

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRATEGI IMPLEMENTASI TERHADAP KEBERHASILAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DI PT TELKOM

Sutarman

Indonesia Quality Award, Jl. Jenderal Sudirman 44-46 Jakarta, Telepon: (021) 5752405,
Email: sutarman@iqaf.irg, sutarman_600@yahoo.com

The Influence of Organization Culture and Implementation Strategy on the Achievement of Knowledge Management at PT TELKOM

Knowledge Management Systems are expanding across all types of organizations worldwide. The competitive benefits of KM efforts have been demonstrated in industries, governments and in the academic worlds. However, recent global analyses of such implementations highlight the fact that not all of them are successful. The main barriers relate to organizational culture and the importance of the implementation strategy.

The purpose of this research is to explore relationships between the successful implementation of knowledge management and specific organizational cultural orientations and implementation strategy. Organizational culture is assessed through organizational trust and organizational solidarity variables, in addition, through collecting and connecting strategy. Depending on the degree of integration of these two cultural and strategy factors determination, we demonstrated that specific KM are more or less likely to succeed.

The research findings were accomplished through a validated questionnaire distributed within PT Telkom and their units. Though limited in terms of variable, this study has the potential to assist other researchers in refining and modifying such approaches to maximize knowledge in this field.

Keywords : Knowledge Management implementation' Success, Organizational Culture and KM implementation strategy

A. Latar Belakang

Era pengetahuan telah mengubah cara berpikir orang bahwa permasalahan ekonomi baru tidak terletak pada aset *tangible* tetapi pada ekonomi yang dilandasi pengetahuan. Pekerjaan yang semula mengandalkan *manufacture* berubah menjadi *mentofacture*. Organisasi yang semula mengandalkan sumberdaya kapital dan personil bergeser ke pengetahuan sebagai cara pandang baru (Marquart, 1994). Sementara itu Davenport (1998) menegaskan bahwa implementasi manajemen pengetahuan yang berhasil, harus menempatkan kepemimpinan yang kuat, budaya organisasi yang sehat dan teknologi yang tepat sebagai faktor pendorong utama manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan di Indonesia sendiri telah mulai dikenal dan banyak perusahaan telah mengimplementasikan serta mengikuti *North American Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Awarding*. PT Telkom sebagai salah satu perusahaan berbasis teknologi yang sarat dengan kecepatan perubahan dan persaingan, permulaan tahun 2005 mengimplementasikan manajemen pengetahuan yang disebut Kampiun. Saat ini Kampiun menjadi bagian alami dari proses bisnis Telkom yang memiliki tujuan: (a) Sebagai sarana kolaborasi dan komunikasi yang informal, transparan dan pendorong gairah berkomunikasi dan berbagi pengetahuan; (b) Sebagai system yang dapat menyediakan

dan mengelola pengetahuan yang dimiliki dan atau dibutuhkan karyawan untuk lebih efektif bekerja.

Road map keberhasilan implementasi Kampiun dibuat dalam tiga pentahapan yang dimulai sejak tahun 2004. Tahap pertama yang dimulai tahun 2004 merupakan suatu tahap untuk menentukan strategi dan mengidentifikasi dan mengevaluasi pengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan yang disebut sebagai sebagai tahap *Knowledge evaluation & Strategy*. Tahap kedua pada tahun 2005 disebut sebagai tahap *Infrastructural Deployment* yaitu merupakan tahap untuk menentukan infrastruktur sebagai indikasi bahwa telah mulai diterapkan manajemen pengetahuan sebagai bagian dari proses bisnis perusahaan. Tahap ketiga pada tahun 2006 merupakan tahap penggenapan dalam mewujudkan manajemen pengetahuan dapat berfungsi sebagaimana diharapkan perusahaan yang disertai indikasi adanya dukungan para manajemen senior. Tahap yang terakhir ini disebut sebagai tahap *Leadership, Change Management, Measurement & Refinement*. Tahap yang terakhir juga merupakan tahap yang menentukan karena merupakan semua persyaratan fungsi keberhasilan harus terpenuhi secara menyeluruh.

Dua tahun sebelum Kampiun dibangun, Telkom telah meletakkan budaya organisasi sebagai landasan etika bisnis perusahaan. Budaya organisasi yang dimaksud diberi nama *The TELKOM WAY 135* di mana setiap insan Telkom harus menjiwai nilai yang terkandung didalamnya sebagai landasan bertindak. Tujuan dari peletakan dasar tersebut adalah membentuk Telkom yang tanggap terhadap perubahan dan kompetitif pada lahan yang multi bisnis.

The Telkom Way 135 dibangun dengan tiga komponen dasar yaitu : (i) hati yang teguh yang selalu mengutamakan komitmen terhadap pelanggan sebagai asumsi dasar (Committed 2U), (ii) Rajut pikiran yang terdiri tiga nilai dalam melayani yaitu nilai pelanggan (*customer value*), pelayanan yang prima (*excellent service*), *petugas yang mumpuni* (*cometence people*), (iii) langkah yang serasi yang dinyatakan dalam lima prinsip yaitu *stretch the goals, simplify; Involve everyone, quality is my job* dan *rewards the winners*.

Dalam upaya peningkatan penghayatan, pemahaman, dan penerapan nilai-nilai budaya sebagai dasar bertindak melakukan pekerjaan sehari-hari, maka nilai-nilai tersebut dijabarkan menjadi tujuh nilai etika bisnis yang dikenal dengan nama Salam Patriot 135 (SP 135). Untuk mencapai sasaran tersebut ketujuh nilai SP 135 dikeluarkan suatu kebijakan yang dituangkan dalam Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Nomor KD 43/PR.180/SDM-30/2006 sebagai pedoman implementasi Etika Bisnis. Ketujuh nilai yang dimaksud adalah: **Kejujuran, Transparan, Komitmen, Kerjasama, Disiplin, Peduli, dan Tanggung jawab.**

Dalam evaluasi penerapan budaya *The TELKOM WAY 135*, pernyataan Direksi Sumber Daya Manusia Telkom yang diperkuat dengan hasil Sidang Makalah Angkatan Kursus Staf dan Pimpinan Telkom Angkatan ke sepuluh tahun 2006, dinyatakan bahwa budaya *The TELKOM WAY 135* belum terimplementasi dengan baik di kalangan pimpinan Telkom.

Kedua kondisi ini, budaya organisasi *The TELKOM WAY 135* maupun manajemen pengetahuan (Kampiun), dihadapkan pada permasalahan tentang perilaku orang baik bersifat individu ataupun kelompok termasuk pimpinan dalam merealisasikan kebijakan perusahaan. Berdasarkan kenyataan ini, penulis ingin menggali hubungan keberhasilan manajemen pengetahuan yang dipengaruhi oleh budaya dan peran manajemen senior di PT Telkom.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dirumuskan tiga pokok permasalahan. **Pertama**, bagaimana kesesuaian nilai-nilai budaya organisasi mendukung

implementasi Manajemen Pengetahuan di PT Telkom. **Kedua**, bagaimana peran strategi implementasi terhadap keberhasilan Manajemen Pengetahuan di PT Telkom. **Ketiga**, nilai budaya dan faktor dominan apa yang mempengaruhi keberhasilan manajemen pengetahuan.

Adapun penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai: (a) Nilai budaya organisasi di PT Telkom mempunyai kesesuaian dengan implementasi Manajemen Pengetahuan; (b) Strategi implementasi mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan Manajemen Pengetahuan; dan (c) Nilai budaya dan faktor dalam strategi implementasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan manajemen pengetahuan.

B. Landasan Teoritis

Pada bagian ini akan disajikan beberapa konsep dan teori yang akan dibahas secara singkat berikut ini.

1. Pengetahuan

Dalam *Oxford Dictionary 2003*, pengetahuan atau *knowledge* didefinisikan sebagai: “*Awareness or familiarity gained by experience, person’s range of information, a theoretical or practical understanding of a subject, language, etc, the sum of what is known, true, justified belief, certain understanding as opposed to opinion*”. Kemudian Nonaka (1995) membagi jenis pengetahuan dalam dua kategori yaitu pengetahuan yang terstruktur dan pengetahuan yang tidak terstruktur. Pengetahuan yang terstruktur adalah pengetahuan yang dengan mudah disebarluaskan, sedangkan pengetahuan yang tidak terstruktur adalah pengetahuan yang dapat dipahami melalui penjelasan oleh pemilik pengetahuan. Pengetahuan yang terstruktur disebut *explicit* dan pengetahuan yang tidak terstruktur disebut pengetahuan *tacit* yang berada dalam pikiran orang.

Dalam suatu organisasi, pengetahuan *tacit* cenderung dipakai sebagai dasar untuk penciptaan pengetahuan sedangkan pengetahuan *explicit* cenderung untuk dasar fisik untuk *sharing*. Sebagai contoh dalam menentukan strategi visi, dengan pengetahuan *tacit* dapat untuk menentukan tujuan dan manfaat visi, namun untuk kejelasan tujuan tersebut perlu dinyatakan secara *explicit*. Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan *implicit* yang diperagakan untuk melaksanakan pekerjaan dan melakukan penalaran dalam memahami dunia kerja. Pengetahuan ini dinyatakan secara verbal, diekspresikan melalui keahlian sebagai dasar bertindak. Pengetahuan *tacit* bersifat subjektif, dan kognitif berdasarkan pengalaman yang diperoleh dari proses pembelajaran baik formal ataupun non formal. Pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan *tacit* yang telah dikodekan secara formal dalam simbol dan dengan mudah dikomunikasikan atau disebarkan. Pengetahuan *explicit* dinyatakan atas dasar sasaran dan aturan. Pengetahuan *explicit* mempunyai keterkaitan dan dekat dengan peristiwa orang melakukan saling berbagi pengetahuan. Pengetahuan *explicit* bersifat objektif, rasional dan teknis. Sebagai contoh adalah: kebijakan, prosedur, perijinan dan dokumen.

2. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan pengembangan dari sistem manajemen sebelumnya seperti *Business Process Engineering (BPR)*, *Total Quality Management (TQM)* dan sebagainya.

Willard (2000) memaknai manajemen pengetahuan sebagai berikut:

Knowledge management is making better decisions by understanding the knowledge

ingredients for decision making, is the composite management of people, processes and information, is process of developing knowledge and accumulating it in the organizational capital wherever possible, is helping all managers to establish knowledge resource management as part of their toolkit, is creating a culture of learning, innovating, sharing and achieving- and most effectively implemented as part of change management.

Kemudian Morriseey dan Schoemaker (2005) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai berikut:

The field of knowledge management is the study of how firms manage the tacit and explicit knowledge and know-how their employees have about its products, services, organizational system and intellectual property. Specifically, knowledge management embodies the strategies and processes that a firm employs to identify, capture and leverage the knowledge contained within 'corporate memory.'

Sementara itu Rutherford dan Tait (2004) menyatakan: *'Knowledge management (KM) involves business, cultural and technological approaches that support the development and exploitation of knowledge assets'*. Sedangkan menurut Abdullah et al (2005): *"Knowledge management (KM) is systemic a phrase that is used to describe the creation of knowledge repositories, improvement of knowledge access and sharing as well as communication through collaboration, enhancing the knowledge environment and managing knowledge as an asset for an organization"*.

Dari beberapa definisi di atas, sistem manajemen pengetahuan adalah merupakan suatu proses yang sistemik, pendekatan yang sistematis yang digunakan untuk mengelola penciptaan pengetahuan dan menyimpannya dalam repositor, sehingga mudah untuk diakses pegawai.

3. Proses Manajemen Pengetahuan

Ketersediaan pengetahuan organisasi baik pengetahuan yang berada dalam pikiran pegawai maupun pengetahuan yang didokumentasikan, baik yang berasal dari internal perusahaan maupun yang berasal dari lingkungan sekitarnya termasuk dari kompetitor perlu dikelola sedemikian rupa sehingga dapat disebarluaskan agar bisa dipakai sebagai referensi bekerja pegawai dan dikembangkan lagi masuk kembali ke dalam pikiran pegawai untuk menghasilkan pengetahuan baru. Proses penciptaan yang demikian akan berulang terus menerus membentuk spiral.

Penciptaan pengetahuan

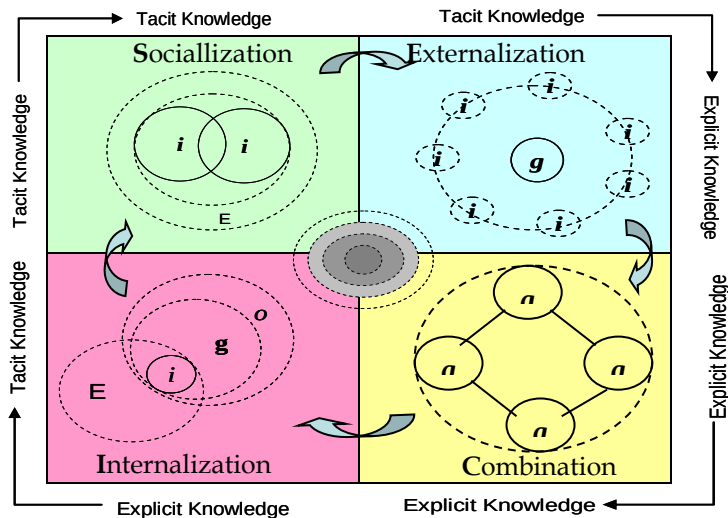
Untuk mengubah pengetahuan yang ada dalam pikiran orang menjadi pengetahuan yang dapat didokumentasikan, menurut Nonaka (1995), pengetahuan tersebut akan melewati empat tahapan perubahan atau konversi yang disebut model *SECI*, berturut-turut mulai dari *S = Socialization*, *E = Externalization*, *C = Combination* dan *I = Internalization* seperti terlihat pada gambar 1.

