bagi kita semua.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 07 Februari 2018

Penulis

Haqqi Ilmaniar

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	16
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	19
1.4. Sistematika Penulisan .....	21
BAB II.....	22
TINJAUAN PUSTAKA .....	22
2.1 Budaya Organisasi .....	22
2.1.1. Definisi Budaya Organisasi.....	22
2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	24
2.1.3. Indikator Budaya Organisasi.....	27
2.2. Dukungan Organisasi.....	29
2.2.1. Definisi Dukungan Organisasi .....	29
2.2.2. Indikator Dukungan Organisasi .....	31
2.3. <i>Knowledge Management</i> (Manajemen Pengetahuan ).....	33
2.3.1. Definisi <i>Knowledge Management</i> (Manajemen Pengetahuan).....	33
2.3.2. Manfaat <i>Knowledge management</i> (Manajemen Pengetahuan) .....	35
2.3.3. Indikator <i>Knowledge Management</i> .....	35

2.4.	Kinerja Karyawan .....	37
2.4.1.	Definisi Kinerja Karyawan .....	37
2.4.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	38
2.4.3.	Indikator Kinerja karyawan.....	39
2.5.	Telaah Penelitian Terdahulu .....	41
2.6.	Kerangka Pemikiran.....	46
2.7.	Hipotesis Penelitian .....	46
2.7.1.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Knowledge Management</i> .....	46
2.7.2.	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap <i>Knowledge Management</i> .....	47
2.7.3.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	48
2.7.4.	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	49
2.7.5.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	50
BAB III .....		52
METODE PENELITIAN.....		52
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	52
3.1.1.	Variabel Penelitian.....	52
3.1.2.	Definisi Operasional Variabel.....	53
3.2.	Populasi dan Sampel .....	59
3.2.1.	Populasi.....	59
3.2.2.	Sampel.....	60
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	61
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	62
3.5.	Metode Analisis .....	64
3.5.1.	Uji Instrumen .....	64
3.5.2.	Uji Asumsi Klasik.....	65
3.5.3.	Uji Model .....	67
3.5.4.	Analisis Jalur.....	71
3.5.5.	Uji Efek Mediasi atau Uji Sobel .....	73
BAB IV .....		76
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		76
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	76
4.1.1.	Profil Perusahaan .....	76
4.1.2.	Sejarah dan Latar Belakang Perusahaan .....	78

4.1.3.	Visi, Misi dan Strategi Perusahaan .....	80
4.1.4.	Logo Perusahaan .....	81
4.1.5.	Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk .....	82
4.1.6.	Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya .....	83
4.2.	Gambaran Umum Responden .....	85
4.2.1.	Responden Berdasarkan Gender .....	87
4.2.2.	Responden Berdasarkan Usia.....	87
4.2.3.	Responden Berdasar Tingkat Pendidikan .....	89
4.2.4.	Responden Berdasar Lama Masa Kerja .....	90
4.2.5.	Responden Berdasar Penghasilan .....	91
4.3.	Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian .....	92
4.3.1.	Analisis Deskripsi Variabel.....	92
4.3.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	100
4.4.	Uji Asumsi Klasik.....	103
4.4.1.	Uji Multikolinieritas.....	103
4.4.2.	Uji Normalitas.....	106
4.4.3.	Uji Linearitas.....	111
4.4.4.	Uji Model.....	115
4.4.5.	Analisis Jalur.....	122
4.4.6.	Uji Efek Mediasi (Uji Sobel) .....	125
4.5.	Pembahasan.....	127
4.5.1.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Management ...	128
4.5.2.	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Knowledge Management</i>	129
4.5.3.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	129
4.5.4.	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	130
4.5.6.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	131
BAB V	.....	133
PENUTUP	.....	133
5.1.	Kesimpulan .....	133
5.2.	Keterbatasan Penelitian.....	137
5.3.	Saran .....	138
5.3.1.	Implikasi Teoritis .....	138
5.3.2.	Implikasi Kebijakan.....	140

