

# BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGETAHUAN MANAJEMEN SEBAGAI MEDIASI

Nina Wahyu Wijayanti<sup>1</sup>, Susanto Tirtoprojo<sup>2</sup>

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

E-mail: nina.wijayanti94@gmail.com

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di PT Telkom Solo Raya dan DIY dengan jumlah sampel 125 Karyawan dengan menggunakan metode random sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan aplikasi Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun pengetahuan manajemen dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan.*

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Lingkungan kerja, Pengetahuan Manajemen, Kinerja Karyawan*

## ABSTRACT

*This study aims to examine the influence of organizational culture and work environment. This research was conducted on employees who work at PT Telkom Solo Raya and DIY with a total sample of 125 employees using a random sampling method. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis with the Smart PLS application. The results of this study indicate that organizational culture has a direct positive effect and the work environment has a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, management knowledge can mediate the influence of organizational culture and work environment on employee performance..*

**Keywords:** *Organizational Culture, Work Environment, Knowledge Management, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan untuk *management* karena keberhasilan perusahaan tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia juga perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dan tujuan dari perusahaan tercapai. Perusahaan menghubungkan budaya dengan manajemen kinerja. Program Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan harus difokuskan pada membangun tim yang berpusat pada

pelanggan, memberdayakan manajer dan orang-orang untuk membuat keputusan dan mendorong budaya belajar (Bersin, 2017).

Untuk menciptakan suatu perusahaan dapat berjalan lancar yaitu memiliki budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu peraturan yang disadari atau tidak disadari oleh individu sebagai nilai dan keyakinan bersama yang digunakan untuk identitas sebuah organisasi (Kreiner dan Kinicki, 2008). Budaya organisasi merupakan sesuatu yang fundamental, sekalipun organisasi memiliki budaya yang kuat, dimana

seluruh anggota organisasi menjalankan nilai-nilai budayanya, maka organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaingnya (Indiyati, 2018). Sejalan dengan pendapat Tewal *et al.*, (2017) bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai setiap organisasi untuk mengatur cara berperilaku dan bertindak karyawan di perusahaan. Budaya organisasi semakin kuat artinya semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai dalam organisasi dan semakin besar komitmen karyawan (Robbins dan Coulter, 2002).

Robin (2017) menyatakan pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan bawasanya para karyawan diperusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi Wahyuniardi *et al.*, (2018) dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Susetyo *et al.*, (2014) dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa budaya organisai dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan apabila lingkungan kerja perusahaan nyaman dan karyawan menyukai lingkungan kerjanya maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap perusahaan. Sebaliknya jika karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya maka dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut. mereka untuk membina komitmen karyawan.

Wahyuniardi *et al.*, (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pawirosumarto *et al.*, (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan merupakan tempat dimana

karyawan melakukan aktivitasnya, dimana hal tersebut dapat membawa efek positif dan negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil kerjanya. Lingkungan kerja memiliki manfaat yaitu menciptakan semangat kerja sehingga produktivitas dan kinerja karyawan meningkat. Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang kondusif, apabila lingkungan kondusif menjadi syarat untuk meningkatkan kinerja karyawan (Eny, 2019).

Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila kinerja yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar kinerja perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan tersebut. Untuk menghasikan kinerja yang baik maka sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan yang tinggi sehingga kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak pada kinerja perusahaan (Zameer *et al.*, 2014). Menurut Teori kompetensi Iceberg (MIT Careers, 2005 dalam Salleh *et al.*, 2015) ada tiga aspek yang dinilai sebuah organisasi yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Wahda (2017) dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa peran mediasi pengetahuan manajemen dapat menjadi mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Aulia (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengetahuan manajemen sebagai mediasinya. Sedangkan menurut *Organizational culture theory* yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan adanya manajemen pengetahuan.

Berdasarkan uraian latar belakang serta target kinerja karyawan di PT Telkom di Solo Raya dan Daerah Istimewa Yogyakarta perlu dilakukan pengujian dan penelitian Budaya Organisai, Lingkungan Kerja dan Pengetahuan Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan PT

Telkom di Solo Raya dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan prinsip suatu sistem perusahaan dan nilai-nilai tersebut dapat mempertegas dan memperkuat budaya perusahaan (Schein, 2000). Proses pembentukan budaya, dalam arti tertentu, identik dengan proses pembentukan kelompok di mana inti dari pengelompokan atau identitas kelompok pada pola pemikiran, keyakinan, perasaan, dan nilai bersama yang dihasilkan dari pengalaman bersama dan pembelajaran bersama menghasilkan pola asumsi bersama yang disebut sebagai budaya kelompok (Schein, 2007). Budaya organisasi semakin kuat artinya semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai dalam organisasi dan semakin besar komitmen karyawan (Robbins dan Coulter, 2002). Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan adanya manajemen pengetahuan (Organizational culture theory yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitasnya, dimana hal tersebut dapat membawa efek positif dan negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil kerjanya (Pawirosumarto *et al.*, 2016). Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang kondusif, apabila lingkungan kondusif menjadi syarat untuk meningkatkan kinerja karyawan (Eny, 2019).

