

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PENERAPAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DENGAN BUDAYA MARKET SEBAGAI VARIABEL MODERATOR

SATRIAWAN WICAKSONO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,  
Kampus Ketintang Surabaya 60231  
E-mail: satriawan\_wicaksono@yahoo.com

**Abstract:** *The level of business competition in the 21th century increase along with free trade occurred. It encourage each organization to maintain their competitive advantages. Knowledge is the main factor to reach competitive advantage which obtainable from knowledge management process. This study aims to examine and analyze whether the influence of transformational leadership knowledge management at East Service and repair Office PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk and moderating effect of organizational culture on this relationship. The sampling technique of this study is using proportionate stratified random sampling with sample size of 67 respondents. Statistical analysis method was used Partial Least Square (PLS) with the help of the SMART PLS and SPSS 17.0 software. Based on the result of analysis showed that transformational leadership has positive effect and significant impact on the knowledge sharing with value t-statistics. Market culture has not moderate the relationship between transformational leadership on knowledge management with a value t-statistics.*

**Keywords:** *transformational leadership, knowledge management, organizational culture*

### PENDAHULUAN

Tingkat persaingan bisnis di tahun 2015 ini semakin ketat dengan diberlakukannya era perdagangan bebas, seperti AFTA (*Asean Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pasific Economic Cooperation*), NAFTA (*North American Free Trade Area*), dan ditandatanganinya berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung perdagangan bebas dalam perdagangan (Wibisono, 2006: 1). mengantisipasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan terus memperbaiki dan mempertahankan keunggulan kompetitif untuk mencapai keberhasilan jangka panjang suatu organisasi (David, 2008: 2).

Chang & Lee (2007) menyatakan, di bawah lingkungan bisnis dengan kompetisi tanpa adanya batasan wilayah negara,

kemampuan untuk merespon tantangan lingkungan menjadi elemen penting bagi organisasi bisnis untuk tetap berjalan dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka.

Di sisi lain, terjadi pergeseran orientasi para pelaku bisnis dari orientasi penggunaan aset fisik (*tangible assets*) ke arah aset tak berwujud/pengetahuan (*intangible asset*) selama beberapa dekade. Pada tahun 1978 nilai dari asset perusahaan masih didominasi oleh asset yang bersifat fisik yaitu sebesar 80% dan hanya sekitar 20% terkait dengan aset pengetahuan. Namun, pada tahun 1998 titik beratnya justru berbalik dimana 70% modal perusahaan terkait dengan aset pengetahuan dan hanya 30% terkait dengan aset fisik (Sangkala dalam Naryzhal (2010).

Keadaan yang demikian

mengindikasikan kesadaran perusahaan untuk menempatkan pengetahuan sebagai faktor kunci untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi keberhasilan organisasi. Politis (2001) mengungkapkan bahwa pengetahuan telah diidentifikasi sebagai salah satu sumber terpenting yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Senada dengan pendapat tersebut, Bollinger dan Smith (2001) menyatakan bahwa pengetahuan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk tetap kompetitif di pasar global baru. Kemudian Peter Drucker dalam Gao *et al.*, (2008) secara simbolis menyatakan pengetahuan sebagai sumber kunci penggerak keunggulan kompetitif perusahaan untuk berkompetisi dalam industri berbasis pengetahuan dan hidup dalam komunitas pengetahuan.

Sabherwal dan Becerra-Fernandez dalam Nguyen dan Mohamed (2011) menyatakan bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan proses penciptaan pengetahuan dan proses mengintegrasikan pengetahuan organisasional serta mekanisme koordinasi. Implementasi serta aplikasi pengetahuan sebagai daya saing perusahaan atau organisasi merupakan konsep dari manajemen pengetahuan. Amrit Tiwana dalam Tobing (2007:23) mendefinisikan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai pengelolaan pengetahuan perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua pengetahuan (*knowledge*) yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

Pengelolaan pengetahuan juga tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset penting perusahaan atau organisasi. Karena menurut Tobing (2007: 28) disamping sebagai sumber pengetahuan, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada dalam manajemen pengetahuan.

