

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI
KNOWLEDGE MANAGEMENT DI BAGIAN *HYDROCRACKER
COMPLEX (HCC)* UNIT PRODUKSI PT PERTAMINA
(PERSERO) *REFINERY* UNIT II DUMAI**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh:
Dedi Hariyono
NIM. 016762484

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

2013

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Knowledge Manajemen* pada Bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina RU II Dumai, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, Nopember 2012

Yang menyatakan,



Dedi Hariyono
NIM. 016762484

LEMBARAN PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Knowledge Management* di Bagian *Hydrocracker Complex (HCC)* Unit Produksi PT Pertamina *Refinery Unit II Dumai***

Penyusun TAPM: Dedi Hariyono

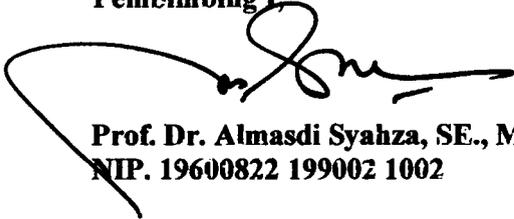
NIM : 016762484

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Jumat, 14 Desember 2012

Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE., MP
NIP. 19600822 199002 1002

Pembimbing II,



Surachman Dimiyati, Ph.D.
NIP. 19511208 197603 1004

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi



Maya Maria, SE., MM
NIP. 19720501 1999903 2003

Direktur Program Pascasarjana,



Suelati, M.Sc, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Dedi Hariyono
NIM : 016762484
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Knowledge Management* di Bagian *Hydrocracker Complex (HCC)* Unit Produksi PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 20 April 2013
Waktu : 16.00 s/d 18.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :



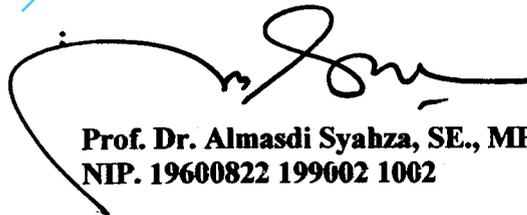
Dr. Ir. Sri Harijati, MA
NIP.19620911 198803 2002

Penguji Ahli :



Dr. Ir. Chairy, SE, MM
NIP.

Pembimbing I



Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE., MP
NIP. 19600822 199602 1002

Pembimbing II :

Surachman Dimiyati, Ph.D
NIP. 19511208 197603 1004

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050 Fax. 021.7415588

PENDAFTARAN UJIAN SIDANG

Nama : **DEDI HARIYONO**
NIM : **016762484**
Program : **Magister Manajemen**
Alamat : Komplek Pertamina Jl. Rantau Blok B/D239A Bukit Datuk Dumai - Riau
28825
Telp. (0765) 446239
HP. 081361105502
Judul TAPM : **Faktor yang mempengaruhi implementasi Knowledge Management di Bagian HCC Unit Produksi PT. Pertamina (Persero) RU Dumai**

Persyaratan (terlampir) : a. LKAM
b. Keterangan TAPM Layak Uji dari Pembimbing
c. Bukti Setor Pembayaran Biaya ujian sidang
d. TAPM rangkap 5 (lima)

Permintaan waktu pelaksanaan ujian sidang :
Hari :
Tanggal :
Waktu : Pukul

Demikian Keterangan ini dibuat untuk menjadi periksa.

Menyetujui :
Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Almasdi Syahza, SF, MP
NIP. 19600822 199002 1 002

Pembimbing II



Surachman Dimiyati, Ph.D
NIP. 19511208 197603 1 004

Pekanbaru, Januari 2013

Yang mendaftarkan,

Dedi Hariyono
NIM. 016762484

Mengetahui,
Kepala UPBJJ UT Pekanbaru

Drs. Elfis Suanto, M.Si
NIP. 19661002 199103 1 003

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Jl. Cabe Raya Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050 Fax. 021.7415588

Kepada
Yth. Direktur PPs-UT
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : DEDI HARIYONO / 016762484

Judul TAPM : Faktor yang mempengaruhi Implementasi Knowledge
Management di Bagian HCC Unit Produksi PT. Pertamina
(Persero) RU Dumai

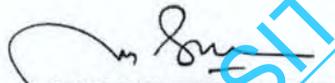
Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan
sudah selesai ⁹⁵% sehingga dinyatakan sudah layak uji dalam Ujian Sidang Tugas
Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian Keterangan ini dibuat untuk menjadi periksa.

Pekanbaru, Januari 2013

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Prof. Dr. H. Almasdi Syahza, SE, MP
NIP. 19600822 199002 1 002



Surachman Dimiyati, Ph.D
NIP. 19511208 197603 1 004

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jln. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. (021) 7415050, Fax (021) 7415588**

BIODATA

Nama : Dedi Hariyono
 NIM : 016762484
 Tempat / Tanggal Lahir : Medan, 5 Februari 1983
 Registrasi Pertama : 2011(1)
 Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri 101731 Kp. Lalang Tamat Tahun 1995
 2. SLTP Negeri 2 Sunggal Tamat Tahun 1998
 3. SMK Negeri 5 Medan Tamat Tahun 2001
 4. D3 Politeknik Negeri Medan Tamat Tahun 2004
 5. S1 STT Dumai Tamat Tahun 2010
 6. S2 Universitas Terbuka Tahun 2011- sekarang
 Riwayat Pekerjaan : 1. PT Televisi Transformasi Indonesia Jakarta Tahun
 2004 s/d 2005
 2. PT IKPP Perawang Tahun 2005 s/d 2007
 3. PT Pertamina *Refinery* Unit II Dumai Tahun 2007 s/d
 sekarang
 Alamat Tetap : Komplek Pertamina Jl. Rantau Blok B/D-239A Bukit
 Datuk Dumai – Riau
 Telp/HP : (0761) 446239 HP. 081361105502
 Email : dedi.hariyono@pertamina.com

Dumai, 14 Desember 2012

Dedi Hariyono
 NIM. 016762484

ABSTRACT**Factor Effect implementation Knowledge Management
in Hydrocracker Complex (HCC) Section Production Unit PT Pertamina
(Persero) Refinery Unit II Dumai**

Dedi Hariyono

Universitas Terbuka

dedi.hariyono@pertamina.com

Key words: transformational leadership, organization culture, knowledge management

The objective of this research is implementation knowledge management in PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai, Hydrocracker Complex (HCC) section production unit, seen from perspective transformational leadership and organization culture. The population of this research population are Hydrocracker Complex employees in PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai. For analysis effect transformational leadership, organization culture to knowledge management use path analysis. At operational step. All calculation for statistic analysis are used software microsoft office excel 2007, SPSS (Statistical Product and Service Solution) version 19.

The analysis results show that effect transformational leadership on implementation knowledge management equal to 0.280, and effect organization culture on implementation knowledge management equal to 0.308, while relation which can not be explained by transformational leadership and organization culture on implementation knowledge management or explained by other variable by simultan equal to 0.9154.

The findings of this research are: (1) Transformational leadership having an effect positive on implementation knowledge management (2) Organization culture having an effect positive on implementation knowledge management (3) Transformational leadership and organization culture by together having an effect positive on implementation knowledge management.

ABSTRAK

**Faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Knowledge Management*
di Bagian *Hydrocracker Complex (HCC)* Unit Produksi PT Pertamina
(Persero) *Refinery Unit II Dumai***

Dedi Hariyono

Universitas Terbuka

dedi.hariyono@pertamina.com

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *knowledge management*

Objek dalam penelitian ini adalah implementasi *knowledge management* di PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit II Dumai* bagian *Hydrocracker Complex (HCC)* unit produksi dilihat dari perspektif kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan Bagian *Hydrocracker Complex* PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit II Dumai*. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *knowledge management* menggunakan analisis jalur. Pada tahap operasional, semua perhitungan untuk analisa statistik dibantu dengan menggunakan perangkat lunak *Microsoft Office Excel 2007*, *SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 19.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management* sebesar 0,280, dan pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* sebesar 0,308, sedangkan hubungan yang tidak dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* atau dijelaskan oleh variabel lainnya secara simultan sebesar 0,9154.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil suatu kesimpulan. (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management*. (2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management*. (3) Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management*.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan karuniaNya penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “Faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Knowledge Management* di Bagian *Hydrocracker Complex* (HCC) Unit Produksi PT Pertamina (Persero) *Refinery* Unit II Dumai” dapat terselesaikan. TAPM ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka. Harapan saya hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi PT Pertamina (Persero) *Refinery* Unit II Dumai umumnya dan Bagian HCC Unit Produksi khususnya. Atas selesainya penyusunan TAPM ini tidak lupa saya sampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Ir. Tian Belawati M. Ed., Ph.D, Rektor Universitas Terbuka Jakarta yang telah menerima dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
2. Suciati, M.Sc, Ph.D, Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Drs. Elfis Suanto, M.Si, selaku Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Pekanbaru yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE., MP, selaku pembimbing Pertama yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.

5. Surachman Dimyati, Ph.D, selaku pembimbing kedua yang dengan tekun memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk dalam penyelesaian TAPM ini.
6. Para Guru besar dan seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang dengan tulus telah membina dan membimbing.
7. Seluruh staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan segala layanan administrasi kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan perkuliahan tanpa hambatan yang berarti.
8. Bapak Sugeng Firmanto, selaku *Section Head* HCC PT Pertamina Refinery Unit II Dumai yang telah memberikan izin penelitian dibagian HCC.
9. Seluruh karyawan bagian HCC yang telah membantu pengisian kuesioner sehingga mendapatkan data yang diperlukan demi penyelesaian TAPM ini.
10. Seluruh karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai yang telah memberikan informasi yang sangat berarti untuk kelengkapan sehingga melancarkan kegiatan penelitian di lapangan.
11. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Terbuka Pekanbaru, yang selalu bersama-sama membagi pengalaman selama studi serta memberi motivasi dalam penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari TAPM ini masih banyak memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga TAPM ini bermanfaat kepada seluruh pembaca.

Dumai, 20 April 2013

Penulis

Dedi Hariyono
NIM. 016762484

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
BIODATA.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Teori.....	11
1. Konsep Kepemimpinan.....	11
a. Pengertian Kepemimpinan.....	11
b. Fungsi kepemimpinan.....	12

c. Teori Kepemimpinan.....	14
d. Kepemimpinan Transformasional.....	15
2. Konsep Budaya Organisasi.....	20
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	20
b. Karakteristik Budaya Organisasi.....	21
c. Fungsi Budaya Organisasi.....	22
d. Membangun Budaya Organisasi.....	24
3. Konsep <i>Knowledge Management</i>	25
a. Pengertian <i>Knowledge</i>	26
b. Definisi <i>Knowledge Management</i>	31
c. Perspektif <i>Knowledge Management</i>	32
d. Komponen <i>Knowledge Management</i>	34
e. Peranan <i>Knowledge Management</i>	35
f. Proses <i>Knowledge Management</i>	36
B. Penelitian Terdahulu.....	37
C. Kerangka pemikiran.....	43
D. Hipotesis.....	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	55
A. Objek Penelitian.....	55
B. Rancangan Penelitian.....	55
C. Operasionalisasi Variabel.....	56
D. Jenis dan Sumber Data.....	60
E. Teknik Pengumpulan Data.....	61

F. Rancangan Analisis.....	63
1. <i>Method of Succesive Interval (MSI)</i>	63
2. Analisis Deskriptif.....	64
3. Analisis Verifikatif.....	64
4. Analisis Jalur.....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	71
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	71
1. Sejarah Pertamina.....	71
2. Pertamina <i>Refinery</i> Unit II Dumai - Sei Pakning.....	73
3. Tinjauan Umum <i>Hydrocracker Complex (HCC)</i> Unit Produksi...78	
4. Implementasi <i>Knowledge Management</i> PT Pertamina <i>Refinery</i> Unit II Dumai.....	79
5. Implementasi <i>Knowledge Management</i> di bagian HCC.....	89
6. Komposisi Karyawan HCC.....	91
B. Analisis Deskriptif Data Responden.....	91
C. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	96
D. Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	98
E. Model Persamaan Analisis Jalur.....	109
1. Sub Struktur Pertama: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Budaya Organisasi (X_2).....	109
2. Sub Struktur Kedua: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap <i>Knowledge Management</i> (Y).....	115

3. Dekomposisi Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat.....	130
F. Pembahasan.....	132
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	142
A. Kesimpulan.....	142
B. Saran.....	143
DAFTAR PUSTAKA.....	145
LAMPIRAN.....	149

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Evolusi Teori Kepemimpinan.....	15
Tabel 2.2 Tiga Perspektif <i>Knowledge Management</i>	34
Tabel 2.3 Kemampuan <i>Knowledge Management</i> yang diperlukan.....	34
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	59
Tabel 3.2 Jenis dan Sumber Data.....	61
Tabel 4.1 Sasaran-Sasaran Strategik Refinery Unit II Dumai.....	77
Tabel 4.2 Target Pelaksanaan Kegiatan KOMET.....	86
Tabel 4.3 Data Perolehan Medali CIP <i>Refinery</i> Unit II Dumai di Tingkat Korporat dari Tahun 2009 sampai dengan 2011	87
Tabel 4.4 Data Jumlah Pekerja yang Aktif Kegiatan CIP Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2011 PT Pertamina Refinery Unit II	88
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....	92
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Usia Responden.....	93
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden.....	94
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden.....	95
Tabel 4.9 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	97
Tabel 4.10 Indikator Budaya Organisasi.....	98
Tabel 4.11 Indikator <i>Knowledge Management</i>	99
Tabel 4.12 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) Iterasi Pertama.....	102
Tabel 4.13 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) Iterasi Kedua.....	103

Tabel 4.14 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X ₂).....	105
Tabel 4.15 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X ₂) Iterasi Kedua.....	106
Tabel 4.16 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Knowledge Management</i> (Y).....	107
Tabel 4.17 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Knowledge Management</i> (Y) Iterasi Kedua.....	108
Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas Variabel X ₂	110
Tabel 4.19 Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama.....	111
Tabel 4.20 Nilai t hitung Sub Struktur Pertama.....	116
Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas Variabel Y.....	117
Tabel 4.22 Signifikansi Koefisien Jalur.....	119
Tabel 4.23 Signifikansi Jalur dengan Residual.....	121
Tabel 4.24 Tabel Model Summary.....	119
Tabel 4.25 Tabel t hitung Sub Struktur Kedua.....	135
Tabel 4.26 Signifikansi Koefisien Jalur.....	135
Tabel 4.27 Signifikansi Jalur dengan Residual.....	135

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Jumlah total aset Komet yang telah diupload di Portal Komet.....	5
Gambar 2.1 Tingkat Budaya.....	22
Gambar 2.2 Hubungan antara Data, Informasi, dan Pengetahuan.....	27
Gambar 2.3 Evolusi Spiral Konversi Pengetahuan dan Pengembangannya	28
Gambar 2.4 Proses <i>Knowledge Management</i>	37
Gambar 2.5 Model 4 Fase <i>knowledge management</i>	44
Gambar 2.6 Empat Pilar <i>Knowledge management</i>	45
Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran.....	53
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian.....	53
Gambar 3.1 Konseptual model.....	66
Gambar 4.1 Visi Pertamina (Persero) <i>Refinery</i> Unit II Dumai.....	74
Gambar 4.2 Struktur Organisasi HCC Unit Produksi PT Pertamina <i>Refinery</i> Unit II Dumai.....	79
Gambar 4.3 Rencana Kerja Jangka Panjang KOMET <i>Refinery</i> Unit II Dumai....	81
Gambar 4.4 Perkembangan CIP Pertamina (Persero) <i>Refinery</i> Unit II Dumai....	87
Gambar 4.5 Gambar Grafik Keterlibatan Pekerja Dalam Kegiatan CIP tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.....	88
Gambar 4.6 Diagram Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....	92
Gambar 4.7 Diagram Distribusi Frekuensi Usia Responden.....	93
Gambar 4.8 Diagram Distribusi Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden.....	94
Gambar 4.9 Diagram Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden.....	95
Gambar 4.10 Kontinum tanggapan responden.....	96

Gambar 4.11 Gambar Diagram Analisis Satu Jalur.....	109
Gambar 4.12 Diagram Konseptual Sub Struktur Pertama.....	109
Gambar 4.13 Diagram Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama.....	109
Gambar 4.14. Kurva Uji-t untuk Pengujian Hipotesis Sub Struktur Pertama.....	114
Gambar 4.15 Diagram Nilai t Sub Struktur Pertama.....	114
Gambar 4.16 Diagram Konseptual Sub Struktur Kedua.....	115
Gambar 4.17 Diagram Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua.....	122
Gambar 4.18 Kurva Pengujian Hipotesis Simultan Sub Struktur Kedua.....	123
Gambar 4.19 Kurva Pengujian Hipotesis Parsial $X_1 - Y$	126
Gambar 4.20 Kurva Pengujian Hipotesis Parsial $X_2 - Y$	128
Gambar 4.21 Diagram Nilai t Sub Struktur 2.....	129
Gambar 4.22 Diagram Koefisien Jalur Dekomposisi Pengaruh.....	130

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Daftar Pernyataan Kuesioner.....	149
Lampiran 2 Distribusi jawaban responden.....	156
Lampiran 3 Skor Interval dengan <i>Method of Successive Interval</i> (MSI).....	165
Lampiran 4 Hasil pengolahan angket dengan SPSS Variabel X_1	168
Lampiran 5 Hasil pengolahan angket dengan SPSS Variabel X_2	171
Lampiran 6 Hasil pengolahan angket dengan SPSS Variabel Y	173
Lampiran 7 Hasil Uji Normalitas.....	176
Lampiran 8 Hasil Analisis Regresi X_1, X_2, Y	178
Lampiran 9 Hasil Analisis Regresi X_1, X_2	179
Lampiran 10 Tabel nilai-nilai r product moment.....	180
Lampiran 11 Tabel nilai-nilai distribusi T	181
Lampiran 12 Tabel nilai-nilai distribusi F	183

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini terjadi dengan sangat cepat. Kemampuan sebuah perusahaan dalam kedua hal tersebut menjadi salah satu faktor daya saing yang sangat penting. 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 makin ketat ini menyebabkan perlu adanya perubahan paradigma dari *resource-based competitiveness* menjadi mengandalkan *knowledge-based competitiveness*. Kedua konsep ini sangat bertolak belakang, dimana konsep pertama bertumpu pada keunggulan sumber daya alam lokasi dan kondisi geografis. Konsep kedua berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IpTek) serta pengembangan sumber daya manusia perusahaan. Untuk memudahkan pengembangan sumber daya manusia perusahaan diperlukan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan *knowledge* yang dimiliki. Pengelolaan *knowledge (Knowledge Management)* tersebut pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang handal bagi perusahaan untuk meningkatkan daya pengelolaan *knowledge management*.

Knowledge Management atau manajemen pengetahuan merupakan suatu paradigma pengelolaan pengetahuan yang berasal dari pemikiran bahwa pengetahuan yang murni sebenarnya tertanam dalam benak dan pikiran setiap

manusia menurut Alavi dan Liender dalam Satyagraha (2010). Oleh karena itu sebagian besar pengetahuan terletak dalam manusia-manusia para anggota organisasi, maka hilangnya seorang anggota organisasi, baik karena mengundurkan diri, pensiun atau meninggal dunia, akan membuat organisasi itu kehilangan pengetahuan.

Selain itu, *knowledge management* bermanfaat sebagai proses transfer informasi dan ilmu bagi karyawan baru. Ketika seseorang diterima bekerja di suatu institusi tentunya telah dianggap memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan posisi yang akan ditempatinya. Akan tetapi untuk bisa beradaptasi di lingkungan yang baru dengan tanggung jawab dan tugas yang baru, diperlukan pengetahuan yang memadai. Disinilah manfaat *knowledge management* sebagai media transfer pengetahuan dan pengalaman bagi karyawan baru tersebut, sehingga pegawai baru tersebut dapat segera beradaptasi dan bekerja sebaik mungkin.

Melalui *knowledge management* akan teridentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Inovasi dalam suatu organisasi dapat diperoleh melalui kreasi pengetahuan (*knowledge creating*) yang merupakan salah satu dimensi proses *knowledge management*. Seperti yang diungkapkan oleh Alavi & Leidner bahwa *knowledge management* mempunyai 4 dimensi proses yaitu: *knowledge creation*, *knowledge storage & retrieval*, *knowledge transfer* dan *knowledge application*. Dengan demikian organisasi terus menerus memperbaiki diri (*continuous improvement*) dan menghasilkan inovasi berkelanjutan untuk menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Cara meningkatkan pengetahuan itu diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar pegawai, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi *knowledge*, baik lewat *forum learning* maupun *coaching clinic*. Dimana usaha ini akan menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi organisasi dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

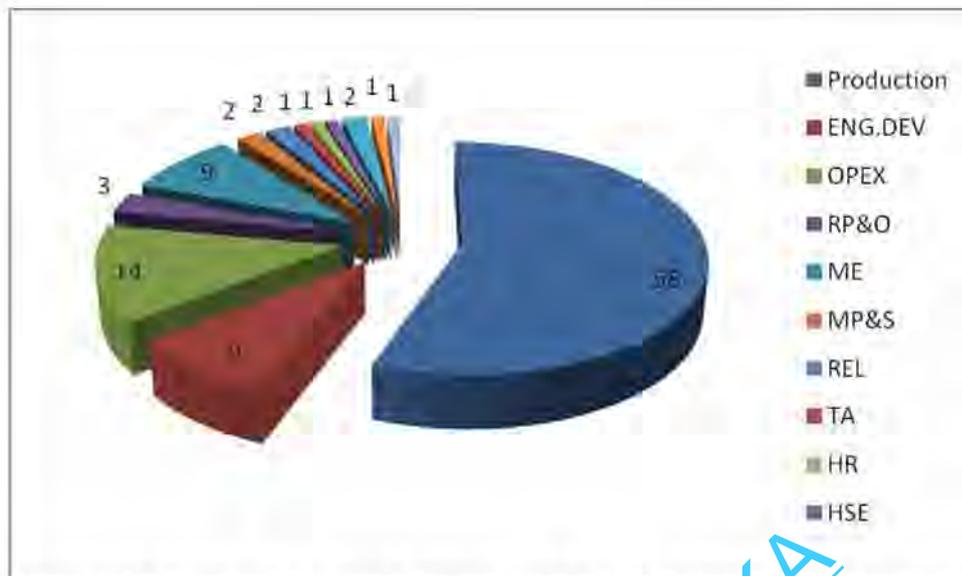
Dalam penelitian ini, yang akan menjadi objek kajian mengenai implementasi *knowledge management* adalah PT Pertamina (Persero) RU II Dumai lebih khusus lagi yaitu di bagian Hydrocracker Complex (HCC) unit produksi. PT Pertamina (Persero) ini menarik untuk dikaji karena perusahaan ini termasuk perusahaan yang secara kelembagaan, sangat menyadari pentingnya *knowledge management* untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing perusahaan dan karyawannya. Terlebih Pertamina saat ini bukanlah satu-satunya perusahaan yang melakukan pengelolaan terhadap minyak dan gas. Pengelolaan diserahkan kepada pasar. Hal ini menjadikan Pertamina perlu mempersiapkan strategi. Salah satu strategi yang harus dilakukan Pertamina adalah dengan menerapkan strategi penerapan *Knowledge Management* (KM). *Knowledge Management* Pertamina (Komet) telah diluncurkan pada tanggal 8 November 2008 oleh Dirut Ari H. Soemarno, untuk melestarikan aset perusahaan berupa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman operasional yang dimiliki individu para pemimpin dan pekerja (www.pertamina.com). Pertamina perlu adanya pengelolaan *intangible* aset ini agar bisa dipergunakan untuk mendukung berbagai program terobosan yang terus dilakukan Pertamina. "Pemahaman *knowledge management* ini sangat esensial dan harus dikuasai oleh semua yang ada di

perusahaan” Soemarno (2008), Direktur Utama PT Pertamina mengatakan (Media Pertamina, 2008)

Knowledge management yang dimaksud adalah manajemen pemanfaatan *best practices* yang difasilitasi Portal Pertamina yaitu suatu portal yang menggunakan teknologi berbasis *web* untuk melakukan *knowledge sharing* bagi seluruh stakeholder perusahaan. Penerapan KM ini dimaksudkan agar setiap pekerja dapat berbagi pengalaman, berbagai pengetahuan tentang apa yang dimiliki teman kerja. Hal ini dilakukan karena selama ini *knowledge* masih melekat pada individu-individu. Dan itu perlu dibagi dengan orang lain, sehingga saling memperkaya sebagai *explicit knowledge* yang dimiliki secara bersama dan bisa dilatihkan kepada orang lain.

Implementasi *Knowledge Management* Pertamina (KOMET) dengan kompilasi pengetahuan dan pengalaman melalui budaya berbagi pengetahuan. Kebijakan Direktur Utama tentang *Knowledge Management* Pertamina dan pembentukan Tim *Knowledge Mangement* Pertamina berdasarkan Surat Perintah Direktur Utama No. Prin-1505/C0000/2009-S0 Tanggal 17 September 2009 merupakan salah satu bentuk keseriusan Perusahaan terhadap implementasi *Knowledge Management*.

Berdasarkan laporan dari PT Pertamina RU II Dumai tahun 2011 total aset Komet yang telah diupload di Portal Komet ditunjukkan dalam grafik berikut ini.



Gambar 1.1 Jumlah total aset Komet yang telah diupload di Portal Komet (PQA Pertamina RU II, 2007)

Pada Gambar 1.1 dapat dilihat total aset tulisan ilmiah yang diupload di PT Pertamina (Persero) RU II Dumai selama tahun 2011 sebanyak 104 tulisan, yang paling banyak mengupload tulisan ilmiah kedalam forum Komet adalah Fungsi *Production*, hal ini tidak sebanding dengan total pekerja saat ini di PT Pertamina (Persero) RU II Dumai sebanyak 1190 orang. Kurangnya minat karyawan dalam menggunakan fasilitas pembelajaran yang ada, menjadi kendala dalam implementasi *knowledge management*. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu program *knowledge management* tidak semata-mata ditentukan oleh faktor teknologi dan informasi, *e-learning* sangat terkait dengan perubahan, seperti pada umumnya perubahan pasti akan menghadapi etensi dan tantangan yang tidak sedikit, apabila tidak didesain dengan baik, dapat berimplikasi terhadap kurangnya atensi karyawan yang mengikuti dan memanfaatkan program itu.

Bagian HCC (Hydrocracking Complex) unit Produksi PT Pertamina (Persero) *refinery* unit II Dumai, sebagai bagian proses penciptaan nilai utama

(*core business*) dituntut untuk dapat selalu menghasilkan produk BBM yang memiliki *added value* dan bernilai jual tinggi. Keandalan operator merupakan salah satu faktor pendukung kelancaran proses produksi. Apabila operator tidak memiliki spesifikasi kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang bebankan, maka proses produksi akan terganggu. Selain dapat menghambat proses produksi, kesalahan mengoperasikan suatu *equipment* menyebabkan berhentinya proses produksi selama waktu tertentu yang berarti hasil produksi tidak mencapai target dan perusahaan akan mengalami kerugian. Dengan melihat aliran proses produksi yang begitu kompleks dibagian HCC dalam suatu proses produksi harus diimbangi dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan, sehingga tidak menghambat jalannya proses produksi.