### **Pengetahuan Manajemen**

Pengetahuan manajemen adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengatur pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan (Cummings, 2015). Pengetahuan manajemen sebagai alat yang dapat mengumpulkan dan mengatur pengetahuan yang tersedia dan menyebarkannya dalam suatu organisasi

(Ahmadya, 2016). Pengetahuan manajemen sebagai strategi untuk membantu mengubah pengetahuan menjadi tindakan dan membagikannya sedemikian rupa untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan secara sadar memberikan pengetahuan yang akurat untuk seseorang pada waktu yang tepat (Chen, 2006 dalam Khoualdi dan Saleh, 2015).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah standar yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi seperti kuantitas, kualitas, jangka waktu output dan kehadiran di tempat kerja (Mathis dan Jackson, 2006). Kinerja individu dipengaruhi oleh *skill*, keterampilan dan motivasi (Mahmudi, 2010). Dalam suatu organisasi dapat menyelesaikan pekerjaan apabila memiliki karyawan yang berbakat dan kemampuan yang baik (Kurniawan, 2018).

### **A. Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan perantara antar karyawan dengan karyawan lain di perusahaan, karena kuatnya budaya organisasi suatu perusahaan menyebabkan karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan tersebut sehingga mempengaruhi kinerja karyawan (Tanuwibowo, 2014). Budaya organisasi telah ditentukan oleh perusahaan bertujuan untuk menilai kinerja karyawan agar karyawan dapat meningkatkan prestasi dalam bekerja (Wahyuniardi *et al.*, 2018). Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan adanya manajemen pengetahuan (Organizational culture theory yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980). Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan antara lain Mohammad (2017) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja menunjukkan pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai sedangkan secara parsial hanya lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja

pegawai. Pada penelitian Wahyuniardi *et al.*, (2018) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>1</sub> = Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Positif Pada Kinerja Karyawan

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan**

Lingkungan merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitasnya, dimana hal tersebut dapat membawa efek positif dan negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil kerjanya (Pawirosumarto *et al.*, 2016). Lingkungan kerja yang bersih dan lengkap dapat memberikan suasana yang nyaman bagi karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Wahyuniardi *et al.*, 2018). Pada penelitian Pawirosumarto *et al.*, (2016) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan dan positif melainkan lingkungan kerja hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Wahyuniardi *et al.*, (2018) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> = Lingkungan Kerja Berpengaruh Secara Positif Pada Kinerja Karyawan

## **3. Pengaruh Budaya Organisasi Pada Pengetahuan Manajemen**

Teori konvergen tentang budaya organisasi mengklaim bahwa, ada budaya konsolidasi terpadu dalam organisasi yang dibedakan sebagai sesuatu yang memberikan kemantapan antara faktor-faktor budaya (fundamental) anggapan, nilai, artefak (manifestasi budaya) di antara orang-orang dan unit yang berbeda. (Schein, 2004). Budaya organisasi merupakan perantara antar karyawan dengan karyawan lain di perusahaan, karena kuatnya budaya organisasi suatu perusahaan menyebabkan karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan tersebut sehingga mempengaruhi kinerja

karyawan (Tanuwibowo, 2014). Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan adanya manajemen pengetahuan (Organizational culture theory yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980). Studi dari Glosser menunjukkan bahwa penemuan dan distribusi pengetahuan secara positif mempengaruhi kecepatan kinerja dan kualitas kinerja di tingkat organisasi. Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi terhadap pengetahuan manajemen antara lain yang dilakukan oleh Ilmaniar dan Djastuti (2018) bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengetahuan manajemen, artinya semakin tinggi budaya organisasi pada karyawan akan meningkatkan pengetahuan manajemen karyawan. Pada penelitian Ahmadya *et al.*, (2016) bahwa hubungan antara budaya organisasi dan manajemen pengetahuan telah berhasil dilakukan dalam suatu organisasi ketika budaya yang sesuai telah dikordinasikan dengan sistem.