Chang dan Lee (2007) menyatakan bahwa karyawan merupakan sumber yang penting pada setiap organisasi bisnis. Hasil Riset Delphi Group seperti yang dijelaskan oleh Setiarso dalam Naryzhal (2010) menunjukkan bahwa pengetahuan dalam organisasi tersimpan dalam struktur: 42% di pikiran (otak) karyawan, 26% dokumen kertas, 20% dokumen elektronik, 12% pengetahuan berbasis elektronik.

Dalam kondisi yang demikian dimana sebagian besar pengetahuan tersimpan dalam pikiran karyawan maka dibutuhkan keberadaan pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi, membentuk budaya berbagi pengetahuan dan membangun infrastruktur yang mendukung karyawan untuk berbagi pengetahuan sehingga proses manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dapat berjalan dengan lancar. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Tobing (2007: 29) yang menyatakan bahwa untuk suksesnya implementasi manajemen pengetahuan, para pemimpin harus mengerahkan kapasitas intelektual dan sumber daya yang dibawah kendalinya dalam menginspirasi, menyusun dan terjun langsung mengkonduktori implementasi manajemen pengetahuan untuk mewujudkan visinya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam penerapan manajemen pengetahuan.

Terdapat berbagai teori

kepemimpinan yang dikembangkan dari berbagai literatur. Secara umum teori – teori tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan (Winkler, 2010: 5; Yulk, 2010: 13-15). Pertama yaitu pendekatan sifat (*traits leadership*) yang menekankan sejumlah sifat dan keahlian yang dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif.

Pendekatan kedua adalah pendekatan perilaku yang menekankan pada perilaku yang ditunjukkan pemimpin bukan pada sifatnya. Pendekatan ketiga menekankan pada situasi yang dihadapi pemimpin (*situational leadership*). Selanjutnya, teori kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Burn pada tahun 1979 dan disempurnakan oleh Bass dan Avolio pada tahun 1985. Mengingat luasnya konsep kepemimpinan, maka kepemimpinan dalam penelitian ini akan difokuskan pada kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji konsep kepemimpinan dan merupakan konsep kepemimpinan yang sangat sesuai dengan tuntutan perubahan yang diperlukan dalam penerapan Manajemen Pengetahuan (Satyagraha, 2010: 9).

Menurut Bass dan Avolio (1993), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang melebihi apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Banyak studi penelitian yang meneliti tentang hubungan kepemimpinan transformasional terhadap praktik manajemen pengetahuan. Penelitian Crawford (2005), menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan.

Selanjutnya penelitian Nguyen dan Mohamed (2011) menyebutkan bahwa kepemimpinan (transformasional dan transaksional) berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan. Namun hasil yang berbeda ditemukan pada tesis Satyagraha (2010) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap. Hal tersebut menunjukkan manajemen pengetahuan adanya *research gap*. Sehingga penting dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan ini pertama kali dikembangkan oleh Burns di tahun 1978. Namun teori tersebut disempurnakan oleh Bass dan Avolio dengan penelitian empiris pada tahun 1985 (Yulk, 2010: 275). Pendekatan ini seringkali digunakan untuk memahami peran kepemimpinan dalam manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Menurut Bass dan Avolio (1993), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang melebihi apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Dengan kepemimpinan transformasional, pengikut merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap pimpinan dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang sebenarnya perkirakan.

Menurut Bass dalam Yulk (2010 : 275), pemimpin mentransformasi dan memotivasi pengikutnya dengan cara:

meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka, mendorong mereka untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi, menaikkan tingkat kebutuhan mereka ke taraf yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri.

Bass dan Avolio (1993), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup empat komponen yang menjadi indikator yaitu: (1) kharisma (*idealized influence*), (2) motivasi Inspirasi (*motivational inspiration*), (3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), (4) konsiderasi individual (*individualized consideration*).