DAFTAR PUSTAKA .....	143
KUESIONER PENELITIAN.....	147
TABULASI DATA.....	153
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS .....	157
HASIL UJI ASUMSI KLASIK .....	165
HASIL UJI MODEL.....	176
HASIL UJI SOBEL .....	180

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah karyawan berdasarkan pendidikan.....	11
Tabel 1.2 Ringkasan hasil wawancara dengan Narasumber.....	12
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 4.1 Hasil Pengambilan Sampel.....	86
Tabel 4.2 Tabel Gender Responden.....	87
Tabel 4.3 Tabel Usia Responden.....	88
Tabel 4.4 Tabel Tingkat Pendidikan Responden.....	89
Tabel 4.5 Tabel Tingkat Lama Masa Kerja Karyawan.....	90
Tabel 4.6 Tabel Tingkat Penghasilan Karyawan.....	91
Tabel 4.7 Analisis Indeks Atas Variabel Budaya Organisasi.....	93
Tabel 4.8 Analisis Indeks Atas Variabel Dukungan Organisasi.....	95
Tabel 4.9 Analisis Indeks Atas Variabel Knowledge Management .....	97
Tabel 4.10 Analisis Indeks Atas Variabel Kinerja Karyawan.....	99
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas KMO dan Barlett's Test of Sphericity.....	100
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Pearson Correlation.....	102
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel.....	103
Tabel 4.14 Tabel Tingkat Korelasi Multikolinearitas.....	104
Tabel 4.15 Uji Multikolinearitas Persamaan I.....	105
Tabel 4.16 Uji Multikolinearitas Persamaan II.....	106
Tabel 4.17 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov One Sample.....	111
Tabel 4.18 Uji Linearitas X1 terhadap Y1.....	112
Tabel 4.19 Uji Linearitas X2 terhadap Y2.....	113
Tabel 4.20 Uji Linearitas X1 terhadap Y2.....	113
Tabel 4.21 Uji Linearitas X2 terhadap Y2.....	114

Tabel 4.22 Uji Linearitas Y1 terhadap Y2.....	115
Tabel 4.23 Tabel Analisis Regresi Persamaan I.....	116
Tabel 4.24 Tabel Analisis Regresi Persamaan II.....	116
Tabel 4.25 Koefisien Determinasi R2 Persamaan I.....	118
Tabel 4.26 Koefisien Determinasi R2 Persamaan II.....	118
Tabel 4.27 Uji F Persamaan I.....	119
Tabel 4.28 Uji F Persamaan II.....	120
Tabel 4.29 Uji T Persamaan I.....	121
Tabel 4.30 Uji T Persamaan II.....	122
Tabel 4.31 Uji Sobel Persamaan I.....	126
Tabel 4.32 Uji Sobel Persamaan II.....	129
Tabel 5.1 Implikasi Kebijakan Manajerial.....	141

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	46
Gambar 3.1. Model Analisis Jalur.....	72
Gambar 4.1. Logo Perusahaan.....	81
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	83
Gambar 4.3. Struktur Organisasi PT. Telkom Witel Surabaya.....	84
Gambar 4.4. Uji Normalitas Grafik Persamaan I.....	106
Gambar 4.5. Uji Normalitas Grafik Normal P-Plot Persamaan I.....	107
Gambar 4.6. Uji Normalitas Grafik Histogram Persamaan II.....	108
Gambar 4.7. Uji Normalitas Grafik Normal P-Plot Persamaan II.....	110
Gambar 4.8. Analisis Jalur.....	123

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A	Kuesioner Penelitian.....	146
Lampiran B	Tabulasi Data.....	153
Lampiran C	Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	157
Lampiran D	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	167
Lampiran E	Hasil Uji Model.....	176
Lampiran F	Hasil Uji Sobel.....	180
Lampiran G	Surat Ijin Penelitian.....	183
Lampiran H	Dokumentasi Penelitian.....	187

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

*Knowledge economy* adalah sistem ekonomi yang secara nyata dijalankan berdasar pada tingkat produksi, distribusi, dan juga pemanfaatan *knowledge* (pengetahuan). Jika di zaman *knowledge economy* seperti sekarang ini telah mengubah sudut pandang terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan aset berharga suatu perusahaan. Perubahan itu disinyalir menuju kepada pengelolaan pemanfaatan *knowledge* (pengetahuan) atau berjalan kearah organisasi yang didasarkan pada pengetahuan (Rahayu, 2013).