H<sub>3</sub> = Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Positif Pada Pengetahuan Manajemen

## **4. Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Pengetahuan Manajemen**

Lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam pembentukan individu pada suatu perusahaan dan mempengaruhi terhadap prestasi individu (Rivai, 2009). Karyawan bekerja di dalam lingkungan kerja yang nyaman dan enak maka pengetahuan yang akan di dapatkan menjadi lebih luas (Wahyuniardi *et al.*, 2018). Pada penelitian Nitiwidjojo *et al.*, (2019) bahwa variabel lingkungan kerja dan manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara simultan. Pada penelitian Wahyuniardi *et al.*, (2018) bahwa lingkungan kerja yang nyaman berpengaruh secara positif pada pengetahuan karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> = Lingkungan Kerja Berpengaruh Secara Positif Pada Pengetahuan Manajemen

## **5. Pengaruh Pengetahuan Manajemen Pada Kinerja Karyawan**

Pengetahuan manajemen adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengatur pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, jika pengetahuan manajemen yang dimiliki karyawan baik dan luas maka akan mempercepat penyelesaian suatu pekerjaan dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di dalam perusahaan (Cummings, 2015). Kemampuan karyawan dapat dilihat dari pengetahuan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan yang diberikan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan tersebut (Adamy, 2016). Pengetahuan manajemen menjadi faktor penting dari strategi management untuk meningkatkan kinerja organisasi agar dapat besaing dengan perusahaan lain (Castro, 2015). Pada penelitian Nitiwidjojo *et al.*, (2019) bahwa variabel pengetahuan manajemen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi, Artinya pengaruh variabel *knowledge management* terhadap kinerja organisasi sebesar 39,7% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Pada penelitian Rahmayanto *et al.*, (2019) bahwa mayoritas responden menyatakan penerapan pengetahuan manajemen yang meliputi: *knowledge discovery, knowledge capture, knowledge sharing dan knowledge application* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>5</sub> = Pengetahuan Manajemen Ber-pengaruh Secara Signifikan Pada Kinerja Karyawan

## **6. Pengetahuan Manajemen Berperan Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan**

Sebuah organisasi memiliki komitmen tinggi yang di dalamnya terdapat pengetahuan manajemen maka akan memiliki kinerja yang tinggi (Grant, 2002). Budaya organisasi yang baik maka pengetahuan manajemen yang diterapkan di organisasi menjadi baik pula dikarenakan semakin banyak ilmu yang diterapkan akan meningkatkan kinerja karyawan (Aulia, 2016). Semakain tinggi

pengetahuan manajemen pada karyawan akan menghasilkan inovasi baru yang meningkatkan kinerja karyawan (Widayana, 2005). Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan peran mediasi pengetahuan manajemen antara lain Wahda (2017) bahwa pengetahuan manajemen dapat menjadi mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pada penelitian Aulia (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengetahuan manajemen sebagai mediasinya.

H<sub>6</sub> = Pengetahuan Manajemen Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan

## **7. Pengetahuan Manajemen Berperan Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja yang aman dan sehat akan memberikan dampak positif kepada karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Jika karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan dapat menggunakan waktu secara efektif maka produktivitas akan tinggi dan kinerja karyawan juga tinggi (Anggi, 2015). Lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam pembentukan individu pada suatu perusahaan dan mempengaruhi terhadap prestasi individu (Rivai, 2009). Pengetahuan manajemen dipengaruhi positif dengan adanya dukungan dari perusahaan (Chang *et al* dalam Muneer *et al.*, 2014). Pengetahuan manajemen menjadi langkah dalam membangun dan mengembangkan kepercayaan yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi (Armstrong, 2008). Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan hubungan lingkungan kerja terhadap pengetahuan manajemen antara lain Kurniawan (2018) bahwa lingkungan kerja dan pengetahuan secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Falah dan Prasetya (2017) bahwa variabel pengetahuan manajemen terhadap kinerja karyawan telah berjalan dengan baik artinya memiliki nilai

signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>7</sub> = Pengetahuan Manajemen Me-mediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan

## **B. Kerangka Penelitian**

Kerangka penelitian di atas disusun berdasarkan teori budaya organisasi (*organizational culture theory*), budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan adanya manajemen pengetahuan yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980). Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan prinsip suatu sistem perusahaan dan nilai-nilai tersebut dapat mempertegas dan memperkuat budaya identik dengan proses pembentukan kelompok di mana inti dari pengelompokan atau identitas kelompok pada pola pemikiran, keyakinan, perasaan, dan nilai bersama yang dihasilkan dari pengalaman bersama dan pembelajaran bersama menghasilkan pola asumsi bersama yang disebut sebagai budaya kelompok (Schein, 2016).

Penelitian Pawirosumarto *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sehingga tidak dijadikan acuan perilaku dan aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Ahmadya *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan manajemen pengetahuan telah berhasil dilakukan dalam suatu organisasi ketika budaya yang sesuai telah dikordinasikan dengan sistem.

