

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP IMPLEMENTASI KNOWLEDGE  
MANAGEMENT  
DI PT. JASA RAHARJA (PERSERO)  
CABANG SUMATERA BARAT**

**Oleh: Helfan Syafli dan Bustari Muchtar**

***ABSTRACT***

*This research aimed to reveal the effect of: (1) transformational leadership on organizational culture in PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera. (2) transformational leadership to the implementation of knowledge management in PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera. (3) organizational culture on knowledge management implementation in PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera. The population of this research was all employees at PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera about 56 people. Sampling is done by means of proportional stratified random sampling about 49 people. The technique of data analysis used the path (path analysis). The results showed: (1) Transformational leadership significantly influence on organizational culture at PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera. (2) Transformational leadership significantly influence the implementation of knowledge management at PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera. (3) organizational culture significantly influence the implementation of knowledge management at PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera.*

***Keywords: transformastional leadership, organization culture, knowledge magement.***

**A. PENDAHULUAN**

Sejak tahun 2008, PT Jasa Raharja menggandeng beberapa konsultan ternama dalam pengembangan *knowledge management*, antara lain Intralearn Asia Singapura dan The Boston Group USA sebagai penyedia *learning management system*, PT Mitra Integrasi Komputindo untuk *hosting* fasilitas *e-learning*, serta Hewwit Associates dan Knowledge Platform Singapura sebagai penyedia jasa *change management* dan *learning content*. Layanan *e-learning* untuk sekitar 18 ribu

karyawannya yang tersebar lebih dari 600 cabang seluruh Indonesia dimaksudkan sebagai media pembelajaran melalui berbagai media seperti internet, intranet, ekstranet, hingga dalam bentuk CD-ROM.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini, sangat mempengaruhi kemampuan daya saing sebuah perusahaan. Saat sebuah perusahaan mencoba mengembangkan skala ekonominya, maka dibutuhkan tingkat pengetahuan yang sangat luas pada

setiap personil yang ada untuk dapat berkompetisi dan bertahan.

Kondisi kompetisi yang sangat ketat ini menyebabkan perlu adanya perubahan paradigma dari *resource-based competitiveness* menjadi mengandalkan *knowledge-based competitiveness*. Kedua konsep ini sangat bertolak belakang, di mana konsep pertama bertumpu pada keunggulan sumber daya alam, lokasi dan kondisi geografis. Konsep kedua berdasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta pengembangan sumber daya manusia perusahaan. Untuk memudahkan pengembangan sumber daya manusia perusahaan diperlukan kemampuan untuk mengelola dan pengembangan *knowledge* yang dimiliki. Pengelolaan *knowledge (Knowledge management)* tersebut pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang handal bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing.

Saat ini, organisasi publik makin dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional. Hal ini tentu dapat terlaksana jika organisasi publik tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi (*knowledge worker*). Namun nyatanya anggota organisasi publik tidak ada waktu untuk meningkatkan pengetahuan mereka.

Salah satu penyebabnya adalah status kepegawaian mereka sudah terjamin. Pengetahuan baru (*new knowledge*) dianggap hanyalah pilihan. Berdasarkan pengamatan, banyak organisasi sering tidak mengetahui, pengetahuan apa saja yang dimiliki organisasi apalagi pengetahuan karyawan-nya. Hasil pengamatan awal menunjukkan ada 25 orang karyawan yang mengalami kesulitan dalam menerapkan

*knowledge management* di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Barat. Hal ini berdampak terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut kurang optimal.