- 1) ***Socialization*** (konversi pengetahuan dari *tacit* ke *tacit*). Proses ini merupakan perpaduan pengetahuan *tacit* di antara individu, rekan sekerja atau di kalangan pelanggan. Tahap ini merupakan perkembangan dari pengetahuan personal. Dalam tahap ini terjadi perpindahan pengetahuan dari satu individu ke individu yang lain dalam lingkungan organisasi.
- 2) ***Externalization*** (konversi pengetahuan dari *tacit* ke *explicit*). Proses ini merupakan penterjemahan pengetahuan *tacit* kedalam bentuk yang bisa dipahami dalam individu lain kemudian dikodekan untuk dibahas dalam kelompok. Proses ini akan terjadi dialog dan merupakan *explicitasi* pengetahuan yang secara formal berada

dalam organisasi.

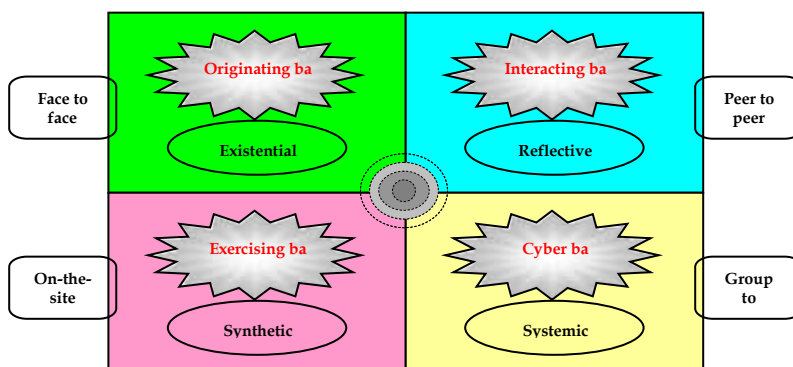
- 3) **Combination** (konversi pengetahuan dari *explicit* ke *explicit*) merupakan penyempurnaan pengetahuan *explicit* dikombinasikan dengan pengetahuan *explicit* yang relevan lainnya. Dengan demikian dalam tahap ini dihasilkan kumpulan pengetahuan *explicit* yang telah dianalisis berdasarkan pengetahuan *explicit* yang sudah ada sehingga siap untuk disebar-luaskan.
- 4) **Internalization** ((konversi pengetahuan dari *explicit* ke *tacit*) merupakan konversi pengetahuan *explicit* hasil analisis untuk dipraktekkan dalam dunia nyata. Pengetahuan *explicit* ini tersimpan dalam repositor dan siap untuk diakses oleh orang yang membutuhkan. Berdasarkan hasil penerapan akan merangsang kembali bagi penggunaanya sehingga akan menjadi pengetahuan *tacit* yang baru.

Dalam bentuk bagan, keempat tahap tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 1
Konversi Model SECI
 (Sumber: Nonaka et al 1998, Densten et al, 2005)

Dilihat dari sumber terjadinya pengetahuan, Nonaka & Konno (1998) membagi empat sumber pentransferan pengetahuan yang merefer pada model SECI, yang disebut dengan model *Ba* (catatan: *Ba* adalah bahasa Jepang yang berarti tempat). Konversi model ini merujuk pada teknik dan proses pengetahuan dilahirkan dan dikembangkan, seperti terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2 **Konversi Pengetahuan Model Ba**

(sumber : Nonaka & Konno, 1998).

Originating ba, yaitu proses dan tempat yang mendorong orang saling berinteraksi satu dengan yang lainnya untuk melakukan berbagi perasaan dan pengalaman, melalui pertemuan fisik antar individu. *Interacting ba* adalah proses dan tempat yang merangsang pegawai berbagi pengetahuan melalui dialog dan metaphor, secara individu dalam kelompok. *Cyber ba* adalah proses dan tempat yang dapat mendorong terjadinya kombinasi pengetahuan *explicit* baru dan *explicit* lama untuk membangkitkan pengetahuan *explicit* terbaru dari kelompok ke kelompok secara virtual. *Exercising ba* adalah proses dan tempat yang mendorong pengetahuan *explicit* terbaru diuji dalam kehidupan nyata sehingga berguna bagi pegawai.

Penyediaan pengetahuan

Menyediakan dan mempertahankan pengetahuan agar tetap tinggal dalam organisasi merupakan inti dalam manajemen pengetahuan karena pengetahuan merupakan aset yang intangibel yang mempunyai kekuatan daya saing organisasi. Oleh karena itu pengetahuan organisasi harus disimpan dan dipelihara serta dijamin kemutakhirannya agar siap dimanfaatkan oleh pegawai yang tepat pada waktu yang tepat. Bahkan Newman dan Contrad 1999, menambahkan bahwa penjaminan pengetahuan termasuk juga aktifitas untuk memelihara keberadaan pengetahuan yang tersimpan dalam database, sumber data, dan cara pendokumentasiannya terjamin sama dengan yang ada dalam pikiran kelompok diskusi dan pekerja pengetahuan termasuk bentuk format, aturan, catatan kasus, model, bahasa dan tatabahasa.

Penyebarluasan pengetahuan

Menurut Malhotra (2003), dalam manajemen pengetahuan yang baik, harus mampu menjamin bahwa pengetahuan yang tersimpan dapat merangsang pegawai berinovasi dan menumbuhkan semangat melahirkan gagasan baru. Untuk memiliki keunggulan daya saing, pengalaman dan pengetahuan terbaik pegawai yang berasal dari luar perusahaan sedapat mungkin dipindahkan ke dalam organisasi. Untuk melakukan pemindahan dapat ditempuh dengan cara membentuk tim *benchmark*, *best practice*, dan jaringan informal.

Penggunaan pengetahuan

Pengetahuan merupakan aset perusahaan yang rumusannya perolehannya mengikuti pola perolehan aset *tangible*. Penciptaan pengetahuan baru dianggap sebagai penanaman aset sebab diciptakan dari pengetahuan yang telah ada. Perbedaannya dengan aset *tangible* terletak pada proses penciptaannya, karena dalam proses penciptaan aset *intangibel* rentan terhadap kemungkinan timbulnya konflik, sebelum melahirkan pengetahuan baru, disamping menimbulkan perbedaan dan tumpang tindih persepsi. Oleh karena itu diperlukan suatu unit khusus yang dibentuk manajemen untuk menentukan bahwa pengetahuan baru tersebut benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan.

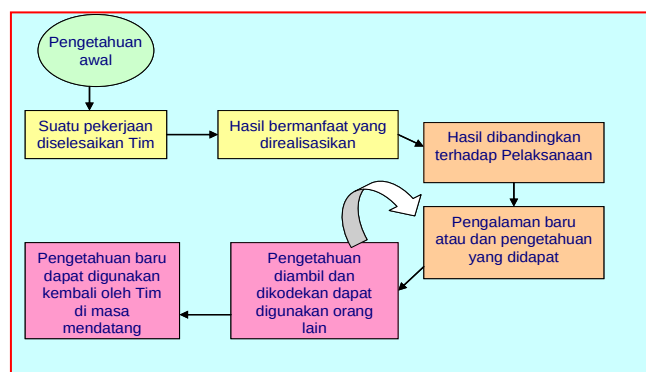
Untuk mengelola pengetahuan yang telah ditetapkan sebagai pengetahuan organisasi seperti *best practice* dan hasil pengalaman keberhasilan dibutuhkan *expert* yang jumlahnya memadai yang aktif dan bertanggung jawab terhadap kemutakhiran pengetahuan.

Penyediaan keberadaan *expert* merupakan strategi implementasi manajemen pengetahuan gaya baru (Maholtra, 2000). Dengan tersedianya *expert* yang setiap saat siap dihubungi oleh orang yang memerlukan pendalaman pengetahuan yang diakses akan menambah keyakinan untuk menunjang keberhasilan bisnis.

Pemutakhiran pengetahuan

Nonaka (2004) menguraikan bahwa pengetahuan yang telah diaplikasikan dan terbukti menghasilkan produk yang tidak dapat ditiru serta dapat dipakai sebagai alternatif solusi permasalahan, perlu dikonfigurasi ulang. Pengetahuan dan pengalaman baru yang diperoleh perlu diakomodir untuk menciptakan pengetahuan yang lebih baru, lebih spesifik untuk dikombinasikan dengan realita di dunia nyata.

Usaha untuk memelihara kemutakhiran pengetahuan baru ini dapat dilakukan melalui pembentukan kelompok kerja atau tim. Dalam konteks ini tim harus mempunyai pekerjaan dan waktu yang khusus. Disebut khusus karena mempunyai urutan aktivitas khusus dan diperintahkan secara khusus. Ketika pekerjaan khusus ini selesai, tim membandingkannya dengan pengalaman keberhasilan sebelumnya sebagai penterjemahan pengalaman ke dalam pengetahuan. Selain itu, tim harus melakukan koreksi dan memodifikasi berdasarkan pengetahuan baru yang mereka dapat. Dengan berpandangan bahwa pengalaman akan menjurus pada keahlian, maka tim harus mempertimbangkan pengetahuan dapat digunakan di masa mendatang. Adapun rangkaian kegiatannya dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3
Pemutakhiran Pengetahuan
(sumber : Nonaka, 2004)

4. Strategi Implementasi Manajemen Pengetahuan

Implementasi dari manajemen pengetahuan akan menyebabkan perubahan dalam perusahaan secara signifikan (T.H. Davenport & L. Prusak, 1998). Dennis dan Vesseley 2005, dalam *Knowledge Hierarchies, Knowledge Markets and Knowledge Communities*, membuat klasifikasi strategi implementasi manajemen pengetahuan menjadi tiga pendekatan yang umum dipraktikkan dalam manajemen pengetahuan, yaitu: pendekatan hirarki, pendekatan pasar, dan pendekatan komunitas.

Dalam organisasi bisnis, pendekatan yang sering digunakan pada umumnya adalah pendekatan hirarkis. Untuk pendekatan hirarki ini, Hansen et al. 1999, mengklasifikasikan dalam dua cara yaitu implementasi yang didasarkan pada pentingnya proses hubungan orang dan yang kedua adalah proses pengumpulan pengetahuan *explicit*. Proses

hubungan orang adalah interaksi antar orang dalam penciptaan, penyebaran dan penggunaan pengetahuan (*personalization* atau *connecting*).

Dalam proses ini pengetahuan banyak yang tersimpan dalam pikiran orang. Jika pengetahuan akan digunakan oleh orang lain, maka langkah pertama adalah menghubungi *expert* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Strategi ini perlu menyediakan banyak *expert* agar pengguna mudah mendapatkan dan mendalami pengetahuan yang dikehendaknya khususnya pada waktu mendapatkan jalan buntu dalam pekerjaannya. Strategi yang lain adalah strategi pengkodean atau pendokumentasian yaitu pengumpulan pengetahuan yang telah dikodekan secara formal yang selanjutnya disimpan dalam repositor sistem manajemen pengetahuan. Orang dapat menggunakan dengan cara mengakses dan mempelajari sendiri sebelum dipraktekkan. Pendekatan proses ini disebut *Codification* atau *Collecting*.

Connecting

Keberadaan manusia dalam organisasi bukan sebagai alat melainkan aset yang intangibel di mana pengetahuan yang dimiliki disumbangkan untuk kemajuan organisasi. Organisasi memfasilitasi sharing pengetahuan yang berguna untuk penyelesaian masalah. Untuk memastikan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan, organisasi harus selalu merekonfigurasi dan menularkan pengetahuan sesuai dengan realita. Dalam proses ini akan terjadi interaksi antara teknologi, metodologi dan pengguna yang menentukan kesahihan pengetahuan. Interaksi individu merupakan faktor yang paling penting karena setiap individu mempunyai latar belakang, teknologi dan metodologi yang berbeda.

Dalam pendekatan *connecing*, pengetahuan ditransfer dari *expert* kepada pengguna secara personal melalui telepon, *e-mail*, diskusi dan sebagainya. Keuntungan dari pendekatan ini adalah *expert* dapat langsung berhubungan dengan pengguna untuk membantu memilih dan menentukan pengetahuan yang diperlukan. Kerugiannya adalah waktu *expert* terlalu banyak terbuang sehingga diperlukan banyak asisten mengingat akan memerlukan waktu dan frekuensi yang cukup banyak dan secara teratur membimbing pekerjaan pengguna.