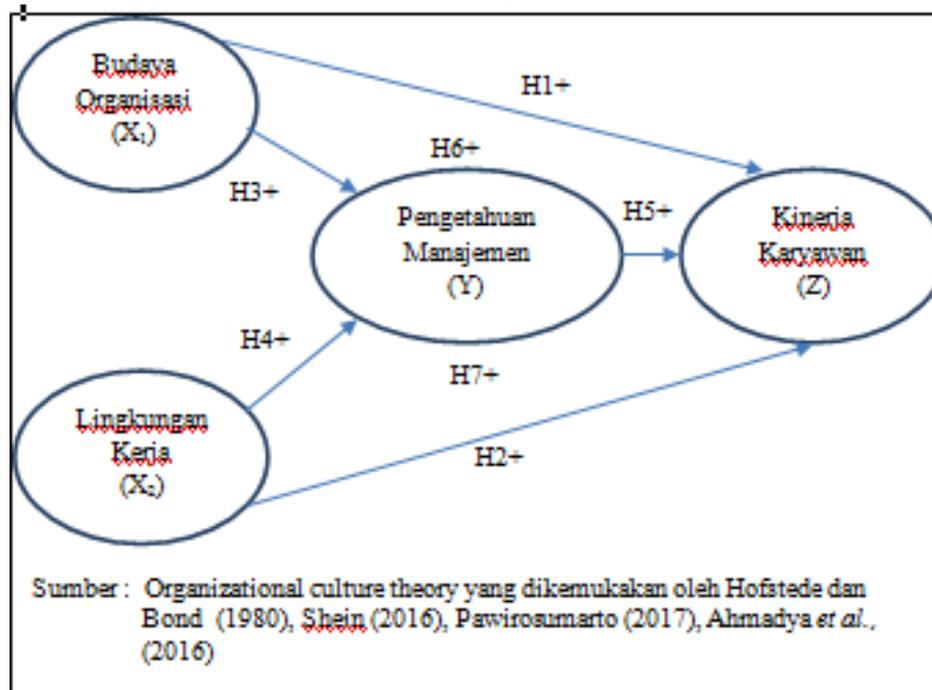
Berdasarkan teori budaya organisasi serta penelitian Pawirosumarto dan Ahmadya maka dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja dan

pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja serta Manajemen Pengetahuan sebagai pemediasi. Sehingga dapat disusun kerangka pengaruh sebagai berikut: (1) Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja dan Pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja. Manajemen Pengetahuan sebagai pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja dan Pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja.

Armstrong dan Taylor (2014) menyatakan bahwa *knowledge management* secara operasional artinya manajemen pengetahuan merupakan aktifitas perusahaan atau organisasi dimana terjadi pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan *knowledge management* secara strategis artinya manajemen pengetahuan merupakan langkah untuk memantapkan setiap organisasi atau perusahaan sebagai perusahaan yang berbasis pengetahuan. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan penyimpanan dan berbagi kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang terakumulasi dalam suatu perusahaan tentang proses, teknik dan operasinya .

Adapun menurut Mathis dan Jackson (2008). Manajemen pengetahuan adalah cara organisasi mengidentifikasi dan memanfaatkan pengetahuan agar menjadi kompetitif. Ini adalah seni menciptakan nilai dengan menggunakan modal intelektual organisasi, yang diketahui oleh organisasi (atau lebih tepatnya orang-orang dalam organisasi). Manajemen pengetahuan adalah upaya sadar untuk mendapatkan pengetahuan yang benar kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat sehingga dapat dibagikan dan diimplementasikan .

Gambar 1. Kerangka Penelitian



Berdasarkan permasalahan penelitian di kerangka teoritis, selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>1</sub> = Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Positif Pada Kinerja Karyawan.

H<sub>2</sub> = Lingkungan Kerja Berpengaruh Secara Positif Pada Kinerja Karyawan.

H<sub>3</sub> = Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Positif Pada Pengetahuan Manajemen.

H<sub>4</sub> = Lingkungan Kerja Berpengaruh Secara Positif Pada Pengetahuan Manajemen.

H<sub>5</sub> = Pengetahuan Manajemen Berpengaruh Secara Signifikan Pada Kinerja Karyawan.