Penerapan *Knowledge Management* di bagian HCC masih mengalami banyak kendala. Kendala yang paling utama adalah kebiasaan operator yang sudah terbiasa dengan *tacit knowledge* (pengalaman) dan tidak biasa melakukan *sharing knowledge*. Informasi disimpan hanya sebagai arsip dan tidak digunakan sebagai landasan aksi dikarenakan belum memadai infrastruktur dan budaya organisasi. Operator umumnya masih enggan membagi pengalaman mereka kepada operator lain, karena menganggap *knowledge* adalah aset pribadi yang tidak perlu disampaikan kepada orang lain. Akibatnya kemampuan setiap operator tidak merata, belum efektifnya menyempatkan diri menuangkan ide, pengalaman ke dalam format yang disediakan Komet maupun di dalam bentuk buku, tidak terdokumentasinya pengalaman-pengalaman dalam mengatasi masalah pekerjaan dari operator senior, hal ini mengakibatkan para junior dari generasi ke generasi tidak dapat mengadopsi ilmu seniornya dampak akhirnya terjadinya *knowledge*

loss pada saat pekerja pindah tugas, pensiun atau meninggal dunia, dimana perusahaan kehilangan *knowledge* yang dibutuhkan. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan adanya pendokumentasian *knowledge* untuk mempermudah transfer *knowledge* antar *expert* dan pekerja baru sehingga meningkatkan kompetensi secara mandiri.

Salah satu kendala umum dari penerapan *knowledge management* di PT Pertamina (Persero) *refinery* unit II Dumai khususnya di unit produksi adalah masih rendahnya minat belajar dari karyawan disebabkan karena faktor budaya misalnya nyaman dengan pekerjaan yang telah ada sehingga peningkatan kemampuan di nilai tidak terlalu diperlukan. Pemanfaatan sistem *knowledge management* dan implementasinya membutuhkan budaya belajar mandiri dan kebiasaan untuk belajar. Oleh karena itu, *change management* dan kepemimpinan yang handal sangat diperlukan untuk menjamin kesuksesan penerapan *knowledge management* ini.

Dalam 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 permulaannya dicetuskan oleh Burns (1979), dan disempurnakan oleh Bass dan Avolio (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 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; kondisi seperti ini sangat diperlukan dalam era *knowledge-economy* (Boyyet, 2006).

Sementara itu budaya organisasi, berdasarkan kajian-kajian teoritis maupun empirik menunjukkan peranannya yang signifikan terhadap keseluruhan efektifitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat diyakini meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya dan membantu organisasi 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 performansi *knowledge management* dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, yang akan menjadi kajian dalam tesis ini adalah sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap implemementasi *knowledge management* di PT Pertamina *refinery* unit II Dumai, khususnya di bagian unit produksi sebagai bagian proses

penciptaan nilai utama (*core business*) dalam penerapan *knowledge management* dalam perusahaan PT Pertamina (persero) *refinery* unit II Dumai.

B. Rumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah mengenai implementasi *knowledge management* di bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina (Persero) RU II Dumai. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di era *knowledge*. Pokok masalah yang diungkapkan dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *knowledge management*. Secara lebih rinci lingkup masalah penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management*?
2. Berapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management*?
3. Berapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management* di Bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina (Persero) RU II Dumai.

2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* di Bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina (Persero) RU II Dumai.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap implementasi *knowledge management* di Bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina (Persero) RU II Dumai.

D. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Akademik (Teoritik)

1. Memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia dalam menerapkan *knowledge management*.
2. Memberikan rangsangan untuk melakukan penelitian lanjutan agar hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pemikiran dalam pengembangan konsep *knowledge management*.

b. Kegunaan Praktis (Empirik)

1. Memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya meningkatkan kemampuan perusahaan melalui implementasi *knowledge management*.
2. Memberikan tambahan informasi bagi para pengambil kebijakan ditingkat manajemen, sehingga mereka lebih menyadari pentingnya kepemimpinan dan pembentukan budaya organisasi dalam *knowledge management*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang terus mengalami pengembangan dari waktu ke waktu dan telah didefinisikan dengan berbagai cara berbeda oleh berbagai ahli bergantung dari perspektif analisis masing-masing. Berikut ini beberapa diantaranya.

Terry dalam Suwatno, Pitoyo, dan Resto (2002) memberikan definisi : *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*. Kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Gibson (2002) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Yulk dalam Pasolong (2008), menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran pemeliharaan hubungan kerjasama dan *team work* serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok.

Fiedler dalam Suwatno, Pitoyo, dan Rasto (2002), menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Dari defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terkait dengan pola hubungan, kemampuan mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk dan mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan perilaku orang lain agar mau bersama-sama mencapai tujuan bersama.

b. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Keating dalam Pasolong (2008) pada dasarnya meliputi dua bidang utama, yaitu pencapaian tujuan organisasi dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi yaitu:

1. Memulai (*initiating*), yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu.
2. Mengatur (*regulating*), yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
3. Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, dan pendapat kepada para anggota dan meminta dari mereka informasi, data, fakta, dan pendapat yang diperlukan.
4. Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usulan dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.

5. Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
6. Menyimpulkan (*summarizing*) yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat, dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Fungsi-fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan dalam kelompok antara lain yaitu:

1. Mendorong (*encouraging*) yaitu bersikap hangat, bersahabat, dan menerima orang lain.
2. Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*) yaitu tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan dalam kelompok seperti rasa puas, senang, bangga, dan ikut sepele dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan, dan lain-lain.
3. Mendamaikan (*harmonizing*), yaitu tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan menurunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
4. Mengalah (*compromising*), yaitu kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya.
5. Memperlancar (*gatekeeping*) yaitu kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua secara ikhlas menyumbangkan gagasan-gagasan.

6. Memasang aturan main (*setting standards*), yaitu tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

c. Teori Kepemimpinan

Terdapat berbagai teori kepemimpinan yang dikembangkan dalam berbagai literatur. Secara umum, teori-teori tersebut dapat diklasifikasikan dalam tiga pendekatan. Yang pertama adalah pendekatan kesifatan (*traits*), kepemimpinan dipandang sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behavior*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Pandangan ketiga menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi (*contingency*), seperti tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan, dan ekspektasi bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya (Suwatno, Pitoyo, dan Rasto, 2002).

Seperti diungkapkan oleh Bolden, Gosling, Maturano, dan Denisson (2003) teori tentang kepemimpinan mengalami perkembangan yang evolutif dari mulai teori “*Great Man*” sampai teori kepemimpinan transformatif, pada Tabel 2.1 dapat dilihat evolusi perkembangan tersebut.

Tabel 2.1 Evolusi Teori Kepemimpinan

Teori Kepemimpinan	Penjelasan
Teori Orang Besar (<i>Great Man Theory</i>)	Didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin adalah orang yang spesial, yang dilahirkan dengan kualitas tertentu untuk menjadi pemimpin.
Teori Sifat Pemimpin (<i>Traits Theory</i>)	Dalam teori ini didaftarkan sejumlah sifat atau kualitas pribadi yang dikaitkan dengan kepemimpinan. Jumlah sifat-sifat ini sangat banyak dan terus berkembang sehingga hampir semua kata sifat yang positif kemanusiaan masuk ke dalamnya.
Teori Perilaku Pemimpin (<i>Behaviourist Theory</i>)	Teori ini menekankan pada perilaku yang ditunjukkan pemimpin bukan pada sifat-sifatnya. Berbagai pola perilaku diteliti dan dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan.
Kepemimpinan Situasional (<i>Situational Leadership</i>)	Pendekatan teori ini adalah berdasarkan situasi yang dihadapi dengan gaya otoriter, ada juga yang harus menggunakan gaya partisipatif. Teori ini juga menganjurkan diperlukannya gaya kepemimpinan yang berbeda untuk tingkat yang berbeda dalam organisasi.
Kepemimpinan Kontingensi (<i>Contingency Leadership</i>)	Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori situasional, memfokuskan pada mengidentifikasi variabel situasional agar dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat atau efektif pada setiap keadaan.
Kepemimpinan Transaksional (<i>Transactional Leadership</i>)	Pendekatan ini menekankan pada pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut, berfokus pada manfaat bersama yang didapatkan dari 'kontrak' antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan reward atau penghargaan untuk mendapatkan loyalitas dan komitmen dari pengikutnya.
Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	Inti dari konsep ini adalah perubahan dan peran kepemimpinan dalam mengarahkan dan menerapkan transformasi kinerja organisasi.

Sumber : Gosling, Maturano, dan Denisson (2003)

d. Kepemimpinan Transformasional

Salah satu konsep kepemimpinan yang relevan dengan situasi masa kini dimana perubahan terjadi sangat cepat dan menuntut setiap organisasi untuk dapat

menyesuaikan diri adalah konsep kepemimpinan transformasional. Konsep ini dikembangkan pertama kali oleh James McGregor Burns di tahun 1979 dan disempurnakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio pada tahun 1985. Pendekatan ini seringkali digunakan untuk memahami peran kepemimpinan dalam *knowledge management* (Virtanen, 2009).

Bernard Bass terinspirasi oleh buku karya Burns berjudul “*Leadership*” di tahun 1979, yang memberikan argumentasi bahwa dibandingkan kesifatan (*traits*), perilaku (*behavior*), atau situasi (*contingency*) – yang menjadi pembahasan umum mengenai kepemimpinan pada periode-periode sebelumnya – hal yang paling mendasar dari kepemimpinan adalah mengenai pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan pengikutnya untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan masing-masing. Burns mengidentifikasi terdapat dua tipe kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional. Transaksional berdasarkan pada instrumen pertukaran nilai yang biasa dan ‘duniawi’. Sedangkan kepemimpinan transformasional sangat berbeda, pertukaran melibatkan sesuatu yang lebih tinggi dari sekedar materi. Pemimpin transformasional dan pengikutnya saling berinteraksi untuk meningkatkan pengertian akan tujuan, misi, dan pemahaman. Pemimpin dan yang dipimpin secara bersama-sama terbangunkan dan bertransformasi, sehingga dikatakan sebagai kepemimpinan transformasional. Halnya adalah terbangunnya hubungan stimulasi bersama dan peningkatan yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan mengubah pemimpin menjadi agen moral (Boyyet, 2006).

Sashkin (2011) mendefenisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mengidentifikasi, mengartikulasi, dan membantu orang lain

menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan bersama. Para pemimpin ini mendefinisikan kontrol sebagai suatu hal diperoleh dari sumber yang “lebih tinggi”: komunitas. Para pemimpin transformasional organisasi tidak peduli dengan penanaman nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan masa lalu. Mereka juga tidak berniat untuk menanamkan keyakinan dan nilai-nilai yang dimilikinya kepada para anggota komunitas. Sebaliknya, pekerjaan pemimpin transformasional pertama-tama adalah mengambil serangkaian nilai dari keyakinan dari komunitas anggota organisasi sekarang ini (termasuk pemimpin). Para pemimpin transformasional kemudian bertindak untuk membuat nilai-nilai dan keyakinan ini menjadi eksplisit sehingga mereka bisa dibagi dengan penuh kesadaran.

Boss dalam Gibson (2002) 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.

Proses perubahan yang dilakukan oleh pemimpin transformasional menurut Bass dapat dilakukan dengan cara: (1) meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan, (2) mengarahkan mereka untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi, dan (3) mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.

Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih

tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Kepemimpinan seperti ini akan sejak awal menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan organisasi.

Pasolong (2008) menuliskan setidaknya terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan transformasional, yaitu (1) kejelasan visi, kepemimpinan yang baik selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh karyawan dengan gamblang dan sederhana, (2) kesadaran karyawan, selalu bersama untuk meningkatkan nilai dan arti penting tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, (3) pencapaian visi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, (4) pelopor perubahan, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh karyawan tentang manfaat dari perubahan yang dilakukan, (5) pengembangan diri, mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensinya, (6) pembelajaran karyawan, memfasilitasi kebutuhan pembelajaran karyawan secara efektif dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin, (7) pemberdayaan karyawan, membagi kewenangan dengan cara memberdayakan karyawan berdasarkan *trust* (kepercayaan), dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, (8) pengembangan kreativitas, membimbing dan mengembangkan kreativitas karyawan dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif, (9) budaya kerja sama, membangun budaya kerja sama karyawan dan

mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan kelompok dan organisasi dari pada kepentingan pribadi, dan (10) kondusifitas kelompok, menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, multi-level, dan mengutamakan etika dan moralitas.

Dalam hubungannya dengan *knowledge management*, Yusup (2012) meneliti peran pemimpin dalam suksesnya pelaksanaan *Knowledge management*. Pemimpin oleh lembaga atau organisasi adalah manajer-manajer yang memiliki visi, manajer yang mampu membimbing anggotanya secara terbuka dan merangsang anggotanya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan yang kreatif melalui pendekatan yang merangsang partisipasi aktif anggota-anggotanya serta menciptakan suasana kompetitif yang positif di antara anggota-anggotanya sehingga proses penciptaan inovasi dapat dilakukan secara berkesenambungan.

Manajemen utamanya manajer sebagai pimpinan organisasi, harus memiliki visi dan dapat memprediksi serta memahami perubahan zaman yang kian cepat berubah. Beserta seluruh jajaran manajemennya, top manajer berusaha untuk terus menerus membelajarkan diri, baik secara individual maupun secara kolektif untuk mencari inovasi baru yang bisa digunakan untuk mengembangkan perusahaan atau lembaga.

Jadi batasan pengertian kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini, adalah kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dan dapat meningkatkan kesadaran karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik, serta dapat mengembangkan potensi secara optimal yang dimiliki karyawan. Pengertian tersebut mengacu pada pendapat Bass dalam Virtanen (2009). Terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- Simulasi intelektual (*Intellectual Simulation*).
- Konsiderasi Individual (*Individual Consideration*)
- Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).
- Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*).

2. Konsep Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah menjadi pembahasan dalam teori-teori manajemen sejak awal tahun 1980-an. Terdapat berbagai konsep dan defenisi budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli teori manajemen. Meskipun konsep yang satu dan yang lainnya memiliki perbedaan dalam pemaknaan, namun semuanya menyepakati bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor kesuksesan yang penting bagi kinerja organisasi. Berikut ini beberapa defenisi yang diungkapkan dalam berbagai literatur.

Schein (2004) memberikan defenisi budaya organisasi sebagai berikut: *The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation 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, think, and feel in relation to those problems.* (Budaya suatu kelompok / organisasi didefenisikan sebagai (1) suatu pola dari asumsi-asumsi dasar bersama (2) yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok / organisasi (3) untuk memecahkan masalah-masalah yang terkait dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, (4) yang telah bekerja dengan baik sehingga dapat dianggap valid, (5) oleh karena itu dapat diajarkan kepada anggota baru (6) sebagai cara

yang benar untuk memahami, berfikir, dan merasa menghadapi masalah-masalah tersebut).

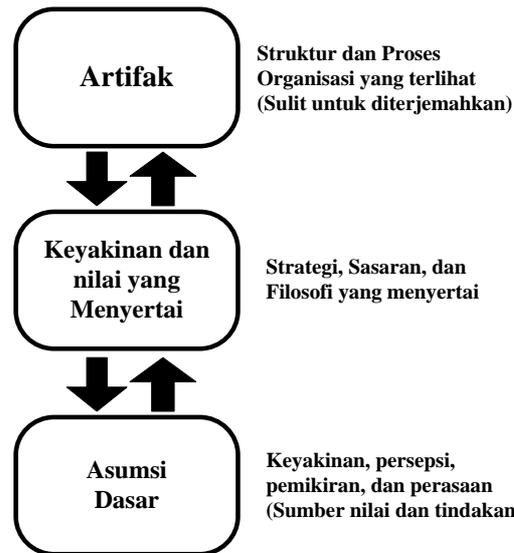
Sementara itu Denisson dalam *Price* (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *Organizational culture is underlying beliefs, values, and assumptions held by members of the organization, and the practices and behaviors that exemplify and reinforce them.* (Budaya organisasi adalah keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi dasar yang dianut oleh anggota-anggota organisasi berikut praktek-praktek serta perilaku yang mencontohkan dan menguatkannya).

Robbins (2006), mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang ditemukan, diciptakan, serta dianut oleh anggota-anggota kelompok/organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Schein (2004) lebih lanjut menggambarkan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua lapisan konsep, yaitu karakteristik yang terlihat dan tidak terlihat. Yang terlihat seperti bangunan, cara berpakaian, model perilaku, peraturan, cerita, mitos, bahasa, dan ritual. Sedangkan yang tidak terlihat adalah nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang ada pada setiap anggota organisasi. Untuk tingkatan budaya dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Tingkat Budaya (Schein, 2004)

Menurut Robbins (2006), terdapat tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menyatakan hakikat dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut, (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemandirian.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa fungsi budaya dalam suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2006) yang pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang. Keempat, budaya untuk meningkatkan kemandirian sistem sosial. Kelima, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kast dan Rosenzweig dalam Suharno (2005) mengemukakan beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut,

- Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi
- Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari pada diri sendiri
- Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- Menyediakan premis (pokok pendapat) yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan.

Dari fungsi-fungsi budaya organisasi tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai pembatas dan membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, selain itu budaya organisasi juga memberikan '*sense of identity*' pada anggota organisasinya. Dengan budaya organisasi akan terbentuk suatu komitmen yang dapat membentuk stabilitas sistem sosial dalam organisasi dan dapat digunakan dalam suatu pembentukan kata sepakat antar karyawan dalam segala hal. Akibatnya, akan membentuk suatu sikap dan perilaku para karyawan tersebut. Sikap dari perilaku karyawan tersebut akan nampak jelas pada etos kerja yang tinggi seperti kegairahan, disiplin dan sebagainya.

Bagi para karyawan, budaya organisasi dapat memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi, sehingga tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati. Setiap anggota akan mempunyai kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian dengan individu/bagian yang lain dan dapat saling melengkapi dalam kegiatan usaha organisasi/lembaga. Disamping itu mendorong sumber daya manusia/anggota organisasi selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik serta

memiliki/mengetahui secara pasti kariernya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab (Suwatno, 2006).

d. Membangun Budaya Organisasi

Terbangunnya budaya organisasi yang menjadikan para anggota organisasi tersebut memiliki sistem nilai bersama, dikarenakan beberapa faktor berikut,

- **Pendiri Organisasi**

Pada mulanya, pendiri organisasi merupakan penentu budaya dalam organisasi. Biasanya para pendiri organisasi memiliki kepribadian yang dinamis, nilai-nilai yang kuat, dan visi yang jelas mengenai bagaimana organisasi dijalankan. Nilai-nilai dan sikap mereka disampaikan pada anggota organisasinya dan menjadikannya nilai bersama.

- **Pengalaman dengan Lingkungan**

Yang kedua, budaya organisasi kadang terbentuk dari pengalaman organisasi tersebut ketika berinteraksi dengan lingkungan. Setiap organisasi harus dapat menemukan tempatnya dalam lingkungan bisnisnya dan menerapkan nilai-nilai dan praktek yang paling sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan bisnis.

- **Hubungan dengan Pihak Lain**

Budaya organisasi terbentuk karena adanya hubungan antara individu dan kelompok dalam organisasi.

- **Perangkat Penyebaran Budaya Organisasi**

Penyebaran budaya organisasi dapat terjadi melalui berbagai mekanisme seperti melalui simbol-simbol organisasi, cerita, jargon, upacara dan ritual, dan pernyataan prinsip-prinsip organisasi.

Jadi batasan pengertian budaya organisasi dalam penelitian ini adalah suatu sistem kesepakatan antara sesama anggota organisasi yang ditemukan, diciptakan, serta dianut oleh anggota-anggota kelompok/organisasi, sebagai cara yang benar untuk memahami, berfikir dan meyakini sebagai cara untuk memecahkan suatu masalah. Pengertian ini mengacu kepada model empat karakter budaya organisasi Denison dalam Banto dan Chandan (2011); Chang & Lee (2007). Menurut Denison, budaya organisasi memiliki empat karakter yaitu (1) Keterlibatan, (2) Budaya Misi, (3) Adaptasi, dan (4) Konsistensi.

3. Konsep *Knowledge Management*

Pembahasan tentang *knowledge management* mulai marak setelah publikasi tulisan Ikujiro Nonaka, berjudul *The Knowledge Creating Company* di Harvard Business Review tahun 1991. Kajian ini dikaitkan dengan tulisan sebelumnya dari Peter F. Drucker, ahli manajemen yang sering disebut sebagai pelopor manajemen modern abad ke-20, berjudul *The Coming of the New Organization* tahun 1998. Drucker menjelaskan bahwa pengetahuan – bukan modal atau tenaga kerja – adalah satu-satunya sumber daya yang berarti dalam masyarakat pengetahuan (*knowledge society*).

Knowledge management pertama kali dikaitkan secara khusus dengan bisnis oleh Tom Davenport di tahun 1998 dengan buku bestseller-nya, “*Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*” terbitan Harvard Business School Press. Dengan buku itu, Davenport bisa disebut sebagai pelopor ‘*business knowledge management*’ dan penggugah ketertarikan dunia bisnis terhadap konsep ini.

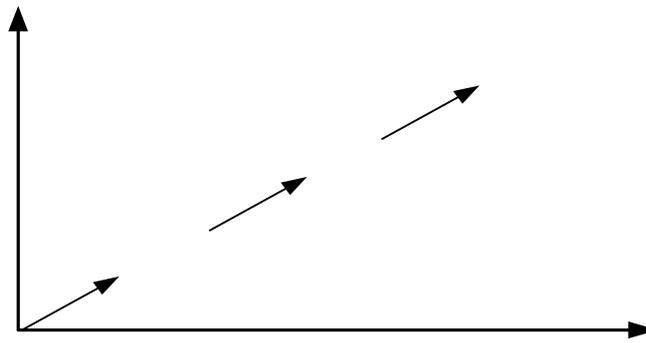
Knowledge management berangkat dari ide dasar bahwa sumber daya yang paling berharga dari sebuah organisasi adalah pengetahuan yang dimiliki oleh SDM-nya. Kinerja dan kesuksesan organisasi tergantung pada sejauh mana keefektifan SDM-nya dalam menciptakan pengetahuan baru, berbagi pengetahuan dalam organisasi, dan menggunakan pengetahuan itu untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Knowledge management telah menjadi satu konsep penting dalam manajemen dan menjadi bahan kajian ilmiah. Penerapannya di berbagai perusahaan multinasional memberi kontribusi besar terhadap pengembangan konsep ini sebagai konsep penting yang perlu diterapkan dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya secara efektif dan efisien.

a. Pengertian *Knowledge*

Untuk dapat mengelola sesuatu diperlukan pemahaman terlebih dahulu mengenai hal tersebut, termasuk juga ketika akan melakukan *knowledge management*, perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai pengetahuan (*knowledge*).

Pengetahuan dideskripsikan sebagai suatu kelanjutan dari data dan informasi, seperti digambarkan dalam Gambar 2.2. Data adalah seperangkat fakta yang bersifat diskrit dan objektif terhadap suatu keadaan. Data hanya menggambarkan sebagian dari yang terjadi, tidak memiliki makna apapun. Data merupakan bahan mentah dari informasi. Informasi adalah data yang sudah dimaknai karena telah dihubungkan dengan sesuatu sehingga bermakna (Watson, 2003), (Sensky, 2006).



Gambar 2.2 Hubungan antara Data, Informasi, dan Pengetahuan (Watson, 2003)

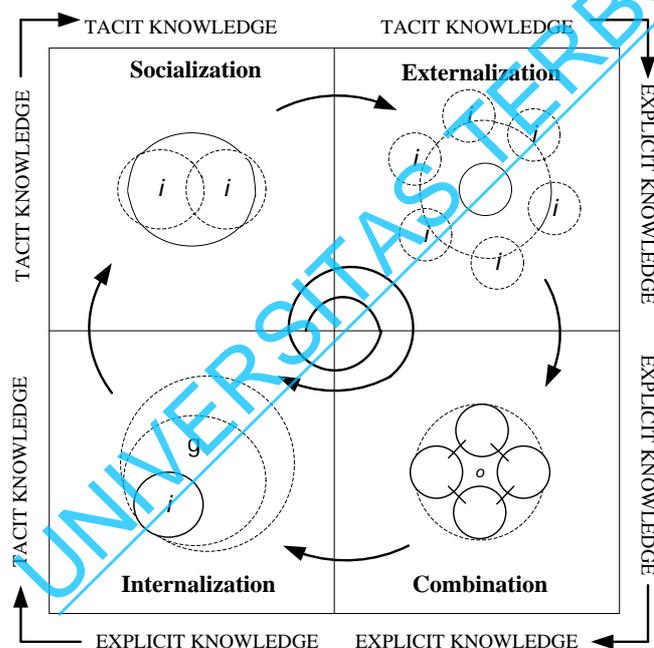
Selanjutnya, pengetahuan adalah informasi yang telah memiliki nilai dan kegunaan. Pengetahuan adalah pemahaman seseorang yang dapat didaparkannya dari informasi. Pengetahuan tidak terletak pada informasinya, tapi pada diri seseorang. Davenport dan Prusak dalam McInerney (2002) mendefinisikan pengetahuan 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 dalam Satyagraha (2010) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe *knowledge* yaitu (1) *explicit knowledge* dan (2) *tacit knowledge*. Yang dimaksud dengan *explicit knowledge* adalah 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 pada orang lain secara formal dan sistematis. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang bersifat subjektif, personal dan

eksperiental, 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.

Terdapat dua dimensi dari *tacit knowledge* yaitu (1) dimensi teknis, yang meliputi keahlian teknis (*know-how*), dan (2) dimensi kognitif yang meliputi keyakinan, ideologi, nilai-nilai, pola pikir, dan sikap mental.

Lebih lanjut Nonaka dan Konno menjelaskan konsep penciptaan pengetahuan sebagai suatu evolusi spiral yang semakin lama semakin berkembang, melalui proses-proses seperti yang digambarkan dalam Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Evolusi Spiral Konversi Pengetahuan dan Pengembangannya (Nonaka dan Konno dalam Satyagraha, 2010)

1) *Socialization*

Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi *tacit knowledge* antar individu. Istilah sosialisasi digunakan, karena *tacit knowledge* disebarkan melalui kegiatan bersama – seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama – bukan melalui

tulisan atau instruksi verbal. Sebagai contoh proses magang menjadikan seorang karyawan baru semakin memahami cara berfikir dan merasa dari orang lain.

2) *Externalization*

Eksternalisasi membutuhkan penyajian *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi *tacit knowledge* – yaitu konversi dari tacit ke eksplisit – seperti dalam dialog. Kedua, menerjemahkan *tacit knowledge* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami, misalnya dokumen, manual, dsb.

3) *Combination*

Kombinasi meliputi konversi *explicit knowledge* ke dalam bentuk himpunan *explicit knowledge* yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut:

- Pertama, penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* yang baru – termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data-data tersebut.
- Kedua, penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung.
- Ketiga, pengolahan *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali – misal menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dsb.

4) *Internalization*

Terakhir, internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengelolaan pengetahuan tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama, penerapan *explicit knowledge* dalam tindakan dan praktek langsung sebagai contoh melalui program pelatihan. Kedua, penguasaan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

Banyak organisasi bisnis belum atau tidak mengetahui adanya potensi *knowledge* (pengetahuan dan pengalaman) tersembunyi yang dimiliki oleh karyawannya. Riset *Delphi Group* sebagaimana dikutip oleh Widayana (2004) menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dengan struktur: 42% di pikiran (otak) karyawan, 26% dalam dokumen kertas, 20% dalam dokumen elektronik, 12% dalam *knowledge base* elektronik. Berdasarkan fakta ini diketahui bahwa aset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran manusia, yang disebut sebagai *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan pada pikiran masing-masing individu di dalam organisasi. *Knowledge management* ada untuk menjawab persoalan ini, yaitu proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, yang disebut *explicit knowledge*.

b. Definisi *Knowledge Management*

Terdapat berbagai definisi mengenai *knowledge management*. Berikut ini beberapa definisi *knowledge management* dari berbagai sumber.

Bergeron (2003) 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 employee performance and corporate competitiveness.* (*Knowledge management* adalah suatu strategi optimalisasi bisnis yang disengaja dan sistematis untuk memilih, menyaring, mengorganisasi, memaketkan, dan mengkomunikasikan informasi penting bagi bisnis perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kemampuan kompetitif perusahaan).