### **Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

Sebelum menjelaskan tentang manajemen pengetahuan, perlu dijelaskan terlebih dahulu tentang pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan dideskripsikan sebagai kelanjutan dari data dan informasi. Data merupakan sekumpulan fakta tentang kejadian yang bersifat objektif dan diskrit (Muluk, 2008: 22). Data merupakan bahan mentah dari informasi.

Sementara informasi adalah data yang dilengkapi dengan relevansi dan tujuan. Data berubah menjadi informasi ketika seseorang memberi makna terhadap data. Sehingga Watson dalam Satyagraha (2010: 27) mendefinisikan informasi sebagai data yang sudah dimaknai karena telah dihubungkan dengan sesuatu sehingga bermakna.

Selanjutnya, pengetahuan adalah informasi yang telah memiliki nilai dan kegunaan. Pengetahuan adalah pemahaman seseorang yang didapatkannya dari informasi (Satyagraha, 2010: 27). Seseorang disebut membicarakan pengetahuan ketika informasi telah mendapat

tempat dalam kerangka acuan pengguna sehingga pengguna tersebut menghubungkan tindakannya dengan kerangka acuan tersebut (Muluk, 2008: 22).

Hal senada diungkapkan Drucker dalam Gao *et al.*, (2008) yang mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Kroeber dan Kluchon tahun 1952 menemukan 164 definisi Budaya. Akan tetapi pengertian yang penulis kemukakan di sini hanya yang terkait dengan Budaya Organisasi. Schein (2004 : 17) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar bersama yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu yang dipelajari untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dan diajarkan kepada anggota baru melalui proses pembelajaran.

Sementara Amstrong (2006: 304) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang mungkin belum diartikulasikan tetapi terbentuk melalui cara-cara orang berperilaku dan hal-hal diselesaikan.

Menurut Robbins (2003: 721) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang ditemukan, diciptakan yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya

organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang meliputi pola nilai, norma, kepercayaan, sikap dan asumsi yang ditemukan, diciptakan, dan dianut oleh anggota kelompok/ organisasi yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lainnya.

Budaya organisasi merupakan sebuah "*latent-variable*" dan sebab itu perlu pengukuran agar ia dapat dianalisis dengan menjadikannya "*manifest-variable*." Sebagai sebuah konsep atau variabel, budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang memungkinkan suatu pengukuran. Dimensi-dimensi ini nantinya akan diperasionalisasikan ke dalam bentuk *item-item* pertanyaan.

Donald R. Brown and Don Harvey membagi dimensi budaya organisasi ke dalam enam karakteristik yaitu: Otonomi Individual. Derajat kesempatan, kebebasan, dan rasa tanggung jawab bagi para anggota organisasi untuk melakukan inisiatif, Sensitivitas atas kebutuhan pelanggan dan pekerja, derajat responsivitas pada perubahan kebutuhan.

Dukungan. Derajat asistensi dan kehangatan yang ditunjukkan oleh manager atau pimpinan. Minat memiliki pekerja yang menginisiatifkan gagasan baru, Derajat di mana pekerja diberdayakan agar memiliki kualitas dan produktivitas yang lebih baik. Keterbukaan atas saluran komunikasi yang ada. Derajat kebebasan untuk saling berkomunikasi antara pekerja, tim, dan pimpinan. Perilaku resiko. Derajat pada mana para anggota dipancing untuk menjadi agresif, inovatif, dan penantang resiko.

Menurut Cameron dan Quin (2011) terdapat enam dimensi budaya organisasi yaitu; karakteristik organisasi dominan (*Dominant Organizational Characteristic*), kepemimpinan organisasi (*Organization Leadership*),

pengelolaan karyawan (*Management of Employees*), perekat organisasi (*Organization Glue*), pengutamaan strategik (*Strategic Emphases*) dan kriteria keberhasilan (*Criteria of Success*).

Menurut Bob Quin dan Jhon Rohrbaugh (1983) dalam buku kusdi (2011) mencoba mengelompokkan atau membuat kluster dengan metode statistik, dari hasil analisis tersebut ditemukan 4 budaya organisasi yaitu: (1) budaya adhokrasi, (2) budaya *market*, (3) budaya hierarki, (4) budaya Klan.