H<sub>6</sub> = Pengetahuan Manajemen Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan

H<sub>7</sub> = Pengetahuan Manajemen Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan

## METODE

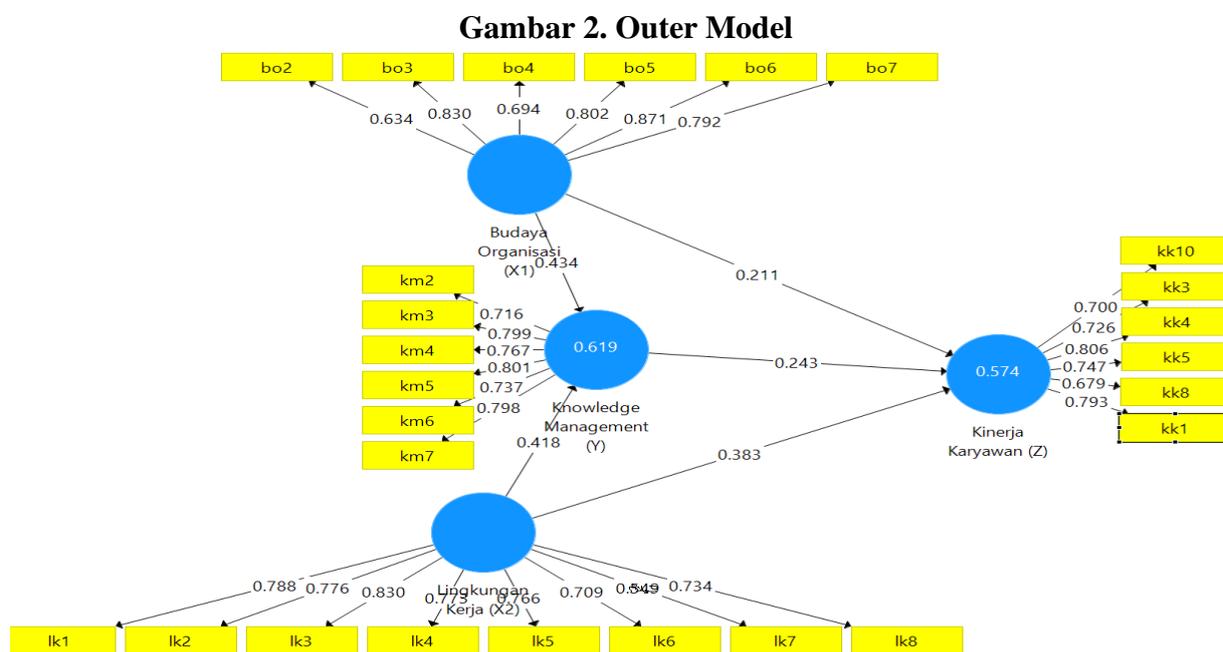
Populasi dalam penelitian ini adalah 762 karyawan kantor PT Telkom di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Sampel adalah bagian dari data yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian adalah 125 Karyawan. Menurut Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) untuk menentukan jumlah sampel penelitian agar menghasilkan data yang baik sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500. Menurut Hair *et al.*, (2014) untuk jumlah sampel penelitian harus 100 atau lebih besar. Teknik pengambilan sampel dengan cara *random sampling*. Pada penelitian ini variabel penelitian sebanyak 2 variabel (independen + dependen) yaitu X<sub>1</sub>= Budaya Organisasi, X<sub>2</sub>= Lingkungan Kerja, 1 variabel bebas yaitu Y = Kinerja Karyawan, dan 1 faktor mediasi yaitu Z = Pengetahuan Manajemen. Metode dalam penelitian ini adalah *random sampling* yang merupakan suatu cara pengambilan sampel dimana tiap unsur yang membentuk populasi diberi kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan

menyebarkan kuesioner kepada karyawan kantor Telkom di Jawa Tengah berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel yang sedang diteliti. Kemudian pengujian hipotesis menggunakan program SPLS. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*, rentang skala yang digunakan adalah skala 1 sampai skala 5. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS), Skor 4 untuk jawaban Setuju (S), Skor 3 untuk jawaban Kurang Setuju (KS), Skor 2 untuk

jawaban Tidak Setuju (TS), Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian ini dihasilkan untuk menjelaskan instrument – instrument yang digunakan dalam variabel penelitian mampu memberikan konfirmasi yang konkrit terhadap masalah yang ada dilapangan. Pengujian ini menggunakan Smart PLS dengan pengujian validitas dan reliabilitas serta dihasilkan model outer sebagai berikut:



### 1. Pengujian Validitas

Dalam melakukan analisis ternyata diawal pengujian ada beberapa item yang tidak memenuhi syarat pengujian sehingga diperlukan outlier pertanyaan pada variable tertentu tersebut.

#### a) Convergent Validity

Dalam metode *convergent validity* menggunakan pengujian outer loading dan *average variance extracted (AVE)*.