Rao (2004) dalam buku *Knowledge Management Tools and Techniques*, 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.* (*Knowledge management* adalah disiplin ilmu yang sistematis dan seperangkat pendekatan untuk memungkinkan informasi dan pengetahuan untuk tumbuh, mengalir, dan menghasilkan nilai bagi organisasi).

Swan dalam Hafez dan Abdelmeguid (2003) mendefinisikan KM sebagai berikut, *Knowledge management is any process or practice of creating, acquiring, capturing, sharing, and using knowledge, wherever it reside, to enhance learning and performance in organization.* (*Knowledge management* adalah suatu proses atau praktek menciptakan, mendapatkan, menangkap, membagi, dan

menggunakan pengetahuan – dimanapun pengetahuan itu berada – untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dari organisasi).

Menurut Watson (2003), definisi *knowledge management* adalah sebagai berikut, *Knowledge management involves the acquisition, storage, retrieval, application, generation, and review of the knowledge assets of an organization in a controlled way.* (*Knowledge management* terkait dengan mendapatkan, menyimpan, memperoleh kembali, menggunakan, membangkitkan, dan meninjau ulang aset pengetahuan dari organisasi dengan cara yang terkendali).

Jadi batasan pengertian *knowledge management* yang dimaksud dalam penelitian ini, adalah suatu sistem pengelolaan aset pengetahuan, terutama *tacit knowledge* berupa kemampuan, keahlian, pengalaman yang dimiliki perusahaan untuk dikumpulkan dan disebarkan kepada seluruh anggota organisasi. Pengertian ini mengacu pada model 4 fase *knowledge management* yang dikembangkan oleh Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005). Model ini menguraikan karakteristik *knowledge management* sebagai empat tahapan yaitu (1) identifikasi *knowledge*, (2) refleksi terhadap *knowledge*, (3) berbagi *knowledge*, dan (4) penggunaan *knowledge*.

c. Perspektif *Knowledge Management*

Terkait dengan pemahaman akan konsep *knowledge management*, terdapat setidaknya ada tiga perspektif dalam konsep *knowledge management* menurut Alavi dan Liender dalam Satyagraha (2010), yaitu perspektif berbasis informasi, perspektif berbasis teknologi, dan perspektif berbasis budaya.

Dalam perspektif berbasis informasi, manajer berpandangan bahwa *knowledge management* terkait dengan karakteristik informasi seperti adanya

informasi yang mudah untuk dibaca, informasi yang *real-time*, dan informasi yang berguna untuk tindakan. Termasuk dalam perspektif ini adalah para manajer menaruh perhatian dalam mengurangi informasi yang berlebih dengan memilah mana yang berguna dan tidak berguna dan menyediakan sejumlah besar informasi yang berguna untuk disimpan dan disebarakan melalui teknologi informasi. Para manajer mengharapkan mendapatkan keunggulan kompetitif dari informasi yang mereka miliki.

Dalam perspektif berbasis teknologi, manajer mengasosiasikan *knowledge management* dengan berbagai sistem (seperti gudang data, *enterprise wide systems*, sistem informasi eksekutif, sistem pakar, dan intranet) dan juga berbagai perangkat (seperti mesin pencari, multimedia, dan perangkat pengambil keputusan). Secara umum perspektif ini memandang *knowledge management* sebagai infrastruktur teknologi informasi yang mengintegrasikan sistem lintas fungsi. Keefektifannya tergantung pada ukuran organisasi dan infrastruktur teknis yang ada.

Yang terakhir adalah perspektif berbasis budaya, dalam perspektif ini manajer mengasosiasikan *knowledge management* dengan pembelajaran (utamanya pembelajaran organisasi), komunikasi, dan pengembangan kekayaan intelektual. Perspektif inilah menurut Alavi dan Liender dalam Satyagraha (2010) merupakan yang utama dalam memandang *knowledge management*. Komponen informasi dan teknologi menurut berbagai kajian hanya 20% saja dari perannya dalam penerapan *knowledge management*. Aspek manajerial dan budayalah yang memegang peranan paling besar. Ketiga perspektif tersebut dirangkumkan dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Tiga Perspektif *Knowledge Management*

Berbasis Informasi	Berbasis Teknologi	Berbasis Budaya
Informasi untuk Aksi Pengkategorian Data Yellow-page perusahaan Informasi yang disaring Teks dan konsep bebas Arsip informasi Informasi yang siap diakses	Penggalian data Gudang data Sistem informasi eksekutif Sistem Pakar Agen intelejen Intranet Multimedia Mesin Pencari Sistem Cerdas	Pembelajaran kolektif Pembelajaran berkelanjutan Pengembangan kekayaan intelektual Organisasi Pembelajaran

Sumber : Alavi dan Liender dalam Satyagraha (2010)

Dalam setiap perspektif tersebut di atas, dibutuhkan pula kemampuan yang tersendiri dan berbeda yang perlu dimiliki oleh organisasi untuk mengembangkan *knowledge management* sesuai dengan perspektifnya. Kemampuan-kemampuan tersebut dirangkumkan dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Kemampuan *Knowledge Management* yang diperlukan

Berbasis Informasi	Berbasis Teknologi	Berbasis Budaya
Eksternal Informasi klien Informasi kompetitor Informasi kastemer Informasi Pasar Internal Anggaran berbasis aktivitas Informasi keuangan Informasi SDM Informasi produk & layanan	Database yang terintegrasi Sistem yang dapat diakses oleh semua orang <i>Bandwidth</i> yang lebih besar Infrastruktur IT Global Agen intelejen Produk <i>Web</i> dan <i>E-mail</i> Perangkat navigasi Mesin Pencari yang cepat	Kerjasama Petunjuk praktis Berbagi pengetahuan

Sumber : Alavi dan Liender dalam Satyagraha (2010)

d. Komponen *Knowledge Management*

Menurut Alex Bennet, seorang pendiri US Based Research and Educational Center Montain Quest Institue dan sekarang merupakan deputy CEO dan *Chief Knowledge Officer* dari US Department of Navy, seperti dikutip oleh Setiawan (2007) terdapat tiga komponen utama yaitu : *Human Capital*, *Social*

capital, dan *Corporate capital*. Ketiga komponen ini merupakan komponen inti dari *enterprise knowledge*. Ketika salah satu dari ketiga komponen tadi tidak dapat dipenuhi oleh sebuah organisasi maka bisa dibayangkan implementasi dari *Knowledge Management* ini akan gagal. Ketiga komponen ini harus saling berkaitan dan secara paralel harus mendapatkan perhatian yang khusus jika ingin sebuah organisasi dibayangkan berhasil dalam pengelolaan *knowledge management*. Menurutnya ada lima kategori tantangan yang harus dihadapi dalam pengelolaan *knowledge management* diantaranya adalah:

1. Teknologi : berkaitan erat dengan beberapa hal yaitu memberdayakan, memfasilitasi dan menyebar luaskan inovasi ke seluruh organisasi.
2. Isi (*Content*) : berkaitan dengan nilai, relevansi dan keadaan informasi yang terkini.
3. Proses : berkaitan dengan pengelompokan, pengumpulan, penyelarasan (*synchronize*), menganalisa dan penyebaran informasi.
4. Budaya (*culture*) : berkaitan dengan komitmen, memberikan informasi ke orang lain (*sharing*), saling bertukar (*exchange*) dan membangun hubungan (*relationship*).
5. Pembelajaran (*Learning*) : berkaitan dengan membangun kontekstual, membuat dan mengembangkan proses transfer ilmu.

e. Peranan *Knowledge Management*

Abad kedua puluh satu ditandai dengan munculnya era yang disebut era *knowledge worker*. Fondasi ekonomi mulai berangsur-angsur bergeser dari ekonomi berbasis industrial ke arah berbasis pelayanan dan pengetahuan. Dalam era ini sumber kekayaan lebih bertumpu pada sumber daya yang bersifat fisik

serta alam. Pengetahuan telah menjadi kompetensi inti yang digunakan untuk menciptakan kekayaan dan sebagai sumber daya kunci membangun pertumbuhan ekonomi.

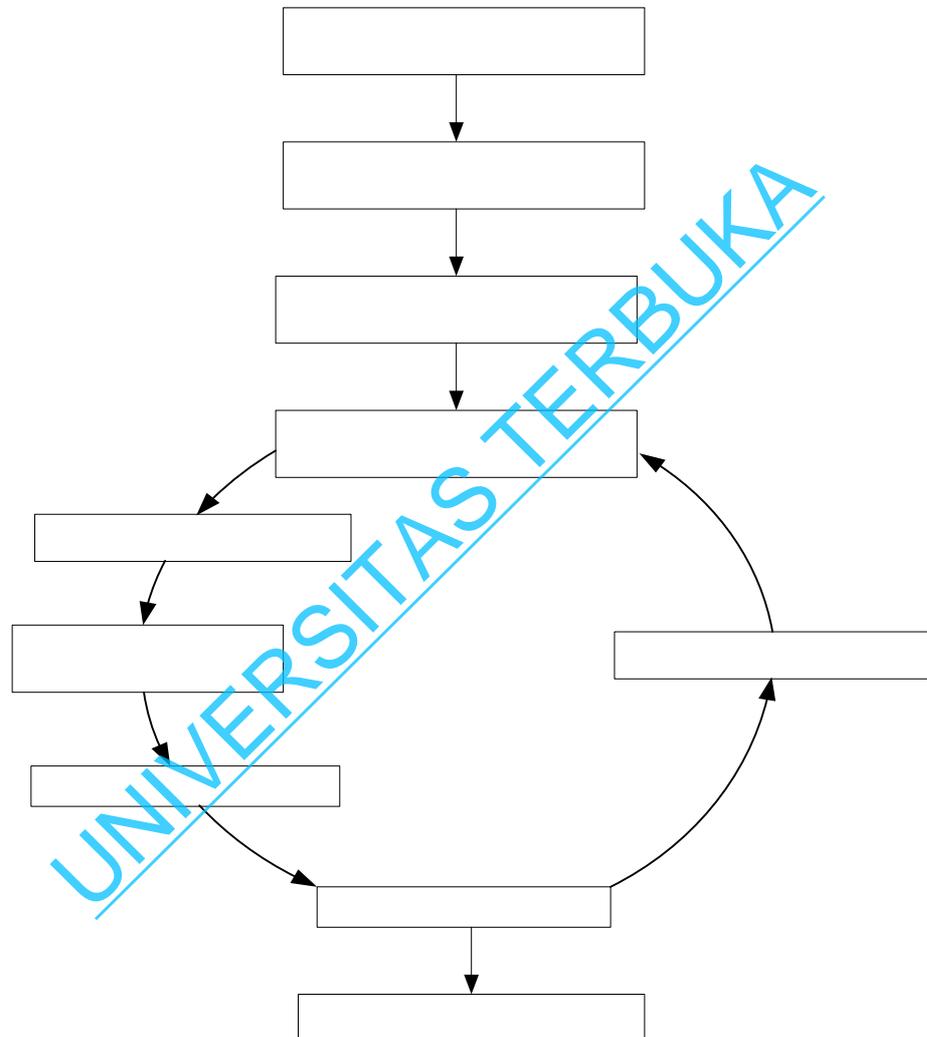
Ekonomi saat ini bertumpu pada penggunaan pengetahuan secara intensif yang ditandai oleh penciptaan dan pentransferan pengetahuan dengan cepat. Perusahaan dituntut untuk mampu melakukan peningkatan kapasitas beradaptasi dengan cepat terhadap setiap keadaan yang kemungkinan dapat berpengaruh terhadap perusahaan. Dalam konteks inilah penciptaan pengetahuan, pencarian atau mendapatkan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, penyimpanan dan penggunaan pengetahuan baik pada level individu, kelompok, perusahaan, dan antar perusahaan merupakan strategi kunci untuk membangun dan meningkatkan kemampuan beradaptasi perusahaan. Keseluruhan rangkaian aktivitas tersebut merupakan domain dalam *knowledge management*.

f. Proses *Knowledge Management*

Knowledge management merupakan suatu sistem mulai dari menciptakan pengetahuan sampai dengan menggunakannya untuk keperluan organisasi. Menurut Sensky (2002) seperti pada Gambar 2.4, proses *knowledge management* melalui tahapan seperti berikut, (1) mengubah informasi menjadi pengetahuan, (2) mengidentifikasi pengetahuan, (3) menguji keabsahan dan relevansinya, (4) menangkap dan mengamankan pengetahuan, (5) mengorganisasikannya agar dapat diambil kembali dan digunakan, (6) pengetahuan-pengetahuan yang telah ada dikombinasikan, (7) menciptakan pengetahuan yang baru, (8) pengetahuan baru ini kemudian disebar dan atau (9) dipelajari kembali. Proses ini membentuk siklus yang menjadikan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi

semakin berkembang dan semakin tersebar ke seluruh komponen dalam organisasi.

Secara garis besar proses *knowledge management* di atas dapat dirangkumkan dalam tahap (1) penciptaan, (2) akuisisi, (3) analisis, (4) pemeliharaan, (5) penyebaran.



Gambar 2.4 Proses *Knowledge Management* (Sensky, 2002)

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi implementasi *Knowledge Management* telah banyak dilakukan seperti yang dikemukakan beberapa peneliti berikut: *Pertama*, adalah penelitian kualitatif yang dilakukan

oleh Mason dan Pauleen (2003), dengan judul *Persepsi Knowledge Management* (Studi pada 71 manajer perusahaan di New Zealand). Data dikumpulkan dalam sebuah survey dari 71 peserta yang hadir dalam presentasi *Knowledge Management*, data dianalisis menggunakan prinsip-prinsip code kualitatif. Dua inti pokok yang diuji adalah faktor penghambat dan faktor penggerak dalam implementasi *knowledge management*. Sub kategori yang menjadi faktor penghambat adalah dari internal organisasi seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan pendidikan. Yang menjadi faktor penggerak hampir berasal dari eksternal organisasi termasuk persaingan, tekanan dan kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Hasil indikasi menunjukkan bahwa cara para manajer mengatur diri mereka dan organisasinya diduga menjadi penghambat terbesar dalam implementasi *knowledge management*. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi *knowledge management* adalah faktor budaya, kepemimpinan dan terakhir pendidikan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Mason dan Pauleen (2003) dengan penelitian yang penulis lakukan adalah menggunakan variabel budaya dan kepemimpinan, sedangkan perbedaannya adalah kalau penulis menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan Mason dan Pauleen (2003) menggunakan penelitian kuantitatif.

Kedua, adalah penelitian yang dilakukan oleh Su Chao Chang dan Ming Shing Lee (2007), dengan judul *Hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, pelaksanaan organisasi pembelajaran dan kepuasan karyawan* (Studi pada 1000 perusahaan lokal terbaik di Taiwan pada tahun 2003 berdasarkan data

dari *Common Wealth Magazine*). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden dengan ukuran sampel 134 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis *LISREL* (*LISREL model analysis*) untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk uji statistik dilakukan Uji-t.

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap pelaksanaan organisasi pembelajar. Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap pelaksanaan organisasi pembelajar sebesar 0,504. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam suksesnya pelaksanaan organisasi pembelajar. Pemimpin oleh lembaga atau organisasi adalah manajer-manajer yang memiliki visi, manajer yang mampu membimbing anggotanya secara terbuka dan merangsang anggotanya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan yang kreatif melalui pendekatan yang merangsang partisipasi aktif anggota-anggotanya serta menciptakan suasana kompetitif yang positif di antara anggota-anggotanya sehingga proses penciptaan inovasi dapat dilakukan secara berkesinambungan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Su Chao Chang dan Ming Shing Lee (2007) dengan penelitian yang penulis lakukan adalah menggunakan variabel budaya dan kepemimpinan, sedangkan perbedaannya adalah kalau penulis menggunakan Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*) sedangkan Su Chao Chang dan Ming Shing Lee (2007) menggunakan analisis *LISREL* (*LISREL model analysis*).

Ketiga, adalah penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati, Thoyib, Setiawan dan Surachman (2008), dengan judul Pengaruh Dimensi Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap *Transfer of Knowledge* dan Daya Saing Organisasi (Studi pada Bank Niaga Makasar). Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey method*, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden dengan ukuran sampel 100 orang, dengan teknik penarikan sampel menggunakan probability sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*) untuk mengetahui pengaruh dari variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Untuk uji statistik dilakukan Uji-t.

Variabel budaya organisasi berpengaruh langsung dan negatif terhadap *transfer of knowledge*, namun pengaruh tersebut tidak signifikan (tidak nyata) pada taraf $\alpha = 5\%$. Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *transfer of knowledge* adalah -0,079. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya yang terbentuk dalam organisasi, tidak membangun proses yang efektif dan efisien untuk *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut. Sementara hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap *transfer of knowledge*, dan signifikan pada taraf $\alpha = 5\%$. Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap *transfer of knowledge* adalah 0,990. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar peran sentral dan strategis (peran interpersonal) dari seorang pemimpin dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, semakin berpengaruh pada efektifitas proses *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati, Thoyib, Setiawan dan Surachman (2008) dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penggunaan variabel kepemimpinan dan *transfer of knowledge*, hubungan kedua variabel ini menunjukkan bahwa semakin besar peran sentral dan strategis (peran interpersonal) dari seorang pemimpin dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, semakin berpengaruh pada efektifitas proses *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut. Teknik analisa data yang digunakan sama yaitu Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*) untuk mengetahui pengaruh dari variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Untuk uji statistik dilakukan Uji-t.

Keempat, Tomy Satyagraha (2010), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi *Knowledge Management* Pada *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey method*, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden dengan ukuran sampel 54 orang karyawan berstatus *officer* di *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*) untuk mengetahui pengaruh dari variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Untuk uji statistik dilakukan Uji-t dan uji -F.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran bahwa pengaruh bersama-sama dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi ditunjukkan oleh angka sebesar 0,5604 (56,04%). Berdasarkan pengujian koefisien jalur (*path analysis coefficient*) dari X_1 ke Y dan X_2 ke Y secara statistik bermakna secara positif, artinya bahwa kepemimpinan transformasional

dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge management*, namun variabel kepemimpinan transformasional tidak signifikan pengaruhnya. Secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh sebesar 1,6 % dan budaya organisasi berpengaruh sebesar 51,2% terhadap implementasi *knowledge management*. Terdapat pengaruh faktor lain di luar variabel yang diselidiki, terhadap implementasi *knowledge management* sebesar 44,96 % yang disebut variabel residu.

Persamaan penelitian Tomy Satyagraha (2010), dengan penelitian yang penulis lakukan adalah variabel bebas yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, sedangkan variabel terikatnya adalah *knowledge management*. Teknik analisa data yang digunakan sama yaitu Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*). Perbedaannya adalah, target responden pada penelitian yang penulis lakukan adalah karyawan yang berstatus sebagai operator lapangan di bagian *Hydrocracker Complex* PT Pertamina (Persero) RU II Dumai, mayoritas pendidikan terakhir responden adalah SLTA, yang jenis pekerjaannya memerlukan tenaga fisik yang kuat. Sedangkan penelitian Tomy Satyagraha (2010), respondennya adalah karyawan yang berstatus sebagai *officer* di bagian *learning center* di Bank Mandiri, mayoritas pendidikan terakhir responden adalah sarjana, yang tugasnya adalah menciptakan produk-produk pembelajaran melalui penggunaan teknologi.

Kelima, adalah penelitian yang dilakukan oleh Zundatus Silvia Rohmah dan Yoyok Soesatyo (2013), dengan judul Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Manajemen Pengetahuan (Studi pada Divisi Consumer Service Timur PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk).

Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey method*, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden dengan ukuran sampel 67 orang, dengan teknik penarikan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis inferensia menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Untuk uji statistik dilakukan Uji-t.

Penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan dengan nilai *t-statistik* $2,2 > 1,96$. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan manajemen pengetahuan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Zundatus Silvia Rohmah dan Yoyok Soesatyo (2013) dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penggunaan variabel kepemimpinan transformasional dan *knowledge management*, Perbedaannya adalah, pada metode Teknik analisa data, penulis menggunakan Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*).

C. Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran sebagai asumsi dasar akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah masalah implementasi *knowledge management* dalam organisasi bisnis. Paradigma yang dikembangkannya adalah tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management*.

Indikator implementasi *knowledge management* dalam tesis ini didasarkan pada pendapat Davidson dan Foss dalam Yuliazmi (2005) yang menggambarkan

implementasi *knowledge management* dalam empat fase seperti pada Gambar 2.5, antara lain:

1. 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 kastemer organisasi.

2. Fase Refleksi (*Reflection*)

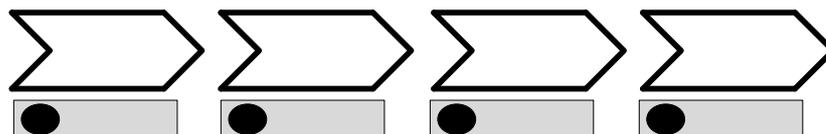
Membuat simpanan (persediaan) dari *knowledge* yang sudah dimiliki. Kegiatan ini memberikan kesempatan untuk mengubah *tacit knowledge* karyawan menjadi *explicit knowledge* dan menyimpulkan *knowledge* yang sudah ada kedalam bentuk yang mudah untuk dibagikan.

3. Fase Berbagi (*Share*)

Membuat sistem yang bertujuan membuat *knowledge* yang ada dimanapun dalam organisasi tersedia dan tersalurkan kemanapun *knowledge* itu dibutuhkan.

4. Fase Penggunaan (*Apply*)

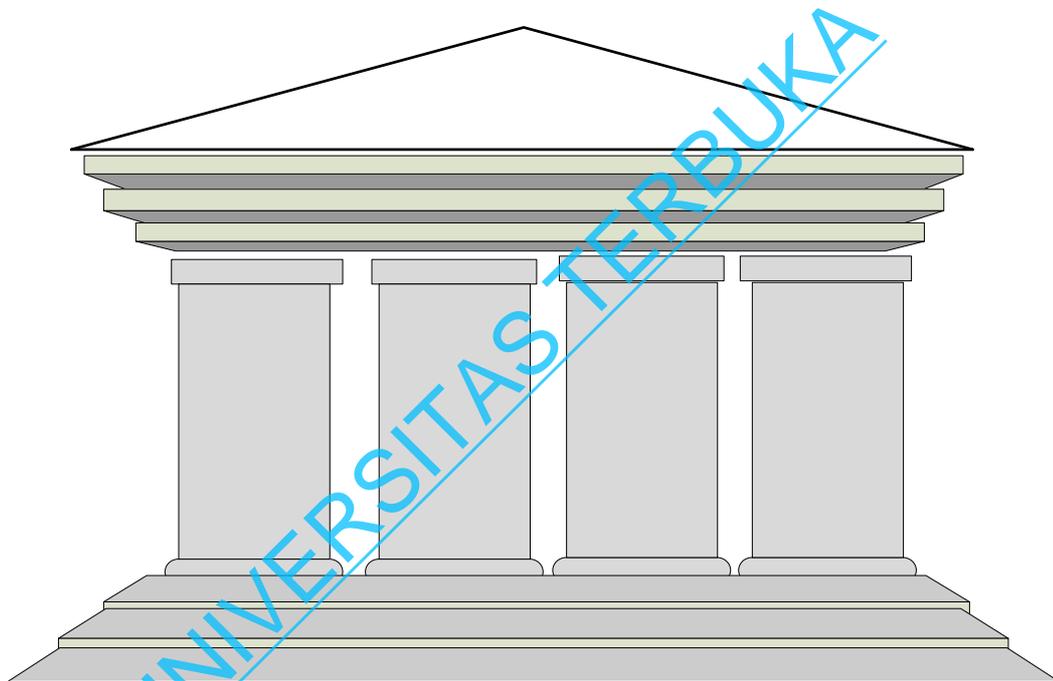
Saat suatu *knowledge* menawarkan perbaikan kinerja organisasi maka organisasi akan menerapkannya dan menciptakan sistem yang menyertakan *knowledge* tersebut dalam prosedur kerja sehari-hari. Hal ini pada akhirnya akan mengubah *knowledge* menjadi modal struktural.



Gambar 2.5 Model 4 Fase *knowledge management* (Yuliazmi, 2005)

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, bahwa penerapan *knowledge management* semakin dibutuhkan oleh setiap perusahaan dan organisasi dalam menghadapi tantangan dunia bisnis yang memasuki era *knowledge-economy*.

Stankosky (2005) memberikan konsep bahwa *knowledge management* adalah bidang kajian multidisiplin yang dibangun oleh empat pilar, yaitu (1) kepemimpinan, (2) Organisasi, (3) Teknologi, dan (4) *learning* (pembelajaran), seperti digambarkan dalam Gambar 2.6.



Gambar 2.6 Empat Pilar *Knowledge management* (Stankosky, 2005)

Bixler dalam Mathi (2004) juga mengatakan bahwa kunci sukses implementasi *knowledge management* ditentukan oleh empat faktor sukses yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pembelajaran. Kepemimpinan berarti para manajer membangun strategi bisnis dan operasional untuk dapat bertahan (*survive*) dan sukses dalam lingkungan saat ini yang dinamis. Strategi itu menentukan visi dan menyelaraskan *knowledge management* dengan taktis berbisnis untuk mendorong nilai *knowledge management* bagi perusahaan.

LEADERSHIP

**Business Culture
Strategic Planning
Vision and Goals
Climate**

ORGANIZAT

**BPR
-Processes
-Procedures
Mati**

Faktor sukses berikutnya adalah organisasi. Faktor ini menggambarkan nilai dari penciptaan dari penciptaan dan kolaborasi pengetahuan yang harus terjalin dalam organisasi. Proses operasional perlu diselaraskan dengan kerangka dan strategi *knowledge management* termasuk semua pengukuran kinerja dan sasaran. Disamping menyelaraskan proses operasional, sistem *knowledge management* perlu dirancang untuk memfasilitasi *knowledge management* diseluruh komponen organisasi. Faktor teknologi memungkinkan dan menyediakan infrastruktur berikut perangkat yang sesuai untuk mendukung sistem *knowledge management*.

Hampir senada dengan konsep empat pilar *knowledge management* tersebut. DeTienne et.al (2004) mengemukakan bahwa terdapat empat elemen utama dalam inisiatif *knowledge management* yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, *chief knowledge officers* (CKO), dan teknologi.

Dalam tesis ini, dari berbagai komponen yang menunjang terhadap implemementasi *knowledge management*, yang akan menjadi variabel penelitiannya adalah dua elemen utama dari *knowledge management*, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi.

Secara teoritik, hubungan antara kepemimpinan dengan *knowledge management* diungkapkan oleh Banies, yang menyarankan agar setiap pemimpin yang pertama dan utama adalah bertanggung jawab dalam pembelajaran (*learning*) baik itu secara personal maupun organisasional. Begitu juga disampaikan oleh Stonehouse dan Pemberton bahwa pemimpin memegang peranan dalam membangun dan mempertahankan pembelajaran sebagai budaya organisasi, pemimpin harus mampu memberikan nilai tinggi terhadap

pengetahuan, mendorong munculnya pemikiran dan eksperimen melalui pemberdayaan, membangun kepercayaan, dan memfasilitasi *experimental learning* akan pengetahuan *tacit* (Crawford, 2004).

Di PT Pertamina (Persero), pimpinan mempunyai peran dan tugas yang penting dalam pengembangan dan penerapan *knowledge management*, seperti yang diungkapkan oleh Faisal Yusra, Manajer *Quality Management- General Affairs Directorate* bahwa proses transformasi yang dilakukan PT Pertamina dimulai dari kepemimpinan, budaya organisasi, pengelolaan pengetahuan pelanggan (Media Pertamina, 2011).

Berdasarkan perspektif *knowledge management* berbasis budaya yang telah dijelaskan sebelumnya, para pemimpin dan manajer menaruh perhatian utama pada aspek budaya, manajerial, dan informasi. Dalam konteks budaya, perhatian pemimpin/manajer adalah pada implikasi manajemen perubahan (*change management*) yang terkait dengan kemampuan untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang-orang untuk menyumbangkan pengetahuannya dan terkait dengan kemampuannya 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. Di sinilah kemudian peran kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan memiliki peranan dalam penerapan *knowledge management* (Alavi dan Liender dalam Satyagraha, 2010).