Budaya Organisasi merupakan sebuah "*latent-variable*" dan sebab itu perlu pengukuran agar ia dapat dianalisis dengan menjadikannya "*manifest-variable*." Sebagai sebuah konsep atau variabel, budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang memungkinkan suatu pengukuran. Dimensi-dimensi ini nantinya akan diperasionalisasikan ke dalam bentuk *item-item* pertanyaan.

Menurut Cameron dan Quin (2011) terdapat pengukuran budaya organisasi ke dalam 13 kategori budaya organisasi yang terdiri atas : Misi dan tujuan organisasi kepemimpinan manajemen perusahaan; kepemimpinan manajemen departemen; Efektivitas supervisor; Kondisi kerja; Produktivitas; Akuntabilitas; Komunikasi; Hubungan interpersonal dan antar departemen; Kepuasan kerja; Kompensasi bagi pekerja; Pembangunan karir pekerja; dan Pelatihan dan pilihan pelatihan.

### **Kepemimpinan Transformasional, Budaya *Market*, dan Manajemen Pengetahuan**

Hasil penelitian Crawford (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan. Selanjutnya penelitian

Nguyen dan Mohammed (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan.

Namun, penelitian Satyagraha (2010) memberikan hasil yang berbeda. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan. Tinjauan literatur menyimpulkan bahwa transformasional secara statistik berpengaruh signifikan terhadap implementasi manajemen pengetahuan.

Kesenjangan utama dalam literatur adalah kurangnya perhatian yang diberikan terhadap dampak budaya organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan dan manajemen pengetahuan (Block, 2003; Chang dan Lee, 2007).

Schein (2004:1) menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua sisi dari mata uang yang sama; tidak dapat benar-benar dipahami dengan sendirinya. Selama proses pembentukan organisasi, pendiri perusahaan menciptakan sebuah organisasi, yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan mereka. Dalam pengertian ini, pendiri menciptakan dan membentuk ciri-ciri budaya organisasi mereka.

Sebaliknya, konteks budaya mengkondisikan tindakan kita, keyakinan, dan membangun nilai. Sama seperti proses kepemimpinan tidak bercerai dari luas konteks situasi di mana kepemimpinan berlangsung merupakan pendapat Northouse dalam Nguyen dan Mohamed (2011), kecuali budaya mendukung pemimpin, kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai bersama adalah mustahil, dengan demikian, budaya menentukan sebagian besar dari apa yang pemimpin lakukan dan bagaimana mereka melakukannya.

Selanjutnya, menurut Bass dan Avolio (1993), pemimpin

transformasional sering mengubah budaya organisasi mereka dengan visi baru dan revisi asumsi bersama, nilai – nilai dan norma. Dalam budaya yang transformasional, umumnya terdapat rasa satu tujuan dan perasaan keluarga. Asumsi, nilai, dan norma tidak menghalangi individu dari mengejar tujuan-tujuan dan manfaat bagi mereka sendiri. Atasan merasa punya kewajiban pribadi untuk membantu anggota baru berasimilasi ke dalam budaya. Pemimpin dan pengikut berbagi kepentingan bersama dan rasa nasib bersama dan saling ketergantungan (Bass dan Avolio, 1993).

Berdasarkan teori dan kajian empiris sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan:

H1 :kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap penerapan manajemen pengetahuan  
H2 :budaya *market* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penerapan manajemen pengetahuan.

## METODE

Penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian asosiatif jika didasarkan pada tingkat eksplanasinya. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Anshori dan Iswati, 2009: 13).

Dalam penelitian ini hubungan bersifat kausal yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2008: 37). Jadi dalam penelitian ini terdapat variabel independen (kepemimpinan transformasional), variabel dependen (manajemen pengetahuan), dan variabel moderator budaya *market*.