Oleh sebab itu setiap organisasi sudah seharusnya mengembangkan strategi terbaik untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menerapkan aset pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjadi sukses. Setiap organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi publik perlu berinvestasi dalam menciptakan dan menerapkan jaringan pengetahuan, proses, metode, alat dan teknologi. Hal ini memungkinkan organisasi tersebut untuk belajar, menciptakan pengetahuan baru, dan menerapkan pengetahuan terbaik jauh lebih cepat (Kandou, et al, 2016).

Hal ini menunjukkan bahwa *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.

Meskipun *knowledge management* mulai mendapat perhatian perusahaan dalam satu dekade terakhir, sangatlah penting bagi organisasi untuk mengembangkan peralatan untuk menggapai dan mengupgrade teknologi untuk peningkatan yang merubah sifat organisasi dan perilaku berkompetisi dalam perusahaan. Knowledge management telah berubah dari sekedar peningkatan teknologi fisik menjadi sekelompok proses yang dinamis dan praktis melingkupi perkembangan pengetahuan individu yang dilibatkan dalam berbagai aspek. *Knowledge management* sendiri terdiri atas beberapa aktivitas (yaitu penciptaan, proses transfer, penerapan) yang hasilnya sendiri tergantung dari individu apakah mau terlibat dalam penciptaan, proses transfer dan penerapan pengetahuan mereka terhadap perusahaan (Akhavan et.al, 2014).

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* seringkali diakibatkan karena budaya organisasi yang kurang baik dari perusahaan itu sendiri.

Di sisi lain budaya organisasi juga menjadi penyebab keberhasilan penerapan *knowledge management*, karena proses *knowledge management* hanya berjalan ketika hubungan interpersonal antar karyawan baik dan budaya organisasi mendukung. Namun juga ketika organisasi itu sendiri memberikan dukungan yang menciptakan proses berjalannya *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.

Wibowo (dalam Waluyo dan Wibowo, 2011) berpendapat bahwa budaya memiliki elemen seperti asumsi, nilai, norma dan perilaku. Sementara Sutrisno (dalam Waluyo dan Wibowo, 2011) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah

sistem nilai, kepercayaan, asumsi atau norma universal yang disetujui dan diikuti oleh karyawan di perusahaan dan digunakan sebagai standar perilaku dan penyelesaian masalah dari organisasi. Waluyo dan Wibowo (2011) juga menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *enabler* dari sebuah *knowledge management* dari perusahaan, budaya membantu organisasi untuk mengembangkan pengetahuan dan menstimulasi penciptaan pengetahuan didalam organisasi termasuk juga budaya *sharing knowledge* dan pemeliharaan pengetahuan. Konseptualisasi antara hubungan budaya organisasi dengan *knowledge management* dibenarkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Gan, et al (dalam Waluyo dan Wibowo (2011) yang menyatakan adanya hubungan signifikan antara faktor budaya seperti kolaborasi kerja, kepercayaan, kepemimpinan, dan penghargaan yang mempengaruhi praktek *knowledge management*.