Bass dalam Boyyet (2006) memberikan identifikasi karakteristik kepemimpinan transformasional menjadi empat komponen yaitu:

1. 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.

2. 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.

3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang di sekitarnya. 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. Motivasi inspirasional terkait dengan kemampuan pemimpin untuk membangun visi yang atraktif tentang masa depan, menggunakan simbol dan alasan emosional untuk mendapatkan penerimaan dan komitmen tentang visi dan menimbulkan keyakinan dan optimisme di antara pengikutnya bahwa visi tersebut dapat dicapai. Pemimpin yang menunjukkan perilaku motivasi inspirasional menyampaikan visi tentang masa depan dengan menarik, memberi tantangan standar tinggi bagi pengikutnya, berbicara optimis dengan antusias, dan menyemangati serta memberi pemaknaan tentang apa yang harus dilakukan.

4. Pengaruh idealis (*Idealized Influence*)

Perilaku ini terkait dengan membentuk persepsi pengikut terhadap kekuatan, kepercayaan diri, dan cita-cita / ideology 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. Pemimpin seperti ini dikagumi sebagai teladan dalam membangkitkan harga diri, loyalitas, kepercayaan diri, dan keselarasan terhadap tujuan bersama. Mereka rela berkorban untuk kepentingan kelompok, tetap tenang dalam krisis, menunjukkan kompetensi dan menjadi contoh untuk diikuti yang lain, mereka dihormati dan disegani.

Pilar kedua implementasi *knowledge management* yang akan dibahas dalam tesis ini adalah budaya organisasi. Senge dalam bukunya "*The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*" sebagaimana

diungkap kembali oleh Chang dan Lee (2007) menegaskan pentingnya membangun organisasi pembelajar. Organisasi-organisasi bisnis mulai menyadari fakta bahwa pengetahuan akan menjadi sumber daya utama bagi organisasi bisnis dalam membangun kompetensinya. 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 yang mendukung pembelajaran organisasi sehingga organisasi dapat memperoleh, meningkatkan, dan mengalihkan pengetahuan yang diperlukan dengan baik.

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

Budaya organisasi diyakini merupakan elemen penting dalam membangun proses dalam organisasi dan membangun kesadaran akan penciptaan dan transfer pengetahuan. Seperti juga disampaikan oleh Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005) komponen kritis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan strategi *knowledge management* adalah (1) sumber dan aliran *knowledge* 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.

Konsep budaya organisasi merupakan suatu konsep yang abstrak. Terdapat banyak model tentang budaya organisasi yang dikembangkan dalam berbagai literatur. Dalam tesis ini, model budaya organisasi yang akan digunakan adalah model yang diajukan oleh Denison, Dalam Banto dan Chandan (2011) dan Chang dan Lee (2007). Model Denison ini berdasarkan pada empat karakter budaya organisasi efektif. Model ini digunakan dalam penelitian mengenai *knowledge management* karena model ini menekankan pada dua hal utama yang diperlukan dalam penerapan *knowledge management* yaitu integrasi internal dan adaptasi eksternal menghadapi tantangan zaman yang terus berubah (Denison & Fey dalam Banto & Chandan, 2011; Chang & Lee, 2007).

Keempat indikator budaya organisasi efektif tersebut masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Organisasi efektif memberdayakan anggotanya, membangun tim, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di berbagai tingkatan. Eksekutif, manajer, dan karyawan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Setiap orang merasa memiliki kontribusi terhadap organisasi.

2. Misi (*Mission Culture*)

Organisasi yang sukses memiliki maksud dan arah yang jelas, memiliki sasaran organisasi dan tujuan strategis serta menyatakan visi tentang organisasi di masa yang akan datang.

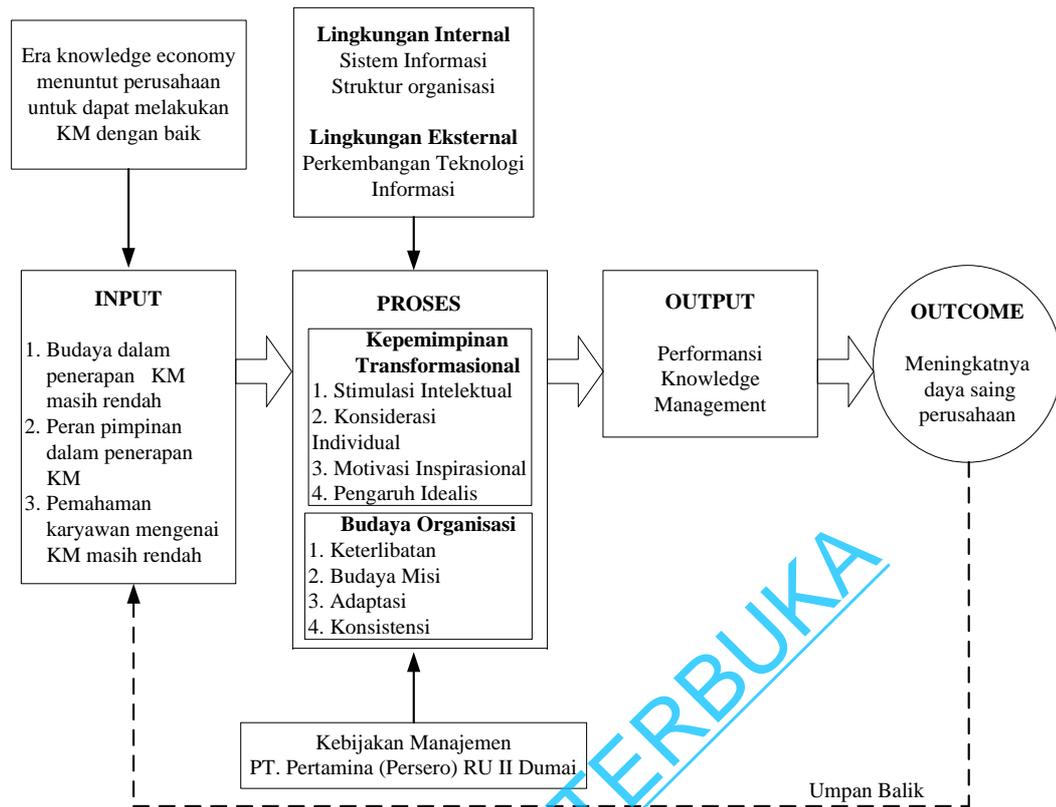
3. Adaptasi (*Adaptability*)

Organisasi yang efektif dalam menyediakan nilai kastemernya adalah yang dapat beradaptasi dengan tuntutan kastemernya, mengambil resiko-resiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kemampuan dan pengalaman untuk melakukan perubahan. Mereka secara terus-menerus mengubah sistem yang ada sehingga dapat meningkatkan kemampuan kolektif organisasi untuk menyediakan nilai bagi kastemer mereka.

4. Konsistensi (*Consistency*)

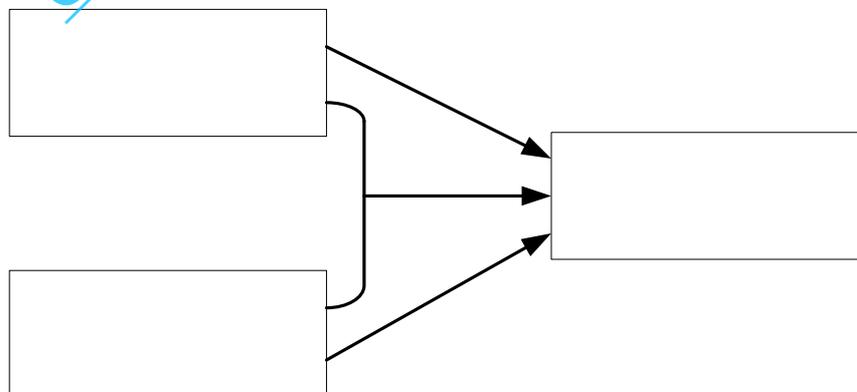
Organisasi cenderung akan efektif karena mereka memiliki budaya yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik.

Dari pemaparan diatas, diduga kuat kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh kuat dalam implementasi *knowledge management* dalam organisasi. Oleh karena itu penelitian ini bermaksud untuk meneliti pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management*. Gambar 2.7 menggambarkan rangkuman dari kerangka pemikiran dalam penelitian ini.



Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dalam tesis ini dibangunlah sebuah paradigma bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap implementasi *knowledge management* pada bagian HCC unit produksi PT Pertamina (Persero) RU II Dumai. Paradigma tersebut digambarkan dalam Gambar 2.8.



Gambar 2.8 Paradigma Penelitian

D. Hipotesis

Berangkat dari paradigma penelitian yang ditunjukkan dalam Gambar 2.8, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut,

H1 : Kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management* (Y).

Dari penelitian ini juga akan melihat pengaruh secara parsial antara masing-masing variabel yang berpengaruh dengan implementasi *Knowledge Management* antara lain:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management*.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Inti kajian dari penelitian ini adalah mengenai tingkat kepemimpinan transformasional, tingkat budaya organisasi dan tingkat implementasi *knowledge management* pada PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai. Yang beralamatkan di Jalan Putri Tujuh Dumai. Yang menjadi objek penelitian adalah karyawan bagian HCC.

B. Rancangan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah berupa penelitian survey. Menurut Klinger dalam Riduwan (2009) yang disebut penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.

Bentuk metode yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif, sesuai sifat dan hakekatnya, adalah analisis yang bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, serta pengaruhnya terhadap *knowledge management*. Sedangkan analisis verifikatif dimaksudkan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara kepemimpinan

transformatif dan budaya organisasi terhadap *knowledge management* melalui pengujian hipotesis.

Mengingat metode deskriptif dan verifikatif dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah dua metode yaitu *description research* dan *explanatory research*.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status sekelompok manusia, objek, suatu set kondisi ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Penelitian penjelasan (*explanatory research*) disebut juga penelitian pengujian (*verification research*), merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji kebenaran ilmu pengetahuan yang masih diragukan kebenarannya. Dengan perkataan lain bertujuan untuk menguji hipotesis; yaitu menguji tentang adanya hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih (proporsi) yang telah dirumuskan sebagai hipotesis.

C. Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu kepemimpinan transformatif, budaya organisasi dan *knowledge management*. Ketiga variabel tersebut masing-masing dipecah menjadi variabel bebas (*independent*), meliputi kepemimpinan transformatif, dan budaya organisasi. Sedangkan variabel terikat (*dependent*) adalah *knowledge management*.

Guna kepentingan penyederhanaan dalam analisis, maka masing-masing variabel dan sub variabel diberikan simbol-simbol sebagai berikut: variabel

kepemimpinan dengan simbol X_1 , variabel budaya organisasi dengan simbol X_2 , dan *knowledge management* dengan simbol Y .

Untuk memudahkan dalam pengumpulan data dan pengukurannya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini, menurut peneliti, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dan dapat meningkatkan kesadaran karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik, serta dapat mengembangkan potensi secara optimal yang dimiliki karyawan. Pengertian tersebut mengacu pada pendapat Bass dalam Virtanen (2009). Terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- Simulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*).
- Konsiderasi Individual (*Individual Consideration*)
- Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).
- Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*).

Masing-masing karakteristik di atas akan menjadi indikator dari variabel kepemimpinan transformasional dan akan diukur dengan menggunakan skala ordinal.

2. Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Variabel budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini, menurut peneliti, budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan antara sesama anggota organisasi yang ditemukan, diciptakan, serta dianut oleh anggota-anggota kelompok/organisasi, sebagai cara yang benar untuk memahami, berfikir dan

meyakini sebagai cara untuk memecahkan suatu masalah. Pengertian ini mengacu kepada model empat karakter budaya organisasi Denison dalam Banto dan Chandan (2011); Chang & Lee (2007). Menurut Denison, budaya organisasi memiliki empat karakter yaitu (1) Keterlibatan, (2) Budaya Misi, (3) Adaptasi, dan (4) Konsistensi.

Masing-masing karakteristik di atas akan menjadi indikator dari variabel Budaya Organisasi dan akan diukur dengan menggunakan skala ordinal.

3. *Knowledge management* (Y)

Variabel *knowledge management* yang dimaksud dalam penelitian ini. Menurut peneliti, *Knowledge management* adalah suatu sistem pengelolaan aset pengetahuan, terutama *tacit knowledge* berupa kemampuan, keahlian, pengalaman yang dimiliki perusahaan untuk dikumpulkan dan disebarkan kepada seluruh anggota organisasi. Pengertian ini mengacu pada model 4 fase *knowledge management* yang dikembangkan oleh Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005). Model ini menguraikan karakteristik *knowledge management* sebagai empat tahapan yaitu (1) identifikasi *knowledge*, (2) refleksi terhadap *knowledge*, (3) berbagi *knowledge*, dan (4) penggunaan *knowledge*.

Masing-masing karakteristik diatas akan menjadi indikator dari variabel *knowledge management* dan akan diukur dengan menggunakan skala ordinal. Untuk ketiga variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Pengukuran	Skala
Kepemimpinan Transformasional	1. Stimulasi Intelektual	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif 	Ordinal
	2. Konsiderasi Individual	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan individu bawahannya dan berperilaku sebagai pelatih atau mentor 	
	3. Motivasi Inspirational	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi dengan inspirasi kepada orang-orang disekitarnya 	
	4. Pengaruh Idealis	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam membentuk persepsi bawahan terhadap kekuatan kepercayaan diri dan cita-cita/ideology pemimpin 	
Budaya Organisasi	1. Keterlibatan (<i>Involvement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam menghargai keterlibatan karyawannya dan memperhatikan pengembangan sumber daya manusianya 	Ordinal
	2. Misi (<i>Mission</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam merumuskan tujuan dan misi yang jelas 	
	3. Adaptasi (<i>Adaptability</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam mengembangkan strategi yang berfokus pada lingkungan eksternal agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan kastemer. 	
	4. Konsistensi (<i>Consistency</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam menerapkan metode yang sistematis dalam menjalankan aktivitasnya secara konsisten, patuh, dan terbangun kerjasama di atas setiap karyawannya 	
<i>Knowledge Management</i>	1. Identifikasi Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi pengetahuan yang telah dimilikinya 	Ordinal
	2. Refleksi Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam membuat persediaan (simpanan) dari pengetahuan yang sudah dimiliki 	
	3. Berbagi Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam menyalurkan pengetahuan yang ada ke manapun pengetahuan itu dibutuhkan 	
	4. Penggunaan Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam melakukan perbaikan kinerja organisasi dengan menerapkan pengetahuan yang ada dan menciptakan sistem yang ada dan menciptakan sistem yang menyertakan pengetahuan tersebut dalam prosedur kerja sehari-hari 	

D. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan fakta-fakta yang belum diolah dan tidak berarti bagi penggunaannya. Berdasarkan sumbernya data dibagi menjadi data primer dan data sekunder antara lain:

- a. Data Primer yaitu data yang dikumpulkan secara khusus oleh seorang peneliti dari sumber aslinya dengan menggunakan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan lembaran pertanyaan kepada setiap responden untuk dijawab secara tertulis. Metode ini merupakan cara untuk memperoleh data primer yang digunakan peneliti sebagai bahan dasar analisis dimana pembuatan daftar pertanyaan didasarkan atas indikator yang melekat pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Butir-butir pertanyaan dibuat sedemikian rupa untuk memudahkan responden untuk mengisi jawaban yang tersedia dalam bentuk pilihan berganda dimana setiap butir pertanyaan berisi lima pilihan jawaban yang disesuaikan dengan kriteria variabel, indikator dan parameter yang diujikan dalam penelitian ini.
- b. Data Sekunder yaitu data yang telah tersedia yang dikumpulkan oleh pihak lain, baik dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan yang digunakan oleh seorang peneliti sebagai sumber data penelitiannya. Untuk memperjelas dan mempermudah jenis dan sumber data di dalam penelitian ini, maka data sekunder perusahaan adalah sebagai berikut:
 - Profil PT Pertamina (Persero)
 - Profil PT Pertamina (Persero) RU II Dumai
 - Profil Bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai.
 - Data karyawan Bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai

- o Dokumen-dokumen yang berkaitan

Secara rinci dan sumber data dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis Data	Sumber Data
Profil Perusahaan	PT Pertamina (Persero) RU II Dumai
Data karyawan bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai	PT Pertamina (Persero) RU II Dumai
Gambaran tingkat kepemimpinan Transformasional di Bagian HCC PT Pertamina RU II	Karyawan Bagian HCC PT Pertamina RU II Dumai
Gambaran tingkat budaya organisasi di Bagian HCC PT Pertamina RU II Dumai	Karyawan Bagian HCC PT Pertamina RU II Dumai
Gambaran tingkat <i>knowledge management</i> di Bagian HCC PT Pertamina RU II Dumai	Karyawan Bagian HCC PT Pertamina RU II Dumai

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari karyawan Bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai, yang berjumlah 99 orang. Untuk keperluan penelitian, dilakukan pengambilan sampel. Jumlah kuesioner yang didistribusikan di bagian HCC sebanyak 84 kuesioner untuk jabatan operator, dan jumlah yang diperoleh kembali sebesar 60 kuesioner dan seluruhnya di analisis. Untuk menentukan sampel yang akan diambil digunakan teknik *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* artinya bahwa penentuan sampel mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu yang telah dibuat terhadap obyek yang sesuai dengan tujuan penelitian karena peneliti mengetahui responden yang paling baik untuk dijadikan sampel penelitian dan dianggap memiliki banyak informasi yang diperlukan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan untuk kepentingan penelitian. Data yang telah terkumpul digunakan untuk menguji

hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan oleh penulis adalah:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara menyebarkan seperangkat kuesioner yang telah disusun sedemikian rupa kepada responden yang menjadi anggota sampel penelitian. Dalam hal ini adalah karyawan bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai. Kuesioner ini dibagikan secara langsung ke responden, agar dapat memberikan penjelasan mengenai cara pengisiannya. Kuesioner ini memuat pernyataan-pernyataan dari masing-masing indikator (lihat pada lampiran) dan untuk pengukuran menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu:

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Ragu-Ragu (R)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Studi literatur

Studi literatur merupakan pengumpulan data sekunder dari berbagai literatur seperti buku, jurnal, majalah ekonomi, karya tulis ilmiah, dan *website*, guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan tesis ini.

3. Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data sekunder dari pimpinan dan karyawan Bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai, guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan tesis ini. Wawancara dilakukan secara

bertatap langsung. Wawancara digunakan untuk mengkroscek dari pimpinan terhadap data yang diberikan ke responden.

F. Rancangan Analisis

Data yang terkumpul dari kuesioner, wawancara dan observasi diolah dan dikelompokkan, melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Persiapan, yaitu mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner serta memeriksa kebenaran cara pengisian.
2. Tabulasi, yaitu memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Jawaban kuesioner tertutup menggunakan skala ordinal 5. Nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X_1 , X_2 dan variabel dependen Y sebagai berikut (rx_1y), dan (rx_2y) yang diasumsikan berhubungan linier.
3. Penerapan data pada pendekatan penelitian, yaitu data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *knowledge management*, pengolahan data dilakukan dengan menganalisis jawaban responden terhadap setiap butir pernyataan.

Untuk melihat hasil penelitian yang ada dalam kuesioner responden apakah positif atau negatif terhadap pelaksanaan variabel yang diteliti digunakan skala *Likert Summated Rating*.

1. Method of Successive Interval (MSI)

Untuk dapat mengolah data dengan metode parametrik, maka data ordinal yang diperoleh dari hasil pengukuran perlu ditransformasikan terlebih dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)*.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Menghitung distribusi frekuensi setiap pilihan jawaban responden
2. Berdasarkan distribusi frekuensi tersebut, selanjutnya dihitung proporsi dari setiap jawaban
3. Proporsi dari setiap jawaban dihitung proporsi kumulatifnya
4. Setiap proporsi kumulatif, dihitung nilai batas Z-nya
5. Menghitung *scale value* (nilai interval rata-rata) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan sebagai berikut:

$$Scale = \frac{Kepadatan\ batas\ bawah - Kepadatan\ batas\ atas}{Daerah\ di\ bawah\ batas\ atas - Daerah\ di\ bawah\ batas\ bawah}$$

6. Menghitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan sebagai berikut:

$$Score = scale\ value + scale\ value\ minimum + 1$$

Selanjutnya langkah yang harus dilakukan adalah mensepadankan pasangan satu interval hasil transformasi, disesuaikan dengan data ordinal aslinya, baik untuk variabel independen maupun variabel dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.

2. Analisis Deskriptif

Pengolahan data secara deskriptif digunakan bantuan tabel dalam bentuk jumlah dan persentase dengan ketentuan pembobotan yang telah ditentukan sehingga dapat diketahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing variabel penelitiannya.

3. Analisis Verifikatif

Metode analisis verifikatif statistic terhadap jawaban responden dilakukan dengan menggunakan analisis jalur untuk melihat kepemimpinan transformatif

(X_1), budaya organisasi (X_2) sebagai variabel independen dan *knowledge management* (Y) sebagai variabel dependen.

Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif, budaya organisasi terhadap *knowledge management* dapat menggunakan analisis jalur, dengan cara data ordinal diproses menjadi data interval melalui *Method of Successive Interval* (MSI), sehingga dapat nilai skor dari variabel kepemimpinan transformatif, budaya organisasi terhadap *knowledge management*.

4. Analisis Jalur

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab (*ekogenous variable*) terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (*endogenous variable*). Dengan analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel penyebab terhadap variabel akibat. Besarnya pengaruh (relative) dari suatu variabel *eksogenous* ke variabel *endogenous* tertentu, dinyatakan oleh bilangan koefisien jalur (*path coefficient*) dari *eksogenous* tersebut ke *endogenous*-nya.

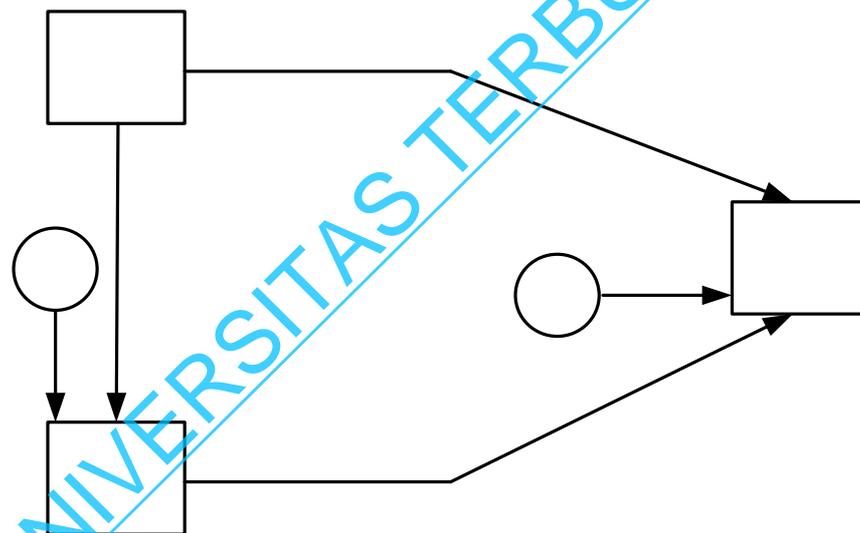
Alasan digunakannya model analisis jalur tersebut sebagai berikut. Pertama, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel *eksogenous* terhadap variabel *endogenous*. Kedua, hubungan kausal antar variabel yang hendak diuji dibangun atas dasar kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel tersebut.

Adapun asumsi yang mendasari analisis jalur ini adalah: 1) hubungan antar variabel haruslah bersifat linier dan aditif, 2) semua variabel residu tidak

mempunyai korelasi satu sama lain, 3) pola hubungan antar variabel adalah pola yang tidak melibatkan arah pengaruh yang timbal balik (*rekursif*), dan 4) tingkat pengukuran semua variabel sekurang-kurangnya interval atau yang dibuat interval.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*), dengan langkah kerja sebagai berikut:

1. Menggambarkan dengan jelas diagram jalur yang mencerminkan proporsi hipotik yang diajukan, lengkap dengan persamaan strukturalnya seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Konseptual model

Keterangan:

X_1 : Kepemimpinan transformatif

X_2 : Budaya organisasi

Y : *Knowledge management*

ρ_{yX_1} : Pengaruh X_1 terhadap Y

ρ_{yX_2} : Pengaruh X_2 terhadap Y

$\rho_{X_2X_1}$: Pengaruh X_1 terhadap X_2

X_1

ρ_{yX_1}

$\rho_{y\varepsilon_2}$: Variabel lain diluar variabel X_1 dan variabel X_2 yang mempengaruhi variabel Y

$\rho_{x_2\varepsilon_1}$: Variabel lain diluar variabel X_1 dan yang mempengaruhi variabel X_2

Dalam hal ini ρ_{yx_1} , ρ_{yx_2} , $\rho_{x_2\varepsilon_2}$, dan $\rho_{y\varepsilon_2}$ merupakan koefisien jalur.

Struktur hubungan variabel tersebut dapat dinyatakan kedalam persamaan jalur, yaitu:

1. $Y = \rho_{yx_1}X_1 + \rho_{yx_2}X_2 + \rho_{y\varepsilon_2}$

2. $X_2 = \rho_{yx_1}X_1 + \rho_{x_2\varepsilon_1}$

2. Menghitung matriks korelasi antar variabel.

$$R = \begin{bmatrix} 1 & r_{x_1x_2} & r_{x_1y} \\ & 1 & r_{x_2y} \\ & & 1 \end{bmatrix}$$

Formula ini menghitung koefisien korelasi yang dicari adalah menggunakan *Pearson's Coefficient of Correlation (Product Moment Coefficient)* dari Karl Pearson. Alasan penggunaan teknik koefisien korelasi dari Karl Pearson ini adalah karena variabel-variabel yang hendak dicari korelasinya memiliki skala pengukuran interval. Rumus *Pearson's Coefficient of Correlation (Product Moment Coefficient)*:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\} \{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

3. Menghitung matriks korelasi variabel *eksogenus*

$$\underline{R} = \begin{bmatrix} 1 & r_{X_1 X_2} & \dots & r_{X_1 X_k} \\ & 1 & \dots & r_{X_2 X_k} \\ & & \dots & 1 \\ & & & & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

4. Menghitung matriks invers korelasi variabel *eksogenus*.

$$R_1^{-1} = \begin{bmatrix} X_1 & X_2 & \dots & X_k \\ C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1k} \\ & C_{22} & \dots & C_{2k} \\ & & \dots & C_{kk} \end{bmatrix}$$

5. Menghitung semua koefisien jalur p^{X_u, X_i} , dimana $i = 1, 2, \dots, k$: melalui rumus

$$\begin{bmatrix} \beta_{X_u X_1} \\ \beta_{X_u X_2} \\ \dots \\ \beta_{X_u X_k} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1k} \\ & C_{22} & \dots & C_{2k} \\ & & \dots & C_{kk} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} r_{X_u X_1} \\ r_{X_u X_2} \\ \dots \\ r_{X_u X_k} \end{bmatrix}$$

6. Menghitung besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total variabel *eksogenus* terhadap variabel *endogenous* secara parsial, dengan rumus:

- Besarnya pengaruh langsung variabel *eksogenus* terhadap variabel *endogenous* = $p^{X_u X_i}$
- Besarnya pengaruh tidak langsung variabel *eksogenus* terhadap variabel *endogenous* = $p^{X_u X_1} \times p^{X_1 X_2} \times p^{X_2 X_i}$
- Besarnya pengaruh total variabel *eksogenus* terhadap variabel *endogenous* adalah penjumlahan besarnya pengaruh langsung dengan besarnya pengaruh tidak langsung = $[p^{X_u X_i} \times p^{X_u X_i}] + [p^{X_u X_1} \times p^{X_1 X_2} \times p^{X_2 X_i}]$

7. Menghitung $R^2_{X_u(X_1, X_2, \dots, X_k)}$ yaitu koefisien determinasi total X_1, X_2, \dots, X_k terhadap X_u atau besarnya pengaruh variabel *eksogenus* secara bersama-sama (gabungan) terhadap variabel *endogenous* dengan menggunakan rumus:

$$R^2_{x_2(x_1, x_2, \dots, x_k)} = (\rho_{x_2x_1} \quad \rho_{x_2x_2} \quad \dots \quad \rho_{x_2x_k}) \begin{bmatrix} r_{x_2x_1} \\ r_{x_2x_2} \\ \dots \\ r_{x_2x_k} \end{bmatrix}$$

8. Menghitung besarnya variabel residu, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel *endogenous* di luar variabel *eksogenous*, dengan rumus:

$$\rho_{x_2x_2} = \sqrt{1 - R^2_{x_2(x_1, x_2, \dots, x_k)}}$$

9. Menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, dengan statistik uji yang digunakan adalah:

$$t = \frac{\rho_{x_2x_1}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_2(x_1, x_2, \dots, x_k)})(C_{11})}{n - k - 1}}}$$

$$i = 1, 2, \dots, K$$

k = Banyaknya variabel *eksogenous* dalam substruktur yang sedang diuji

t = Mengikuti tabel distribusi *t-student*, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*) $n - k - 1$

Kriteria pengujian: Ditolak H_0 jika hitung t lebih besar dari nilai tabel *t-student*. ($t_0 > t_{\text{tabel } (n-k-1)}$).