Collecting

Dalam praktik, dapat terjadi pengetahuan yang dimiliki perusahaan kurang efektif pemanfaatannya, karena kebutuhan dan persediaan pengetahuan tidak seimbang. Pengetahuan yang disajikan cukup banyak, namun tingkat kepentingannya rendah atau sebaliknya, kepentingan cukup tinggi tetapi pengetahuan yang dibutuhkan tidak tersedia. Keberadaan pengetahuan tergantung pada konteks dan waktu, apa yang diketahui sekarang belum tentu merupakan pengetahuan di masa mendatang. Penjajian pengetahuan mempunyai kerahasiaan dan keotentikan, keberadaan dan integritas karena pengetahuan mempunyai nilai daya saing. Dalam pendekatan *collecting*, organisasi harus yakin bahwa pengetahuan yang ada didalamnya otentik, dipercaya dan aman dari kompetitor.

Dalam pendekatan *collecting*, manajemen pengetahuan menyediakan pengetahuan secara paket dalam bentuk dokumen dan pengguna dapat mengakses dokumen tersebut dengan tidak harus berhubungan langsung *expert* atau pencipta pengetahuan. Keuntungan dari pendekatan ini adalah waktu *expert* tidak terbuang banyak dan pengetahuan dapat digunakan berulang-ulang tanpa melibatkan *expert*. Kerugiannya adalah setiap pengguna harus jeli memilih sendiri pengetahuan mana yang sesuai dengan

kebutuhan. Oleh karena itu perlu disajikan dalam berbagai bentuk sesuai jenis pengguna dan dukungan teknologi yang kuat.

5. Budaya Organisasi

Budaya menurut Schein (1992) adalah sebagai berikut: *“A pattern of **shared basic assumption** that the group learned as its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, thing, and feel in relation to these problems”*. **Share basic assumption** di sini terdiri atas empat tingkatan yaitu: *share things, shared sayings, shared doing, dan shared feelings*. Sedangkan menurut Hofstede (1992), budaya didefinisikan sebagai *collective programming of the mind*. Kemudian Ada tiga jenis *mental programming* yaitu: universal, kolektif dan individual. Ketiganya menjadi sumber nilai, yang berada pada *artifact, espoused value* dan *basic underlying assumption (trust, persepsi, perasaan)*.

Dari aspek hubungan sosial, budaya merupakan integrasi hubungan antar anggota organisasi maupun hubungan untuk menyesuaikan dengan lingkungan di sekitarnya. Dalam kaitannya dengan hal tersebut oleh Sithi (1989) budaya didefinisikan sebagai: *“A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of **external adaption and internal integration**”*

Berkaitan dengan budaya, beberapa pemikir telah mengadopsi tiga sudut pandang organisasi sebagai berikut: Pertama, budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dan sebagainya. Kedua, budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi. Ketiga, budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan, yaitu produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Dalam konteks organisasi, terdapat budaya yang disebut budaya organisasi atau budaya perusahaan (*corporate culture*). Budaya perusahaan sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Pada dasarnya tidak mudah untuk mendefinisikan budaya perusahaan. Namun demikian, budaya suatu organisasi/perusahaan dapat teramati dari adanya suasana yang khas dan “lain dari pada yang lain”, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Walaupun sulit didefinisikan secara tegas, untuk memahami apa yang dimaksudkan dengan budaya perusahaan ada beberapa “batasan” atau pernyataan yang dapat membantu penyamaan persepsi. Schein (1998) mencoba memberikan beberapa pengertian umum mengenai budaya perusahaan: Pertama, keteraturan-keteraturan perilaku yang teramati apabila orang berinteraksi (*observed behavioral regularities when people interact*). Kedua, norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja. (*The norms that evolve in workin group*). Ketiga, nilai-nilai yang dominan yang didukung oleh suatu organisasi (*The dominant values espoused by an organization*). Keempat, filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi (*The philosophy directing the organization policy*). Kelima, aturan permainan yang harus ditaati untuk dapat diterima sebagai anggota di dalam organisasi (*The rule of the game for getting along inthe organization*). Keenam, perasaan atau iklim dalam suatu organisasi. (*The feeling or climate in an organization*). Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan pegawai dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi.

Internalisasi budaya dapat mengalir dari dalam keluar atau dari luar ke dalam. Untuk

mengukur aliran tersebut dapat dianalisis dengan cara: Pertama, pengamatan artifak, dimana pengamatan ini dapat dilakukan dari lingkungan fisik organisasi, arsitektur, teknologi, tata letak kantor, cara berpakaian, perilaku yang dilihat atau didengar dan dari dokumen-dokumen umum yang dipelajari dari kalangan anggotanya. Kedua, wawancara tentang kedalaman nilai, apakah artifak diterima apa adanya (*taken for granted*) atau masih diperdebatkan. Ketiga, penghayatan asumsi dasar dari: (a) Keterkaitan hubungan pegawai dan lingkungannya; (b) Fakta dan kebenaran ditentukan atau ditemukan; (c) Sifat baik, buruk, atau netral, tetap atau berubah; (d) Proaktif, reaktif, atau harmoni; (e) Kekuasaan atau cinta, kooperatif atau kompetitif; individualistik atau komunal; (f) Berfokus masa lalu, kini, atau masa mendatang, bersifat linear atau siklikal, mempergunakan satuan yang relevan atau tidak; dan (g) Status atau untuk komunikasi formal-informal.

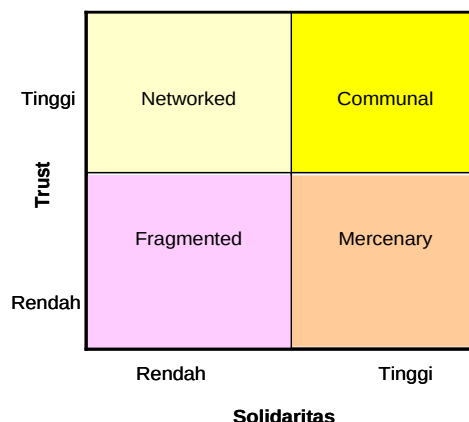
6. Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan

Budaya organisasi dalam manajemen pengetahuan adalah jembatan untuk membangun komunikasi. Von Krogh et al, 2000, menyatakan bahwa keberhasilan penciptaan pengetahuan ditentukan oleh faktor budaya yaitu hubungan kemanusiaan. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa orientasi budaya organisasi yang modern bertujuan sebagai pembangkit tim untuk menggalakkan pembentukan pengetahuan yang mengarah pada keunggulan daya saing yaitu *sharing* pengetahuan *tacit* karena pengetahuan diperoleh dari pembelajaran dan pengalaman.

Menurut De Long et al (2000) budaya bisa mendukung dan bisa juga menghalangi penciptaan pengetahuan. Ada empat cara budaya organisasi mempengaruhi penciptaan pengetahuan: Pertama, cara memandang manajemen pengetahuan. Kedua, Hubungan individu dan manajemen pengetahuan. Ketiga, interaksi sosial terhadap perlakuan manajemen pengetahuan. Keempat, proses bagaimana pengetahuan diciptakan. Lebih lanjut Gupta et. al, 2000, menguraikan bahwa ada enam faktor budaya yang mempengaruhi aktivitas di dalam manajemen pengetahuan yaitu: sistem informasi, struktur organisasi, sistem penghargaan, proses-proses, *people*, dan kepemimpinan.

Budaya organisasi di suatu perusahaan, mempunyai karakter yang berbeda-beda. Untuk mengetahui kekuatan dapat dianalisis melalui dimensi sosial (*trust*) dan dimensi solidaritas. Dengan dua dimensi ini akan didapatkan empat karakter budaya yaitu: *Networked*, *Fragmented*, *Mercenary* atau *Communal* (Goffee dan Jones 1999), seperti terlihat pada Gambar 4. Masing-masing karakter mempunyai kekuatan dan kelemahan tersendiri tergantung pada penggunaan nilai yang dipahaminya.

Budaya Organisasi *Networked* adalah gambaran budaya yang anggotanya mempunyai *trust* tinggi dan solidaritasnya rendah.. Solidaritas yang rendah terindikasi dari kerjasama yang sering bermasalah. Cirinya kurang komit, lomba ukuran kinerja dan prosedural. Berbagi pengetahuan *tacit* dilakukan dengan cara yang bertele-tele, pertanyaan diekspresikan dengan raut mukanya.



Gambar 4
Karakteristik Budaya Organisasi
(sumber : Goffee & Jones, 1998)

Budaya organisasi **Fragmented** adalah gambaran budaya yang anggotanya sukar untuk dipercaya dan solidaritas rendah. Budaya ini mempunyai kecenderungan pegawai bekerja untuk masing-masing. Anggotanya terdiri dari kumpulan para profesional. Mereka menaruh rahasia dengan teman sekerjanya, mau menyampaikan informasi hanya kalau ditanya. Solidaritas yang rendah mengindikasikan kurang suka terhadap pen-targetan sasaran. Orang belajar dari pengalamannya sendiri. Kreativitas hanya untuk dirinya sendiri dan tidak ditularkan

Budaya **Communal** menggambarkan kondisi yang solidaritasnya kuat dan anggotanya layak dipercaya. Budaya ini menggambarkan adanya rasa bangga terhadap perusahaan dan saling percaya antar sesama anggota.

Budaya **Mercenary** menggambarkan solidaritasnya kuat tetapi anggotanya sulit dipercaya. Cirinya adalah orang bekerja karena latar belakang imbalan dan jabatan serta tidak menghiraukan hubungan kawan.

Untuk mengetahui dimensi trust dan solidaritas lebih rinci, perlu dipahami pengertian *trust* dan solidaritas. Salah satu definisi **trust** menurut Kamus Webster adalah "*to rely on truthfulness or accuracy of ...*" yang berarti bersandar pada atau mengandalkan kebenaran dari seseorang. *Trust* adalah ukuran emosional yang konteksnya dapat dilihat dari ada atau tiadanya persahabatan. *Trust* adalah kepastian, bukan hanya sekedar tetapi harus diwujudkan dalam tindakan. Dengan refleksi dan interaksi, orang belajar memahami struktur, mekanisme dan proses dasar hidup. *Trust* adalah ibarat pelumas yang baik bagi aktifitas sosial. Ia merupakan jembatan, mempromosikan sesuatu yang dapat diprediksi, harmonisasi perilaku dan melibatkan para pelaku.

Tanpa *trust* akan rentan dan menimbulkan perdebatan dan konflik dan untuk mengukur derajat *trust*, dapat diamati melalui lima perilaku (De Funia 1997). Derajat *Trust* = SI + PP + KM + KB + PH

Sharing Informasi (SI) yaitu perilaku seseorang cenderung mudah atau sulit untuk berbagi informasi. Pengurangan Pengawasan (PP) yaitu perilaku seseorang cenderung senang atau tidak senang terhadap ketentuan seperti prosedur, kriteria kinerja, pemantauan kinerja. Kesempatan Mempengaruhi (KM) yaitu perilaku seseorang cenderung ingin mendapatkan atau membuang kesempatan untuk menentukan keputusan bersama. Klarifikasi Bersama (KB) yaitu perilaku seseorang cenderung untuk diam atau aktif mengklarifikasi kinerja bersama. Pemenuhan Harapan (PH) yaitu perilaku seseorang cenderung mengabaikan atau memenuhi harapan orang lain.

Dalam konteks budaya, manusia harus dipandang dari aspek yang menyeluruh atau holistik yang tidak lepas dari karakter manusia itu sendiri dan pengaruh lingkungan yang mengelilingi di sekitarnya yang bergerak secara alami (Haryo, 2006)

Dalam konteks berbagi pengetahuan, Davenport dan Prusak (198) mengindikasikan empat ciri orang berbagi pengetahuan sebagai berikut: (a) Berbagi adalah Kebahagiaan (**Altruisme**), yang menggambarkan bahwa berbagi pengetahuan dilakukan karena orang

ingin membagikan pengetahuannya dengan niat membantu orang lain tanpa mengharapkan balas jasa (tanpa pamrih). Kebanggaan dan kebahagiaannya adalah mendapat kesempatan untuk berbagi pengetahuan; (b) Berbagi karena pamrih (*Reciprocity*), yaitu orang menaruh percaya karena prinsip: (1) sepanjang saling menguntungkan, (2) tidak membantu orang yang membutuhkan bantuan berarti penghukuman, (3) Orang yang dibantu akan membantu, (4) penjual pengetahuan untuk berbagi pengetahuan karena adanya suatu persyaratan; (c) Berbagi karena Reputasi (*Repute*), berbagi karena mengharapkan penghargaan bahwa dirinya adalah orang yang berpengetahuan dan berpengalaman. Orang yang mempunyai reputasi merupakan sumber pengetahuan yang bernilai dan dapat membimbing untuk mendapatkan manfaat bagi perusahaan. Penularan pengetahuannya dianggap sebagai soko guru perusahaan; dan (d) Berbagi karena Percaya (*Trust*), yaitu orang menganggap sesuatu merupakan hal positif yang dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pengetahuan. Berbagi pengetahuan berdasarkan *trust* yang didukung oleh teknologi dan semangat yang tinggi akan efektif untuk penularan pengetahuan. **Tanpa Trust, Manajemen Pengetahuan akan gagal.**

Menurut Morrissey (2005) terdapat dua faktor penting yang menentukan keberhasilan manajemen pengetahuan yaitu: teknik implementasi dan teknologi implementasi. Ditinjau dari sudut pandang teknik implementasi, keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan, dilihat dari cara pandang bagaimana pengetahuan itu mengalir dan dipraktekkan, yaitu (1) Pengetahuan dapat mengalir kepada komunitas praktisi; (2) Ada peninjauan ulang pengetahuan untuk perbaikan terus-menerus, dan (3) Ada pertemuan reguler yang mempelajari hasil yang dipraktekkan. Sedangkan dilihat dari cara organisasi mendudukan teknologi dan informasi, keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan ditentukan oleh pendekatan bagaimana organisasi memfasilitasi ketersediaan pengetahuan dan memberi dukungan agar manajemen pengetahuan efektif digunakan sebagai bagian bisnis perusahaan. Fasilitas dukungan ini dapat dilihat dari berbagai aspek seperti: (1) Teknologi penyimpanan dan software pencari pengetahuan; (2) Lokasi para *expertise* untuk mudah didapat dan selalu siap; (3) Evaluasi manfaat pengetahuan yang benar benar dapat direalisasikan; (4) Penyelesaian tantangan yang berkaitan dengan adanya pengembangan manajemen pengetahuan dalam praktek budaya sharing dan dukungan dari pimpinan senior.

7. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Budaya organisasi merupakan variabel bebas (X_1), yang indikatornya terdiri dari nilai-nilai Salam Patriot TW 135 yang dikemas dalam indikator *Trust* (X_{11}) dan solidaritas (X_{12}) yang dikembangkan De Funia 1997 dan yang dipakai oleh Davenport untuk mengakses karakter kekuatan budaya.

Tujuh nilai etika bisnis Telkom yaitu kejujuran, transparan, komitmen, disiplin, kebersamaan, peduli, dan tanggung jawab merupakan indikator budaya karena merupakan nilai yang menggambarkan perilaku setiap individu. Ke tujuh nilai ini diklasifikasikan dalam dua indikator (ukuran) yang dikembangkan Goffee dan Jones 1999 yaitu *trust* dan solidaritas seperti terlihat pada Tabel 5, yaitu: Pertama, ukuran solidaritas terdiri atas tiga nilai yaitu disiplin, kebersamaan dan kepedulian Item untuk solidaritas mengacu pada empat ukuran yaitu komunikasi antar pegawai, pegawai dengan pimpinan, komunikasi antar unit dan komunikasi dalam organisasi, yang masing-masing dengan tiga pertanyaan.

Tabel 1

Ukuran Trust dan Solidaritas

Trust dan solidaritas (kriteria Goffee dan Jone 1998)	Tujuh Nilai Salam Patriot 135						
	Kejujuran	Transparan	Komitmen	Kerjasama	Disiplin	Peduli	Tanggung jawab
<i>Trust</i>							
Ada <i>sharing</i> informasi	√	√					
Ada diskusi, tukar pendapat		√	√				
Taat pada aturan	√		√				√
Tidak saling curiga	√	√					√
Berpandangan positif		√	√				√
<i>Solidaritas</i>							
Komunikasi antar pegawai				√		√	
Komunikasi pegawai dan pimpinan				√		√	
Komunikasi dalam Tim						√	
Komunikasi dalam organisasi				√	√	√	

(diolah dari Goffee dan Jones 1998)

Kedua, ukuran *trust* terdiri atas empat nilai yaitu kejujuran, transparan, komitmen dan tanggung jawab. Item untuk *trust* didasarkan pada pertanyaan yang dikembangkan oleh De Funia 1997, dan Goffe 1998, yang disebut dengan *Organizational Trust Survey* (OTS) yang terdiri dari lima ukuran dengan jumlah pertanyaan masing-masing ukuran lima pertanyaan. Kelima ukuran yang dimaksud adalah sebagai berikut: (a) *Sharing Informasi* (SI) mengukur kecenderungan kemudahan orang untuk berbagi informasi yang relevan; (b) *Pengurangan Pengawasan* (PP) mengukur kecenderungan orang untuk senang terhadap ketentuan selama melakukan kegiatan yang diberikan kepadanya; (c) *Kesempatan Mempengaruhi* (KM) mengukur kecenderungan orang untuk memanfaatkan kesempatan dalam mencapai tujuan bersama; (d) *Klarifikasi Bersama* (KB) mengukur kecenderungan orang untuk aktif mengklarifikasi kinerja yang ditargetkan kepadanya; dan (e) *Pemenuhan Harapan* (PH) mengukur kecenderungan orang untuk memenuhi harapan orang lain atas informasi / pengetahuan yang dimilikinya.

Strategi implementasi manajemen pengetahuan merupakan variabel bebas (X_2) yang indikatornya terdiri dari pendekatan yang dikembangkan oleh Hansen 1999, yang terdiri dari dua jenis indikator yaitu *connecting* yaitu strategi hubungan orang (X_{21}), dan *collecting* yaitu strategi yang mengutamakan penyediaan pengetahuan (X_{22}).

Efektifitas Strategi implementasi diukur melalui dua ukuran yang saling mengikat yaitu ukuran hubungan orang (*connecting*) dan ukuran pendokumentasian (*collecting*) (Hansen et al, 1999). *Collecting* adalah ukuran usaha perusahaan membangun hubungan orang dalam mencari atau menggunakan pengetahuan yang disediakan dalam repositor. *Connecting* adalah ukuran membangun hubungan orang dengan orang dalam hal ini pengguna pengetahuan melalui pengetahuan yang disediakan *expert* dalam manajemen pengetahuan.

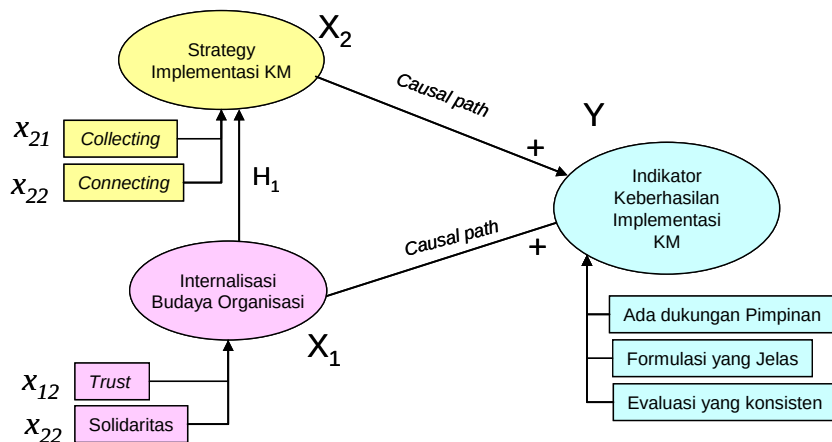
Keberhasilan Implementasi Manajemen Pengetahuan adalah variabel terikat (Y) yang merupakan fungsi dari ke dua variabel bebas (independen) tersebut. Seperti diuraikan Stankosky, 1999, keberhasilan manajemen pengetahuan ditentukan oleh ukuran yang diukur dari peran manajemen dalam memberi dukungan (bukan *outcome* manajemen

pengetahuan) yang dinyatakan dalam empat pilar pendukung keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan yaitu Kepemimpinan, Organisasi, Teknologi dan Pembelajaran.

A. Model Penelitian

Root Cause Analysis Model (RCA), adalah suatu model penelitian yang dikembangkan oleh Srinivasan et. al (2004) dengan teknik *Partial Linear Square (PLS)* yang dipraktikkan dalam manajemen pengetahuan. Model RCA ini merupakan pengembangan dari bentuk generiknya yaitu *Structural Equation Model (SEM)*. Untuk penelitian ini, gambaran model RCA yang digunakan adalah seperti terlihat pada Gambar 5. Konstruks digambarkan sebagai bulatan oval (elips) adalah permasalahan kritis yang dihubungkan dengan garis panah sebagai jalur yang menggambarkan arah kausalitas. Ukuran masing-masing konstruks digambarkan dalam kotak-kotak yang berada di bawah setiap konstruks sebagai penyebab masalah.

Ada tiga kriteria yang digunakan untuk menyatakan adanya hubungan kausal yaitu: (a) Hubungan yang cukup kuat; (b) Urutan kejadian dari penyebab ke akibat; dan (c) Tidak ada atau kurangnya penyebab yang lain.

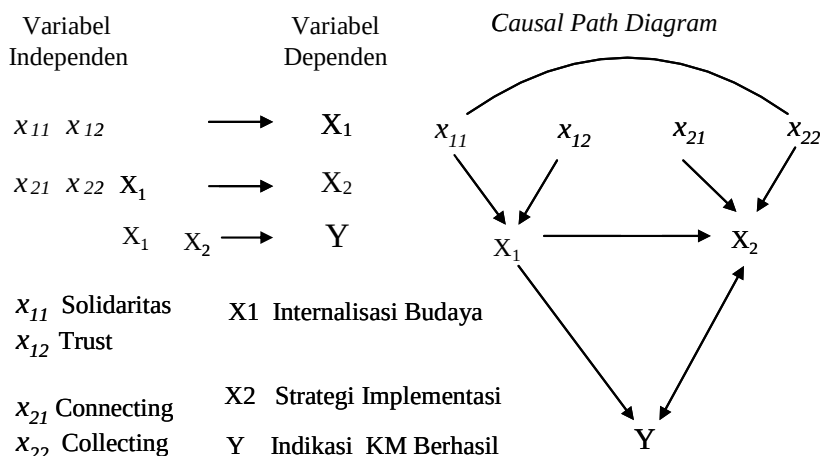


Gambar 5
Model RCA Penelitian

Untuk menilai bahwa model ini baik, diuji melalui nilai koefisien determinan R^2 dan untuk lebih menyakinkan bahwa model lebih baik lagi, R^2 yang dipakai adalah nilai rata-rata tertinggi dari seluruh variabel. Untuk mengetahui kualitas model, R^2 yang dipakai sebagai output *Partial Linear Square (PLS)* adalah berdasarkan hasil persepsi responden yang didapat dari hasil penelitian.

Dalam kasus penelitian ini, model RCA digambarkan dalam tiga konstruks, yang terdiri dari dua konstruks yang menjelaskan varian konstruks bebas, dan satu konstruks yang menjelaskan varian konstruks terikat sebagai *MAIN*.

Partial Linear Square (PLS) digunakan untuk menentukan urutan dan penetapan kepentingan kausal. PLS ini dipakai untuk membuat persamaan linear dari model RCA yang telah ditetapkan, $Y = f(X) + \text{error}$ di mana Y adalah tantangan dan X adalah akar permasalahannya.



Gambar 6
Hubungan Kausal Keberhasilan

Populasi data yang dipakai adalah data hasil survey dalam bentuk kuesioner yang dirancang dengan skala Likert (angka minus dua berarti sangat tidak setuju diberi bobot 1 dan plus dua berarti sangat setuju diberi bobot 5).

Urutan langkah penerapan model ini adalah sebagai berikut :

1. Langkah pertama, model RCA dibuat beserta signifikansi statistiknya.
2. Langkah kedua, berdasarkan signifikansi statistiknya ditetapkan model yang lebih baik.
3. Setelah model secara tegas dinilai baik (confirmed), maka model dianggap sebagai model yang akan dipakai untuk penelitian.

Jalur kausal digunakan untuk menggambarkan secara visual hubungan kausal antar konstruks, dan semua hubungan diasumsikan mempunyai fungsi linear.

Konstruks diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu konstruks eksogen dan konstruks endogen. Konstruks eksogen, adalah merupakan variabel yang independen (bebas), yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan konstruk endogen adalah variabel yang dependen (terikat) yang dipengaruhi oleh konstruk lain.

Untuk membuat model struktural, konstruk endogen dibuat dalam persamaan variabel dependen. Konstruk eksogen dan endogen yang memiliki panah dan mengarah ke konstruk endogen menjadi variabel independen.

Variabel Endogen	=	Variabel Endogen	+	Variabel Endogen	+	Error
Y	=	$x_1 \quad x_2 \quad x_3 \quad x_4$		$y_1 \quad y_2 \quad y_3 \quad X_1 \quad X_2 \quad Y$		
X_1	=	$b_1x_1 + b_2x_2 +$	+	$b_3X_2 + b_4Y$	+	ϵ_1
X_2	=	$b_5x_2 + b_6x_4$	+	$b_7X_1 + b_8Y$	+	ϵ_2
Y	=		+	$b_9y_1 + b_{10}y_2 + b_{11}y_3 + b_{12}X_1 + b_{13}X_2$	+	ϵ_3

Gambar 7
Persamaan Model struktural RCA

Setelah model pengukuran dibuat, dilakukan pengukuran reliabilitas indikator konstruk, dengan estimasi empiris. Data input merupakan matriks variansi-kovariansi

berupa matriks korelasi. Untuk memahami pola hubungan antar konstruk digunakan skala pengukuran interval korelasi Pearson.

Model Persamaan Struktural untuk penelitian ini, adalah seperti terlihat pada Gambar 7. Variabel endogen terdiri atas variabel bebas dan variabel eksogen merupakan variabel terikat.

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 7, terdapat delapan hipotesis yang terdiri dari empat hipotesis dan empat hipotesis nol nya.

1. Hipotesis pertama tentang pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi Implementasi
2. Hipotesis kedua tentang pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan
3. Hipotesis ketiga tentang pengaruh strategi Implementasi terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan
4. Hipotesis keempat tentang pengaruh budaya organisasi bersama-sama dengan strategi implementasi terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan.