Pengetahuan (*knowledge*) lebih banyak dimiliki karyawan yang sudah senior/pensiun dibanding karyawan yang aktif atau masih baru. Ini terjadi karena *knowledge management (KM)* tidak diperkenalkan di lingkungan organisasi. Praktik implementasi KM pada sektor publik merupakan tantangan berat. Ada beberapa alasan yang melatarbelakanginya yaitu pertama, pola kerja di pemerintahan dan BUMN di dominasi oleh hirarki dan birokrasi sehingga sulit menerapkan *knowledge sharing* dan transfer. Kedua, *knowledge* dikalangan pegawai negeri dan karyawan BUMN belum populer. Padahal, penerapan KM di lingkungan organisasi akan terlihat apabila *knowledge* tersebut memberi nilai tambah dan akan bertambah besar bila dimanfaatkan dalam *knowledge transfer* atau *shering* berupa penyampaian *knowledge* dari satu tempat, orang, dan pemilikan kepada pihak lain. KM juga akan berfungsi membangun mental anggota organisasi dalam kewirausahaan, dengan pengetahuan berinovasi dan menguasai masalah dan solusi. Memang, diperlukan usaha-usaha yang lebih konkrit untuk mengimplementasikan *knowledge management (KM)* di lingkungan organisasi. Diyakini dengan penerapan *knowledge management* di lingkungan organisasi dapat meningkatkan pelayanan publik. Kemudian diharapkan terbentuk *knowledge*

*worker* yang menjadi impian dan tujuan organisasi di masa mendatang.

Permasalahan yang dibahas dalam tesis ini adalah mengenai implementasi *knowledge management* (KM) yang masih rendah pada organisasi pemerintahan. Masalah ini menarik untuk diangkat seiring dengan semakin cepatnya perubahan yang terjadi dalam dunia saat ini, khususnya dalam dunia bisnis yang menuntut setiap pelaku bisnis untuk dapat mendayagunakan potensi sumber daya manusia (SDM) dengan sebaik mungkin agar tidak tertinggal oleh perkembangan zaman dan terlindas oleh persaingan.

Dalam penelitian ini, yang akan menjadi objek kajian mengenai implementasi *knowledge management* adalah PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Barat. PT. Jasa Raharja ini menarik untuk dikaji karena asuransi termasuk perusahaan yang secara kelembagaan, sangat menyadari pentingnya *knowledge management* untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing perusahaan dan karyawannya.

Meskipun demikian, *knowledge management* di PT Jasa Raharja tidak berarti tidak mengalami kendala dalam implementasi di lapangan. Salah satu kendala umum dari penerapan *knowledge management* di PT. Jasa Raharja cabang Sumatera Barat adalah masih rendahnya minat belajar dari karyawan disebabkan karena faktor budaya misalnya nyaman dengan pekerjaan yang telah ada sehingga peningkatan kemampuan dinilai tidak terlalu diperlukan. Pemanfaatan sistem *knowledge management* dan

implementasinya membutuhkan budaya mandiri dan kebiasaan untuk belajar. Oleh karena itu, *change management* dan kepemimpinan yang handal sangat diperlukan untuk menjamin kesuksesan penerapan *knowledge management* ini.

Penelitian ini yang menjadi fokus pembahasan adalah *knowledge management* dilihat dari perspektif kajian manajemen sumber daya manusia. Berbicara dalam perspektif kajian manajemen sumber daya manusia, tentu tidak lepas dari dua faktor utama yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Dua faktor inilah yang akan menjadi inti pembahasan dalam penelitian ini.

Kepemimpinan merupakan konsep yang luas, untuk itu dalam penelitian ini yang akan menjadi fokus pembahasan adalah mengenai kepemimpinan transformasional. Konsep ini merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji kepemimpinan dan merupakan konsep kepemimpinan yang sangat sesuai dengan tuntutan perubahan yang diperlukan dalam penerapan *knowledge management*. Konsep yang permulaan dicetuskan oleh James McGregor Burns di tahun 1979 dan disempurnakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio pada tahun 1985 ini muncul untuk menyempurnakan teori-teori kepemimpinan terdahulu yang dianggap tidak mampu menciptakan perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan pada masa kini. Perubahan yang diharapkan adalah perubahan tingkah laku, nilai-nilai, dan motivasi. Perubahan ini diperlukan agar usaha menghasilkan kinerja yang luar biasa karena adanya komitmen kerja

dan sungguh-sungguh sebagai manifestasi dari motivasi kerja mereka yang semakin meningkat. Kepemimpinan transformasional menjadi pendorong perubahan dan meningkatkan kinerja di atas ekspektasi dengan menanamkan kebanggaan, mengkomunikasikan penghargaan secara personal, memfasilitasi pemikiran kreatif dan membangkitkan inspirasi.