10. Menguji kebermaknaan (*test of significance*) koefisien jalur secara keseluruhan yang telah dihitung, dengan statistik uji yang digunakan adalah

$$F = \frac{(n - k - 1)(R^2_{x_2(x_1, x_2, \dots, x_k)})}{k(1 - R^2_{x_2(x_1, x_2, \dots, x_k)})}$$

$$i = 1, 2, \dots, k$$

k = Banyaknya variabel *eksogenous* dalam substruktur yang sedang diuji

F = Mengikuti tabel distribusi F – Snedecor, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*) k dan $n - k - 1$

Kriteria pengujian: Ditolak H_0 jika hitung F lebih besar dari nilai tabel F . $F_0 > F_{\text{tabel } (k, n-k-1)}$.

11. Menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogenous* terhadap variabel *endogenous*, dengan statistik uji yang digunakan adalah

$$t = \frac{P_{X_1 X_2} - P_{X_2 X_1}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{X_1 X_2}^2)(C_{11} + C_{22} - 2C_{12})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian: Ditolak H_0 jika nilai hitung t lebih besar dari nilai tabel t – *student*. ($t_0 > t_{\text{tabel } (n-k-1)}$)

Pada tahap operasional, semua perhitungan untuk analisa statistik dibantu dengan menggunakan perangkat lunak *Microsoft Office Excel 2007*, *SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 19.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Pertamina

Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957 dengan nama PT Permina. Pada tahun 1961 perusahaan ini berganti nama menjadi PN Permina dan setelah *merger* dengan PN Pertamina di tahun 1968 namanya berubah menjadi PN Pertamina. Dengan bergulirnya Undang-Undang No. 8 Tahun 1971 sebutan perusahaan menjadi Pertamina. Sebutan ini tetap dipakai setelah Pertamina berubah status hukumnya menjadi PT Pertamina (Persero) pada tanggal 17 September 2003 berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.

PT Pertamina (Persero) didirikan berdasarkan akta Notaris Lenny Janis Ishak, SH No. 20 tanggal 17 September 2003, dan disahkan oleh Menteri Hukum & HAM melalui Surat Keputusan No. C-24025 HT.01.01 pada tanggal 09 Oktober 2003. Pendirian Perusahaan ini dilakukan menurut ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero), dan Peraturan Pemerintah No. 45 tahun 2001 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 dan peralihannya berdasarkan PP No.31

Tahun 2003 "Tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero)" Sesuai akta pendiriannya, Maksud dari Perusahaan Perseroan adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut.

Adapun tujuan dari Perusahaan Perseroan adalah untuk:

1. Mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perseroan secara efektif dan efisien.
2. Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.
3. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:
4. Menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi beserta hasil olahan dan turunannya.
5. Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan.
6. Melaksanakan pengusahaan dan pemasaran *Liquified Natural Gas* (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG.

7. Menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam nomor 1, 2, dan 3.

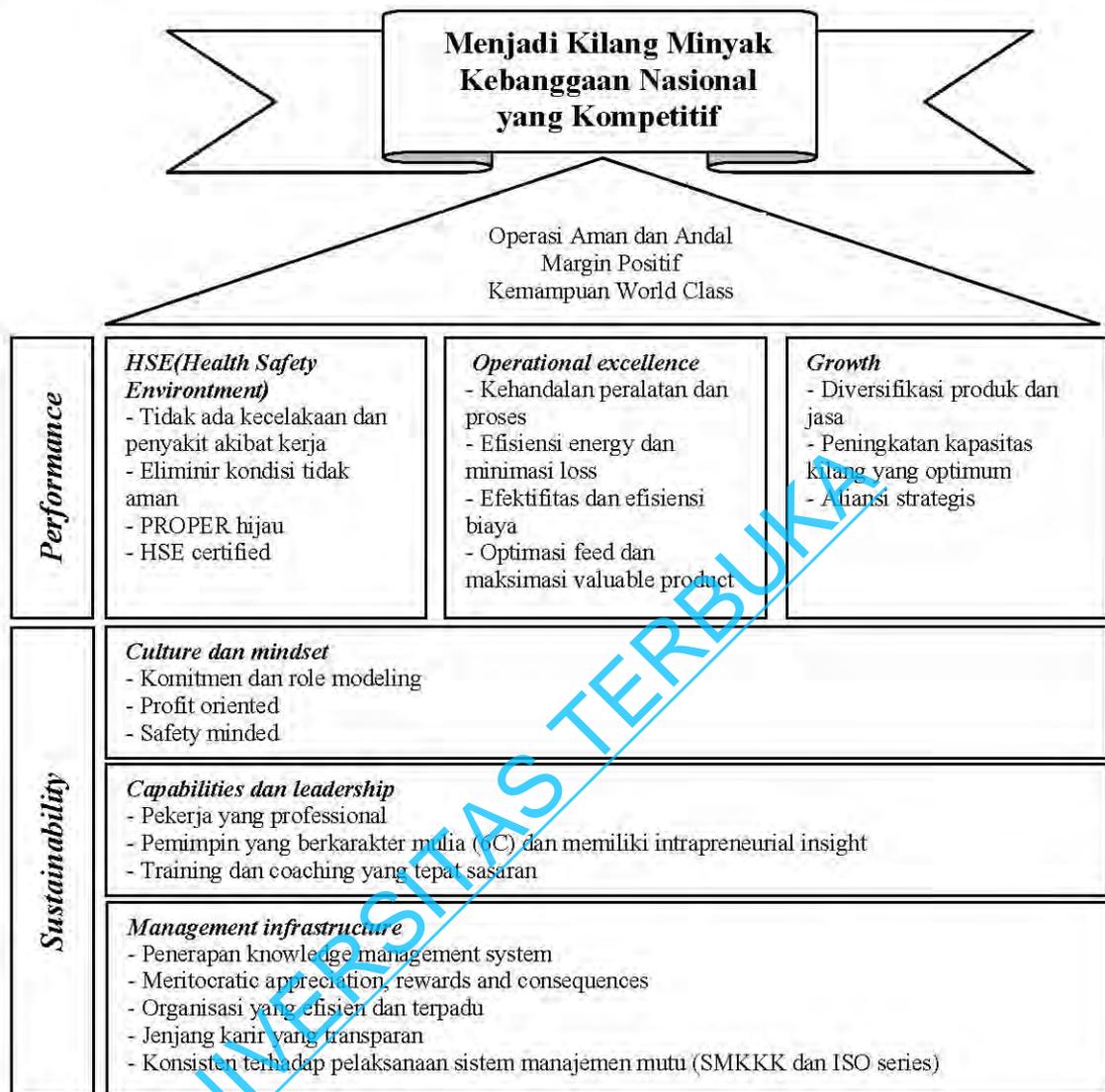
Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang MIGAS baru, Pertamina tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memonopoli industri MIGAS dimana kegiatan usaha minyak dan gas bumi diserahkan kepada mekanisme pasar.

2. Pertamina Refinery Unit II Dumai - Sei Pakning

Sejak dioperasikan pada tahun 1971, kilang minyak Putri Tujuh Dumai dan Sungai Pakning telah memberikan sumbangan nyata terhadap perkembangan dan kemajuan daerah khususnya kota Dumai dan sekitarnya dan telah memberikan andil yang besar bagi pemenuhan kebutuhan bahan bakar nasional. Berbagai produk Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Non Bahan Bakar Minyak (NBBM) telah dihasilkan dari kilang Putri Tujuh Dumai - Sungai Pakning dan telah didistribusikan ke berbagai pelosok tanah air dan manca negara.

Kilang Minyak Refinery Unit II Dumai dan Sungai Pakning berkomitmen menjadi Kilang Kebanggaan Nasional, sehingga program peningkatan kehandalan kilang dan peningkatan kualitas informasi dan komunikasi menjadi penting. Pada saat ini, Kilang Minyak Refinery Unit II memiliki total karyawan sebanyak 1190 orang, yang tersebar di Dumai dan Sei Pakning.

- **Visi Pertamina RU II Dumai**



Gambar 4.1 Visi Pertamina (Persero) RU II Dumai (PQA Pertamina RU II, 2007)

- **Misi Pertamina RU II Dumai**

Melakukan usaha di bidang pengolahan minyak bumi yang dikelola secara profesional dan kompetitif berdasarkan tata nilai unggulan untuk memberikan nilai tambah lebih bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan lingkungan.

- **Tata Nilai Pertamina**

1. *Clean* (Bersih)

Dikelola secara profesional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik.

2. *Competitive* (Kompetitif)

Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja

3. *Confident* (Percaya Diri)

Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa

4. *Customer Focused* (Fokus Pada Pelanggan)

Beorientasi pada kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

5. *Commercial* (Komersial)

Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

6. *Capable* (Berkemampuan)

Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

Sasaran Strategik Berdasarkan hasil analisa SWOT dan GE 9 Cells, RU II menetapkan sasaran strategik utama yaitu :

- Peningkatan kehandalan kilang
- Optimasi biaya produksi
- Peningkatan nilai tambah produk
- Peningkatan kompetensi pekerja
- Peningkatan kepuasan pelanggan
- Tujuan yang paling penting dari sasaran strategik tersebut adalah :
- Peningkatan *revenue* dan *cost reduction*.
- Peningkatan kepuasan pelanggan.
- Peningkatan citra positif perusahaan.

Dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik, *Refinery* Unit II telah mempertimbangkan tantangan strategik, keunggulan strategik serta peluang inovasi terhadap produk, operasi dan model bisnis.

Tabel 4.1 Sasaran-Sasaran Strategik *Refinery* Unit II Dumai

Faktor Utama	Deskripsi	Sumber Data	Metode Analisa
Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan : <ul style="list-style-type: none"> ○ Fasilitas produksi dan distribusi memadai ○ Bahan baku kontinyu dan sangat dekat ○ Kapasitas kilang cukup besar ○ Organisasi dan metode kerja memadai ○ SDM dengan kompetensi yang cukup dalam pengoperasian kilang ○ <i>Leadership</i> yang berpengalaman dalam bisnis kilang ○ Pangsa pasar tetap (<i>captive market</i>) 2. Kelemahan : <ul style="list-style-type: none"> ○ Kehandalan kilang ○ Biaya produksi dan losses tinggi ○ Konfigurasi kilang belum sepenuhnya optimal ○ Budaya kerja belum sepenuhnya berorientasi pada profit <i>center</i> ○ Pengelolaan produksi kilang belum mempertimbangkan aspek bisnis sesungguhnya 3. Peluang <ul style="list-style-type: none"> ○ Pasar BBM tumbuh 5-6% per tahun ○ Pemasok tunggal untuk 2-3 tahun mendatang ○ UU Migas Baru ○ Pemasaran Jenis produk baru 4. Ancaman <ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetitor 3-4 tahun mendatang ○ Sistem perpajakan yang baru (PPN) ○ Aturan lindungan lingkungan ○ Tuntutan kualitas produk 	Identifikasi <i>Resource & Capabilities, Business Plan</i> Dit.P, Regulasi	SWOT Analisis
Perkembangan teknologi, pasar, preferensi pelanggan, persaingan dan regulasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan teknologi kilang diarahkan pada efisiensi dan <i>safety</i> serta trend produk ramah lingkungan. 2. Perlu peningkatan nilai tambah produk LSWR dan <i>Green Coke</i>. 3. UP II fokus pada pangsa pasar BBM wilayah Sumatera. 4. Strategi pemasaran produk NBM dan BBK melalui kontrak jangka pendek dan panjang dengan <i>trading company</i>. 	<i>Bussiness Plan</i> Dit.P, Lap. Bulanan RU II	Analisa SWOT, Analisa GE 9 Cells, Koordinasi dengan Pemasaran Niaga
Keberlangsungan perusahaan jangka panjang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi resiko sosial (pencemaran, keluhan masyarakat dan Pemda) diantisipasi dengan menerapkan SML ISO-14001 dan peningkatan ComDev. 2. Potensi resiko berkurangnya pasokan crude dari PT. CPI diantisipasi dengan mencari jenis crude alternatif serta penyediaan fasilitas penerimaan. 3. Potensi resiko aspek <i>safety</i> dimini-malikasi dengan implementasi MKP dan survey oleh Asuransi. 4. Pemenuhan standard internasional diantisipasi dengan 	Laporan <i>Surveillance</i> dari external auditor serta hasil survey UNRI, Hasil rapat RCC, Laporan assessment MKP dan laporan	Survey, Rapat Koordinasi, Assessment

	implementasi ISO-9001, ISO-14001 dan ISO-17025	survey asuransi	
Kemampuan perusahaan untuk mengeksekusi rencana strategik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu alokasi sumber daya untuk menjamin terlaksananya rencana strategik 2. Cascading KPI menjadi KPI Fungsi/Bagian dan SMK Individu 3. Prosedur untuk mengantisipasi terjadinya perubahan terhadap strategi atau sasaran yang telah ditetapkan, termasuk realokasi sumber daya 	SAP	Evaluasi ketersediaan sumber daya (finansial, SDM)

Sumber: PQA Pertamina RU II (2007)

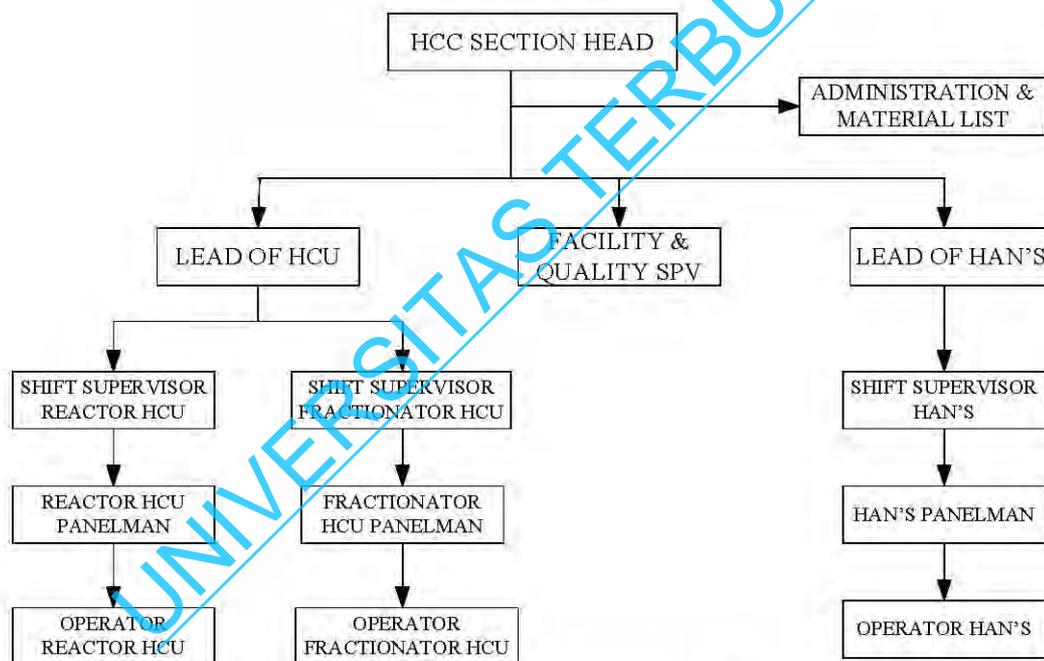
3. Tinjauan Umum *Hydrocracker Complex* (HCC) Unit Produksi

Hydrocracker Complex (HCC) merupakan bagian unit produksi di PT Pertamina Refinery Unit II Dumai. Pada saat ini, bagian HCC memiliki 99 karyawan yang tersebar di *Hydrocracker Unibon Unit* dan *Hydrogen Plant Unit*. Struktur organisasi bagian HCC, selengkapnya ditunjukkan pada Gambar 4.2 pada halaman berikutnya. *Hydrocracker Complex* (HCC) terdiri dari dua unit area kerja yaitu *Hydrocracker Unibon* dan *Hydrogen Plant*.

Hydrocracker Unibon Unit (HCU) merupakan bagian dari *Hydrocracking Complex* (HCC) yang dibangun pada tahun 1982 melalui Proyek Perluasan Kilang BBM UP-II Dumai (PPKD). Tujuan dibangunnya HCU ini adalah untuk meningkatkan nilai ekonomi dari produk *Heavy Vacuum Gas Oil* (HVGO) yang dihasilkan dari *High Vacuum Unit* (HVU) dan produk *Heavy Coker Gas Oil* (HCGO) yang dihasilkan oleh *Delayed Coking Unit* (DCU) dan untuk memenuhi peningkatan kebutuhan energi nasional. HCU yang dibangun merupakan lisensi dari *Universal Oil Product* (UOP). Unit ini mengolah campuran 80% HVGO dan 20% HCGO untuk memproduksi fraksi ringan yang memiliki nilai ekonomi lebih tinggi. HCU merupakan unit yang memiliki peranan penting dalam penyediaan *middle distillate* (produk menengah) seperti *kerosene* dan *diesel*. Secara umum produk yang dihasilkan dari HCU adalah *LPG*, *Light Naphtha*, *Heavy Naphtha*,

Light Kerosene, Heavy Kerosene, Diesel dan Unconverted Oil (UCO). Light Naphtha dan Heavy Naphtha merupakan komponen blending Premium, Diesel merupakan komponen blending *Automotive Diesel Oil (ADO)*, sedangkan *Light Kerosene dan Heavy Kerosene* merupakan komponen untuk membuat Avtur, JP-4 ataupun JP-5 tergantung mode operasi yang diterapkan.

Hydrogen Plant adalah unit yang menghasilkan produk gas hidrogen yang dipakai untuk proses *Hydrocracking Unit (HCU)*, dimana menggunakan proses *steam/hydrocarbon reforming* dalam pengolahannya.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi HCC Unit Produksi PT Pertamina RU II Dumai (HCC Pertamina Refinery Unit II, 2012)

4. Implementasi *Knowledge Management* PT Pertamina Refinery Unit II Dumai

Knowledge Management Pertamina (KOMET) adalah suatu sistem pengelolaan aset pengetahuan, terutama *tacit knowledge* berupa kemampuan,

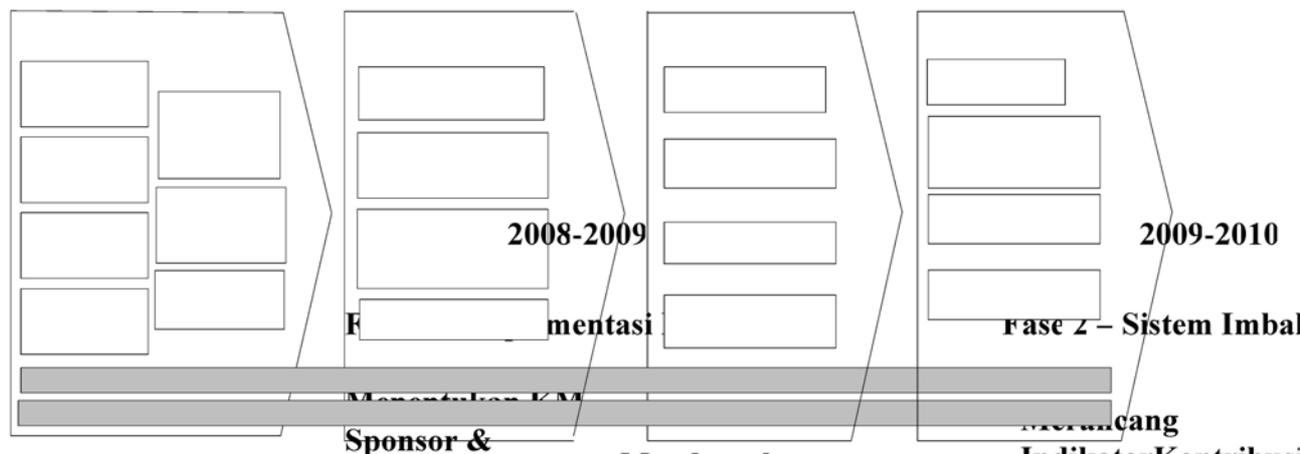
keahlian, pengalaman yang dimiliki perusahaan untuk dikompilasi dan disebarakan kepada seluruh Insan Pertamina. KOMET diresmikan oleh Direktur Utama pada tanggal 5 Nopember 2008 di Kantor Pusat Pertamina.

Knowledge Management Pertamina (KOMET) *Refinery* Unit II Dumai dikelola oleh *Person in Charge* (PIC) Komet yaitu pemegang jabatan struktural organisasi atau pihak/Personal yang ditunjuk mengelola Fungsi/Kegiatan *Quality Management* di *Refinery* Unit II Dumai.

PIC KOMET bertanggung jawab atas keberhasilan implementasi KOMET di *Refinery* Unit II Dumai meliputi :

- a. Menyelenggarakan kegiatan utama dalam implementasi KOMET berdasarkan kalender kerja / *calendar of event* (CoE),
- b. Memfasilitasi kegiatan KOMET bagi Insan Pertamina yang membutuhkan,
- c. Mempublikasikan agenda kegiatan KOMET di lingkungan kerja,
- d. Melakukan upload sekurang-kurangnya 100 (seratus) aset pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan KOMET dan kegiatan mutu lainnya termasuk risalah CIP (*Continous Improvement Program*) yang telah distandarisasi,
- e. Membentuk *Community of Practice* di lingkungan kerja,
- f. Membuat evaluasi implementasi KOMET, dan
- g. Melaporkan kegiatan KOMET secara berkala.

Pada Gambar 4.3 dapat dilihat Rencana kerja jangka panjang KOMET *Refinery* Unit II Dumai.



Gambar 4.3 Rencana Kerja Jangka Panjang KOMET Refinery Unit II Dumai (Tim *Knowledge Management* Pertamina, 2009)

Untuk mengakselerasi implementasi KOMET secara korporat telah ditetapkan Kebijakan *Knowledge Management* dan Model *Manajemen Perubahan* pembentukan Tim *Knowledge Management* Organisasi K.M Surat Perintah Direktur Utama No. Prin-130/2009/S0 Tanggal 17 September 2009.

Implementasi Sistem Intranet
Implementasi Model Manajemen Organisasi K.M
Implementasi Proses dan Prosedur K.M

Mendapatkan Komitmen K.M Sponsor & Champion
Mendapatkan Komitmen K.M Sponsor & Champion Individu yang Berperan dalam Organisasi K.M
Pengelolaan Aset Pengetahuan Pertamina

Merancang Indikator Kontribusi
Menyelaraskan Indikator Kontribusi
Evaluasi Individu dan Kontribusi K.M
Merancang Sistem Imbalan yang Dihubungkan dengan Kontribusi K.M
Implementasi sistem imbalan yang baru

Aset Pengetahuan adalah keahlian (*expertise*) yang terdiri dari *explicit* (pengetahuan yang dapat ditangkep secara efektif dan di dokumentasikan dalam bentuk tertulis) dan *tacit knowledge* (pengetahuan yang sulit untuk ditangkep dan didokumentasikan dalam bentuk tertulis berupa kemampuan, keahlian, pengalaman yang dimiliki insan Pertamina).

Bentuk-bentuk kegiatan utama dalam implementasi KOMET yang menjadi tugas dan tanggung jawab PIC KOMET adalah :

1. Penyelenggaraan *Expert Forum*

- a. *Expert Forum* adalah kegiatan sharing pengetahuan (keahlian dan pengalaman) dengan melibatkan 1 (satu) atau 2 (dua) orang narasumber.

b. *Expert Forum* bertujuan untuk :

- Mengidentifikasi tenaga ahli yang dimiliki perusahaan,
- Melaksanakan sharing kemampuan, keahlian, pengalaman (*sharing experience, problem solving, trouble shooting*), dan
- Mengetahui lebih jauh profil seorang pekerja (*up-profile*).

c. Target PIC untuk penyelenggaraan *Expert Forum* adalah terselenggaranya sekurang-kurangnya 3 (tiga) forum dalam setahun.

d. Tata cara penyelenggaraan dan ukuran keberhasilan terlampir.

2. Penyelenggaraan *Roundtable Forum*

a. *Roundtable Forum* adalah sesi diskusi untuk membahas tema tertentu dan menghadirkan lebih dari 2 (dua) narasumber.

b. *Roundtable Forum* bertujuan untuk :

- Menyebarluaskan budaya sharing di antara Insan Pertamina, dan
- Meng-*capture* pengetahuan/pengalaman individu menjadi asset pengetahuan perusahaan.

c. Target PIC untuk penyelenggaraan *Roundtable Forum* adalah terselenggaranya sekurang-kurangnya 2 (dua) forum dalam setahun.

3. Penyelenggaraan *Discussion Forum*

a. *Discussion Forum* adalah forum diskusi tentang suatu tema yang sedang menjadi topik pembicaraan atau hal-hal umum yang dapat meningkatkan kualitas hidup termasuk kegiatan bedah buku tertentu.

b. *Discussion Forum* bertujuan untuk :

- Meningkatkan kemampuan berkomunikasi di depan orang banyak,
- Melatih kemampuan menganalisa para pekerja,
- Meningkatkan budaya membaca di kalangan pekerja dan
- Mendapatkan referensi atau pemahaman tertentu yang bermanfaat untuk peningkatan kinerja.

c. Target PIC untuk penyelenggaraan *Discussion Forum* adalah diselesaikannya pembahasan sekurang-kurangnya 3 (tiga) topik tertentu dalam setahun.

4. Penyelenggaraan *KOMET Conference*

a. *KOMET Conference* adalah sesi diskusi (*sharing session*) untuk membahas tema/topik tertentu secara terpusat dan dapat diakses oleh insan Pertamina di seluruh Unit Operasi/Region melalui media teknologi komunikasi (*audio* dan *video conference*).

b. *KOMET Conference* bertujuan :

- Media penyebaran informasi dan aset pengetahuan kepada insan Pertamina secara lebih luas,

- Menyebarkan budaya sharing di antara Insan Pertamina,
 - Meng-*capture* pengetahuan / pengalaman individu menjadi aset pengetahuan perusahaan, dan
 - Mengeliminir faktor lokasi, waktu dan biaya dalam penyelenggaraan suatu forum / diskusi / kegiatan.
- c. Target PIC untuk penyelenggaraan KOMET *Conference* adalah terselenggaranya sekurang-kurangnya 1 (satu) forum dalam setahun.
5. Penyelenggaraan diskusi dalam wadah *Community of Practice* (CoP)
- a. *Community of Practice* (CoP) adalah kegiatan diskusi berkala secara *offline* dan *online* yang melibatkan komunitas / sekumpulan orang yang memiliki ketertarikan (*interest*) terhadap suatu objek / tema pembahasan yang sama.
- b. *Community of Practice* bertujuan untuk :
- Menyebarkan budaya sharing sehingga menghasilkan suatu inovasi yang dapat diimplementasikan di lingkungan kerja, dan
 - Menjadikan hasil diskusi sebagai aset pengetahuan perusahaan.
- c. Target PIC untuk penyelenggaraan *Community of Practice* adalah terbentuknya sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) CoP per Unit/Region/Kantor Pusat.