Konstruk	Item Pertanyaan	Nilai Loading	
<b>Budaya Organisasi (X1)</b> (AVE = 0,600)	Bo2	0,634	Valid
	Bo3	0,830	Valid
	Bo4	0,694	Valid
	Bo5	0,802	Valid
	Bo6	0,871	Valid
	Bo7	0,792	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Z)</b> (AVE = 0,553)	Kk1	0,793	Valid
	Kk10	0,700	Valid

Konstruk	Item Pertanyaan	Nilai Loading	
	Kk3	0,726	Valid
	Kk4	0,806	Valid
	Kk5	0,747	Valid
	Kk8	0,679	Valid
Pengetahuan Manajemen (Y) (AVE = 0,594)	Pm2	0,716	Valid
	Pm3	0,799	Valid
	Pm4	0,767	Valid
	Pm5	0,801	Valid
	Pm6	0,737	Valid
	Pm8	0,798	Valid
Lingkungan Kerja (X2) (AVE = 0,555)	Lk1	0,788	Valid
	Lk2	0,776	Valid
	Lk3	0,830	Valid
	Lk4	0,773	Valid
	Lk5	0,766	Valid
	Lk6	0,709	Valid
	Lk7	0,649	Valid
	Lk8	0,734	Valid

#### b) Discriminant Validity

Pengujian ini dilakukan dengan metode *cross loading* dengan hasil analisis sebagai berikut:

Item Pertanyaan	Budaya Organisasi (X1)	Kinerja Karyawan (Z)	Pengetahuan Manajemen (Y)	Lingkungan Kerja (X2)
bo2	<b>0,634</b>	0,481	0,451	0,421
bo3	<b>0,830</b>	0,557	0,600	0,552
bo4	<b>0,694</b>	0,485	0,522	0,477
bo5	<b>0,802</b>	0,548	0,624	0,597
bo6	<b>0,871</b>	0,489	0,600	0,617
bo7	<b>0,792</b>	0,491	0,568	0,587
kk1	0,543	<b>0,793</b>	0,577	0,578
kk10	0,533	<b>0,700</b>	0,580	0,613
kk3	0,474	<b>0,726</b>	0,448	0,497
kk4	0,456	<b>0,806</b>	0,461	0,554
kk5	0,448	<b>0,747</b>	0,422	0,409
kk8	0,456	<b>0,679</b>	0,478	0,458
pm2	0,487	0,446	<b>0,716</b>	0,525
pm 3	0,532	0,528	<b>0,799</b>	0,547
pm 4	0,533	0,589	<b>0,767</b>	0,559
pm 5	0,663	0,507	<b>0,801</b>	0,596

Item Pertanyaan	Budaya Organisasi (X1)	Kinerja Karyawan (Z)	Pengetahuan Manajemen (Y)	Lingkungan Kerja (X2)
pm 6	0,534	0,539	<b>0,737</b>	0,561
pm 7	0,607	0,502	<b>0,798</b>	0,556
lk1	0,616	0,552	0,634	<b>0,788</b>
lk2	0,511	0,624	0,496	<b>0,776</b>
lk3	0,564	0,524	0,614	<b>0,830</b>
lk4	0,346	0,504	0,514	<b>0,773</b>
lk5	0,614	0,488	0,551	<b>0,766</b>
lk6	0,574	0,578	0,577	<b>0,709</b>
lk7	0,488	0,405	0,384	<b>0,549</b>
lk8	0,465	0,513	0,500	<b>0,734</b>

## 2. Pengujian Reliabilitas

Hasil pengujian ini untuk menjelaskan apakah setiap variable yang digunakan memiliki jawaban yang konsisten atau reliabel. Pengujian ini menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

.Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,863	0,899	Reliabel
Kinerja Karyawan (Z)	0,837	0,881	Reliabel
Pengetahuan Manajemen (Y)	0,863	0,897	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,883	0,908	Reliabel

## 3. Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian ini untuk menghasilkan korelasi yang dihasilkan setiap antar variable dalam model regresinya. Pengujian ini menggunakan metode VIF.

Model	Kinerja Karyawan (Z)	Pengetahuan Manajemen (Y)
Budaya Organisasi (X1)	2,479	1,984
Pengetahuan Manajemen (Y)	2,625	
Lingkungan Kerja (X2)	2,443	1,984

## 4. Pengujian Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
$H_1 = X_1 \rightarrow Y$	0,434	5,671	0,000	Didukung
$H_2 = X_2 \rightarrow Y$	0,418	5,613	0,000	Didukung
$H_3 = X_1 \rightarrow Z$	0,211	1,669	0,096	Didukung
$H_4 = X_2 \rightarrow Z$	0,383	3,646	0,000	Didukung
$H_5 = Y \rightarrow Z$	0,243	2,330	0,020	Didukung
Intervening Effect = $X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z$	0,106	2,088	0,037	Didukung