Faktor kedua yang diduga belum terlaksananya *knowledge management* dengan baik yaitu budaya organisasi, berdasarkan kajian-kajian teoritis maupun empirik menunjukkan peranan yang signifikan terhadap keseluruhan efektivitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat diyakini meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya dan membantu organisasi tersebut untuk beradaptasi dengan baik terhadap perubahan lingkungan eksternal yang cepat serta mampu memberikan respon yang sesuai untuk menghadapinya. Melihat besarnya peranan budaya dalam organisasi, menarik untuk dikaji sejauh mana peranan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* dalam suatu organisasi. Keberhasilan Implementasi *knowledge management* akan ditentukan oleh kepemimpinan leadership dan budaya organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengungkap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Knowledge Management di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

## B. KAJIAN TEORI

Davenport dan Prusak dalam McInerney (2002:10) mendefinisikan pengetahuan sebagai campuran dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pengertian yang membentuk kerangka berfikir dalam mengevaluasi dan menghadapi pengalaman dan informasi baru. Pengetahuan bermula dan berada pada pemikiran orang. Dalam organisasi, bukan saja terletak pada dokumen atau sistem penyimpanan tapi juga pada kebiasaan, proses, praktek, dan norma.

Nonaka dan Konno (1998:42) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe *knowledge* yaitu (1) *explicit knowledge* dan (2) *tacit knowledge*. Yang dimaksud dengan *explicit knowledge* pengetahuan yang bersifat objektif dan rasional, dapat diekspresikan dalam kata-kata, kalimat, dapat dibagikan dalam bentuk data, spesifikasi, manual, dan semacam itu. Tipe *knowledge* ini dapat disebarkan kepada orang lain secara formal dan sistematis. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang bersifat subjektif, personal dan eksperimental, tidak dapat diekspresikan dalam kata-kata, kalimat, atau rumus. Wawasan subjektif, intuisi, firasat masuk dalam kategori ini. *Tacit knowledge* berakar pada tindakan, pengalaman, ideologi, nilai, dan emosi seseorang.

Bergeron (2003:8) menyampaikan definisi *knowledge management* adalah sebagai berikut :*Knowledge management (KM) is a deliberate, systematic business optimization strategy that selects, distills, stores, organizes, packages, and communicates information essential to the business of a company in a manner that improves performance and*

*corporate competitiveness*. Rao (2004:3) dalam buku *knowledge management Tools and Technique*, mendefinisikan KM sebagai berikut, *Knowledge management is a systematic discipline and a set of approaches to enable information and knowledge to grow, flow, and create value in an organization*.

Davidson dan Foss dalam Yuliasmi (2005:20) yang menggambarkan implementasi *knowledge management* dalam empat fase. *Pertama*, Fase Identifikasi (*Identify*). Mengidentifikasi apa yang telah diketahui untuk memulai *knowledge management*. Ini termasuk *knowledge* yang ada pada pikiran/benak setiap karyawan, laporan dan pustaka organisasi, kumpulan data dalam organisasi, dan para supplier atau *customer* organisasi. *Kedua*, Fase Refleksi (*Reflection*). Membuat simpanan (persediaan) dari *knowledge* yang sudah dimiliki. Kegiatan ini memberikan kesempatan untuk mengubah *tacit knowledge* karyawan menjadi *explicit knowledge* dan menyimpulkan *knowledge* yang sudah ada ke dalam bentuk yang mudah untuk dibagikan. *Ketiga*, Fase Berbagi (*Share*), membuat sistem yang bertujuan membuat *knowledge* yang ada dimanapun dalam organisasi tersedia dan tersalurkan kemampuan *knowledge* itu dibutuhkan. Keempat, Fase Penggunaan (*Apply*), saat suatu *knowledge* menawarkan perbaikan kinerja organisasi maka organisasi akan menerapkannya dan menciptakan sistem yang menyertakan *knowledge* tersebut dalam prosedur kerja sehari-hari. Hal ini pada akhirnya akan

mengubah *knowledge* menjadi modal struktural.

Handoko (2000:295) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup Hersey dan Blanchart (dalam Sunyoto, 2012:34) kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Bass dalam Gibson (1997:86) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan.