6. Pelaksanaan *Expert Interview*

- a. *Expert Interview* adalah proses penggalian informasi kemampuan, keahlian, pengalaman, dan informasi lainnya dari Insan Pertamina yang memiliki kualifikasi tertentu.
- b. *Expert Interview* bertujuan untuk meng-*capture* pengetahuan/pengalaman individu menjadi aset pengetahuan perusahaan.
- c. Target PIC untuk pelaksanaan *Expert Interview* adalah mendapatkan sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) aset pengetahuan yang berasal dari beberapa insan Pertamina yang memiliki kualifikasi tertentu.

Adapun target pelaksanaan kegiatan utama dari KOMET adalah sebagai berikut :

1. *Expert Forum* : 3 forum
2. *Roundtable Forum* : 2 forum
3. *Discussion Forum* : 4 forum
4. *KOMET Conference* : 1 forum
5. *Community of Practice (CoP)* : 10 CoP per Unit/Region/Kantor Pusat
6. *Expert Interview* : Sesuai kebutuhan

Target pelaksanaan kegiatan KOMET dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Target Pelaksanaan Kegiatan KOMET

Januari	Februari	Maret
a. Penyusunan program b. Penyusunan target c. Penyusunan panduan d. Portal <i>Assessment</i>	a. Rapat Koordinasi b. Penyusunan tim c. Pengembangan portal d. Pembentukan CoP	a. Laporan Kegiatan I b. Monitoring KPI c. <i>Roundtable</i> Forum d. Pembentukan CoP
April	Mei	Juni
a. <i>Training & Benchmark</i> b. <i>Expert Forum</i> c. Pembentukan CoP	a. Sosialisasi & <i>Upskilling</i> b. Forum Diskusi c. Forum Bedah Buku d. Pembentukan CoP	a. Rekapitulasi Laporan II b. Monitoring KPI c. Pembentukan CoP
Juli	Agustus	September
a. Rapat Koordinasi b. <i>Expert Forum</i> c. Pembentukan CoP	a. <i>Training & Benchmark</i> b. Forum Diskusi* c. Forum Bedah Buku* e. Pembentukan CoP	a. Rekapitulasi Laporan III b. Monitoring KPI c. <i>Expert Forum</i> d. Pembentukan CoP
Oktober	November	Desember
a. Rekapitulasi Penilaian b. Forum Diskusi* c. Forum Bedah Buku* d. Pembentukan CoP	a. HUT b. Penghargaan c. <i>KOMET Conference</i> d. <i>Roundtable</i> Forum e. Pembentukan CoP	a. Rekapitulasi Laporan IV b. Monitoring KPI c. <i>Training & Benchmark</i> d. Pembentukan CoP

Sumber: Tim *Knowledge Management* Pertamina (2009)

7. *Continuous Improvement Program* (CIP) Refinery Unit II

Sebagai wadah bagi pekerja perorangan maupun kelompok, dalam memberikan andilnya dalam meningkatkan produktivitas RU II, dalam suatu tatanan yang mempunyai pola tertentu dalam pekerjaan masing-masing, maka di buatlah suatu program yang biasa disebut CIP (*Continuous Improvement Program*).

Quality Management pada tahun 2011 telah menyelenggarakan Konvensi Mutu / Persentasi CIP Tingkat Manajemen 3 kali dan Tingkat RU II 1 (satu) kali dengan jumlah risalah sebanyak 79 Risalah. Data perolehan medali CIP dari tahun

2009 s/d 2011 dapat dilihat pada Tabel 4.3. sedangkan untuk Perkembangan CIP Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai dapat dilihat pada Gambar 4.4.

Tabel 4.3 Data Perolehan Medali CIP Refinery Unit II Dumai di Tingkat Korporat dari Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2011

NO	TAHUN	JUMLAH RISALAH	JUMLAH RISALAHSS/ PKM/GKM	KATEGORI	NAMA GUGUS	MEDALI RU II PADA	
						APQ AWARD	TKMPN
1	2009	18	12 SS	SS	SUNARWAN CS-MA-1	GOLD	GOLD
			2 GKM	GKM	GKM COKER-HOC	SILVER	-
			4 PKM	PKM	PKM PELUMAS-HCC	SILVER	-
2	2010	38	31 SS	SS	SS HENDIKAWAN CS-PE	GOLD	SILVER
				SS	SS AZRAL CS-LAB	GOLD	GOLD
			2 GKM	GKM	GKM COKER-HOC	GOLD	GOLD
			5 PKM	PKM	PKM STRIPPER-HCC	SILVER	-
				PKM	PKM POLIMER	SILVER	-
3	2011	79	62 SS	SS	SS YELVIS CS-MA-1	GOLD	SILVER
				SS	SS M NATSIR CS-GENT MAINT	SILVER	-
			13 PKM	PKM	PKM COKER-HOC	PLATINUM	PLATINUM
				PKM	PKM CAKRA	SILVER	-
				GKM	GKM MDO-OM	SILVER	-

Sumber: *Quality Management Pertamina Refinery Unit II Dumai (2011)*



Gambar 4.4 Perkembangan CIP PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai (*Quality Management Pertamina Refinery Unit II, 2011*)

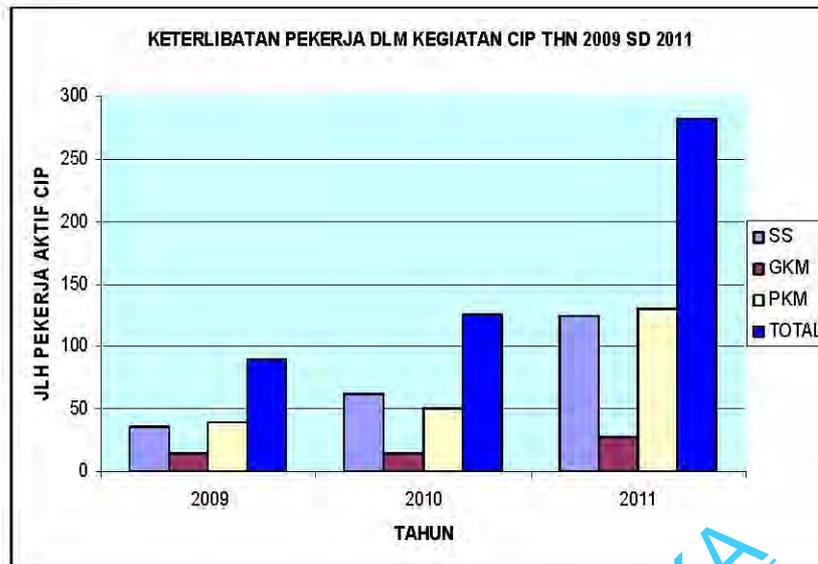
Perkembangan CIP dari tahun 2009 sampai 2011 dapat dilihat pada Tabel 4.4. Dari tahun ke tahun mengalami kenaikan jumlah risalah yang mengikuti

kegiatan CIP, hal ini dikarenakan banyaknya karya tulis berupa permasalahan-permasalahan yang berada di area kerja masing-masing di *Refinery* Unit II Dumai. Untuk kegiatan CIP ada 3 kategori antara lain Sumbang Saran (SS), Gugus Kendali Mutu (GKM) dan Proyek Kendali Mutu (PKM). Sumbang Saran adalah saran-saran dari karyawan berupa perbaikan baik peralatan maupun proses kerja yang tujuannya untuk mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan maksimal 2 orang dalam satu kelompok, dan Gugus Kendali Mutu adalah Sekelompok orang dalam satu bagian kerja melakukan penelitian untuk menemukan inovasi baru dalam pekerjaan yang dilakukan oleh 6 orang. Sedangkan Proyek Kendali Mutu adalah sekelompok orang dari beberapa bagian area kerja yang terlibat dalam melakukan suatu pekerjaan proyek.

Tabel 4.4 Data Jumlah Pekerja yang Aktif Kegiatan CIP Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2011

TAHUN	Jumlah pekerja yang aktif dalam kegiatan CIP			
	SS	GKM	PKM	TOTAL
2009	36	14	40	90
2010	62	14	50	126
2011	124	28	130	282

Sumber: *Quality Management* Pertamina RU II (2011)



Gambar 4.5 Gambar Grafik Keterlibatan Pekerja Dalam Kegiatan CIP tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 (*Quality Management Pertamina RU II*, 2011)

Data jumlah pekerja yang aktif dalam kegiatan CIP dari tahun 2009 sampai 2011 dapat dilihat pada Tabel 4.5. Sedangkan grafik perkembangannya dapat dilihat pada Gambar 4.5. Terlihat dari tahun ke tahun mengalami penambahan jumlah karyawan yang mengikuti kegiatan CIP, karyawan termotivasi terhadap kegiatan CIP karena akan mempengaruhi nilai karyawan setiap tahunnya dan reward yang diberikan.

5. Implementasi *Knowledge Management* di bagian *Hydrocracker Complex* (HCC)

Bagian HCC melihat para pekerja kilangnya sebagai pekerja pengetahuan yang mengumpulkan kebijaksanaan pengalaman dari jalur produksi. Bagian HCC memahami bahwa menumbuhkan ide dari manapun seperti dari kilang, kantor dan sebagainya mempunyai arti penting dalam industri yang dimotori pengetahuan.

Untuk menjalin komunikasi dan kerja tim, dilakukan di ruang *meeting* yang berfungsi sebagai ruang pertemuan untuk membahas suatu permasalahan.

Setiap orang bebas meyuarkan opini sehingga seorang pun menyembunyikan kekhawatiran atau persoalan.

Setiap individu di bagian HCC diharapkan akan bertindak sesuai dengan apa yang dianggapnya benar. Otoritas, tanggung jawab, dan akuntabilitas tergantung pada orang itu, bukan pada jabatan atau tahun seniornya

Untuk itu dicanangkan program-program implementasi *knowledge management*. Berikut ini program yang sedang dilaksanakan dibagian HCC, antara lain:

1. CIP (*Continuous Improvement Program*) yaitu Sebagai wadah bagi pekerja perorangan maupun kelompok, dalam memberikan andilnya dalam meningkatkan produktivitas dibagian HCC, dalam suatu tatanan yang mempunyai pola tertentu dalam pekerjaan masing-masing.
2. CPDP (*Craft Personnel Development Program*) adalah salah satu program *On the Job Training (OJT)* yang diperuntukkan bagi calon pekerja PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit II Dumai* dibagian HCC, yaitu berupa *activity note book* bagi peserta program pendidikan BPAT (Bimbingan Profesi Ahli Teknik) yang dapat menjadi panduan bagi peserta terkait dengan materi apa yang harus dipelajari serta target yang harus dicapai selama menjalankan *On The Job Training*.
3. EPDP (*Early Professional Development Program*) adalah salah satu program *On the Job Training (OJT)* yang diperuntukkan bagi calon pekerja PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit II Dumai* dibagian HCC, yaitu berupa *activity note book* bagi peserta program pendidikan BPST (Bimbingan Profesi

Sarjana Teknik) yang dapat menjadi panduan bagi peserta terkait dengan materi apa yang harus dipelajari serta target yang harus dicapai selama menjalankan *On The Job Training*.

4. KOMET (*Knowledge Management Pertamina*) yaitu sebagai wadah untuk berbagi pengetahuan kegiatan yang bersifat *online* maupun *offline* yang menjadi media bagi Insan Pertamina khususnya dibagian HCC untuk berbagi *lesson learned, success story, troubleshooting dan problem solving*. Pekerja yang telah berusia senior, bahkan junior tapi memiliki pengalaman mendalam dan terbukti bisa diterapkan efektif, mau menyempatkan diri menuangkannya kedalam format yang disediakan KOMET maupun dalam bentuk buku.
5. *Inhouse training* yaitu adalah sesi diskusi (*sharing session*) untuk membahas kasus kilang lengkap dengan analisis mengapa hal itu terjadi, variabel apa yang mempengaruhinya dan bagaimana mengatasinya, dengan melibatkan narasumber yang diikuti oleh semua pekerja HCC.

6. Komposisi Karyawan *Hydrocracker Complex (HCC)*

Komposisi karyawan HCC adalah sebagai berikut:

- *Section Head* : 1 Orang
- *Lead of* : 2 orang
- *Supervisor* : 12 orang
- *Operator* : 84 orang

- Total : 99 orang

Target responden dalam penelitian ini adalah ditujukan pada karyawan *Hydrocraker Complex* (HCC) yang berstatus Operator, jadi populasi penelitian ini adalah 84 orang, dan jumlah yang diperoleh kembali sebesar 60 kuesioner dan seluruhnya di analisis.

B. Analisis Deskriptif Data Responden

Di dalam penelitian ini dikumpulkan data primer untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *knowledge management* melalui penyebaran kuesioner kepada 60 responden yang menjadi sampel penelitian. Pada analisis deskriptif ini, data dijelaskan melalui tabel tunggal. Data responden dalam penelitian ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui latar belakang responden yang dapat dijadikan masukan untuk menjelaskan hasil yang diperoleh dari penelitian. Analisis deskriptif data responden terdiri atas 4 tabel tunggal berisi data mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dengan data sebagai berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	60	100%
Wanita	0	0,00%
Total	60	100%

Sumber: Data Primer, diolah, 2012



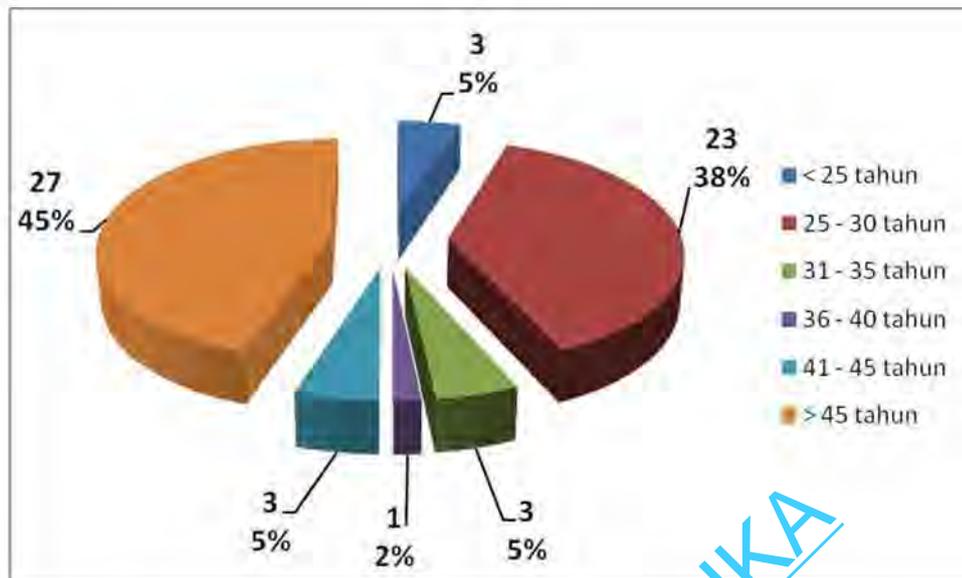
Gambar 4.6 Diagram Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden
(Data Primer, diolah, 2012)

Tabel 4.5 dan Gambar 4.6 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan jenis kelamin. Seluruh responden adalah laki-laki. Karyawan laki-laki lebih dominan dibutuhkan di bagian produksi daripada karyawan perempuan oleh PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai dibagian HCC. Hal ini sangat dimungkinkan karena jenis pekerjaan ini lebih memerlukan kerja fisik, karena berhubungan dengan jenis pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik yang kuat, maka jenis karyawan laki-laki yang sesuai dengan itu.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
< 25 tahun	3	5%
25 – 30 tahun	23	38,33%
31 – 35 tahun	3	5%
36 – 40 tahun	1	1,66%
41 – 45 tahun	3	5%
>45 tahun	27	45%
Total	60	100%

Sumber: Data Primer, diolah, 2012



Gambar 4.7 Diagram Distribusi Frekuensi Usia Responden
(Data Primer, diolah, 2012)

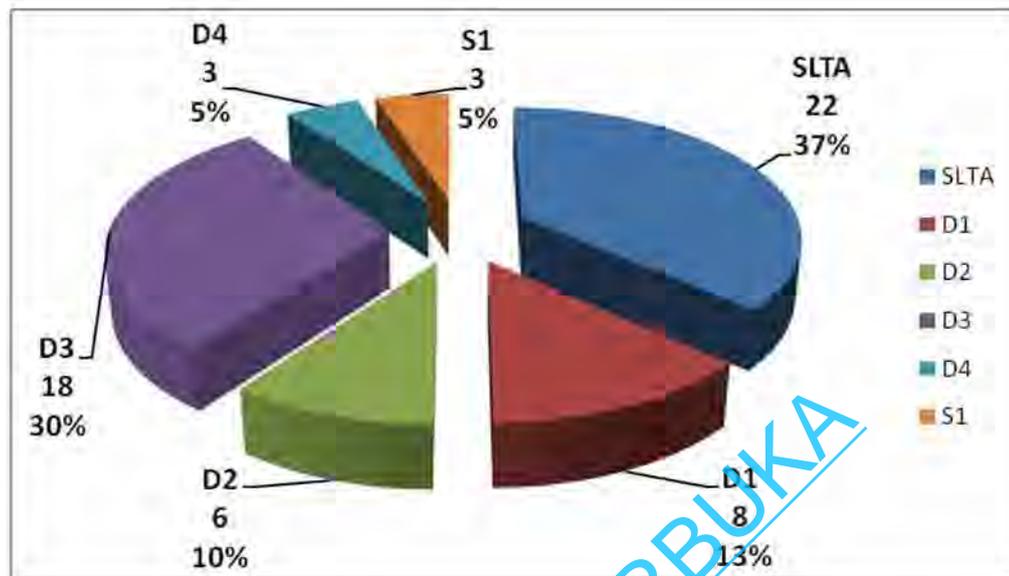
Tabel 4.6 dan Gambar 4.7 diatas menunjukkan banyaknya responden berdasarkan usia, Mayoritas responden adalah berusia 45 tahun ke atas dan yang paling sedikit adalah pada rentang usia 36 – 40 tahun.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentasi
SLTA	22	36,67%
DI	8	13,33%
D2	6	10%
D3	18	30%
D4	3	5%
S1	3	5%

Total	60	100%
-------	----	------

Sumber: Data Primer, diolah, 2012



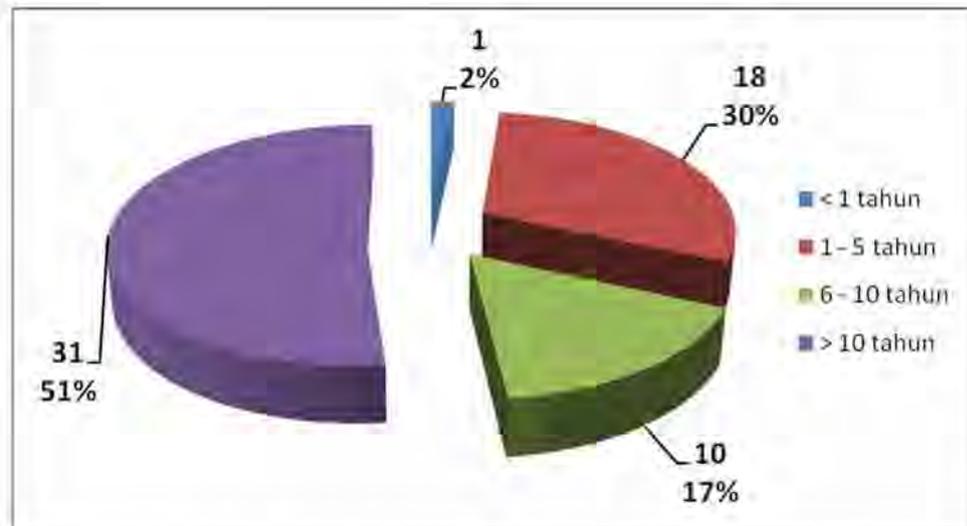
Gambar 4.8 Diagram Distribusi Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden (Data Primer, diolah, 2012)

Tabel 4.7 dan Gambar 4.8 di atas menunjukkan banyaknya responden berdasarkan pendidikan terakhir. Mayoritas responden berpendidikan terakhir SLTA dan yang paling sedikit adalah Sarjana dan Diploma IV. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan SLTA masih didominasi oleh pekerja-pekerja senior. Hal ini menunjukkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dominan kebutuhan fisik yang diutamakan.

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	2	1,66%
1 – 5 tahun	18	30%
6 – 10 tahun	10	16,66%
>10 tahun	31	51,66%
Total	60	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2012



Gambar 4.9 Diagram Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden (Data Primer, diolah, 2012)

Tabel 4.8 dan Gambar 4.9 di atas menunjukkan banyaknya responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, sedangkan paling sedikit adalah responden yang memiliki kurang dari 1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden sudah memiliki banyak pengalaman sebagai operator di bagian HCC PT Pertamina Refinery Unit II Dumai, dan telah banyak mengetahui perkembangan perusahaan tersebut dari tahun ke tahun.

C. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Untuk keperluan analisis kuantitatif dalam mengetahui bagaimana tanggapan responden tentang variabel-variabel penelitian, setiap jawaban responden diberikan skor sebagai berikut.

SS = Sangat Setuju diberi skor 5

S = Setuju diberi skor 4

R = Ragu diberi skor 3

TS = Tidak Setuju diberi skor 2

STS = Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

Berdasarkan jumlah responden dalam penelitian ini yaitu 60 orang. Jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item adalah $5 \times 60 = 300$. Secara kontinum dapat digambarkan seperti berikut.



Gambar 4.10 Kontinum tanggapan responden (Data Primer, diolah, 2012)

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari empat indikator yaitu (1) stimulasi intelektual, (2) konsiderasi individual, (3) motivasi interpersonal, dan (4) pengaruh idealis. Tanggapan responden terhadap masing-masing indikator disertakan dalam lampiran, skor rata-rata hasil pengolahan data ditampilkan dalam Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Skor Rata-Rata	Rata-Rata Total
Stimulasi Intelektual	212,5	208,2

STS

TS

Konsiderasi Individual	196	
Motivasi Interpersonal	215	
Pengaruh Idealis	209	

Sumber: Hasil Penelitian 2012 (Data diolah)

Dari Tabel 4.9 terlihat bahwa kecenderungan jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional (X_1) pada bagian HCC mayoritas termasuk dalam kategori ragu-ragu (rata-rata total 208,2) dari jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item adalah 300 (seandainya semua menjawab SS), jumlah skor rata-rata total diperoleh dari hasil penelitian adalah 208,2. Jadi berdasarkan data itu maka tingkat persetujuan terhadap kepemimpinan transformasional adalah $(208,2 : 300) \times 100\% = 69,4\%$ dari yang diharapkan 100%. Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 60 responden maka rata-rata 208,2 termasuk dalam kategori interval "ragu-ragu dan setuju". Tetapi lebih mendekati daerah ragu-ragu artinya gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dimiliki pimpinan.

Kalau dilihat indikator konsiderasi individual memiliki nilai skor rata-rata yang paling kecil dibandingkan indikator yang lain, dan yang paling tinggi adalah indikator motivasi interpersonal. Hal ini menunjukkan rata-rata karyawan menganggap para pemimpinnya selalu berbicara tentang masa depan dengan optimis dan antusias mengenai visi dan apa-apa yang harus dilakukan sehingga pemimpin memperlihatkan kepercayaan diri bahwa target produksi dapat dicapai. Namun masih dirasakan kurang dalam memberikan perhatian khusus kepada individu bawahannya dan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

2. Budaya Organisasi (X_2)

Variabel budaya organisasi terdiri dari empat indikator yaitu (1) keterlibatan, (2) budaya misi, (3) adaptasi dan (4) konsistensi. Tanggapan responden terhadap masing-masing indikator disertakan dalam lampiran, skor rata-rata terhadap masing-masing indikator disertakan dalam lampiran, skor rata-rata hasil pengolahan data ditampilkan dalam Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10 Indikator Budaya Organisasi

Indikator	Skor Rata-Rata	Rata-Rata Total
Keterlibatan	238	218,9
Budaya Misi	222	
Adaptasi	193,5	
Konsistensi	222	

Sumber: Hasil Penelitian 2012 (Data diolah)

Dari Tabel 4.10, terlihat bahwa pada variabel budaya organisasi, kecenderungan jawaban responden tentang budaya organisasi mayoritas termasuk dalam kategori setuju dari skor idealnya (rata-rata total 218,9) dari jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item adalah 300 (seandainya semua menjawab SS), jumlah skor rata-rata total diperoleh dari hasil penelitian adalah 218,9. Jadi berdasarkan data itu maka tingkat persetujuan terhadap budaya organisasi adalah $(218,9 : 300) \times 100\% = 72,96\%$ dari yang diharapkan 100%. Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 60 responden maka rata-rata 218,9 termasuk dalam kategori interval “ragu-ragu dan setuju”. Tetapi lebih mendekati daerah setuju artinya budaya sudah terbentuk di bagian HCC dengan proses yang efektif dan efisien.

Kalau dilihat dari indikator adaptasi, memiliki nilai skor rata-rata yang paling kecil dibandingkan indikator yang lain, dan yang paling tinggi adalah indikator keterlibatan. Hal ini menunjukkan bahwa bagian HCC PT Pertamina Refinery Unit II Dumai menghormati karyawannya dan menganggap setiap

karyawannya sebagai bagian dari keluarga besar, hal ini terbukti sering dilakukan kegiatan seperti *family gathering* mulai dari tingkat produksi sampai ke tingkat bagian. Bagian HCC PT Pertamina Refinery Unit II Dumai selalu menekankan pada pengembangan sumber daya insani, pada karyawan dan mendorong terciptanya kerjasama tim. Namun pada indikator Adaptasi dapat disimpulkan bahwa untuk tingkat operator HCC kurang memiliki semangat dalam berinovasi dan tidak dituntut untuk melakukan penelitian dan pengembangan dalam menciptakan sesuatu yang baru dalam hal pekerjaan.

3. *Knowledge Management* (Y)

Variabel *knowledge management* terdiri dari empat indikator yaitu (1) identifikasi pengetahuan, (2) refleksi pengetahuan, (3) berbagi pengetahuan, dan (4) penggunaan pengetahuan. Tanggapan responden terhadap masing-masing indikator disertakan dalam lampiran, skor rata-rata hasil pengolahan data ditampilkan dalam Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11 Indikator *Knowledge Management*

Indikator	Skor Rata-Rata	Rata-Rata Total
Identifikasi Pengetahuan	220	223,97
Refleksi Pengetahuan	238,33	
Berbagi Pengetahuan	195,25	
Penggunaan Pengetahuan	242,33	

Sumber: Hasil Penelitian 2012 (Data diolah)

Dari Tabel 4.11, terlihat bahwa pada variabel *knowledge management*, kecenderungan jawaban responden tentang *knowledge management* mayoritas termasuk dalam kategori setuju dari skor idealnya (rata-rata total 223,97) dari jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item adalah 300 (seandainya semua menjawab SS), jumlah skor rata-rata total diperoleh dari hasil penelitian adalah

223,97. Jadi berdasarkan data itu maka tingkat persetujuan terhadap *knowledge management* adalah $(223,97 : 300) \times 100\% = 74,65\%$ dari yang diharapkan 100%. Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 60 responden maka rata-rata 223,97 termasuk dalam kategori setuju artinya hal ini dibuktikan dengan berjalannya berbagai program penerapan *knowledge management* yang dilakukan dengan intensif dan beragam dibagian HCC.