Tidak hanya meningkatkan penguasaan karyawan mengenai pengetahuan mereka tentang pekerjaan, Anggapraja (2016) mengatakan salah satu fungsi *knowledge management* ini adalah sebagai solusi yang dapat dijadikan fungsi ataupun jalan keluar dari suatu permasalahan yang ada, bahkan sebagai inovasi atau pengembangan ide dari pengetahuan/keterampilan/sistem yang sudah ada sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri maupun kinerja perusahaan yang kemudian menjadikan perusahaan dapat menghadapi tantangan pada masa sekarang maupun yang akan datang. Sehingga dengan baiknya *knowledge management* perusahaan maka akan berdampak pada baiknya kinerja

karyawan. Berjalannya *knowledge management* suatu perusahaan juga tergantung dari dukungan dan lingkungan di perusahaan tersebut.

Lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya perusahaan harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan, sehingga diperlukannya dukungan organisasi yang baik. Dukungan organisasi merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan yang berasal dari lingkungan karyawan itu sendiri. Eisenberger (dalam Fatdina, 2012) menyatakan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mendefinisikan sejauh mana perusahaan peduli dan menghargai karyawan. 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 kompensasi ataupun promosi pangkat atau jabatan (Aldi, 2005). Barreto (dalam Al Saifi, 2015) mengatakan proses upaya penerapan *knowledge management* akan berjalan jika berada dalam organisasi yang memfasilitasi agar pengetahuan itu diciptakan, di seminarkan, dan dikapitalisasikan. Han, et al (2008) juga berpendapat bahwa dukungan organisasi menguatkan rasa komitmen karyawan, dan karyawan yang memiliki komitmen tinggi dari dukungan organisasi akan meningkatkan pelaksanaan praktek *knowledge management* pada perusahaan.

Chang, et al (dalam Muneer, et al, 2014) menyatakan bahwa *knowledge management* dalam perusahaan dipengaruhi positif oleh dukungan organisasi dalam perusahaan, hasil studi yang telah ada mendukung adanya bahwa dukungan organisasi adalah dibutuhkan untuk meningkatkan praktek *knowledge management* pada perusahaan. Perusahaan harus memberikan kompensasi yang baik kepada para manajer untuk menguatkan praktek *knowledge management* kepada bawahan (Muneer, et al,2014)

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. Dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Disamping itu *support* atau dukungan mampu meningkatkan semangat kerja dari tim dan para karyawan sehingga mereka mampu untuk mempercayai satu sama lain dan bersikap saling saling membantu serta memunculkan hubungan baik antar karyawan didalam lingkungan kerja.

Studi yang dilakukan oleh Tong dan Mithra (2009) menunjukkan bahwa karyawan lebih suka bila *knowledge* dalam bentuk implisit dan cenderung berbagi pengetahuan dalam suasana non-formal. Sehingga dalam suatu keadaan, manajemen organisasi dan peraturan perusahaan sangatlah berpengaruh dalam perusahaan, tanpa dukungan dari peraturan perusahaan dan tim manajemen,

aktivitas *knowledge management* tidak akan memiliki prioritas tinggi dan pelaksanaan yang baik. Dengan mendapatkan dukungan dan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan tersebut penerapan *knowledge management* menjadi terlaksana dengan baik dan selanjutnya akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Secara umum, pengetahuan dibagi menjadi *tacit* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan manusia seperti intuisi, persepsi, ketangkasan, pengalaman, bahasa tubuh, nilai, kepercayaan dan *rule of thumb* (peraturan berdasarkan pengalaman) dari seseorang. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bisa dijelaskan dengan kata kata, dinilai dengan angka. Bisa ditambahkan, ditransferkan, di distribusikan dan diberikan secara sistematis. *Tacit* dan *explicit knowledge* digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan proses dan kinerja dari karyawan (Waluyo dan Wibowo, 2011)

Masalah budaya adalah sebuah substansi yang esensial dari sebuah perusahaan (Tanuwibowo, 2014). Deal dan Kennedy (dalam Shahzad, 2014) mengatakan budaya organisasi yang baik, diharapkan juga mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik. Budaya dalam organisasi yang kuat meningkatkan komitmen karyawan terhadap usaha pencapaian tujuan perusahaan sangatlah berguna dalam meningkatkan kinerja karyawan, nilai personal berbeda dengan nilai perusahaan, dalam perusahaan yang memiliki budaya kuat karyawan akan terdorong untuk bergerak mengikuti tujuan perusahaan dan pada akhirnya menjadi manfaat bagi karyawan itu sendiri agar bisa berkembang di perusahaan.