Robbins (2003: 472) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Pemimpin mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan membantu karyawan memandang masalah lama dengan cara-cara baru

dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Bernard Bass dalam Boyyett (2006:3) memberikan indentifikasi karakteristik kepemimpinan transformasional menjadi empat komponen yaitu :

Pertama, simulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif. Perilaku yang berhubungan dengan stimulasi intelektual diantaranya memberikan tantangan secara intelektual bagi pengikutnya, mendorong mereka dengan mempertanyakan asumsi-asumsi mereka, mempertanyakan status quo, dan mendorong mereka menemukan solusi yang inovatif dan kreatif, mempertanyakan tradisi dan keyakinan, menstimulasi orang lain dengan wawasan baru dan cara untuk mengerjakan sesuatu, dan mendorong pengutaraan ide-ide dan alasan.

Kedua, Konsiderasi Individual (*Individual Consideration*). Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Perilaku ini terkait dengan upaya pemimpin untuk memberikan dukungan emosional dan sosial kepada bawahannya dan membangun serta memberdayakan mereka melalui *coaching* dan konseling. Pemimpin transformasional memperlakukan orang lain secara individual, memperhatikan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi individual,

mendengar dengan penuh perhatian, memperhatikan pengembangan mereka, memberikan nasihat, mengajar dan melatih. Mereka mendelegasikan tanggung jawab, memberdayakan, mendukung, dan responsif terhadap kebutuhan. Mereka mendengar, berkomunikasi, dan menyemangati.

Ketiga, Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang - orang disekitarnya. Perilaku ini terkait dengan upaya pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuannya dan meningkatkan kepercayaan diri mereka terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang sebelumnya terlihat tidak mungkin.

Keempat, Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*). Perilaku ini terkait dengan membentuk persepsi pengikut terhadap kekuatan kepercayaan diri, dan cita-cita/ideologi pemimpin. Pemimpin seperti ini menunjukkan pendirian, menegaskan kepercayaan, mengambil tanggung jawab saat menghadapi hal sulit, menunjukkan nilai-nilai paling penting, menekankan pada pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis terhadap suatu keputusan.

Zyngier (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci utama dari kesuksesan sebuah penerapan *knowdge management*. Kepemimpinan seorang *leader* sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Jika budaya organisasi diibaratkan sebagai pondasi, maka kepemimpinan adalah bangunan yang menopang untuk berdirinya sebuah organisasi. Semakin kuat

bangunan, maka semakin solid organisasi tersebut dalam menghadapi tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal.

Wirawan (2008: 10) budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi. Darmawan (2013:143) budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi.

Menurut Schein (1985:14) menyatakan bahwa budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Bass dan Avolio (1998:101) menyatakan budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Menurut Robbins dalam Darmawan (2013:147) ada tujuh karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu: pertama, Inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejauh mana pegawai di dorong

untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Kedua, Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian. Ketiga, Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Keempat, Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam organisasi. Kelima, Berorientasi kepada tim (*team orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Keenam, Agresif (*aggressiveness*) adalah sejauh mana pelaku organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Ketujuh, Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong pada penelitian Expost-Facto. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Barat yang masih aktif berjumlah 58 pegawai Teknik pengambilan sampel adalah *proportional stratified random sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 49 orang pegawai. Teknik

analisa data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dengan melihat tingkat capaian responden dan analisis jalur. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji F dan uji t.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

#### 1. Uji prasyarat analisis

Hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,906 dengan signifikan 0,558. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut, karena nilai signifikan dari uji normalitas  $> 0,05$ .

Uji homogenitas adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah data yang diperoleh berasal dari sampel yang homogen. Uji homogenitas variansi populasi dilakukan dengan *Test Homogeneity of Variance* dengan menggunakan uji gleser. Diperoleh masing-masing skor signifikansi variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,503, dan budaya organisasi sebesar 0,062. Hal ini berarti skor masing-masing variabel lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan analisis ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data berasal dari sampel yang homogen

#### 2. Analisis Jalur dan Pengujian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat  
Pada bagian ini membahas tentang pengaruh variabel penyebab kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap variabel akibat budaya organisasi ( $X_2$ ). Budaya organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel

intervening. Hasil analisis menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  5,301 dengan tingkat level Sig.  $0.000 < 0.05$ . Hal ini dapat diartikan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi di pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Besaran koefisien adalah 0,567 angka koefisien jalur ini menunjukkan angka yang positif, artinya semakin ditingkatkan kepemimpinan transformasional maka budaya organisasi akan lebih baik.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi *Knowledge Management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