Trust ini diuji dari hubungan antara individu dengan individu, antara individu dengan pimpinan dan individu dalam organisasi.

- a. Semakin banyak orang yang mau *sharing* pengalamannya, semakin mendukung implementasi manajemen pengetahuan.
- b. Semakin dilakukan pengurangan pengawasan terhadap tugasnya, orang semakin bebas menciptakan gagasan baru.
- c. Semakin banyak diberi delegasi untuk memutuskan sendiri permasalahan yang dihadapi semakin merangsang orang banyak memunculkan inovasi baru.
- d. Semakin banyak orang berani terbuka mengeluarkan gagasan, semakin mudah orang melakukan *sharing*.
- e. Semakin banyak orang memperhatikan bahwa orang lain merupakan bagian dari tugasnya, semakin rela orang untuk berbagi pengetahuan

Solidaritas diuji dari indikator banyaknya orang peduli terhadap sesama dan tugasnya yang disertai dengan rasa kebersamaan.

- a. Semakin orang mau bertanggung jawab terhadap tugasnya untuk hasil terbaik, semakin peduli untuk mengimplementasi manajemen pengetahuan.
- b. Semakin terketuk hatinya untuk membantu orang lain semakin mudah untuk berbagi pengetahuan.
- c. Semakin bermental tidak mau menang sendiri semakin mudah mengeluarkan gagasan baru.
- d. Semakin cenderung untuk tidak saling menyalahkan orang lain di antara teman sekerjanya, semakin mudah melakukan *sharing* pengetahuan.

Untuk hipotesis budaya organisasi, ada dua pengaruh terhadap keberhasilan implementasi, yang pertama melalui strategi implementasi dan yang kedua langsung terhadap manajemen pengetahuan sebagai berikut:

H₁ : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap strategi implementasi.

Untuk mendukung hipotesis ini diuji melalui hipotesis nol :

H₀₁ : Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap strategi implementasi manajemen pengetahuan

Terhadap manajemen pengetahuan :

H₂ : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

Untuk mendukung hipotesis ini diuji melalui hipotesis nol :

H₀₂ : Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

H₃ : Strategi implementasi manajemen mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

H₀₃ : Strategi implementasi manajemen tidak mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

Faktor *Connecting* diuji melalui indikasi bagaimana perusahaan meletakkan manajemen pengetahuan sebagai sarana komunikasi layaknya individu atau kelompok melakukan diskusi dan *sharing* pengetahuan baru.

a. Semakin banyak *expert* yang disediakan dalam manajemen pengetahuan dan berperan sesuai dengan fungsinya, semakin mendukung keberhasilan implementasi manajemen

b. Semakin mudah pengguna menghubungi dan mendapatkan *expert*, dalam pekerjaannya sehari-hari, semakin mendukung keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

Faktor *Collecting* diuji melalui banyaknya pengetahuan yang diciptakan dan tersimpan dalam repositor yang mudah didapat dan selalu mutakhir untuk digunakan oleh penggunanya.

a. Semakin banyak *expert system* yang tersedia, semakin banyak pengetahuan tersedia dalam manajemen pengetahuan.

b. Semakin banyak yang melakukan download dokumen pengetahuan yang digunakan.

c. Semakin banyak tersedia best practice, yang dipakai sebagai nara sumber dalam manajemen pengetahuan.

d. Semakin sedikit template atau dokumen cerita kesaksian keberhasilan dalam manajemen.

Dalam penelitian ini, dirumuskan pula hipotesis mengenai pengaruh simutan variabel-variabel X terhadap variabel Y sebagai berikut:

H₄ : Nilai Budaya Organisasi dan strategi implementasi bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan.

H₀₄ : Nilai Budaya Organisasi dan Strategi Implementasi bersama- sama tidak mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan

Keberhasilan merupakan suatu istilah yang menggambarkan terlampauinya suatu tujuan atau target yang dinyatakan sebagai pencapaian. Suatu tujuan dikatakan berhasil jika target bisa diraih atau dilampaui.

Indikator keberhasilan dalam manajemen pengetahuan dapat dilihat dari keterlibatan peran pemimpin, adanya dukungan manajemen, evaluasi kinerja dan peran teknologi informasi (Davenport dan Prusak 1999). Untuk teknologi informasi dalam penelitian ini dianggap telah memadai mengingat Telkom mempunyai *core business* teknologi dan informasi, disamping penelitian ini dilihat dari aspek administrasi.

Pencapaian manajemen melakukan promosi diukur dari niat manajemen senior terhadap pengembangan manajemen pengetahuan, apakah manajemen pengetahuan dipakai sebagai bagian dari strategi manajemen secara keseluruhan ataukah hanya sekedar suatu proyek.

Praktek manajemen melakukan formulasi yang diukur dari bagaimana visi dikomunikasikan, pengelolaan ketersediaan pengetahuan dan keterlibatan komunitas praktisi dalam manajemen pengetahuan.

Ketersediaan ukuran keberhasilan implementasi yang diukur dari adanya evaluasi

peningkatan pertumbuhan pengetahuan yang dihasilkan dan indikator jumlah pengetahuan yang dimanfaatkan oleh pengguna.

Untuk menguji *management promotion* dilihat dari indikasi bagaimana sistem kepemimpinan mendorong dan mempengaruhi anggotanya untuk memanfaatkan manajemen pengetahuan sebagai sumber inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut: (1) Semakin konsisten *rewards* diimplementasikan dalam pengembangan manajemen pengetahuan, semakin mendukung keberhasilan; (2) Semakin banyak keputusan pimpinan dihasilkan dari manajemen pengetahuan mempunyai indikasi keberhasilan implementasi; (3) Semakin banyak manajemen senior melakukan sosialisasi semakin mendukung keberhasilan implementasi; (4) Semakin besar usaha pengembangan manajemen pengetahuan semakin mendorong keberhasilan implementasi; (5) Semakin banyak pegawai yang memahami manfaat manajemen pengetahuan berindikasi keberhasilan implementasi.

Untuk menguji seberapa besar dukungan manajemen dalam implementasi manajemen pengetahuan dilihat dari kelengkapan dan kesungguhan menyediakan fasilitas untuk pendaya gunaan manajemen pengetahuan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut: (1) Semakin jelas bisnis proses manajemen pengetahuan, semakin mendukung keberhasilan implementasi; (2) Semakin disediakan fasilitas untuk komunikasi informal semakin mendukung keberhasilan implementasi; (3) Semakin jelas fungsi manajemen pengetahuan semakin menunjukkan keberhasilan implementasi; (4) Struktur organisasi semakin mendorong pertumbuhan pengetahuan menunjukkan keberhasilan implementasi.

Untuk menguji adanya evaluasi kinerja manajemen pengetahuan dilihat dari indikasi bagaimana perusahaan menyediakan sistem pengukuran yang merangsang orang untuk *aware* terhadap manajemen pengetahuan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut: (1) Semakin jelas ukuran evaluasinya semakin menunjukkan hubungan implementasi terhadap keberhasilan perusahaan; (2) Semakin berpengaruh terhadap kinerja organisasi berindikasi implementasi manajemen pengetahuan berhasil; (3) Semakin sering diadakan pertemuan reguler yang mempelajari kinerja manajemen pengetahuan, menunjukkan indikasi keberhasilan implementasi. Dari ketiga faktor tersebut terlihat bahwa keberadaan suatu unit yang mengelola manajemen pengetahuan sangatlah penting.

C. Metode

Jenis penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian korelasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (positivis), di mana pengumpulan datanya dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Penelitian ini dapat juga diklasifikasikan sebagai penelitian suatu kasus yang menggambarkan korelasi kondisi maupun tingkat keberadaan korelasi antara dua variabel atau lebih. Tinjauan literatur merupakan metode yang terutama. Kerangka pengukuran menggunakan ukuran Dapenvort dan Prusak 1998, untuk menganalisis hubungan perilaku orang dalam organisasi.

Target populasi dalam penelitian ini adalah peserta SUSPIM 135 baik yang sedang maupun yang telah menyelesaikan program. Populasi diambil secara *purposive* mengingat para peserta dan mantan peserta SUSPIM adalah para pimpinan yang merupakan bagian dari fungsi *knowledge worker* dan mempunyai peran terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan.

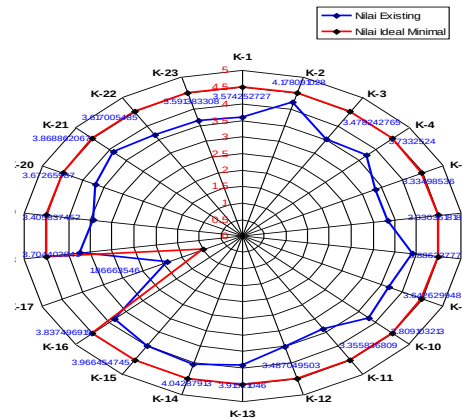
Untuk menentukan jumlah sampel, dipakai rekomendasi RCA yaitu jumlah sampel disarankan bahwa banyaknya sampel berada pada 5 sampai dengan 10 kali jumlah pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Dengan mengambil asumsi model RCA, jumlah sampel yang diambil berada di antara (5×36) atau 180 orang sampai dengan (10×36) atau 360 orang. Dalam penelitian ini peneliti mengambil batas yang moderat dengan jumlah sampel 7.5 kali yaitu (7.5×36) atau 270 orang.

Dalam melakukan analisis data, digunakan tiga jenis alat analisis yaitu: (a) **Analisis diskripsi** digunakan untuk pemetaan profil responden dan tempat bekerjanya; (b) **Analisis inferensial** dipakai untuk menerima atau menolak hipotesis. Setiap kasus manajemen pengetahuan dipetakan dalam kisi-kisi organisasi. Setiap kuadran budaya dipetakan berdasarkan persepsi keberhasilan manajemen pengetahuan dari responden; dan (c) **Analisis regresi linear** dipakai untuk memvalidasi keberadaan hubungan antara strategi implementasi yang dipilih dengan pencapaian hasil implementasi manajemen pengetahuan. Kriteria penolakan hipotesis akan dibedakan melalui signifikan statistiknya. Berdasarkan kuadran budaya tertentu akan dipetakan dengan referensi kisi terhadap jenis strategi implementasi dan tingkat keberhasilannya.

Analisis data dilakukan dengan prosedur *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan PLS graph. Teknik statistik ini cocok untuk menganalisis model yang menggunakan pengukuran formatif dan reflektif (Srinivas, 2004). Secara khusus PLS mempunyai fasilitas analisis yang konkuren tentang hubungan antara ukuran dengan konstruksya yang berkaitan dan yang secara empirik telah dinyatakan dengan tegas untuk hipotesis teori. Semua jalur kausal diuji dengan prosedur resampling (Cotterman & Senn, 1992). Peneliti juga menguji pengukuran model sesuai dengan standar, *path loading* dari konstruks ke ukuran yang diperlukan lebih besar 0.7. Secara internal ukuran diverifikasi secara konsisten menggunakan komposisi ukuran reliabilitas

D. Hasil Penelitian dan Analisis

Data awal penelitian diperoleh melalui interview, observasi dan mempelajari dokumen organisasi yang terkait dengan implementasi KM., didapatkan gambaran bahwa: (1) Inisiatif program dimulai pada tahun 2002 dengan pembangunan infrastruktur pendukung *knowledge management*; (2) Setelah infrastruktur terbangun, manajemen senior menetapkan secara resmi implementasi manajemen pengetahuan melalui surat keputusan direksi perusahaan Nomor: KD 09/PS100ICTG-00/2005; (3) Dalam perjalanannya pembangunan infrastruktur pendukung *knowledge management* ini, dirasakan kurang memberikan hasil seperti yang diharapkan bagi lingkungan perusahaan; (4) Bertepatan dengan restrukturisasi perusahaan, untuk pengelolaan *knowledge management* dibentuk unit pengelolaan secara khusus yaitu dengan pengangkatan AVP KM (*Assistant Vice President Knowledge Management*) setingkat Band posisi II, pada 1 Maret 2006. yang bertanggung jawab dalam implementasi *knowledge management*; dan (5) Triwulan ke IV tahun 2006 dilakukan survey tentang praktek Manajemen Pengetahuan (Kampium) selama periode tahun 2005 sampai 2006, hasilnya terlihat seperti Gambar 8. Gambar tersebut menunjukkan bahwa *Job insecurity* (K-17) adalah faktor yang paling tidak diharapkan. Berdasarkan data ini, ada indikasi ketakutan dan kekhawatiran pegawai kehilangan posisinya jika ia melakukan berbagi pengetahuan



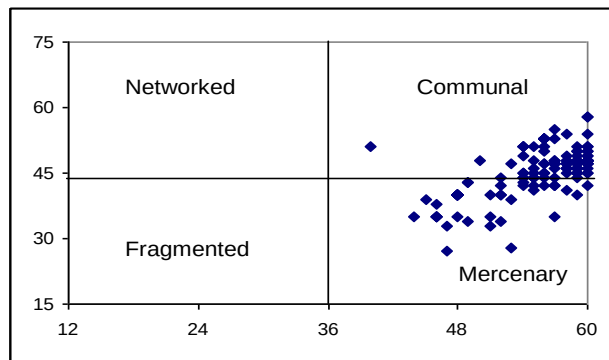
Gambar 8
Profil Hasil Survey Kampiun 2005
(sumber Telkom, 2006)

Profil Budaya Organisasi dilihat dari dua perspektif, yaitu berdasarkan unit dan *corporate wide*. Untuk mengukur budaya organisasi tingkat unit digunakan parameter *trust* unit dan solidaritas. Sedangkan untuk mengukur budaya organisasi tingkat korporasi digunakan parameter *trust* tingkat korporasi dan solidaritas. Profil budaya organisasi digambarkan berdasarkan penjumlahan skor persepsi responden yang diperoleh melalui penjumlahan skor setiap pernyataan.