Kalau dilihat indikator berbagi pengetahuan memiliki nilai skor rata-rata yang paling kecil dibandingkan indikator yang lain, dan yang paling tinggi adalah indikator penggunaan pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bagian HCC dituntut untuk memperaktekan ilmu pengetahuan, skill yang sudah dimiliki ke dalam pekerjaan sehari-hari. Ilmu pengetahuan yang dimiliki operator dibagian HCC berasal dari pelatihan-pelatihan, pengalaman-pengalaman dari para senior sebelumnya, dan berasal dari Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sudah dibakukan. Untuk itu setiap pekerjaan harus berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan. karena prosedur kerja dibagian HCC sering terjadi perubahan yang berkesinambungan hal ini dikarenakan perkembangan pengetahuan dan teknologi selain itu memiliki tingkat resiko yang sangat tinggi. Operator dituntut dapat mengoperasikan equipment seperti pompa, kompresor, *steam turbin, fin-fan*, motor listrik, *Heat Exchanger, Tanki, DCS*, dan *Vessel*. Melakukan *start up* dan *shut down* Unit HCC. Serta mampu mengatasi *trouble shooting* terhadap *equipment operation* dan *plant operation*. Untuk itu perusahaan menggunakan pembelajaran bagi karyawannya untuk mendukung kompetensi inti yang telah ada dan membentuk kompetensi yang baru salah satunya dengan cara *melakukan Continuous improvement program*. Dengan pengetahuan yang dimiliki setiap

operator HCC dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Namun pada indikator berbagi pengetahuan dapat disimpulkan bahwa pengetahuan yang diperlukan karyawan HCC dalam melakukan pekerjaan tidak mudah diakses oleh karyawannya, hal ini disebabkan karena sistem dokumentasi dan pembelajaran seperti forum ‘*sharing best practices*’ dan berbagi pengalaman dalam perusahaan belum dikelola secara optimal, apalagi teknologi pendukung seperti intranet sulit diakses oleh operator-operator lapangan, karena akses intranet hanya tersedia di *control room* yang jaraknya cukup jauh dari tempat operator lapangan berada.

D. Analisis Validitas dan Reliabilitas

Suatu *instrument*/angket atau bahan tes dinyatakan valid atau dianggap memenuhi syarat, jika harga koefisien r hitung $\geq 0,300$ (Riduwan, 2009). Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut diuji. Menurut Malhotra nilai *Cronbach Alpha* yang diterima > 0.600 . Pada penelitian ini, teknik pengukuran reliabilitas yang digunakan adalah teknik Cronbach. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan pengolah data SPSS.

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap butir pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) Iterasi Pertama.

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	16

Lanjutan Tabel 4.12

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	52.12	28.749	.266	.829
KT2	52.25	27.716	.374	.823
KT3	51.63	30.372	.149	.831
KT4	51.90	27.447	.607	.808
KT5	52.22	26.512	.504	.813
KT6	51.72	30.512	.104	.835
KT7	52.45	26.625	.553	.810
KT8	52.60	26.549	.500	.814
KT9	52.02	27.644	.594	.810
KT10	51.67	29.379	.252	.828
KT11	52.10	26.736	.686	.803
KT12	51.93	27.995	.538	.813
KT13	52.23	25.673	.636	.803
KT14	51.97	28.914	.402	.820
KT15	51.97	28.779	.397	.820
KT16	51.98	28.593	.459	.817

Sumber: Hasil Penelitian 2012 (Data diolah)

Tabel 4.12 tersebut menunjukkan bahwa dari keenam belas butir pernyataan yang terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional hanya tiga belas butir yang menunjukkan koefisien korelasi > 0.300 terhadap total butir (lihat Tabel 4.12 pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*), sehingga hanya ketiga belas butir yang dapat dinyatakan valid, yaitu KT2, KT4, KT5, KT7, KT8, KT9, KT11, KT12, KT13, KT14, KT15, dan KT16. Artinya ketiga belas butir pernyataan untuk mengukur variabel pelatihan sudah valid, sedangkan tiga butir

lainnya, yaitu KT1, KT3, dan KT6 dinyatakan tidak valid karena koefisien korelasi < 0.300 .

Untuk itu perlu dilakukan iterasi kedua untuk menaikkan nilai koefisien korelasi butir lainnya, meskipun nilai koefisien korelasi alpha $0.827 > 0,60$ yang menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan yang terdapat pada variabel pelatihan memiliki konsistensi reliabilitas internal yang baik sebagai sebuah alat ukur. Artinya semua butir pernyataan untuk mengukur variabel pelatihan mempunyai kehandalan/konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 4.13 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) Iterasi Kedua

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	12

Lanjutan Tabel 4.13

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT2	37.32	20.966	.421	.846

KT4	36.97	21.185	.587	.833
KT5	37.28	20.579	.454	.843
KT7	37.52	19.983	.611	.829
KT8	37.67	19.819	.566	.834
KT9	37.08	21.162	.614	.831
KT11	37.17	20.616	.657	.828
KT12	37.00	21.661	.519	.837
KT13	37.30	19.061	.709	.821
KT14	37.03	22.609	.353	.847
KT15	37.03	22.507	.347	.847
KT16	37.05	22.218	.432	.842

Sumber: Hasil Penelitian 2012 (Data diolah)

Hasil iterasi tahap kedua menunjukkan, apabila ketiga butir pernyataan dihilangkan, yaitu KT1, KT3, dan KT6, maka nilai koefisien alpha untuk variabel kepemimpinan transformasional naik menjadi $0.843 > 0.60$ sehingga butir pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional menjadi reliabel. Artinya butir pernyataan yang terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional mempunyai kehandalan/konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional. Nilai koefisien korelasi pada ketiga belas butir pernyataan tersebut juga berkisar antara $0.347 - 0.709$ yang berarti sudah valid, seperti yang tertera pada uji validitas pada Tabel 4.13 tersebut.

2. Budaya Organisasi (X₂)

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap butir pernyataan pada variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X₂) Iterasi Pertama

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.636	9

Lanjutan Tabel 4.14

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	28.97	6.372	.217	.630
BO2	29.13	5.880	.484	.574
BO3	29.45	5.675	.459	.572
BO4	29.23	6.894	.036	.668
BO5	29.67	5.616	.414	.582
BO6	29.87	5.812	.330	.605
BO7	29.98	6.051	.213	.639
BO8	29.58	5.908	.398	.589
BO9	29.32	6.186	.362	.600

Sumber: Hasil Penelitian 2008 (Data diolah)

Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa dari kesembilan butir pernyataan yang terdapat pada variabel budaya organisasi yang memiliki koefisien korelasi > 0.300 hanya 6 butir, yaitu BO2, BO3, BO5, BO6, BO8, BO9, sehingga dapat dinyatakan bahwa keenam butir pernyataan tersebut untuk mengukur variabel budaya organisasi sudah valid. Ketiga butir lainnya, yaitu BO1, BO4, dan BO7, tidak valid karena nilai koefisien korelasi < 0.300 .

Nilai korelasi alpha sebesar 0.636 menunjukkan bahwa butir pernyataan yang terdapat pada variabel budaya organisasi sudah memiliki nilai reliabilitas yang disarankan, yaitu > 0.600 (Malhotra, 1999; dan Hair et al. 1998, dalam Lubis, A.K, 2008). Artinya instrument penelitian berupa butir pernyataan yang ada pada variabel budaya organisasi sudah mempunyai kehandalan/konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan, tetapi masih harus dilakukan iterasi kedua

untuk menghilangkan butir yang tidak valid dan untuk menaikkan nilai koefisien korelasi butir-butir lainnya juga.

Tabel 4.15 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X_2) Iterasi Kedua

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.690	6

Lanjutan Tabel 4.15

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO2	17.87	3.711	.421	.651
BO3	18.18	3.339	.507	.620
BO5	18.40	3.431	.385	.664
BO6	18.60	3.431	.368	.672
BO8	18.32	3.440	.490	.628
BO9	18.05	3.811	.379	.664

Sumber: Hasil Penelitian 2012 (Data diolah)

Hasil iterasi tahap kedua menunjukkan, apabila ketiga butir pernyataan BO1, BO4, dan BO7 dihilangkan, maka nilai koefisien alpha untuk variabel budaya organisasi naik menjadi $0.690 > 0.60$. Butir pernyataan pada variabel budaya organisasi tetap reliabel, artinya butir pernyataan yang terdapat pada variabel budaya organisasi mempunyai kehandalan/konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

Nilai koefisien korelasi pada ke enam pernyataan tersebut juga berkisar antara $0.368 - 0.507$ yang berarti cukup tinggi, artinya butir pernyataan tersebut sudah valid.

3. Knowledge Management (Y)

Tabel 4.16 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel *Knowledge Management* (Y)
Iterasi Pertama

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.667	13

Lanjutan Tabel 4.16

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM1	44.38	10.884	.061	.678
KM2	44.48	9.406	.397	.632
KM3	44.28	8.817	.437	.622
KM4	44.27	9.928	.459	.632
KM5	44.35	8.875	.554	.604
KM6	43.62	10.376	.210	.660
KM7	44.67	9.785	.210	.667
KM8	44.37	10.372	.209	.660
KM9	45.68	11.508	-.134	.701
KM10	44.47	8.931	.573	.603
KM11	43.97	9.795	.270	.653
KM12	44.00	9.763	.345	.641
KM13	44.07	10.233	.253	.655

Sumber: Hasil Penelitian 2012 (Data diolah)

Hasil pengolahan data diatas menunjukkan bahwa dari ketiga belas butir pernyataan pada variabel *knowledge management*, ada 7 butir pernyataan yang memiliki nilai koefisien korelasi < 0.300 yang mengidentifikasi ketidakvalidan, yaitu KM1, KM6, KM7, KM8, KM9, KM11, dan KM13, sehingga perlu dilakukan iterasi kedua. Nilai koefisien alpha $0.667 > 0.600$, menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada *knowledge management* sudah reliabel, akan tetapi karena masih ada butir pernyataan tidak valid, maka iterasi (pengolahan data kembali tetap perlu dilakukan).

Tabel 4.17 Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel *Knowledge Management* (Y) Iterasi Kedua

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	6

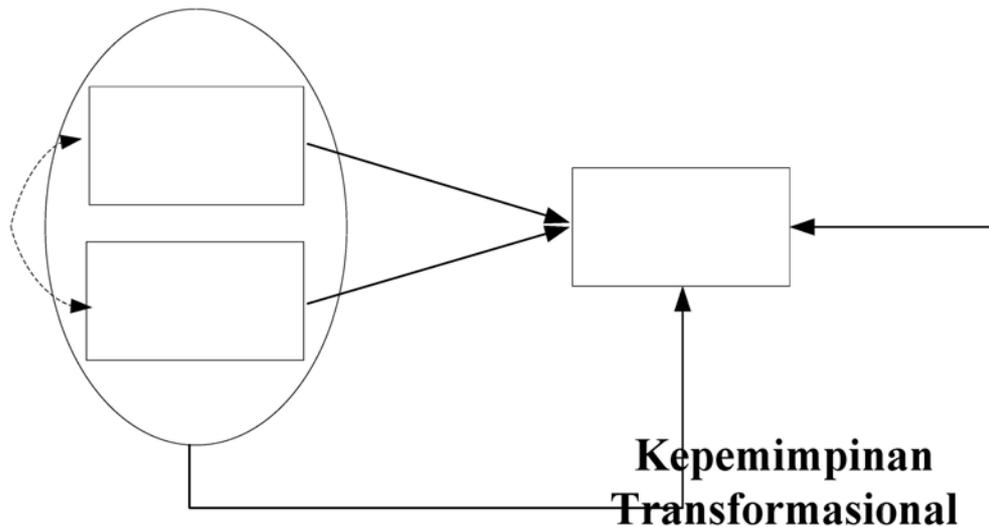
Lanjutan Tabel 4.17

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM2	18.88	4.071	.365	.704
KM3	18.68	3.508	.469	.677
KM4	18.67	4.294	.525	.670
KM5	18.75	3.682	.549	.645
KM10	18.87	3.914	.474	.670
KM12	18.40	4.176	.379	.698

Sumber: Hasil Penelitian 2008 (Data diolah)

Hasil iterasi tahap kedua diatas menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada *knowledge management* telah menunjukkan kevalidan, terlihat dari nilai koefisien korelasi > 0.300 . Nilai koefisien alpha juga mengalami kenaikan menjadi 0.716 yang berarti seluruh butir pernyataan pada variabel *knowledge management* sudah reliabel.

E. Model Persamaan Analisis Satu Jalur



Gambar 4.11 Gambar Diagram Analisis Satu Jalur

Berdasarkan Gambar 4.11 diagram analisis satu jalur, dapat dibuat persamaan struktural analisis satu jalur yang meliputi X_1 , X_2 sebagai variabel bebas (variabel eksogen) dan Y sebagai variabel terikat (variabel endogen) dan ϵ = Error sebagai berikut:

- Persamaan sub struktur pertama:

$$X_2 = \rho_{X_2X_1}X_1 + \epsilon_1$$

- Persamaan sub struktur kedua:

$$Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \epsilon_2$$

1. Sub Struktur Pertama : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Budaya Organisasi (X_2)



Gambar 4.12 Diagram Konseptual Sub Struktur Pertama

a. Membentuk Model Jalur

Untuk melihat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, akan digunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Data dari kuesioner yang memiliki skala ordinal terlebih dahulu ditransformasi menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI), kemudian dilakukan pengujian normalitas data untuk skor variabel X_2 sebagai variabel terikat. Skor interval dan perhitungan MSI penulis sajikan pada lampiran. Tabel 4.18 adalah hasil uji normalitas untuk variabel terikat X_2 (Budaya Organisasi).

Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas Variabel X_2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X2
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.3325
	Std. Deviation	.58950
Most Extreme Differences	Absolute	.467
	Positive	.283
	Negative	-.467
Kolmogorov-Smirnov Z		3.614
Asymp. Sig. (2-tailed)		.086

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan Tabel 4.18 diketahui bahwa distribusi data pada variabel X_2 ditunjukkan dengan nilai asymp. Sig (2 – tailed) untuk nilai signifikansi untuk uji normalitas variabel budaya organisasi (X_2) adalah 0,086. Nilai ini $> 0,05$ (5%) sehingga H_0 diterima, berarti sampel data variabel X_2 dinyatakan berasal dari populasi berdistributif normal. Setelah diketahui hasil uji normalitas distribusi data berasal dari populasi berdistribusi normal, maka asumsi statistik sudah terpenuhi dan pengujian statistik dapat diteruskan.

Selanjutnya model jalur akan dicari untuk menjelaskan hubungan fungsional dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

$$X_2 = \rho_{X_2X_1}X_1 + \varepsilon_1$$

Dimana:

X_2 = budaya organisasi

X_1 = kepemimpinan transformasional

ε_1 = Kontribusi variabel lain (error) terhadap variabel X_2

$\rho_{X_2X_1}$ = koefisien jalur dari X_1 terhadap X_2

b. Analisis Output Regresi Parsial

Analisis regresi parsial untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel budaya organisasi. Dengan menggunakan *software* SPSS 19.0 diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.19 Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.568	.447		10.226	.000
	X1	-.058	.109	-.070	-.535	.594

a. Dependent Variable: X2

Berdasarkan Tabel 4.19 digunakan untuk menguji secara parsial variabel mana yang lebih berpengaruh terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan untuk analisis jalur, koefisien yang digunakan adalah koefisien beta atau koefisien standar (*standardized coefficients*). Pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1) didapat nilai koefisien jalur sebesar -0,070 dengan nilai t hitung (-0,535). Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh X_1 terhadap X_2 dapat ditentukan dari hasil kuadrat koefisien jalur tersebut.

$$\rho_{X_2 X_1} = (-0,070)^2$$

$$\rho_{X_2 X_1} = 0,0049 = 0,49\%$$

Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah:

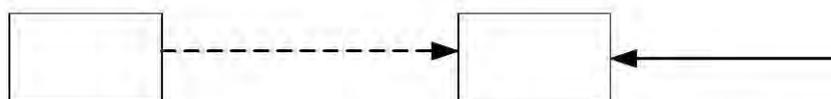
$$\rho_{X_2 \varepsilon_1} = \sqrt{1 - 0,0049} = 0,9975$$

Atau jika dalam prosentase, besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar $100\% - 0,49\% = 99,51\%$.

Dengan demikian diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

$$X_2 = -0,070 X_1 + 0,9975$$

Jika digambarkan, persamaan di atas tampak sebagai berikut:



Gambar 4.13 Diagram Koefisien Jalur Sub Struktur Pertama

Pada Gambar 4.13 terlihat pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi sebesar -0,07, dalam regresi korelasi ini nilainya sangat kecil, artinya masing-masing variabel memiliki keunikan, jadi kita perlu memakai kedua variabel ini untuk memprediksi.

Untuk menguji pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel Budaya Organisasi yang dijelaskan oleh persamaan jalur di atas, berikut akan disajikan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t.

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Pengujian ini dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi $\rho_{x_2x_1}$ kepemimpinan transformasional.

Langkah pengujian:

- Menentukan hipotesis yang akan diuji

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$H_0: \rho_{x_2x_1} = 0$; Nilai koefisien regresi prediktor Kepemimpinan Transformasional tidak signifikan atau tidak terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi di bagian HCC unit produksi PT Pertamina Refinery Unit II Dumai.

$H_1: \rho_{x_2x_1} \neq 0$; Nilai koefisien regresi prediktor Kepemimpinan Transformasional signifikan atau terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi di bagian HCC unit produksi PT Pertamina Refinery Unit II Dumai.

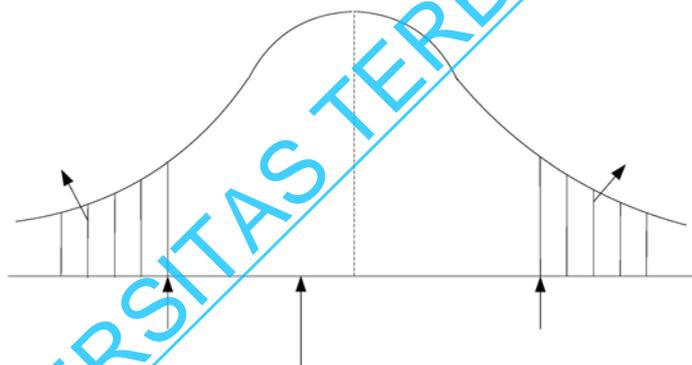
- Menentukan *level of significance* (α)

Level of significance (α) ditentukan dengan menggunakan $t_{\alpha/2; df(n-2)}$.

Jika Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka nilai t tabel $= t_{(5\%/2); df (60-2) = 58}$, untuk pengujian dua sisi diperoleh nilai t tabel sebesar 2,0017.

- Kriteria pengujian

Kriteria uji: terima H_0 jika $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, dan tolak H_0 dalam hal lainnya

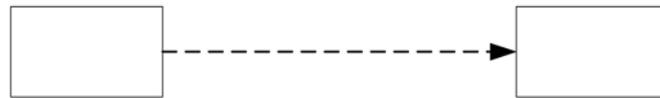


Gambar 4.14. Kurva Uji-t untuk Pengujian Hipotesis Sub Struktur Pertama

- an Pengujian

Berdasarkan hasil perhitungan komputer program SPSS (Tabel 4.19), diketahui nilai t hitung variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar -0,535 dan signifikansinya = 0,594 atau 59,5%.

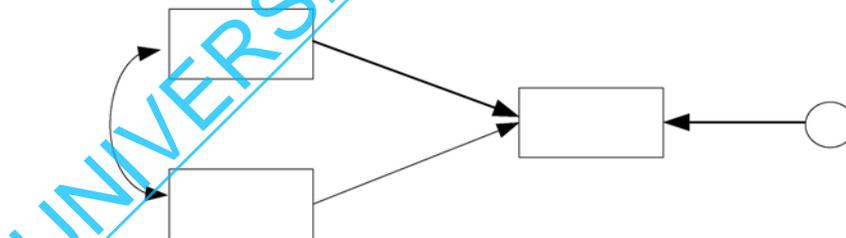
Berikut ini ringkasan pembahasan dalam diagram nilai t sub struktur pertama:



Gambar 4.15 Diagram Nilai t Sub Struktur Pertama

Pada Gambar 4.14 Kurva Uji-t diperoleh $t \text{ tabel} = -2,0017 < t \text{ hitung} = -0,535 < t \text{ tabel} = + 2,0017$ atau nilai signifikansi = 59,4% $> \alpha = 5\%$, maka H_0 diterima artinya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi. Ini berarti terdapat hubungan negatif antara Kepemimpinan transformasional dengan Budaya organisasi di bagian HCC unit produksi PT Pertamina *Refinery* Unit II Dumai. Jadi perusahaan tidak harus fokus terhadap kepemimpinan transformasional untuk menciptakan budaya kerja yang efektif di perusahaan.

2. Sub Struktur Kedua : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap *Knowledge Management* (Y)



Gambar 4.16 Diagram Konseptual Sub Struktur Kedua

a. Membentuk Model Jalur

Untuk melihat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management*, akan digunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Data dari kuesioner yang memiliki skala ordinal terlebih dahulu ditransformasi menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive*

Interval (MSI), kemudian dilakukan pengujian normalitas data untuk skor variabel Y sebagai variabel terikat. Skor interval dan perhitungan MSI penulis sajikan pada Lampiran. Berikut adalah hasil uji normalitas untuk variabel terikat Y (*Knowledge Management*).

Tabel 4.20 Hasil Uji Normalitas Variabel Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Y
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.4000
	Std. Deviation	.54456
Most Extreme Differences	Absolute	.490
	Positive	.310
	Negative	-.490
Kolmogorov-Smirnov Z		3.795
Asymp. Sig. (2-tailed)		.143

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan Tabel 4.20 diketahui bahwa distribusi data pada variabel Y ditunjukkan dengan nilai asymp. Sig (2-tailed) untuk nilai signifikansi untuk uji normalitas variabel *knowledge management* (Y) adalah 0,143. Nilai ini $> 0,05$ (5%) sehingga H_0 diterima, berarti sampel data variabel Y dinyatakan berasal dari populasi berdistributif normal. Setelah diketahui hasil uji normalitas distribusi data berasal dari populasi berdistribusi normal, maka asumsi statistik sudah terpenuhi dan pengujian statistik dapat diteruskan.

Selanjutnya model jalur yang akan dicari untuk menjelaskan hubungan fungsional dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *knowledge management* adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx_1}X_1 + \rho_{yx_2}X_2 + \epsilon_2$$

Dimana:

Y : *Knowledge Management*

X₁ : Kepemimpinan Transformasional

X₂ : Budaya Organisasi

ε₂ : Kontribusi variabel lain (error) terhadap variabel Y

ρ_{yx₁} : Koefisien jalur dari X₁ terhadap Y

ρ_{yx₂} : Koefisien jalur dari X₂ terhadap Y

b. Analisis Output Koefisien Korelasi

Untuk memperoleh koefisien jalur, pertama-tama kita mencari koefisien korelasi di antara variabel bebas dengan bantuan SPSS versi 19. Analisis korelasi untuk mengetahui tingkat asosiasi atau hubungan yang terjadi antar variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi maupun antara kedua variabel bebas baik secara parsial maupun secara simultan (berganda). Berikut ini hasil output analisis korelasi.

Tabel 4.21 Hasil Korelasi Variabel X₁, X₂ dan Y

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.259	.289
	X1	.259	1.000	-.070
	X2	.289	-.070	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.023	.013
	X1	.023	.	.297
	X2	.013	.297	.
N	Y	60	60	60
	X1	60	60	60
	X2	60	60	60

1) Analisis Output Korelasi Parsial

Pada Tabel 4.21 dapat dianalisis output korelasi secara parsial (sendiri) tiap variabel antara lain:

➤ Korelasi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

Dari hasil output data komputer SPSS koefisien korelasi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebesar $-0,070$ dan signifikansi = $0,297$ atau $29,7\%$. Jika signifikansi = $29,7\%$ dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi adalah tidak signifikan dengan tingkat hubungan sebesar $-0,070$ atau 7% dengan kriteria hubungan lemah dan hubungan tersebut tidak searah karena negatif.

➤ Korelasi variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Management*

Dari hasil output data komputer SPSS koefisien korelasi Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Management* sebesar $0,259$ dan signifikansi = $0,023$ atau $2,3\%$. Jika signifikansi = $2,3\%$ dibandingkan

dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Management* adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0,259 atau 25,9% dengan kriteria hubungan lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

➤ Korelasi variabel Budaya Organisasi dan *Knowledge Management*

Dari hasil output data komputer SPSS koefisien korelasi Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* sebesar 0,289 dan signifikansi = 0,013 atau 1,3%. Jika signifikansi = 1,3% dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka hubungan Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* adalah signifikan dengan tingkat hubungan sebesar 0,289 atau 28,9% dengan kriteria hubungan lemah dan hubungan tersebut searah karena positif.