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Intervening Effect = $X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$	0,102	2,148	0,032	Didukung

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan analisis melalui smart PLS dengan nilai koefisien 0,211 dan *p value*  $0,096 > 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di perusahaan semakin baik maka tidak terlalu berdampak pada kinerja karyawan dan dianggap mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini tidak sama dengan bukti penelitian terdahulu menurut Wahyuniardi *et al.*, (2018) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Pada penelitian Susetyo *et al.*, (2014) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan adanya manajemen pengetahuan (Organizational culture theory yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980). Hasil yang sama pada penelitian Utami dan Verawati (2019) adalah budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Firtria dan Sulastrri (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dari hasil penelitian ini menandakan bahwa hubungan secara langsung tidak memiliki efek yang besar kepada kinerja yang dihasilkan ada kemungkinan terdapat penghubung yang menghubungkan antara variabel budaya dengan kinerja sehingga akan dihasilkan peningkatan pada kinerjanya. Gambaran ini menunjukkan budaya organisasi dengan kinerja tidak dapat berdiri sendiri untung menghasilkan dampak yang besar akan

tetapi perlu mediasi dalam menghasilkan dampak yang besar.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan analisis melalui smart PLS dengan nilai koefisien 0,383 dan *p value*  $0,000 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terbentuk di perusahaan semakin baik maka akan mengakibatkan kinerja karyawan yang terbentuk semakin baik pula. Hasil ini didukung dengan bukti empiris menurut Wahyuniardi *et al.*, (2018) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Pada penelitian Susetyo *et al.*, (2014) bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pengetahuan manajemen. Ini dibuktikan dengan analisis melalui smart PLS dengan nilai koefisien 0,434 dan *p value*  $0,000 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di perusahaan semakin baik maka akan mengakibatkan pengetahuan manajemen yang dihasilkan didalam perusahaan akan semakin baik. Hasil ini didukung dengan bukti empiris menurut Ilmaniar dan Djastuti (2018) bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada pengetahuan manajemen, artinya semakin tinggi budaya organisasi pada karyawan akan meningkatkan pengetahuan manajemen karyawan. Pada penelitian Kang *et al.*, (2014) bahwa empat variabel eksogen yang terdiri dari pelatihan karyawan, sistem penghargaan, dukungan dari manajemen, dan keterbukaan dalam komunikasi dianggap

memiliki pengaruh positif pada pengetahuan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan adanya manajemen pengetahuan (Organizational culture theory yang dikemukakan oleh Hofstede dan Bond (1980) artinya bahwa budaya organisasi akan mampu menciptakan pengetahuan manajemen sesuai dengan yang terbentuk didalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pengetahuan manajemen berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan analisis melalui smart PLS dengan nilai koefisien 0,243 dan  $p\ value$   $0,020 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen yang terbangun didalam perusahaan semakin baik maka akan mengakibatkan terjadinya peningkatan secara signifikan pada karyawan dalam kontribusinya diperusahaan. Hasil ini didukung dengan bukti empiris menurut Falah dan Prasetya (2017) bahwa variabel pengetahuan manajemen terhadap kinerja karyawan telah berjalan dengan baik artinya memiliki nilai signifikan dan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Pengetahuan manajemen merupakan faktor pendorong meningkatkan kinerja karyawan, jika pengetahuan manajemen yang dimiliki karyawan baik dan luas maka akan mempercepat penyelesaian suatu pekerjaan dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Pengetahuan manajemen menjadi langkah dalam membangun dan mengembangkan kepercayaan yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi (Armstrong, 2008).

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pengetahuan manajemen memiliki peran memediasi pengaruh antara budaya organisasi pada kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan analisis melalui smart PLS dengan nilai  $p\ value$   $0,037 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa budaya yang terbentuk didalam perusahaan semakin baik maka

*transfer* pengetahuan manajemen yang terjadi diantara karyawan akan berjalan dengan baik. Hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan semakin meningkat secara signifikan. Hasil ini didukung dengan bukti empiris menurut Wahda (2017) bahwa pengetahuan manajemen dapat menjadi mediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Menurut Aulia (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui pengetahuan manajemen sebagai mediasinya.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pengetahuan manajemen memiliki peran memediasi pengaruh antara lingkungan kerja pada kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan analisis melalui smart PLS dengan nilai  $p\ value$   $0,032 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terbentuk didalam perusahaan semakin baik maka *transfer* pengetahuan manajemen yang terjadi diantara karyawan akan berjalan dengan baik. Hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan semakin meningkat secara signifikan. Hasil ini didukung dengan bukti empiris menurut Kurniawan (2018) bahwa lingkungan kerja dan pengetahuan secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Menurut Falah dan Prasetya (2017) bahwa variabel pengetahuan manajemen terhadap kinerja karyawan telah berjalan dengan baik artinya memiliki nilai signifikan dan berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil uji analisis data dapat disimpulkan yang pertama, Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kedua, Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ketiga, Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pengetahuan manajemen, keempat, Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pengetahuan manajemen, kelima,