Perhitungan persepsi skor persepsi responden diperoleh berdasarkan salah satu dari lima pilihan yang disediakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Sangat setuju mempunyai skor 5,
- Setuju mempunyai skor 4,
- Netral mempunyai skor 3,
- Kurang setuju mempunyai skor 2 dan
- Tidak setuju mempunyai skor 1.

Berdasarkan ketentuan tersebut, hasil persepsi responden, praktek budaya organisasi secara korporasi merupakan kombinasi perolehan skor faktor dan solidaritas, seperti terlihat pada gambar 9.



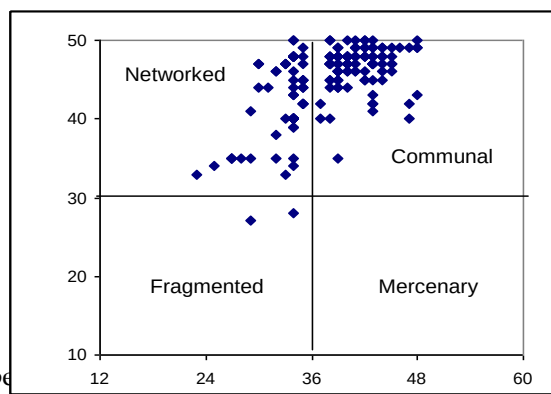
Gambar 9
Budaya Korporasi.

Dari gambar 9 tersebut, ada hal yang sangat menarik untuk diperhatikan yaitu dari kajian teori tujuh etika bisnis Telkom yang menurut peneliti berada di daerah *communal* ternyata menurut persepsi responden berada pada praktek *communal* yang cenderung pada *mercenary*.

Budaya *Communal* menggambarkan kondisi yang solidaritasnya kuat dan anggotanya layak dipercaya, ada rasa bangga terhadap perusahaan dan saling percaya antar sesama anggota. Budaya *Mercenary* menggambarkan solidaritasnya kuat tetapi anggotanya sulit dipercaya. Cirinya adalah orang bekerja karena bermotif imbalan dan jabatan tanpa menghiraukan hubungan kawan.

Kombinasi *communal* dan *mercenary*, berarti menggambarkan kondisi solidaritasnya kuat, tetapi tingkat *trust* sedikit lemah. Kondisi ini menunjukkan indikasi pegawai bekerja semata-mata berlatar belakang imbalan karena dikejar target dan mempertahankan jabatan tanpa menghiraukan hubungan sesama anggotanya. (Goffee and Jones 1998).

Persepsi responden atas budaya organisasi secara unit berdasarkan perolehan skor *trust* unit maksimum 50 dengan skor solidaritas maksimum 60.



Sangat menarik penemuan ini, diperoleh gambaran budaya organisasi dipraktekkan di daerah *communal* dan *networked* seperti terlihat pada Gambar 10. *Networked* adalah gambaran budaya yang anggotanya mempunyai *trust* tinggi dan solidaritas rendah. Solidaritas yang rendah terindikasikan dari kerjasama yang sering bermasalah karena kurang komit, lomba ukuran kinerja dan prosedural.

Terhadap ketentuan ada indikasi kurang suka terhadap pentargetan sasaran dan pengawasan yang berlebihan. Kombinasi *communal*, *networked* menggambarkan bahwa orang belajar dari pengalamannya sendiri, kreativitas hanya untuk dirinya sendiri dan tidak ditularkan serta kurang komitmen dan cenderung bertele-tele.

Untuk mengetahui lebih jauh tentang tingkat *trust*, peneliti mencoba melakukan analisis melalui lima faktor yang terkandung dalam *trust* berdasarkan teori De Funia 1997 dengan formula Derajat *trust* = SI + PP + KM + KB + PH, dimana :

- Kecenderungan pegawai untuk melakukan berbagi pengetahuan (*Sharing Informasi* = SI).
- Kecenderungan pegawai tidak suka diawasi dengan ketat selama bekerja (*Pengurangan Pengawasan* = PP).
- Kecenderungan pegawai memanfaatkan peluang untuk memperbaiki tujuan bersama (*Kesempatan Mempengaruhi* = KM).
- Kecenderungan pegawai untuk memilih diam, tidak ambil pusing (*Klarifikasi Bersama* = KB).
- Kecenderungan harapan pegawai untuk dapat dipenuhi atau memenuhi harapan

informasi sesama anggotanya (Pemenuhan Harapan = PH).

Melalui pernyataan yang sesuai dengan masing-masing faktor *trust* diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Trust Pegawai

Faktor	Diskripsi	Indikasi	Pertanyaan Lampiran B	Persepsi Setuju
SI	Sharing Informasi	Mudah berbagi informasi	1, 2, 3, 4, 5	51 %
PP	Pengurangan Pengawasan	Tidak perlu pengawasan ketat	6, 7, 8, 9, 10	64%
KM	Kesempatan Mempengaruhi	Manfaatkan kesempatan menentukan tujuan	11, 12, 13, 14, 15	57%
KB	Klarifikasi Bersama	Aktif klarifikasi tujuan bersama	16, 17, 18, 19, 20	66%
PH	Pemenuhan Harapan	Mau memenuhi harapan orang lain.	21, 22, 23, 24, 25	52%

Ada dua kondisi yang menarik untuk diperhatikan yaitu yang berada di sekitar angka 50 % adalah SI dan PH yaitu masing-masing 51% dan 52%. Dengan demikian ada suatu indikasi bahwa pegawai enggan berbagi pengetahuan dan kurang peduli terhadap kebutuhan orang lain yang padahal sangat diharapkan oleh rekannya untuk dapat membantu dalam menyelesaikan tugas.

Namun demikian indikasi lainnya yang sangat menarik dalam penelitian ini adalah solidaritas sesama pegawai adalah cukup signifikan yaitu sebesar 96%. Dapat disimpulkan bahwa hubungan komunitas pegawai cukup positif dalam memandang secara obyektif manfaat pengetahuan dan juga sadar bahwa berbagi pengetahuan adalah sangat dibutuhkan untuk kepentingan perusahaan.

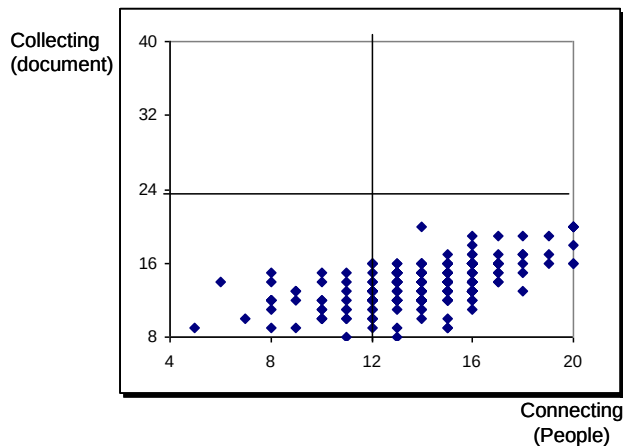
Berdasarkan hasil pengukuran terhadap strategi implementasi manajemen pengetahuan, responden cenderung memandang bahwa strategi implementasi yang memfokuskan pada hubungan orang atau *connecting* adalah lebih baik daripada hubungan orang terhadap dokumen. Hal ini memperkuat teori bahwa hubungan orang dengan orang dalam arti pegawai dengan para *expert* yang disediakan dalam manajemen pengetahuan lebih unggul karena pegawai dapat mengklarifikasi dan memperdalam pengetahuan yang disediakan dalam sistem manajemen pengetahuan.

Seperti terlihat pada Gambar 11 bahwa semua responden memilih di bawah 50% untuk hubungan orang dengan dokumen, sedangkan untuk hubungan orang dengan orang, dan hampir semua responden memilih *connecting* sebagai pilihannya.

Pendekatan ini menurut Davenport, 1998, cocok untuk jenis pengetahuan yang cepat berubah yang sasarannya mensubstitusi pengetahuan yang dimiliki *expert* untuk dipakai oleh orang yang belum atau kurang pengalaman melalui kebijakan perusahaan yang mendorong terjadinya sharing sebagai sumber daya komunal. Perusahaan mengelola, mengembangkan dan menyiapkan untuk digunakan kembali dengan jalur informal yang didasarkan pada *trust* individu dalam suatu kelompok. Pilihan ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang ada mempunyai sifat tidak terlalu lambat atau terlalu cepat berubah.

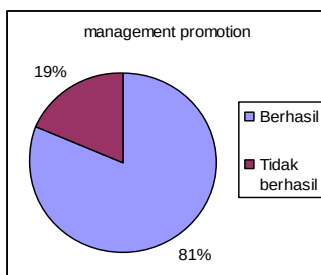
Sedangkan kalau ditinjau menurut teori Hansen et al. 1999, yang disebut dengan

proses hubungan orang atau interaksi antar orang dianggap penting karena pengetahuan banyak yang tersimpan dalam pikiran orang. Jika pengetahuan hendak digunakan oleh orang lain, maka langkah pertama adalah menghubungi *expert* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun dalam strategi ini perusahaan perlu menyediakan banyak *expert* agar pengguna mudah mendapatkan dan mendalami pengetahuan yang dikehendaknya khususnya pada waktu mendapatkan jalan buntu dalam pekerjaannya.

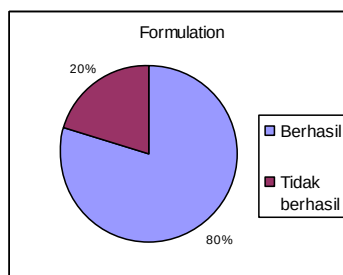


Gambar 11
Persepsi Strategi Implementasi

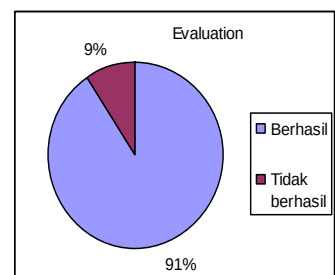
Dalam penelitian ini ada tiga indikator keberhasilan yang dipakai yaitu dari sudut pandang *management promotion*, *formulation* dan *evaluation*. Hasil analisis dari ketiga indikator tersebut terlihat pada Gambar 12, Gambar 13 dan Gambar 14.



Gambar 12
Persepsi terhadap
Management Promotion



Gambar 13
Persepsi Formulation



Gambar 14
Persepsi terhadap
Evaluation

Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan dipandang dari gencarnya manajemen melakukan sosialisasi, menurut persepsi responden adalah 81 %.

Keberhasilan implementasi dilihat dari kebijakan manajemen untuk memasukkan manajemen pengetahuan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan atau *formulation*, menurut persepsi responden sebesar 80%.

Sedangkan keberhasilan dilihat dari perawatan dan pengelolaan sistem manajemen

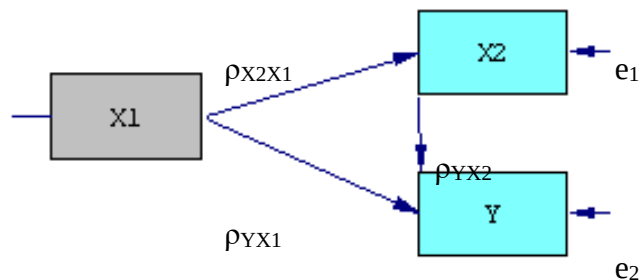
pengetahuan atau *evaluation* menurut persepsi responden sebesar 91%, adalah angka yang paling dominan dari ketiga indikator tersebut. Dengan gambaran ini, diperoleh kesimpulan bahwa pengelolaan dalam implementasi manajemen pengetahuan sangat penting. Dari aspek kompetensi dan perilaku, *knowledge sharing* belum dipahami sebagai alat yang mendukung keberhasilan bisnis.

Para pimpinan pada umumnya mendukung fungsi manajemen pengetahuan yang bertujuan untuk menambah kemampuan. ilai-nilai perusahaan dalam kaitannya dengan manajemen pengetahuan mendukung untuk keberhasilan implementasi.