Berdasarkan metodenya termasuk jenis penelitian survey. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan analisis statistik yang menitik

beratkan pengujian hipotesis. Data yang digunakan merupakan data terukur yang akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasikan

Lokasi penelitian adalah tempat yang dijadikan sebagai objek penelitian melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada responden. Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Kantor Unit Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, Manajemen Pengetahuan sebagai variabel terikat, budaya *market* sebagai variabel moderator. Demi kepentingan penyederhanaan dalam analisis, maka masing-masing variabel diberikan simbol sebagai berikut: variabel kepemimpinan transformasional dengan simbol X, variabel manajemen pengetahuan dengan simbol Y, dan budaya *market* dengan simbol Z.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang melebihi apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional di kantor Kantor Unit Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk ditunjukkan dari sikap para pimpinan di kantor Unit Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT. Telekomunikasi Indonesia tersebut yaitu antara lain; memotivasi dan menginspirasi bawahan, mendorong untuk berperilaku inovatif dan kreatif, dan mau memberikan pengarahan kepada bawahan .

Manajemen pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan

mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis

Budaya *market* adalah pasar Istilah “pasar” disini tidak mengacu kepada fungsi *marketing* atau perilaku konsumen yang ada di pasar, melainkan suatu tipe organisasi yang memfungsikan dirinya sebagai pasar itu sendiri. Budaya pasar beroperasi terutama dengan mekanisme ekonomi pasar dengan melakukan transaksi-transaksi

Yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, tipe organisasi ini “*transaction cost*” yang berarti suatu budaya yang berorientasi kepada hasil (*result oriented*), dimana nilai yang dianggap penting adalah daya saing (*competitiveness*) dan produktivitas. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dokumentasi dan wawancara.

Skala pengukuran yang digunakan dalam menyusun angket ini adalah lima skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju), skala 2 (tidak setuju), skala 3 (netral), skala 4 (setuju), dan skala 5 (sangat setuju).

Teknik analisis data menggunakan metode alternatif *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS)* dengan program *SMARTPLS 2.0 M3*. Berdasarkan *outer loading* serta *convergent validity* menunjukkan hasil bahwa semua indikator diatas 0,50, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator variabel valid dan dianggap baik. Uji reliabilitas menggunakan teknik perhitungan *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Hasil uji realibilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan pada setiap variable adalah reliabel.

## HASIL

Sebagian besar karyawan Kantor Unit Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT. Telkom Surabaya 67 responden karyawan yang dijadikan sebagai subyek penelitian terdiri dari 45 orang berjenis kelamin laki-laki atau 67,1 dan sebanyak 22 orang berjenis kelamin perempuan atau 32,8%. Usia dari 68 responden yang dijadikan sebagai subyek penelitian terdiri dari, 46 orang berusia kurang dari 30 tahun, 20 orang berusia antara 30-40 tahun, dan 2 orang berusia 41-50 tahun.

Pendidikan Tertinggi diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai pendidikan tertinggi sarjana yaitu sebanyak 41 orang atau 61,1 % dan karyawan yang berpendidikan tertinggi SMA/SMK yaitu sebanyak 1 orang atau 1,4 %. Karyawan yang memiliki pendidikan tertinggi D1/D2/D3 sebanyak 13 orang atau 19,4 %. Untuk pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi S2 sebanyak 12 orang atau 17,9%.

Lama bekerja diketahui bahwa lama bekerja < 5 tahun sebanyak 2 orang atau 2,9 %. Responden yang mempunyai lama bekerja > 5-15 tahun sebanyak 10 orang atau 14,9%, Responden yang mempunyai lama bekerja antara > 15-20 tahun sebanyak 21 orang atau 31,3 %, sedangkan responden yang mempunyai lama kerja > 20 tahun sebanyak 34 orang atau 50,7% .

Hasil tersebut memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan Kantor Unit Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT. Telkom mempunyai masa kerja > 20 tahun yaitu sebanyak 34 orang atau 50,7%.