Untuk menganalisis pengaruh variabel penyebab kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ), baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Dimana nilai  $F_{hitung}$  sebesar 31,153 dengan tingkat level signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  2,490 dengan tingkat level Sig.  $0.016 < 0.05$ . Hal ini dapat diartikan terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Besaran koefisien jalurnya 0,325. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik



kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan pula implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  4,403 dengan tingkat level Sig.  $0.000 < 0.05$ . Hal ini dapat diartikan terdapat pengaruh signifikan antara budaya terhadap

implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Besaran koefisien jalurnya 0,619, hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkan budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

### Ringkasan Interpretasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

No	Keterangan	%	%
1	Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap implementasi <i>knowledge management</i>	10,56	
2	Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap implementasi <i>knowledge management</i> melalui budaya organisasi	6	
3	Pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap implementasi <i>knowledge management</i>		16,56
4	Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap implementasi <i>knowledge management</i>	38,32	38,32
5	Jumlah pengaruh variabel eksogenus terhadap variabel endogenus	54,88	54,88
6	Pengaruh variabel lain terhadap implementasi <i>knowledge management</i>	45,12	45,12
Total		100	100

### Pembahasan

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat

Berdasarkan hipotesis pertama, diketahui bahwa: “terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan

transformasional terhadap budaya organisasi pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat”. Artinya perbaikan budaya organisasi dapat meningkat dengan cara melakukan perbaikan kepemimpinan transformasional pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa dari ketiga indikator dalam variabel kepemimpinan transformasional pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, ketiga indikator yaitu simulasi intelektual (79,39), konsiderasi individual (69,52), dan motivasi inspirasional (66,73) masuk dalam kategori cukup. Artinya kepemimpinan transformasional pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat diukur dengan ketiga indikator ini masih cukup (71,88) dan perlu ditingkatkan lagi.

Kepemimpinan transformasional PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat dirasakan sangat perlu ditingkatkan lagi dan diperhatikan oleh pimpinan, khususnya simulasi intelektual dengan cara pimpinan dapat menstimulasi usaha bawahannya untuk inovatif dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaan dengan memberikan tantangan secara intelektual bagi pengikutnya, mendorong mereka dengan mempertanyakan asumsi-asumsi mereka. Kemudian mengadakan konsiderasi individual dengan memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam

pencapaiannya dan pertumbuhan mereka diharapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Sedangkan motivasi inspirasional, dimana pemimpin transformasional harus berperilaku dengan tujuan untuk memberikan motivasi dengan menginspirasi terhadap orang-orang di sekitarnya untuk mencapai tujuannya dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang sebelumnya terlihat tidak mungkin.

Penerapan budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan transformasional yang bersangkutan. Budaya organisasi yang dipersepsikan sebagai norma yang berkaitan dengan aktivitas individu dalam organisasi dibentuk dengan dukungan pimpinan. Ketika pimpinan memandang kualitas merupakan suatu hal yang harus dilakukan dalam aktivitas organisasi, maka persepsi mereka akan didorong oleh kualitas kerja mereka.

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, misalnya kepemimpinan memberikan nasehat, bimbingan, inspirasi dan motivasi. Para pimpinan membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok dan pada akhirnya membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi (B.A Mellers, et al dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:156).

**b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Implementasi *Knowledge Management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat**

Hasil uji hipotesis kedua, diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Semakin baik bentuk kepemimpinan transformasional melakukan tugas baik dengan tentunya akan meningkatkan implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management* melalui budaya organisasi lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management*. Hal ini berarti implementasi *knowledge management* dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang pada akhirnya akan menciptakan budaya organisasi yang lebih baik, sehingga implementasi *knowledge management* akan meningkat kearah yang lebih baik.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Hasanali (2002) yang menyatakan keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan pada

sebuah organisasi ditentukan oleh kepemimpinan (*leadership*), budaya (*cultural*), struktur, aturan, tanggung jawab, *struture, roles, responsibilities*, infrastruktur teknologi informasi (*information technology infrastructure*) dan pengukuran (*measurement*).