1. Pengujian Hipotesis Penelitian

Dengan menganggap Y sebagai konstruks yang laten, maka ada empat Hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini yaitu :

- H₁ : Faktor Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Strategi Implementasi
- H₂ : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan
- H₃ : Strategi Implementasi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan
- H₄ : Faktor Budaya Organisasi dan strategi implementasi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan



Gambar 15
Diagram Jalur Sebab Akibat

Keempat hipotesis di atas, membentuk dua model persamaan struktural yaitu persamaan struktur 1 menggambarkan hubungan antar variabel bebas dan persamaan struktur 2 menggambarkan hubungan antara kedua variabel bebas dengan variabel terikat.sebagai berikut:

- a) Struktur 1, menggambarkan pengaruh antar variabel bebas, yaitu budaya organisasi dan strategi implementasi dengan persamaan

$$X_2 = \rho_{X2X1} X_1 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$
- b) Struktur 2, menggambarkan pengaruh variabel bebas budaya organisasi dan strategi implementasi terhadap manajemen pengetahuan dengan persamaan

$$Y = \rho_{YX1} X_1 + \rho_{YX2} X_2 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (2),$$

Dimana

- Y = Keberhasilan manajemen pengetahuan
- X₁ = Nilai Budaya Organisasi
- X₂ = Strategi Implementasi

- $\rho_{X_2X_1}$ = Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh dari Nilai budaya organisasi terhadap Strategi Implementasi
 ρ_{YX_1} = Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan
 ρ_{YX_2} = Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh dari Strategi Implementasi terhadap Keberhasilan manajemen pengetahuan
 ε_1 = Pengaruh dari faktor lain yang tidak diamati atau kekeliruan penelitian pada sub struktur 1
 ε_2 = Pengaruh faktor lain yang tidak diamati atau kekeliruan penelitian pada sub struktur 2

Uji Hipotesis Budaya Organisasi

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, akan dilakukan pengujian terhadap dua hipotesis. Hipotesis pertama yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H_1 : Faktor Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Strategi Implementasi

Untuk melakukan hipotesis ini digunakan koefisien jalur pada persamaan struktur 1, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Nilai koefisien Jalur dalam hal ini sama nilainya dengan koefisien korelasi sederhana antara Budaya Organisasi dengan Strategi Implementasi, diperoleh melalui formula :

$$\rho_{X_2X_1} = r_{xy} = \frac{n \sum X_1 X_2 - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\}}}$$

Dengan memasukkan banyaknya data $n = 270$, perkalian jumlah skor $X_1 \times X_2 = 1509558,86$, total skor $X_1 = 35.089,20$ dan total skor $X_2 = 1.140,35$ kedalam persamaan koefisien korelasi di atas, maka hasilnya didapat sebagai berikut:

$$\rho_{X_2X_1} = \frac{270(1509558,86) - (35089,20)(11450,35)}{\sqrt{\{(270)(4667519,39) - (35089,20)^2\} \{(270)(500143,40) - (11450,35)^2\}}} = 0,543$$

Untuk mendapatkan nilai pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Strategi Implementasi, dicari dengan menghitung *coefficient correlation square* dari koefisien jalur yaitu dengan mengkuadratkan nilai koefisien jalur yang diperoleh $(R^2) = (\rho_{X_2X_1})^2 = (0,543)^2 = 0,295 = 29,5\%$

Dengan demikian faktor pengaruh lain, selain Budaya Organisasi terhadap variabel Strategi Implementasi adalah sebesar : $100\% - 29,5\% = 70,5\%$.

Untuk menguji seberapa signifikans pengaruh variabel X_1 terhadap X_2 digunakan **uji t** dengan formula sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dengan memasukkan nilai koefisien korelasi $r = 0.5430$, dan $(n-2) = (270-2) = 268$ kedalam persamaan t-hitung didapatkan hasil sebagai berikut :

$$t \text{ hitung} = \frac{0,543\sqrt{270-2}}{\sqrt{1-0,543^2}} = 10,596$$

Selanjutnya untuk mendapatkan nilai t-tabel, dicari pada tabel **distribusi t student**, dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $df = n-2 = (270 - 2) = 268$, diperoleh t-tabel = 1,995.

Dengan membandingkan nilai t-hitung dan nilai t-tabel, jika hasilnya t-hitung lebih

besar dari t-tabel maka pengaruh variabel budaya organisasi adalah signifikan. Ternyata didapat bahwa : $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, sehingga disimpulkan **variabel Budaya Organisasi** berpengaruh signifikan terhadap variabel Strategi Implementasi

Adapun hipotesis kedua yang berkaitan dengan budaya organisasi adalah:

H_2 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

Untuk menghitung pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan ada dua jalur yaitu pengaruh Langsung variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan (P_{YX_1}) dan melalui jalur strategi implementasi. Dengan program LISREL 8.71, besarnya pengaruh langsung diperoleh sebesar 0.2684 atau 26,84%. Berarti variabel Budaya Organisasi mempengaruhi Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan secara langsung sebesar 26,84%. Dan pengaruh Tak Langsung, variabel Budaya Organisasi terhadap Keberhasilan Implementasi Manajemen Pengetahuan melalui X_2 , diperoleh dari hasil perhitungan sebagai berikut:

$$X_2 = 0,2684 * 0,543 * 0,5611 = 0,0818 = 8,18\%$$

Total Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Budaya Organisasi, terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan adalah baik yang berasal dari dirinya sendiri X_1 adalah sebesar 26,84%. dan yang berasal dari X_2 sebesar 8,18%. $P_{X_{1T}} = 26,84\% + 8,18\% = 35,02\%$. Dengan demikian pengaruh lain yang tak teramati dan kesalahan ukur sebesar $1 - 0,3502 = 0,6498$

Pengaruh Strategi Implementasi

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh strategi implementasi terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan, akan dilakukan pengujian hipotesis berikut ini.

H_3 : Strategi Implementasi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

Dengan program LISREL 8.71, besarnya pengaruh langsung pengaruh Langsung variabel Strategi Implementasi (X_2) terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan (P_{YX_2}) adalah sama dengan 0.5610 atau 56,10%. Artinya variabel Strategi Implementasi mempengaruhi Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan secara langsung sebesar 56,10%.

Pengaruh Tidak Langsung variabel Strategi Implementasi terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan yang berasal dari Budaya Organisasi sebesar:

$$X_2 = 0,5610 * 0,543 * 0,2684 = 0,0818 = 8,18\%$$

Pengaruh langsung dan tak langsung Strategi Implementasi, terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan adalah pengaruh langsung sebesar 56,10% ditambah yang berasal dari budaya organisasi adalah sama dengan : $P_{X_{2T}} = 56,10\% + 8,18\% = 64,28\%$

Pengaruh secara simultan

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan strategi implementasi terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis berikut ini yang dilakukan melalui bantuan *software* LISREL 8.71

H_4 : Faktor Budaya Organisasi dan strategi implementasi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

Untuk mencari koefisien jalur variabel bebas Budaya Organisasi (X_1) dan Strategi Implementasi (X_2) yang secara simultan terhadap Keberhasilan manajemen pengetahuan

(Y) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Tahap pertama mendapatkan **matriks korelasi** kedua variabel bebas Budaya Organisasi (X_1) dan Strategi Implementasi (X_2) terlebih dahulu. Dengan bantuan *software* LISREL 8.71, diperoleh matriks korelasi antar variabel bebas (X) :

$$R = \begin{array}{c|cc} & X_1 & X_2 \\ \hline X_1 & 1 & 0.543 \\ X_2 & 0.543 & 1 \end{array}$$

Tahap kedua : menghitung matriks invers-nya R^{-1} dari matriks korelasi di atas, dan diperoleh :

$$R^{-1} = \begin{array}{c|cc} & X_1 & X_2 \\ \hline X_1 & 1.4189 & -0.771 \\ X_2 & -0.771 & 1.4189 \end{array}$$

Tahap ketiga : mencari matriks korelasi antara variabel bebas (X) terhadap variabel tidak bebas (Y). Dengan bantuan *software* LISREL 8.71, diperoleh matriks korelasi antar variabel bebas X dengan Y :

$$R = \begin{array}{c|c} & Y \\ \hline X_1 & 0.5733 \\ X_2 & 0.7069 \end{array}$$

Tahap keempat : menghitung koefisien jalur nya dengan cara matriks invers korelasi variabel bebas X_1 dengan variabel bebas X_2 dikalikan dengan matriks korelasi antar variabel bebas X terhadap variabel tidak bebas Y , sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.4189 & -0.771 \\ -0.771 & 1.4189 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.5733 \\ 0.7069 \end{bmatrix}$$

diperoleh :

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,26842 \\ 0,56109 \end{bmatrix}$$

Dengan demikian koefisien jalur dari masing-masing variabel bebas adalah:

- Koefisien jalur X_1 terhadap Y adalah $= P_{YX1} = 0,26842$
- Koefisien jalur X_2 terhadap Y adalah $= P_{YX2} = 0,56109$

Untuk menguji seberapa signifikan pengaruh koefisien jalur seperti yang dimaksud dalam persamaan (iv) dan (v) yaitu besar nya pengaruh Budaya Organisasi (X_1) dan besarnya pengaruh Strategi Implementasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Keberhasilan Manajemen Pengetahuan (Y).

Kalau dihitung pengaruhnya secara simultan dengan formula :

$R^2_{Y(X1X2)} = [\text{Matriks koefisien jalur}] * [\text{matriks korelasi variabel}]$,

di mana Matriks koefisien jalur sebagai matriks korelasi variabel sebab X dan Matriks korelasi variabel sebagai matriks korelasi akibat Y , diperoleh :

$$R^2_{Y(X1X2)} = \begin{bmatrix} P_{YX1} & P_{YX2} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} R_{YX1} \\ R_{YX2} \end{bmatrix}$$

Dengan memasukkan nilai P_{YX1} , P_{YX2} , R_{YX1} , R_{YX2} , didapatkan hasil signifikansi pengaruhnya:

$$R^2_{Y(X_1X_2)} = \begin{bmatrix} 0,26843 & 0,56108 \end{bmatrix} X \begin{bmatrix} 0,5733 \\ 0,70694 \end{bmatrix}$$

Signifikansi Pengaruh Koefisien Jalur $R^2_{Y(X_1X_2)} = 0,5505$ atau 55,05%

Dengan demikian maka besarnya koefisien jalur yang disebabkan dari faktor lain yang tidak termasuk dalam spesifikasi ini adalah:

$$P_{Y\varepsilon} = 1 - 0,5505 = 0,4495 \text{ didapat } 44,95\%$$

Untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh yang benar-benar berasal dari masing-masing variabel, dihitung dari yang langsung dan tak langsung mempengaruhi baik yang berasal dari Budaya Organisasi maupun dari Strategi Implementasi terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan, dilakukan penghitungan yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3
Total Pengaruh Keberhasilan

Variabel	Koefisien Jalur	dalam %			
		Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung (melalui)		Total
			X ₁	X ₂	
X ₁	0,2684	7.2056	-	8.1838	15.3894
X ₂	0,5611	31.4809	8.1838	-	39.6647
		Total Pengaruh			55.0541

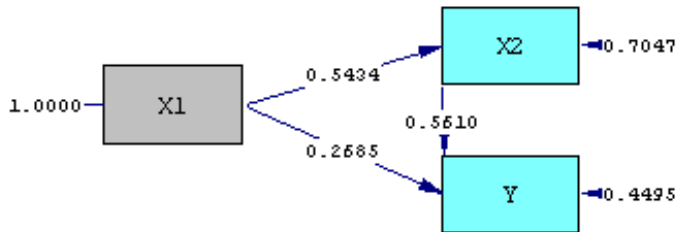
Pengaruh total dari kedua variabel bebas budaya organisasi dan strategi implementasi terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan adalah:

$$P_{XT} = P_{X_1T} + P_{X_2T} = 15,39\% + 39,66\% = 55,0541\%$$

Dari tabel tersebut terlihat bahwa faktor yang memberikan pengaruh paling besar terhadap Keberhasilan Implementasi Manajemen Pengetahuan adalah Strategi Implementasi (X_2) yaitu sebesar 39,66%.

Kemudian dengan menggunakan koefisien jalur, diperoleh hasil sebagai berikut:

- Budaya Organisasi X_1 , mempunyai pengaruh positif terhadap Strategi implementasi X_2 sebesar 0.5434 atau 29,53%.
- Budaya Organisasi X_1 , mempunyai pengaruh positif langsung terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan Y 0.2685 atau 7.20%.
- Strategi implementasi X_2 mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.5610 atau 31.47%.
- Budaya organisasi X_1 dan Strategi Implementasi X_2 bersama-sama secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan sebesar 0.7420 atau 55.05 %.



Dari hasil hitungan tentang pengaruh simultan telah didapat bahwa budaya organisasi dan manajemen pengetahuan yang secara bersama-sama berpengaruh sebesar 55,05 %. Perhitungan ini adalah perhitungan statistik yang tidak lepas dari pengaruh lain selain yang dilakukan perhitungan dalam penelitian ini sebesar $P_{Y\epsilon}$. Dengan demikian maka besarnya koefisien jalur yang disebabkan dari faktor lain yang tidak termasuk dalam spesifikasi ini adalah : $P_{Y\epsilon} = 1 - 0,5505 = 0,4495$ didapat 44,95%.

Kemudian, untuk menguji penolakan Hipotesis Nol, dilakukan melalui dua tahapan pengujian yaitu : tahap pertama, menguji pengaruh secara simultan, dan tahap kedua, mencari signifikansi pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel, untuk mendapatkan variabel mana yang lebih kuat mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan.