Setelah melihat *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. Hasil nilai *Q-square*

*predictive relevance* sebesar 0,34, dimana nilai tersebut lebih besar dari pada 0 (nol). Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang baik karena dapat menjelaskan model sebesar 34%.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila t hitung lebih besar dari t tabel, dengan nilai t tabel signifikan 5% = 1,96. Hasil analisis PLS dapat dilihat dalam tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel**

Hubungan	Original sample (O)	T-Statistic	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional - > Manajemen Pengetahuan	0.306557	2.230671	Signifikan
Budaya <i>Market</i> -> Manajemen Pengetahuan	0.594648	4.602735	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional* Budaya <i>Market</i> -> Manajemen Pengetahuan	0.124764	0.802800	Tidak Signifikan

Sumber : *outputsmartPLS2.0*

Menurut tabel 1 diketahui hasil estimate *inner weight* untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Manajemen Pengetahuan, menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0.306557. Koefisien tersebut bertanda positif yang apabila semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi Manajemen Pengetahuan begitu juga sebaliknya.

Sedangkan nilai T-statistik sebesar 2,230671 lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan. Menurut tabel 1 dapat disimpulkan bahwa *inner weight* untuk pengaruh budaya organisasi dengan manajemen pengetahuan, menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0.594648.

Koefisien tersebut bertanda positif yang apabila semakin tinggi budaya *market* maka semakin tinggi manajemen pengetahuan begitu juga sebaliknya. Sedangkan nilai T-statistik sebesar 4.602735 lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel budaya *market* terhadap manajemen pengetahuan.

Menurut tabel 1 diketahui bahwa konstruk interaksi kepemimpinan transformasional dan budaya *market* memiliki T-statistik sebesar 0.802800 lebih kecil dari 1.96.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan merupakan faktor kritis yang mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global. Organisasi harus dapat mengenali dan mengembangkan suatu mekanisme untuk mengumpulkan seluruh pengetahuan karyawan baik *tacit* maupun *explicit knowledge* yaitu dengan menerapkan manajemen pengetahuan. Hal ini dilakukan untuk menghindari *capital loss* (kehilangan pengetahuan yang ada pada diri karyawan saat mereka nanti pensiun, meninggal atau pun mutasi).

Mengingat pentingnya mengelola pengetahuan organisasi, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) telah menerapkan manajemen pengetahuan sejak tahun 2006.

Penerapan manajemen pengetahuan tidak terlepas dari kepemimpinan di perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional yang diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu (1) kharisma, (2) motivasi inspirasi, (3) stimulasi

intelektual dan (4) konsiderasi individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *inner weight* sebesar 0,59 dan nilai T-statistik  $4,6 > 1,96$ .

Hal ini berarti bahwa bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan manajemen pengetahuan pada Kantor Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT. Telkom.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator motivasi inspirasi dan stimulasi intelektual memperoleh skor rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional. Hal tersebut ditunjukkan melalui hasil skor rata-rata sebesar 4,18. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator motivasi inspirasi dan stimulasi intelektual lebih kuat dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan indikator lainnya.

Sedangkan untuk variabel manajemen pengetahuan, indikator berbagi pengetahuan memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 4,14. Hal ini menunjukkan bahwa indikator berbagi pengetahuan lebih kuat dalam membentuk variabel manajemen pengetahuan dibandingkan indikator lainnya.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Crawford (2005) dan Nguyen dan Mohammed (2011) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap manajemen pengetahuan.

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Pengetahuan dengan Budaya Market sebagai Variabel Moderator**

Budaya *market* di dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator yaitu keterlibatan, misi, adaptasi dan konsistensi. Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator misi memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk variabel budaya *market*. Hal tersebut ditunjukkan melalui hasil skor rata-rata sebesar 4,30. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator misi lebih kuat dalam membentuk variabel budaya *market* dibandingkan dengan indikator lainnya.