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).

Disamping budaya organisasi, dukungan organisasi juga dipercaya akan meningkatkan kinerja karyawan dengan baik. 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. Sementara Aselage dan Eisenberger (dalam Chiang dan Hsieh, 2012) juga menyatakan tingkat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat dilihat dari seberapa tingginya kepedulian karyawan tersebut terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dirinya didukung oleh perusahaan akan cenderung bekerja melebihi dari ekspektasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi dan dukungan organisasi meningkatkan kinerja karyawan, praktek *knowledge management* yang baik juga akan meningkatkan kinerja karyawan dengan baik. Pada umumnya perusahaan belum menyadari potensi pengetahuan yang dimiliki karyawannya, perusahaan harus lebih memandang karyawan sebagai sumber daya stratejik 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.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja menjadi elemen yang krusial bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan tersebut. Pada *performance* kinerja seluruh karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (TELKOM), khususnya unit *Human Capital management* yang menilai seluruh kinerja para karyawan PT Telkom Tbk. yang kemudian menimbulkan motivasi untuk para karyawan supaya berkinerja lebih baik dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat dinyatakan bahwa dalam kondisi yang demikian itu budaya organisasi juga memiliki peran sangat penting. Hal ini dikarenakan *knowledge management* merupakan salah satu budaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat dijalankan untuk meningkatkan kinerja karyawan didalamnya.

Sedangkan pengetahuan yang ada kebanyakan adalah berupa *tacit knowledge* sehingga untuk re-generasi karyawan diperlukan adanya pendokumentasian pengetahuan maupun *sharing knowledge* antar karyawan. Penerapan *knowledge management* yang dilakukan oleh PT Telkom Tbk. Diantaranya dengan mengadakan *weekly sharing session, training, workshop,*

*morning briefing, bulletin, portal TELKOM, email, domain dan Human Capital Manual* (Anggapraja, 2016).

PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. adalah salah satu perusahaan di bidang telekomunikasi terbaik di Indonesia, oleh karena itu seleksi ketat pun dan dengan mencari sumberdaya manusia berkualitas tinggi dari berbagai aspek selalu dilakukan, untuk menghadapi tekanan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. berikut adalah statistik karyawan berdasarkan tingkat pendidikan.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah karyawan berdasarkan pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SMA/Sederajat	73
Diploma	72
Sarjana	73
Pasca Sarjana	12
Total	230

Sumber: HR & CC PT Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya, 2017

Tingkat pendidikan mempengaruhi tingkat pemahaman terhadap perkembangan pengetahuan dan kecepatan karyawan untuk menangkap pengetahuan baru yang diajarkan. Tidak hanya melakukan seleksi dan rekrutmen yang ketat, namun juga perusahaan rutin melakukan penilaian kinerja secara rutin, dimana teknik penilaian yang dilakukan pada PT.Telekomunikasi Indonesia secara umum adalah metode 360, dimana penilaian dilakukan oleh atasan, rekan, bawahan hingga stakeholder turut melakukan penilaian. Berikut adalah hasil kinerja dari karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya pada tahun 2014 dan 2015.

PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk, memasuki tahun 2015 merubah pandangan dan mengganti visi mereka menjadi visi besar sebagai “King of Digital” dimana perusahaan sebagai pioneer dan terbesar pada bidang teknologi digital di Indonesia,dari perubahan visi yang besar itu membuat karyawan sedikit mengalami kesulitan beradaptasi sehingga terdapat penurunan kinerja yang signifikan dari tahun 2014 ke 2015, terdapat beberapa kendala dalam perusahaan memenuhi visi tersebut. Berdasarkan pada wawancara peneliti terhadap Ibu Siti Khofifah selaku manajer *Change and Quality Management* Telkom Witel Surabaya dirangkum dalam tabel dibawah:

**Tabel 1.3**  
**Ringkasan hasil wawancara dengan Narasumber**

No.	Permasalahan di Kantor PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya
1	PT Telekomunikasi Indonesia memiliki Visi sebagai “King of Digital” tidak sesuai dengan kemampuan karyawan di usia >40 yang rata-rata susah menguasai teknologi teknologi terbaru
2	Pelatihan penguasaan teknologi kurang efektif bagi karyawan usia >40
3.	Meski sering mengirimkan delegasi ke luar negeri untuk mempelajari budaya organisasi perusahaan lain, masih belum efektif untuk membantu karyawan senior agar lebih menguasai teknologi

Sumber: Wawancara dengan *Manajer Quality & Change Management* PT Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya (2017).

PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya menyediakan berbagai sarana untuk mengembangkan potensi dan pengetahuan karyawan dalam menguasai skill dan teknologi terbaru untuk mencapai visi utama perusahaan yaitu “*King Of Digital*”. Beberapa diantaranya adalah PT.Telekomunikasi Indonesia

memiliki Telkom Corporate University, sebuah sarana yang digunakan perusahaan untuk mengoptimalkan misi perusahaan dengan cara mengadakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk memperkuat kemampuan belajar individu dan organisasi dengan konsep ala Telkom Corporate University (TcorpU). Berbeda dengan Udiklat Telkom, TCorpU lebih memfokuskan pada pengembangan knowledge pada individu karyawan dan perusahaan. Tidak hanya TCorpU, Telkom juga menyediakan website Portal.Telkom.id dan Aplikasi *Knowledge Management* yang bernama KAMPIUN. Dalam Website Portal.Telkom.id yang hanya diakses melalui intranet perusahaan, terdapat berbagai macam database pembelajaran mengenai materi-materi yang pernah disampaikan dalam program-program pelatihan yang pernah dijalani oleh karyawan, logbook catatan mentoring antara karyawan dengan supervisor, hingga CEO Message dari Alex J. Sinaga langsung di website portal untuk menyampaikan informasi terbaru mengenai update terbaru dari perusahaan. Sementara KAMPIUN adalah aplikasi yang tidak hanya berfungsi sebagai *repository*, penyimpanan *knowledge asset* milik perusahaan, tapi juga sebagai sarana untuk karyawan menyampaikan ide-ide, pengalaman dan pengetahuan mereka kepada perusahaan. Dari sekian banyak dukungan dari perusahaan dan tingginya teknologi PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya secara khususnya, masih ada beberapa permasalahan dari pada pelaksanaannya itu sendiri.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan adanya hubungan antara variabel Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi, dan *Knowledge Management*

terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didukung dengan adanya *research gap* dari penelitian yang dilakukan Anggapraja (2016) yang menunjukkan penelitiannya bahwa *knowledge management* berpengaruh positif sebesar 31,20% terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian yang dilakukan oleh Kandou, et al (2016) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Khanal dan Poudel (2016) menyatakan bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu Hartiwi Agustina (2012) melakukan penelitian yang menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kepada Kinerja, sementara penelitian Dana dan Dewi (2016) menunjukkan dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Sementara penelitian yang berlawanan ditunjukkan oleh Chiang dan Hsieh (2012) yang melakukan penelitian terhadap 513 karyawan dari berbagai hotel di seluruh Taiwan yang menyatakan hasil bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Muneer, et al (2014) melakukan studi pada perusahaan minyak sawit di Malaysia menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif pada praktek *knowledge management* di perusahaan. Han, et al (2008) melakukan studi pada 27 institusi keuangan di Taiwan yang menyatakan semakin tinggi dukungan organisasi pada perusahaan maka akan semakin baik praktek *knowledge management* di perusahaan sementara Chang-Wook, et al (2016) menyatakan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*. Waluyo dan Wibowo (2011) melakukan penelitian variabel budaya organisasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap proses *Knowledge Management*.