Perhatian pimpinan/manajer adalah pada implikasi manajemen perubahan yang terkait dengan kemampuan untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang-orang untuk meyakinkan unit bisnis yang ada untuk berbagi pengetahuan dengan unit bisnis yang lain, khususnya apabila setiap unit bisnis tersebut memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan laba. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai agen perubahan dalam penerapan *knowledge management* (Alavi dan Liender, 1999:14).

Secara teoritik, hubungan kepemimpinan dengan *knowledge management* diungkapkan oleh Banies, yang menyarankan agar dari seorang pemimpin adalah bertanggung jawab dalam pembelajaran baik itu secara personal maupun organisasional. Begitu juga disampaikan oleh Stonehouse dan Pemberton bahwa pimpinan memegang peranan dalam membangun dan mempertahankan pembelajaran sebagai budaya organisasi, pimpinan harus mampu memberikan nilai tinggi terhadap pengetahuan, mendorong munculnya pemikiran dan eksperimen melalui pemberdayaan, membangun kepercayaan dan memfasilitasi *experiential learning* akan mengetahui tacit (Crawford, 2004:3)

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi *Knowledge Management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Semakin baik pimpinan dalam menjalankan tugasnya tentu akan meningkatkan implementasi *knowledge management*.

Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa dari ketujuh indikator dalam variabel budaya organisasi pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, kedua indikator yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko (83,27), dan berorientasi kepada manusia (80,00) masuk dalam kategori baik. Sedangkan lima indikator lagi yaitu perhatian terhadap detail (76,12), berorientasi kepada hasil (78,04), berorientasi kepada tim (75,76), agresivitas (75,76) dan stabilitas (78,88) masuk dalam kategori cukup. Artinya budaya organisasi pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat diukur dengan ketujuh indikator ini masih cukup mempengaruhi implementasi *knowledge management* (79,08) dan perlu ditingkatkan lagi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Hasanali (2002) mengidentifikasi beberapa faktor penentu keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan pada sebuah organisasi yaitu kepemimpinan

(leadership), budaya (*cultural*), struktur, aturan, tanggung jawab, *struture, roles, responsibilities*, infrastruktur teknologi informasi (*information technology infrastructure*) dan pengukuran (*measurement*).

Budaya untuk mau saling berbagi pengetahuan memerlukan tingkat kepercayaan yang tinggi diantara karyawan dan manajemen bahkan menjadi faktor kunci dalam kesuksesan organisasi pembelajaran. Membangun kepercayaan dalam organisasi, mempengaruhi orang untuk mau berubah dan membangun budaya organisasi adalah peran dari kepemimpinan. Kepemimpinan memengaruhi budaya organisasi dan juga operasional organisasi (Chang dan Lee, 2007:160).

Budaya organisasi diyakini merupakan elemen penting dalam membangun proses dalam organisasi dan membangun kesadaran akan menciptakan dan transfer pengetahuan. Seperti yang dikemukakan oleh Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005:11) komponen kritis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan strategi *knowledge management* adalah 1) sumber dan aliran *knowlegde* yang tepat bagi organisasi, 2) teknologi yang tepat untuk menyimpan dan mengkomunikasikan *knowledge* tersebut dan 3) budaya kerja yang tepat sehingga pekerja termotivasi untuk memanfaatkan *knowledge* tersebut

Chang dan Lee (2007:1563) menegaskan pentingnya membangun organisasi pembelajaran. Organisasi-organisasi bisnis mulai menyadari fakta bahwa pengetahuan akan menjadi sumberdaya utama bagi

organisasi bisnis dalam membangun kompetensi intinya. Organisasi-organisasi ini juga mulai menggunakan prinsip-prinsip inti dalam organisasi pembelajar dengan memberikan perhatian pada pengakumulasian pengetahuan dan sikap pembelajar untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertumbuh dan berinovasi. Dalam proses mendorong orang-orang dalam organisasi untuk mau belajar, diperlukan adanya budaya organisasi dapat memperoleh, meningkatkan dan mengalikan pengetahuan yang diperlukan dengan baik.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi, artinya budaya organisasi dapat ditingkat dengan cara meningkatkan kepemimpinan transformasional PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat melaksanakan tugas kepemimpinan dengan baik.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, artinya budaya organisasi akan terbina dengan baik, apabila kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan baik.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, artinya implementasi *knowledge management* akan terlaksana dengan baik jika kepemimpinan transformasional melaksanakan tugasnya dengan baik.