Melalui hasil estimasi *inner weight* konstruk interaksi kepemimpinan transformasional dan budaya *market* menggunakan bantuan *software Smart PLS* diperoleh nilai T-statistik sebesar 0,80 yang nilainya lebih kecil dari 1,97, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan moderasi atau variabel budaya *market* bukan merupakan variabel moderator dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nguyen dan Mohammed (2011) yang menyatakan bahwa budaya *market* tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan.

Nguyen dan Mohammed (2011) menjelaskan bahwa hasil yang tidak signifikan pada pengaruh moderasi tersebut kemungkinan terjadi karena kepemimpinan transformasional dapat secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap penerapan manajemen pengetahuan yaitu dengan menciptakan atau mengubah

budaya *market* untuk mendukung manajemen pengetahuan.

Hal ini didukung pendapat Jung *et al.*, dalam Nguyen dan Mohammed (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan inovasi organisasi dengan menciptakan budaya *market* yang mendukung.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap manajemen pengetahuan di kantor Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT.Telkom Indonesia, Tbk, (2) Budaya *market* berpengaruh signifikan terhadap manajemen Pengetahuan

Konstruk interaksi kepemimpinan transformasional dan budaya *market* terhadap manajemen pengetahuan tidak berpengaruh signifikan, hal ini menunjukkan bahwa budaya *market* bukan merupakan variabel moderator pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan di Kantor Pelayanan dan Perbaikan Surabaya Timur PT.Telkom Indonesia, Tbk

Berdasarkan penelitian ini dapat diberikan beberapa masukan sebagai berikut: (1) PT.Telkom harus membuat atmosfer Kepemimpinan Transformasional yang mendukung manajemen pengetahuan sehingga bisa memperbaiki kinerja Telkom sebagai salah satu BUMN di Indonesia, (2) PT.Telkom tetap mempertahankan Budaya *Market* yang ada saat ini agar Manajemen Pengetahuan dapat berjalan sebagaimana mestinya sehingga bisa berjalan

dengan baik, (3) PT. Telkom harus meningkatkan atmosfer Budaya Market agar dapat mendukung pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Pengetahuan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2006. *Human Resources Management Practices*. Britain : Cambridge University Press.
- Anshori, Muslich dan Iswati, Sri. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya : Airlangga University Press.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. 1993. *Transformtional leadership and organizational culture, Public Administation Quartely*. 17. pp. 112-21.
- Block, Lory. 2003. *The leadership-culture connection: an explanatory investigation. Leadership & Organizational Development Journal*. 24 (6): pp. 318-334.
- Bollinger, A.S. dan Smith, R.D. 2001. *Managing organizational knowledge as strategic asset. Journal of Knowledge Management*, .5 .(1), pp.8-18.
- Chang, Su-Chao dan Lee, Ming Shing. 2007. *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee's job satisfaction. The Learning Organization*, . 4 .(2): pp. 155-185.
- Crawford, C.B. 2005. *Effect of transformational leadership and organizational on knowledge management. Journal of Knowledge Management*, . 9 .(6), pp. 6-16.
- David, Fred R. 2008. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat
- Gao, Fei., Meng Li., dan Steve Clarke. 2008. *Knowledge, management, and knowledge management in bussiness operation. Journal of knowledge management*.12 (2): pp.3-17.
- Muluk, Khairul. 2008. *Knowledge Management : Kunci Sukses Inovasi* Pemerintah Daerah. Malang : Bayumedia Publishing.
- Naryzhal, Dimas. 2010. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Nonfinansial PT. Semen Gresik (PERSERO) Tbk*. Skripsi tidak dipublikasikan. Surabaya. Universitas Negeri Surabaya.
- Nguyen, H.I. dan Mohammed, S. 2011. *Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. Journal of Management Development*. 30 (2): pp. 206-221.
- Politis, J.D. 2001. *The relationship of various leadership style to knowledge management. Leadership and Organizational Development journal*.22, pp.354- 364.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Essentials of Organizational Behaviors, Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono.2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Jakarta : Graha Ilmu
- Wibisono, Darmawan. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Erlangga.
- Winkler, Ingo. 2010. *Contemporary Leadership Theories*. Berlin: Springer- Verlag