Sementara Akhavan et. al (2014) mengatakan Budaya perusahaan yang berorientasi proses mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap *knowledge management*. Hasil yang bertentangan dinyatakan oleh penelitian yang dilakukan oleh Tong & Mithra (2009) yang melakukan penelitian di Lotus, yang menyatakan budaya organisasi berdampak negatif terhadap *knowledge management*. Sementara dari penelitian Pawirosumarto, et al (2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang bertentangan dengan penelitian dari Shahzad (2015) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari terlaksananya *Knowledge Management* sehingga standar kinerja perusahaan yang sudah baik bisa dimiliki merata oleh setiap karyawan, sehingga akan memudahkan proses pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan *knowledge management*, dukungan organisasi, kinerja karyawan dan budaya organisasi. Adapun judul yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT TELKOM SURABAYA”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja menjadi elemen yang krusial bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan tersebut. 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 breafing, 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 (Waluyo dan Wibowo, 2011). Berdasarkan pada permasalahan yang terjadi dan teori-teori yang dijelaskan sebelumnya akan dapat dibuat *problem research statement* pada penelitian ini adalah: “mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi, dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sebagai *knowledge management* variabel penengah dalam penelitian ini”

Penelitian ini dilakukan berdasarkan dari berbagai permasalahan yang telah dijabarkan dalam latar belakang sebelumnya, yaitu adanya beberapa fenomena dimana kinerja karyawan mengalami penurunan pada tahun 2014 ke tahun 2015. Perusahaan menuntut tercapainya visi “King of Digital” namun yang terjadi adalah rendahnya pemahaman pengetahuan karyawan di PT.Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya mengenai penguasaan teknologi-teknologi terbaru yang terus ada. Meski perusahaan sudah menyediakan berbagai sarana mulai dari Telkom Corporate University, Portal Telkom, hingga aplikasi Kampiun, masih ada permasalahan-permasalahan karyawan mengenai pemahaman *knowledge* yang sudah dimiliki pada perusahaan, juga pada sistem mentoring yang sudah diprogram dengan baik oleh perusahaan pun belum dijalankan dengan rutin oleh beberapa supervisor di perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge management*?

2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap *knowledge management*?
3. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *knowledge management* terbukti berperan sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah *knowledge management* terbukti berperan sebagai variabel intervening pada pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge management*
2. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *knowledge management*
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

6. Menganalisis dan membuktikan peran *knowledge management* sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis dan membuktikan peran *knowledge management* sebagai variabel intervening pada pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah daftar kepustakaan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi terutama dalam bidang manajemen, sehingga dapat digunakan sebagai referensi atau informasi tambahan bagi para akademisi dalam mengkaji tema tentang pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge management* sebagai variabel intervening.

2. Aspek Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak pengambil kebijakan dalam perusahaan, terutama terkait hubungan penerapan budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dan *knowledge management*, sehingga dapat menjadi solusi atas permasalahan tersebut.

- b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Diharapkan penelitian dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti yang ingin mengembangkan penelitian dengan topik yang sama dengan penelitian ini. Sehingga dapat lebih bermanfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penelitian seperti subyek dan obyek penelitian.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Sistematika ini bermanfaat agar mampu menjelaskan gambaran yang jelas dan tidak melenceng jauh dari inti pembahasan, secara berurutan susunan dari skripsi ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang keseluruhan dari isi skripsi yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menjelaskan landasan teori yang berkaitan dengan penelitian, hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian, dan kerangka pemikiran hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan tentang metode penelitian yang meliputi variabel penelitian dan definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan disajikan hasil penelitian yang sudah dilakukan yang meliputi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

## **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini akan disajikan secara singkat kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan dan juga memuat saran-saran bagi pihak yang berkepentingan untuk pengembangan penelitian lebih lanjut.