Pengetahuan manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Keenam, Pengetahuan manajemen dapat memediasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan. Ketujuh, Pengetahuan manajemen dapat memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Unimal Press. Aceh.
- Ahmadya, G. A., Nikooraveshb, A., Mehrpour, M. 2016. *Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2 May 2016, Dubai, UAE.
- Amstrong, M. 2008. *Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing Results*. London.
- Anggi, P. 2015. *Pengembangan Media Pembelajaran Interaktif Sistem Pengapian Berbasis Komputer Untuk Pembelajaran Di SMK Ma'arif Salam Magelang*. Laporan Penelitian. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. In British Library Cataloguing-in-Publication Data (13th ed.).
- Aulia, A. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya)*. Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 4 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- Castro, G. M. D. 2015. *Knowledge Management And Innovation In Knowledge-Based And High-Tech Industrial Markets: The Role Of Openness And Absorptive Capacity*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 143-146.
- Cummings, T. G. 2015. *Organization Development dan Change*, Edisi 10, Cengage Learning, USA.
- Cummings, T. G. 2015. *Organization Development dan Change*, Edisi 10, Cengage Learning, USA.
- Eny, M. W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Manajemen Press dan Universitas Bhayangkara Surabaya. Surabaya.
- Falah, A, S. dan Prasetya, A. 2017. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Karyawan PT Semen Indonesia Persero Tbk)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 50 No. 4 September 2017.
- Grant, R.M. 2002. "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 109-122.
- Hair, J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., and Sarstedt M. 2014. *A Kuisisioner on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. 2e Edition USA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., Sanders, G. 1980. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*, in: *Administrative Science Quarterly*.
- Ilmanuar, H., Djastuti, I. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge Management Sebagai Variabel Intervening Di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya*. *Diponegoro Journal Of management. Volume 7, Nomor 3, Tahun*

- 2018, Halaman 1-15 Issn (Online): 2337-3792.
- Khoualdi, K dan Saleh, O. 2015. *The Impact Of Knowledge Management On Job Satisfaction: A Study On Saudi Public Universities*. SSOAR Journal Vol 5:113.
- Kurniawan, F. 2018. *Pengaruh Knowledge Management Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas X Yogyakarta)*. Universitas Islam Indonesia.
- Kurniawan, F. 2018. *Pengaruh Knowledge Management Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas X Yogyakarta)*. Universitas Islam Indonesia.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. YKPN. Bandung.
- Mathis, L., Robert dan Jackson H. J. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Salemba Empat*. Michael Zwell. Jakarta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2008. *Human Resource Management* (Twelfth, Vol. 15). Thomson SouthWestern.
- Mohammad, Z. 2017. *The Effect Of Organizational Culture And Working Environment On Employee Performance: Study On The Example Of Printing Company*. Management Department, Faculty Of Economics, University Of Islam Kalimantan-Muhammad Arsyad Al Banjari, Indonesia.
- 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.
- Nitiwidjojo, A., Rivai, A., Suharto. 2019. *Effect Of Work Environment And Knowledge Management On Organizational Performance Through Job Satisfaction In PT. Bank Mega TBK*. International Journal of Multidisciplinary Research and Development Volume 6; Issue 12; December 2019; Page No. 98-102.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, K. P, dan Gunawan, R. 2016. *The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels And Resorts, Indonesia*. International Journal of Law and Management.
- Rahmayanto., Hakim, A., Dan Rommy, N. 2019. *The Effect Of Knowledge Management On Employees Performance Mediated By Job Satisfaction*. IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM) E-ISSN: 2278-487X, P-ISSN: 2319-7668. Volume 21, Issue 7. Ser. VII (July. 2019), PP 72-81
- Rivai, V. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan Coulter, M. 2002. *Management*. Prentice Hall, Pearson Education, Inc. New Jersey. Seventh Edition.
- Tanuwiwono, C. J., 2014 dalam Jurnal *Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan* . Vol. 978.
- Wahda 2017. *Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture toward organization performance*, Journal of Management Development,

<https://doi.org/10.1108/JMD-112016-0252>.

Wahyuniardi, R., Nurjaman, S., dan Ramadhan, M, R. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan*

*Kinerja Karyawan*. Jurnal Optimasi Sistem Industri. Bandung.

Widayana, L. 2005. *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis. Edisi Pertama*. Cetakan Pertama. Bayumedia Publishing. Malang.