Untuk menguji hipotesis nol secara simultan ini, digunakan uji statistik F dengan tahapan, pertama mencari nilai F-hitung

$$H_0 = P_{YX1} = P_{YX2} = 0$$

$$H_i = \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{Yxi} \neq 0, i = 1, 2$$

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^n \rho_{YXi} r_{YXi}}{k \left\{ 1 - \sum_{i=1}^n \rho_{YXi} r_{YXi} \right\}}$$

Dengan memasukkan nilai $n = 270$, $k = 2$ dan dengan signifikansi pengaruh = 0.5505, maka diperoleh F hitung :

$$F = \frac{(270 - 2 - 1) \times 0,5505}{2 \{1 - 0,5505\}} = 163,52$$

Mencari nilai F-tabel

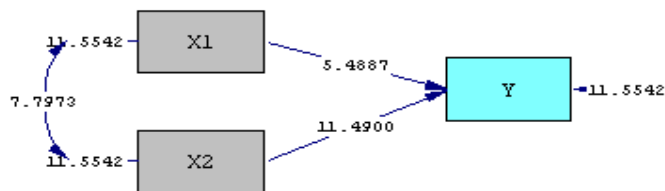
Dengan menelusuri distribusi F-Snodecor untuk $\alpha = 5\%$, derajat kebebasan (db_1) = 2, dan (db_2) = $270 - 2 - 1 = 267$, diperoleh nilai F- tabel = 3,030.

Dari perolehan kedua hasil perhitungan F-hitung dan F-tabel di atas, dapat kesimpulan bahwa :

$$F\text{-hitung} > F\text{-tabel} \text{ yaitu } (163,52 > 3,030)$$

Dengan demikian sesuai dengan kriteria uji simultan, maka H_0 ditolak, artinya variabel Budaya Organisasi dan Strategi Implementasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Keberhasilan Implementasi Manajemen Pengetahuan.

Setelah melakukan uji hipotesis nol secara simultan dan hasilnya ditolak, yang berarti bahwa pengaruhnya cukup signifikan, maka untuk melihat variabel mana saja yang signifikan, dilakukan uji hipotesis nol secara parsial untuk melihat signifikansi pengaruh masing-masing variabel Budaya Organisasi dan Strategi Implementasi terhadap.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 16
Nilai t-hitung

Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan menggunakan **uji t**. Dari hasil perhitungan uji Hipotesis Nol melalui **uji t**, diperoleh bahwa hasil t-hitung dan t-tabel masing-masing koefisien jalur terlihat seperti Gambar 32 dan Tabel 22

Berdasarkan hasil Uji Hipotesis Nol pada Tabel 23, didapatkan kesimpulan bahwa :

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan ($t\text{-hitung} = 5,49 > (t\text{-tabel} = 1,97)$), berarti Hipotesis nol pengaruh budaya organisasi ditolak.

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis Nol

Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
$PYX_1 = 0,2684$	5,49	1,97	H_0 ditolak
$PYX_2 = 0,5611$	11,48	1,97	H_0 ditolak

Strategi Implementasi manajemen berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan ($t\text{-hitung} = 11,48 > (t\text{-tabel} = 1,97)$), berarti hipotesis nol untuk pengaruh Strategi Implementasi ditolak.

2. Pembahasan Hasil dan Keterbatasan Penelitian

Setelah melakukan analisis baik secara diskripsi maupun inferensial didapatkan hasil penelitian sebagai berikut: Pertama, unit pengelola manajemen pengetahuan dibentuk setelah terbangun infrastruktur manajemen pengetahuan bukan didasarkan pada strategi bisnis perusahaan. Kedua, dari hasil survey pertama tentang implementasi manajemen pengetahuan menunjukkan bahwa ada indikasi pegawai ketakutan dan kekhawatiran kehilangan posisi jika ia melakukan berbagi pengetahuan. Ketiga, tujuh nilai etika bisnis Telkom dipraktikkan menurut persepsi responden dalam penelitian ini berada pada kombinasi communal dan mercenary untuk level korporasi dan kombinasi communal dan Networked untuk level unit. Keempat, dukungan manajemen dan keberadaan unit pengelola manajemen pengetahuan yang mempunyai otoritas yang memadai merupakan sesuatu yang menentukan keberhasilan manajemen pengetahuan. Kelima, kombinasi strategi implementasi untuk membangun hubungan manusia dan strategi dokumentasi pengetahuan adalah merupakan strategi implementasi yang diperlukan.

Kemudian berdasarkan analisis inferensial diperoleh informasi sebagai berikut: Pertama, terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Strategi Implementasi, dengan besar pengaruh sebesar 29,5%. Kedua, terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan,

dengan besar pengaruh 15,39%. Ketiga, terdapat pengaruh positif yang signifikan Strategi Implementasi terhadap Keberhasilan Manajemen Pengetahuan, dengan besar pengaruh 0,5610 atau 31,47%. Keempat, terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Faktor Budaya Organisasi (X1) dan Strategi Implementasi (X2) secara bersama-sama terhadap Keberhasilan Implementasi Manajemen Pengetahuan, dengan besar pengaruh sebesar 55,05%. Besar pengaruh tersebut diberikan oleh Budaya Organisasi (X1) sebesar 15,39% dan Strategi Implementasi (X2) 39,66%. Kelima, budaya organisasi di level unit merupakan kombinasi *communal*, dan *networked* menggambarkan bahwa pegawai belajar dari pengalamannya sendiri, kreativitas hanya untuk dirinya sendiri dan tidak ditularkan. Oleh karena itu keberadaan fungsi yang memfasilitasi agar orang mau berbagi pengetahuan perlu diintensifkan untuk memicu budaya pembelajaran individu maupun organisasi. Keenam, budaya Organisasi di level korporasi merupakan kombinasi budaya *communal* dan *mercenary* menggambarkan bahwa kondisi solidaritasnya kuat, tetapi tingkat *trust* sedikit lemah. Adalah suatu kondisi yang menunjukkan pegawai bekerja semata-mata berlatar belakang imbalan karena dikejar target dan mempertahankan jabatan tanpa menghiraukan hubungan sesama anggotanya. (Goffee and Jones 1998). Dalam kondisi yang demikian strategi kombinasi penyediaan *best practice* dan *expert* akan sangat mendukung keberhasilan manajemen pengetahuan di tingkat korporasi.

Selain itu, hasil analisis data memberikan informasi sebagai berikut: Pertama, pengaruh yang paling besar atau dominan diberikan untuk keberhasilan manajemen pengetahuan adalah pengaruh yang diberikan oleh variabel Strategi Implementasi (X2) dengan total pengaruh sebesar 39,66%. Kedua, dalam mengimplementasikan Manajemen Pengetahuan Telkom cenderung menekankan pada aspek teknologi, aspek lain cenderung kurang mendapat perhatian pimpinan karena lebih dari lima puluh persen pegawai masih enggan untuk berbagi pengetahuan, berarti permasalahan bukan terletak pada teknologi tetapi pada faktor sosial. Ketiga, Keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan, perlu dukungan dari manajemen agar pengetahuan mengalir kepada komunitas praktisi, ada perbaikan terus-menerus dan pembelajaran hasil yang dipraktekkan dan budaya *sharing*. Untuk realisasi ini dukungan dapat berupa dorongan dari pimpinan, formulasi sasaran dan evaluasi manajemen pengetahuan. Keempat, dari aspek kompetensi dan perilaku, *knowledge sharing* belum dipahami sebagai alat yang mendukung keberhasilan bisnis. Para pimpinan pada umumnya mendukung fungsi manajemen pengetahuan untuk menambah kemampuan nilai-nilai perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan. Karena waktu yang terbatas, hanya beberapa faktor saja yang diteliti dalam penelitian ini yaitu faktor-faktor yang oleh peneliti dianggap mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan manajemen pengetahuan, yaitu budaya organisasi dan strategi implementasi.

Konsisten dengan formula dalam perhitungan statistik, masih terdapat faktor lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini yang mempengaruhi keberhasilan manajemen pengetahuan sebesar $P_{y\epsilon}$. Dengan demikian maka besarnya koefisien jalur yang tidak diperhitungkan adalah $P_{y\epsilon}$ besar pengaruhnya sama dengan : $P_{y\epsilon} = 1 - 0,5505 = 0,4495$ didapat 44,95%

Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan manajemen pengetahuan bisa berasal dari teknologi informasi, struktur organisasi dan faktor lainnya yang tidak dimasukkan

dalam perhitungan dalam penelitian ini.

E. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh pada strategi implementasi manajemen pengetahuan dan mendukung keberhasilan manajemen. Demikian pula penetapan strategi implementasi dalam penerapan manajemen pengetahuan.

Nilai-nilai budaya organisasi yang sesuai mendukung implementasi Manajemen Pengetahuan di PT Telkom dapat dibagi menjadi dua yaitu tingkat korporasi dan tingkat unit. Tingkat korporasi berupa *Trust* yang diungkapkan dalam perilaku berbagi informasi, diskusi pendapat, disiplin adalah nilai yang mendukung keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan. Sedangkan pada tingkat unit berupa *Solidaritas* yang diungkapkan melalui komunikasi antar pegawai, komunikasi pegawai dan pimpinan dan komunikasi dalam organisasi mendukung keberhasilan manajemen pengetahuan.

Nilai budaya seperti *trust* organisasi dan solidaritas mempunyai hubungan yang sangat erat dengan budaya organisasi yang diterapkan sebagai etika bisnis PT Telkom. Oleh karenanya faktor ini dominan mempengaruhi baik strategi implementasi maupun keberhasilan manajemen pengetahuan. Sedangkan peran yang menentukan keberhasilan implementasi Manajemen Pengetahuan adalah peran strategi implementasi yang mengedepankan pembangunan hubungan pegawai dengan para expert untuk penyelesaian masalah perusahaan.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh di atas, maka peneliti memberikan tiga saran sebagai berikut: Pertama, budaya organisasi yang berlaku mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap strategi implementasi untuk keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan. Oleh karena itu internalisasi budaya organisasi perlu dipahami sampai pada tahap yang tidak perlu diperdebatkan lagi oleh anggota organisasi. Kedua, memberi peran yang memadai kepada pengelola manajemen pengetahuan, fungsi riset dan teknologi, pemasaran, dan diklat menjadi pemeran utama dalam terjadinya sharing pengetahuan agar peran manajemen pengetahuan lebih maksimal dalam strategi bertahan dan berkembang yang mempunyai keunggulan daya saing. Ketiga, bagi organisasi yang akan menerapkan manajemen pengetahuan disarankan perlu memperhatikan faktor-faktor infrastruktur manajemen pengetahuan seperti budaya, organisasi, dan kepemimpinan secara komprehensif dan membentuk fungsi pengelola yang mempunyai otoritas yang memadai agar fungsi manajemen pengetahuan lebih bermakna.

Kemudian penulis merekomendasikan agar penelitian ini dapat dikembangkan selanjutnya dengan penelitian yang lebih luas lagi dengan mempertimbangkan faktor pengaruh teknologi informasi dalam strategi implementasi secara bersama-sama dengan infrastruktur manajemen pengetahuan.

Referensi

- Abdullah R and Selamat MH. 2005. *A Framework For Knowledge Management System Implementation to Collaborate Environment For Higher Learning Institution*. *Journal of Knowledge Management Practice*, March 2005 . Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Bellinger G. 2004. *The Effective Organization : Getting from Objectives to Results, The way of Systems Feedback Musings*, (<http://www.systemthinking.org>)

- Covey SR. 2005. *The 8 th Habits Melampaui Efektifitas, Menggapai Keagungan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Davenport T and Laurence P. 2000. *Working Knowledge: How Organization manage What They Know*. Massachusetts: Havard Business School Press.
- De Funia GL. 1997. *A Behavioral Model of Interpersonal Trust*. Springfield: St John's University.
- Goffee R and Jones G. 1999. *What Holds the Modern Company Together?*. United States of America: Havard Business Review on Managing People.
- Malhotra Y. 2003. *Why Knowledge Management Fail?, Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises*. New York: Syracuse University.
- Malhotra Y. 2003. *Is Knowledge The Ultimate Competitive Advantage, Business Management Asia*. New York: Syracuse University,
- Malhotra Y. 2000. Knowledge Management and New Business Models : Rethinking Information Strategy" *The Executives Journal Summer 2000*, 16, (4) 5-16
- Marquart Mand Angus R. 1994. *The Global Learning Organization, Gaining Competitive Advantage Through Continous Learning*., Canada.
- Nonaka, I. 2005 *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science*, vol. 5
- Nonaka I. 1998. *Knowledge Creation & Knowledge Sharing, Knowledge Management Sustain Life Cycle*
- Nonaka I. dan Takeuchi H. 1995 *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: University Press,
- Nonaka I. 2004, *Acquiring the Knowledge Management System, Knowledge Architecture* (<http://turing.une.edu.au/>)
- Schein EH. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Srinivasan A and Horowitz B. 2004. *Use of Simulation Experiments To Evaluate Knowledge Management Modeling Quality*. Journal of Knowledge Management Practice. October 2004. University of Virginia.
- Telkom. 2006. Lampiran Keputusan Direksi Nomor .05/PS140/CTG-20/2005, perihal: Etika Bisnis
- Telkom. 2005 *Model Knowledge Management Telkom (CHAMPIUN)* . Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
- Telkom. 2006. *Implementasi budaya the TELKOM WAY 135*, Makalah Angkatan Kursus Staf dan Pimpinan Angkatan ke sepuluh