Budaya organisasi berpengaruh

terhadap implementasi *knowledge management*. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap implementasi *knowledge management*. Hal ini berarti implementasi *knowledge management* akan terlaksana dengan baik, apabila budaya organisasi dapat berjalan dengan baik.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap implementasi *knowledge management* dibandingkan pengaruh langsung Kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management*. pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management* melalui budaya organisasi memiliki pengaruh yang kecil.

Upaya meningkatkan implementasi *knowledge management* pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Upaya yang perlu dilakukan terkait kepemimpinan transformasional agar dapat meningkatkan implementasi *knowledge management* adalah (1) pimpinan berbicara tentang masa depan dengan penuh optimis. (2) pimpinan memotivasi saya untuk mencapai tujuan yang sebelumnya terlihat tidak mungkin. (3) pimpinan menunjukkan kepercayaan diri bahwa target dapat dicapai. (4) pimpinan mengambil tanggung jawab saat menghadapi hal sulit dalam perusahaan. (5) pimpinan agar menasehati karyawan supaya karirnya meningkat.

Upaya yang perlu dilakukan terkait budaya organisasi agar dapat meningkatkan implementasi *knowledge management* adalah (1) pimpinan agar memberikan bimbingan terhadap kesulitan-kesulitan terkecil dalam pekerjaan. (2) karyawan

memperhatikan kepedulian atas penilaian target kinerja yang menjadi kewajibannya. (3) karyawan memahami dengan baik struktur organisasi yang ada di organisasi. (4) karyawan agar berusaha mengisi waktu dengan kegiatan yang membawa manfaat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, Maryam; Keidner, Dorothy E. (1999) "Knowledge Management systems: Issues, Challenges, Benefits" *Journal of Communications of Association for Information System*, 1, (7)
- Bass, J. M. and Avolio, B. J., 1994, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand, Oaks.
- Bergeron, Bryan (2003) *Essentials of Knowledge Management* New Jersey: John Wiley and Son
- Boyset, Joseph H. (2006) *Transformasional Leadership: The Highly Effective Leader/ Follower Relationship*. Tersedia: <http://www.jboyset.com>
- Chang, Su-Chaodan Lee, Ming-Shing (2007) "A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees 'Job Satisfaction'". *The Learning Organization Journal*. 14,(2), 155-185
- Crawford, C.B (2004). *Exploring the Relationship Knowledge Management and Transformational Leadership*. Fort Hays State University
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta
- Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997). *Organisasi: Perilaku dan Struktur Proses*. Jilid III, Jakarta: Binarupa Aksara
- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Keitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2005, *Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill. Companies Inc, New York
- McInerney, Claire (2002) "Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge" *Journal of The American Society for Information Science and Technology*. 53(12), 1009-1018
- Nonaka, Ikujiro dan Konno, Noburo (1998) "The Concept of 'Ba' Building a Foundation of Knowledge Creation" *California Management Review*, 40, (3), 40-54
- Rao, Madanmohan [ed] (2004) *Knowledge Management Tools and Techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Robbins, Stephen P. (2003) *Perilaku Organisasi (Edisi Kesepuluh)*. Jakarta: PT Indeks Kelompok

Gramedia

Schein, Edgar H. (1985).  
*Organizational Culture and Leadership*. (ThirdEd.). San Francisco: Jossey Bass

Wirawan. 2008. *Budaya Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta Selemba Empat

Yuliazmi. (2005). *Penerapan Knowledge Management dalam Perusahaan Reasuransi: Studi Kasus PT Reasuransi Nasional Indonesia*. Tesis. Magister Ilmu Komputer Universitas Budi Luhur Jakarta: Tidak diterbitkan

Zyngier, S., Burstein, F., Mckay, J. 2006. *The Role of Knowledge Management Governance in The Implementation Strategy*. Hawall Internasional Conference on System Sciences.