2) Analisis Output Korelasi Berganda (Simultan)

Korelasi berganda digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil output SPSS Tabel 4.21 dapat disusun matriks korelasi antar variabel sebagai berikut:

Tabel 4.22 Matriks Korelasi antar Variabel X_1 , X_2 dan Y

	X_1	X_2	Y
X_1	1,000	0,259	0,289
X_2	0,259	1,000	-0,070
Y	0,289	-0,070	1,000

Dari hasil pengolahan data diperoleh matriks korelasi antar variabel bebas seperti di bawah ini:

$$\begin{matrix} X_1 & X_2 \end{matrix}$$

$$R = \begin{matrix} X1 \\ X2 \end{matrix} \begin{bmatrix} 1.000 & -0.070 \\ -0.070 & 1.000 \end{bmatrix}$$

Nilai korelasi antar variabel di atas kemudian dicari matriks invers-nya, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

$$R^{-1} = \frac{1}{(1.000 \times 1.000) - ((-0.070) \times (-0.070))} \begin{matrix} & X1 & X2 \\ \begin{bmatrix} 1.000 & -0.070 \\ -0.070 & 1.000 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

$$R^{-1} = \frac{1}{0.9951} \begin{matrix} & X1 & X2 \\ \begin{bmatrix} 1.000 & -0.070 \\ -0.070 & 1.000 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

$$R^{-1} = \begin{matrix} X1 & X2 \\ X1 & \begin{bmatrix} 1 & 0.070 \\ 0.9951 & 0.9951 \end{bmatrix} \\ X2 & \begin{bmatrix} 0.070 & 1 \\ 0.9951 & 0.9951 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

$$R^{-1} = \begin{matrix} X1 & X2 \\ X1 & \begin{bmatrix} 1.0049 & 0.0703 \\ 0.0703 & 1.0049 \end{bmatrix} \\ X2 & \end{matrix}$$

Selanjutnya dicari matriks korelasi antara variabel X dengan Y.

$$R_{Y(X1X2)} = \begin{matrix} X1 \\ X2 \end{matrix} \begin{bmatrix} 0.259 \\ 0.289 \end{bmatrix}$$

Untuk memperoleh koefisien jalur, maka matriks invers korelasi dikalikan dengan matriks korelasi antar variabel bebas dengan variabel terikat Y, sebagai berikut:

$$\begin{matrix} \rho_{YX1} \\ \rho_{YX2} \end{matrix} = \begin{bmatrix} 1.0049 & 0.0703 \\ 0.0703 & 1.0049 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.259 \\ 0.289 \end{bmatrix}$$

$$\begin{matrix} \rho_{YX1} \\ \rho_{YX2} \end{matrix} = \begin{bmatrix} 1.0049 \times 0.259 + 0.0703 \times 0.289 \\ 0.0703 \times 0.259 + 1.0049 \times 0.289 \end{bmatrix}$$

$$\begin{matrix} \rho_{YX1} \\ \rho_{YX2} \end{matrix} = \begin{bmatrix} 0.2603 + 0.0203 \\ 0.0182 + 0.2904 \end{bmatrix}$$

$$\begin{matrix} \rho_{YX1} \\ \rho_{YX2} \end{matrix} = \begin{bmatrix} 0.2806 \\ 0.3086 \end{bmatrix}$$

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel sebab dengan variabel akibat.

$$R^2_{(X_1X_2)} = [0.2806 \quad 0.3086] \times \begin{bmatrix} 0.259 \\ 0.289 \end{bmatrix}$$

$$R^2_{(X_1X_2)} = (0.2806 \times 0.259) + (0.3086 \times 0.289)$$

$$R^2_{(X_1X_2)} = 0.0727 + 0.0891$$

$$R^2_{(X_1X_2)} = 0.1618$$

$$R^2_{(X_1X_2)} = 16.18\%$$

Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah:

$$\rho_{Y\epsilon} = \sqrt{1 - 0.1618}$$

$$\rho_{Y\epsilon} = 0.9155$$

Atau, jika dalam prosentase, besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar $100\% - 16.18\% = 83.82\%$

Dari hasil perhitungan diketahui hubungan yang terjadi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap implementasi *Knowledge Management* dibagian HCC unit produksi PT Pertamina Refinery Unit II Dumai secara simultan (R) sebesar $= \sqrt{0.1618} = 0,402$ atau 40,2% dan hubungan yang terjadi lemah positif. Adapun kedua variabel bebas mampu menjelaskan hubungan yang terjadi dengan *Knowledge Management* atau disebut koefisien determinasi

(D) ditunjukkan oleh R square sebesar 0,1618 atau 16,18%. Sedangkan sisanya 83,82% dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Hasil perhitungan diatas ternyata sama dengan hasil output data komputer SPSS, dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23 Tabel Model Summary

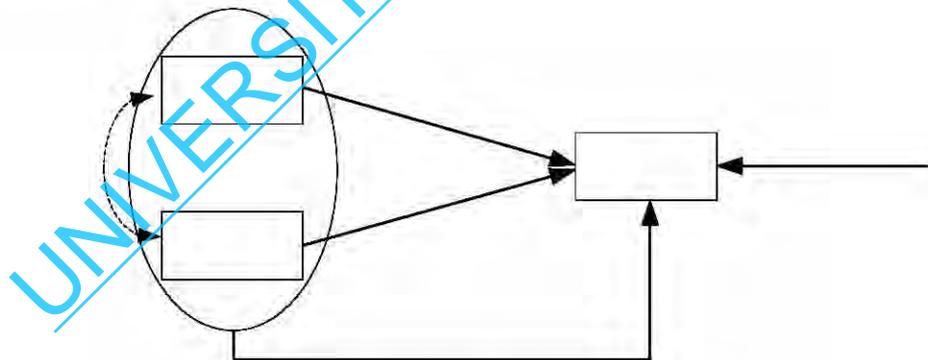
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.162	.132	.50729

a. Predictors: (Constant), tx2, tx1

Dengan demikian maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y = 0.280X_1 + 0.308X_2 + 0.9155$$

Jika digambarkan, persamaan jalur tersebut tampak pada Gambar 4.17 sebagai berikut:



Gambar 4.17 Diagram Koefisien Jalur Sub Struktur Kedua

Untuk menguji pengaruh dari kedua variabel bebas terhadap variabel terikat yang dijelaskan oleh persamaan jalur, berikut akan disajikan pengujian hipotesis baik secara simultan dengan menggunakan uji F maupun secara parsial dengan menggunakan uji t.

c. Analisis Output Koefisien Regresi

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap implementasi *Knowledge Management* secara Simultan

Uji regresi linier berganda (simultan) dimana pengujian ini dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* (Y).

Langkah Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

- Menentukan Ho dan H1 Menent

Hipotesis yang akan diuji adalah:

Ho: $\beta_{y.x_i} = 0$; Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management*.

H1: $\beta_{y.x_i} \neq 0$; Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management*.

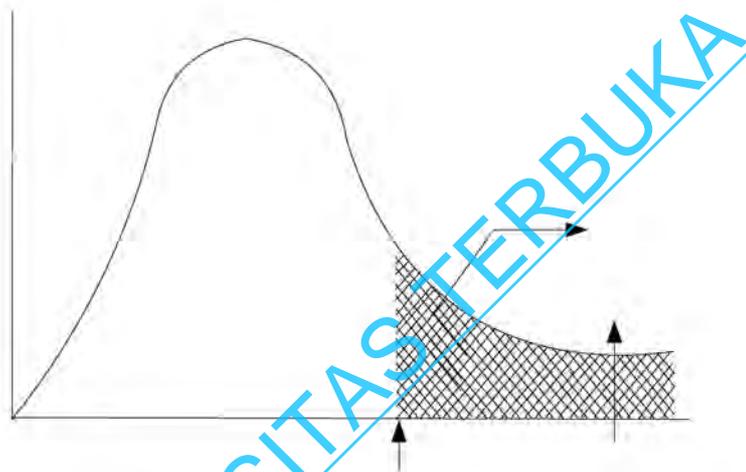
- Menentukan *level of significance* (α) Menent

Uji statistik di atas mengikuti distribusi *F-Snedecor* dengan *level of significance* $\alpha = 5\%$, nilai F tabel dicari dengan menentukan besar *degree of freedom* (df) pembilang (numerator) dan df penyebut (denominator). Numerator

adalah banyaknya variabel bebas dan denominator = $N-m-1$, maka $F \text{ tabel} = F_{\alpha}$;
 $(df_1, df_2) = F_{5\%}; df_1 = 2$, dan $df_2 (60 - 2 - 1) = 57$, diperoleh $F \text{ tabel} = 3,1588$.

➤ Kriteria
 a Pengujian

Uji F merupakan uji satu sisi kanan sehingga distribusi pengujiannya sebagai berikut:



Gambar 4.18 Kurva Pengujian Hipotesis Simultan Sub Struktur Kedua
 Tolak H_0 jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, terima dalam hal lainnya.

➤ Penguji
 an

Untuk mengetahui signifikansi korelasi ganda X_1 dan X_2 terhadap Y dihitung uji-F. Uji statistik yang digunakan adalah:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{(n - k - 1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1 - R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

Daerah
 Penerimaan H_0

$$F_{hitung} = \frac{(60 - 2 - 1)0.1618}{2(1 - 0.1618)}$$

$$F_{hitung} = \frac{9,2226}{1,6764}$$

$$F_{hitung} = 5,5014$$

Kaidah pengujian Signifikansi Uji-F:

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka signifikan

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka tidak signifikan

Dari hasil perhitungan dapat dilihat bahwa F_{hitung} (5,5014) > F_{tabel} (3,1588), sehingga H_0 ditolak, hal ini menandakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Knowledge Management* pada bagian HCC unit produksi PT Pertamina Refinery Unit II Dumai.

Untuk melihat lebih lanjut variabel mana saja yang berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*, berikut disajikan pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji-t.

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap implementasi *Knowledge Management* secara Parsial

Pengujian pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat menggunakan perbandingan nilai t hitung dan nilai t tabel atau signifikansi nilai alpha (α).

a) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap implementasi *Knowledge Management*

Pengujian ini dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional.

Langkah pengujian:

- Menentukan H_0 dan H_1

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$H_0: \rho_{1.x1} = 0$; Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*.

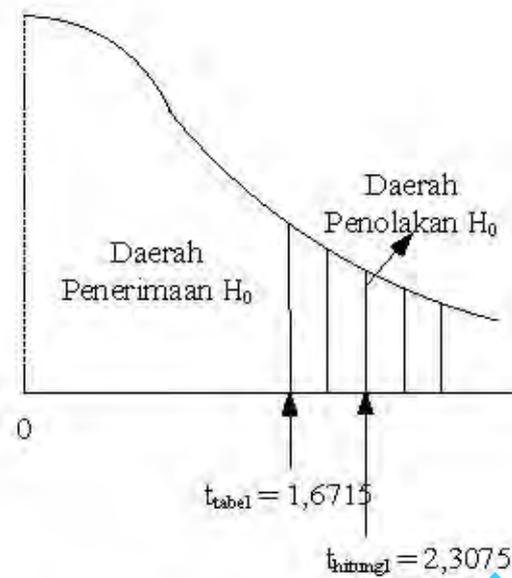
$H_1: \rho_{1.x1} \neq 0$; Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*.

- Menentukan *level of significance* (α)

Level of significance (α) ditentukan dengan menggunakan $t(\alpha)$; $df(n-2)$.

Jika Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka nilai t tabel = $t(5\%)$; $df(60-2) = 58$, untuk pengujian satu pihak diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6715.

- Kriteria Pengujian



Gambar 4.19 Kurva Pengujian Hipotesis Parsial $X_1 - Y$

Kriteria uji: tolak H_0 jika $t_{hitung} < -t_{tabel}$, dan terima H_0 dalam hal lainnya.

➤ Pengujian

Uji statistik yang digunakan adalah:

$$t_{YX_1} = \frac{b_{YX_1}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1X_2)}) (C_{YY})}{n - k - 1}}}$$

$$t_{YX_1} = \frac{0,2806}{\sqrt{\frac{(1 - 0,1618)(1,0049)}{60 - 2 - 1}}}$$

$$t_{YX_1} = \frac{0,2806}{\sqrt{\frac{0,8431}{57}}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,2806}{\sqrt{0,0148}}$$

$$t_{tabel} = \frac{0,2806}{0,1216}$$

$$t_{hitung} = 2,3075$$

Kriteria pengujian: jika t hitung $\geq t$ tabel, maka korelasi X_1 dengan Y adalah signifikan (makna signifikansi = data sampel dapat digeneralisasikan ke data populasi). Berdasarkan hasil perhitungan ternyata t hitung $\geq t$ tabel atau $2,3075 > 1,6715$, maka signifikan, Nilai t hitung dan t tabel tersebut kemudian dipetakan melalui kurva pengujian hipotesis pada Gambar 4.19 dikarenakan nilai t hitung berada di daerah penolakan H_0 , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan oleh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Management*.

b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap implementasi *Knowledge Management*

Pengujian ini dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional.

Langkah pengujian:

- Menentukan H_0 dan H_1

Hipotesis yang akan diuji adalah:

H_0 : $\rho_{y.z^2} = 0$; Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*

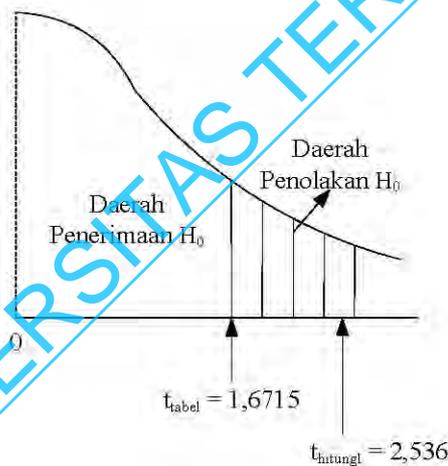
$H_1: \rho_{y.x2} \neq 0$; Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*

- Menentukan *level of significance* (α)

Level of significance (α) ditentukan dengan menggunakan $t(\alpha)$; $df(n-2)$.

Jika Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka nilai t tabel = $t(5\%)$; $df(60-2) = 58$, untuk pengujian satu pihak diperoleh nilai t tabel sebesar 1,6715.

- Kriteria pengujian



Gambar 4.20 Kurva Pengujian Hipotesis Parsial X_2 - Y

Kriteria uji: tolak H_0 jika t tabel $< t$ hitung $< -t$ tabel, dan terima H_0 dalam hal lainnya

- Pengujian

Uji statistik yang digunakan adalah:

$$r_{YX_2} = \frac{P_{YX_2}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{Y(X_1X_2)}^2)(C_{Y:Y})}{n - k - 1}}}$$

$$r_{YX_2} = \frac{0,3086}{\sqrt{\frac{(1 - 0,1618)(1,0049)}{60 - 2 - 1}}}$$

$$r_{YX_2} = \frac{0,3086}{\sqrt{\frac{0,8429}{57}}}$$

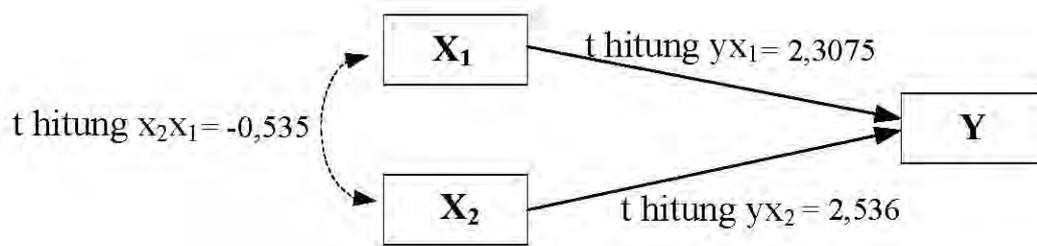
$$r_{YX_2} = \frac{0,3086}{\sqrt{0,0148}}$$

$$r_{YX_2} = \frac{0,3086}{0,1216}$$

$$r_{YX_2} = 2,536$$

Kriteria pengujian: jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka korelasi X_2 dengan Y adalah signifikan (makna signifikansi = data sampel dapat digeneralisasikan ke data populasi Berdasarkan hasil perhitungan ternyata $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $2,536 > 1,6715$, maka signifikan, Nilai t_{hitung} dan t_{tabel} tersebut kemudian dipetakan melalui kurva pengujian hipotesis pada Gambar 4.20, dikarenakan nilai t_{hitung} berada di daerah penolakan H_0 , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan oleh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management*.

Berikut ini ringkasan pembahasan dalam diagram nilai t sub struktur kedua:

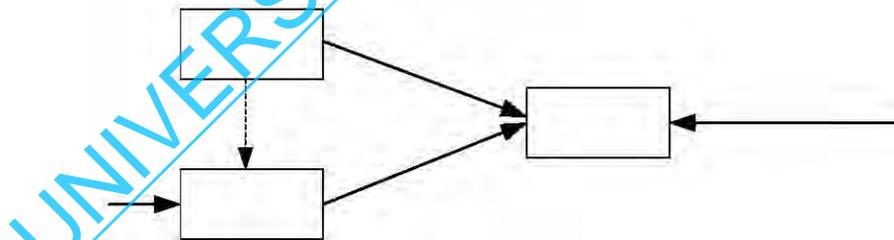


Gambar 4.21 Diagram Nilai t Sub Struktur Kedua

Pada Gambar 4.21 terlihat bahwa variabel X_1 memiliki hasil t hitung (2,3075) yang lebih kecil dari pada hasil t hitung X_2 (2,536), jadi bisa dikatakan bahwa variabel X_2 lebih besar pengaruhnya dari pada variabel X_1 terhadap variabel dependen (Y).

3. Dekomposisi Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Berdasarkan analisis pada dua sub struktur di atas, maka secara keseluruhan dapat digambarkan model hubungan yang terjadi sebagai berikut:



Gambar 4.22 Diagram Koefisien Jalur Dekomposisi Pengaruh

Dari Gambar 4.22 dapat dijelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang terjadi antar variabel sebagai berikut:

Besarnya pengaruh secara proporsional

$$\text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } X_2 = P_{X_2.X_1} \times P_{X_2.X_1}$$

$$= -0,07 \times -0,07$$

$$= 0,049$$

Pengaruh langsung X_1 terhadap Y

$$= \rho_{Y.X_1} \times \rho_{Y.X_1}$$

$$= 0,280 \times 0,280$$

$$= 0,0784$$

Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui hubungan korelatif dengan X_2

$$= \rho_{Y.X_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{Y.X_2}$$

$$= 0,280 \times (-0,07) \times 0,308$$

$$= -0,006$$

Pengaruh X_1 ke Y secara total

$$= 0,0784 + (-0,006)$$

$$= 0,0724$$

Pengaruh langsung X_2 terhadap Y

$$= \rho_{Y.X_2} \times \rho_{Y.X_2}$$

$$= 0,308 \times 0,308$$

$$= 0,095$$

Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui hubungan korelatif dengan X_1

$$= \rho_{Y.X_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{Y.X_1}$$

$$= 0,308 \times (-0,07) \times 0,280$$

$$= -0,006$$

$$\text{Pengaruh } X_2 \text{ ke } Y \text{ secara total} = 0,095 + (-0,006)$$

$$= 0,089$$

Pengaruh gabungan oleh X_1 dan X_2 ke Y adalah $0,0724 + 0,089 = 0,1614$ yang tidak lain adalah besarnya $R^2_{Y(X_1X_2)} = 0,162$ (lihat tabel Model Summary pada Lampiran).

Atas dasar perhitungan diatas bisa kita kemukakan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung X_1 terhadap X_2 adalah 0,49% (0,0049).
2. Kekuatan X_1 yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan Y adalah 7,84% (0,0784), dan yang melalui hubungannya dengan X_2 sebesar -0,6% (-0,006) dengan demikian, secara total X_1 menentukan perubahan-perubahan Y sebesar 7,24%.
3. Secara total 8,9% (0,089) dari perubahan-perubahan Y merupakan pengaruh X_2 , dengan perincian 9,5% (0,095) adalah pengaruh langsung dan -0,6% (-0,006) lagi melalui hubungannya dengan X_1 .
4. X_1 dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y sebesar $7,24\% + 8,9\% = 16,14\%$ ($R^2=0,162$). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya diluar variabel X_1 dan X_2 , dinyatakan oleh p^2yE , yaitu sebesar $(0,9154)^2 = 0,8382$ atau sebesar 83,82%.

5. Besarnya pengaruh yang diterima oleh Y dari X_1 dan X_2 , dan dari semua variabel diluar X_1 dan X_2 (yang dinyatakan oleh variabel residu ϵ) adalah R^2

$$Y(X_1X_2) + \rho^2 Y\epsilon = 16,18\% + 83,82\% = 100\%$$

F. Pembahasan

Pada bagian ini dikemukakan pembahasan dari temuan hasil penelitian, yaitu pembahasan terhadap hasil analisis deskriptif, yang menggambarkan masing-masing variabel penelitian dan pembahasan analisis verifikatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis tentang adanya hubungan sebab-akibat antara tiga variabel. Pembahasan yang lebih rinci adalah sebagai berikut:

1. Gambaran pada variabel kepemimpinan transformasional, diketahui dengan kecenderungan jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional (X_1) pada bagian HCC mayoritas termasuk dalam kategori ragu-ragu dengan tingkat persetujuan 69,4% dari yang diharapkan 100% artinya gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dimiliki pimpinan. Kalau dilihat masing-masing indikator, faktor yang dipersepsi paling tinggi adalah kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi terhadap bawahannya dengan menyampaikan visi tentang masa depan dengan optimis dan antusias mengenai apa-apa yang harus diselesaikan dan pimpinan sudah menunjukkan kepercayaan diri bahwa target perusahaan dapat dicapai. Sedangkan faktor yang dipersepsi kurang adalah pimpinan belum optimal meluangkan waktu untuk memberikan pengajaran, melatih bawahannya, memperhatikan kebutuhan dan belum membantu bawahannya untuk menemukan kekuatannya.

2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif data penelitian pada variabel budaya organisasi, kecenderungan jawaban responden tentang budaya organisasi mayoritas termasuk dalam kategori setuju dari skor idealnya dengan tingkat persetujuan 72,96%, artinya budaya sudah terbentuk di bagian HCC dengan proses yang efektif dan efisien. Apabila diamati masing-masing indikatornya, indikator adaptasi memiliki nilai skor rata-rata yang paling kecil dibandingkan indikator yang lain, dan yang paling tinggi adalah indikator keterlibatan. Hal ini menunjukkan bahwa bagian HCC menghormati karyawannya dan menganggap setiap karyawannya sebagai bagian dari keluarga besar, hal ini terbukti sering dilakukan kegiatan seperti *family gathering*, *out bond* dan malam keakraban, selain itu bagian HCC selalu menekankan pada pengembangan sumber daya manusianya dan mendorong terciptanya kerjasama tim. Namun pada indikator adaptasi dapat disimpulkan bahwa untuk tingkat operator HCC kurang memiliki semangat dalam berinovasi dan tidak dituntut untuk melakukan penelitian dan pengembangan dalam menciptakan sesuatu yang baru dalam hal pekerjaan.
3. Gambaran implementasi *knowledge management* di bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai sudah masuk dalam kategori setuju dari skor idealnya menurut jawaban responden. Secara aplikasi, hal ini dibuktikan dengan berjalannya berbagai program penerapan *knowledge management* yang dilakukan dengan intensif dan beragam. Bila melihat setiap indikatornya, yang paling tinggi adalah indikator penggunaan pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa di bagian HCC, kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan mempraktekkannya sudah berjalan, hal ini dibuktikan dengan adanya

perubahan yang berkesinambungan dalam prosedur kerja sehari-hari dibagian HCC, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) yang selalu ada perubahan. Namun pada indikator berbagi pengetahuan menunjukkan rata-rata paling kecil, dapat disimpulkan bahwa kemampuan menyalurkan pengetahuan dan berbagi pengetahuan masih sulit diakses oleh karyawan hal ini dikarenakan belum tersedianya teknologi pendukung seperti perangkat komputer dan fasilitas jaringan intranet di area kerja operator lapangan. Selain itu belum tertatanya dokumentasi dan pembelajaran dibagian HCC. Serta belum optimalnya kegiatan forum sharing best practices dan berbagi pengalaman dari operator senior ke operator junior.

4. Untuk melihat pengaruh variabel atau konstruk mana yang lebih besar, cukup dilihat pada hasil uji statistik t yang terdapat pada tabel Coefficients^a di Output hasil SPSS. Variabel yang memiliki hasil uji t yang lebih besar merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang lebih besar dibanding variabel lainnya. Terlihat pada kolom Coefficients^a.

Tabel 4.25 Tabel t hitung Sub Struktur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.295	.640		3.588	.001
	X1	.215	.093	.280	2.307	.025
	X2	.285	.112	.308	2.536	.014

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.295	.640		3.588	.001
	X1	.215	.093	.280	2.307	.025
	X2	.285	.112	.308	2.536	.014

a. Dependent Variable: Y

Bahwa variabel X_1 memiliki hasil t_{hitung} (2,307) yang lebih kecil dari pada hasil t_{hitung} variabel X_2 (2,536), jadi bisa dikatakan bahwa variabel X_2 lebih besar pengaruhnya dari pada X_1 terhadap variabel dependen. Hal ini sesuai dari hasil perhitungan pengaruh total variabel X_1 terhadap variabel dependen adalah sebesar 0,0724 atau 7,24%, sedangkan pengaruh total variabel X_2 terhadap variabel dependen adalah sebesar 0,089 atau 8,9%.

5. Tabel 4.26 Signifikansi Koefisien Jalur

Jalur	Koefisien Jalur (Beta)	t_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan
$\rho_{X_2X_1}$	-0,070	-0,535	2,0017	Tidak Signifikan
ρ_{YX_1}	0,280	2,307	1,6715	Signifikan
ρ_{YX_2}	0,308	2,536	1,6715	Signifikan

Tabel 4.27 Signifikansi Jalur dengan Residual

Jalur	Koefisien Jalur	F hitung	F tabel	Keterangan
$\rho_{\epsilon Y}$	0,9154	5,5014	3,1588	Signifikan

Dengan demikian secara lengkap keseluruhan koefisien jalur dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Jalur $\rho_{X_2X_1}$ mempunyai koefisien sebesar (-0,070) dan nilai t sebesar (-0,535).

Pada taraf signifikansi 5%, t_{tabel} adalah 2,0017. Jadi jalur ini tidak signifikan.

Dari hasil tersebut maka perusahaan tidak harus fokus terhadap kepemimpinan transformasional untuk menciptakan budaya kerja yang efektif.

- b. Jalur pyx_1 mempunyai koefisien sebesar 0,280 dan nilai t sebesar 2,308 . Pada taraf signifikansi 5%, t tabel adalah 1,6715. Jadi jalur ini signifikan. Berdasarkan hasil tersebut ditemukan bahwa pada bagian HCC PT Pertamina (Persero) RU II Dumai, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi *knowledge management*, temuan ini sama dengan konsep teori yang digunakan oleh Stankovsky (2005) mengenai empat pilar *knowledge management* yang menyebutkan bahwa *knowledge management* ditopang oleh (1) kepemimpinan, (2) organisasi, (3) teknologi dan (4) pembelajaran.
- c. Jalur pyx_2 mempunyai koefisien sebesar 0,308 dan nilai t sebesar 2,536. Pada taraf signifikansi 5%, t tabel adalah 1,6715. Jadi jalur ini signifikan. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, dapat diambil suatu gagasan bahwa keberhasilan implementasi *knowledge management* sangat dipengaruhi oleh tingkat budaya organisasi suatu perusahaan / organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi bisnis yang menginginkan sistem *knowledge management*-nya bisa berjalan dengan optimal harus lebih memperhatikan faktor budaya dalam organisasi tersebut. Faktor budaya inilah yang menjadi motor penggerak keberhasilan implementasi *knowledge management*.
- d. Jalur $p\epsilon y$ mempunyai koefisien sebesar 0,9154 dan nilai F sebesar 5,5014. Pada taraf signifikansi 5%, F tabel adalah 3,1588. Jadi jalur ini signifikan. Dari hasil tersebut untuk faktor kepemimpinan transformasional, pengaruh langsungnya terhadap implementasi *knowledge management*. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Begitu juga kepemimpinan

transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi *knowledge management* secara simultan bersama-sama budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional meningkatkan implementasi *knowledge management* dan bahkan keberadaan pemimpin yang dapat membangun visi masa depan, menanamkan nilai-nilai budaya, adalah salah satu pendorong utama tumbuhnya organisasi menjadi organisasi pembelajaran.

6. Berdasarkan hasil analisis verifikatif, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 0,49 %, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap implementasi *knowledge management* sebesar 7,84%. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap implementasi *knowledge management* sebesar 9,48% dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap implementasi *knowledge management* melalui budaya organisasi sebesar - 0,6%.
7. Variabel Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan negatif terhadap budaya organisasi, dan tidak signifikan pada taraf $\alpha = 5\%$. Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi adalah $- 0,0049$. Hasil ini menunjukkan bahwa Bagian HCC unit produksi PT Pertamina Refinery Unit II Dumai sudah dalam keadaan stabil (dewasa), jadi sistem dan budaya kerja sudah terbangun sejak lama, jadi apabila pemimpin berupaya untuk mengubahnya menjadi berat dan sangat sulit.
8. Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap implementasi *knowledge management*, dan signifikan pada taraf α

= 5%. Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management* adalah 0,0784. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar peran sentral dan strategis (peran interpersonal) dari seorang pemimpin dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, semakin berpengaruh efektivitas proses implementasi *knowledge management*, maka semakin mempermudah/memperlancar proses implementasi *knowledge management* dalam bagian HCC unit produksi PT Pertamina Refinery Unit II Dumai. Temuan ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati, Thoyib, Setiawan dan Surachman (2008), menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap *transfer of knowledge*. Temuan ini memperkuat konsep teori yang digunakan oleh Stankovsky (2005) mengenai empat pilar *knowledge management* yang menyebutkan bahwa *knowledge management* ditopang oleh (1) kepemimpinan, (2) organisasi, (3) teknologi dan (4) pembelajaran. Hasil penelitian penelitian yang dilakukan oleh Zundatus Silvia Rohmah dan Yoyok Soesatyo (2013) juga sama bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan manajemen pengetahuan. Hal ini juga sama dengan hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Chang dan Lee (2007) mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi pembelajar, hasil temuan dari penelitian Chang dan Lee salah satunya adalah kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pelaksanaan organisasi pembelajar. Keterlibatan langsung para *leader* dalam

memimpin implementasi *knowledge management* artinya mengimplementasikan perubahan, yaitu munculnya tradisi *knowledge sharing* dan tradisi belajar yang melibatkan semua personil dalam organisasi. Perubahan yang efektif membutuhkan peran *leader* yang secara langsung memimpin perubahan, memberi keteladanan dan melakukan monitor secara kontinyu. Perusahaan yang telah sukses mengimplementasikan *knowledge management* selalu membanggakan partisipasi aktif dari para pemimpinnya, misalnya pemimpin langsung memonitor partisipasi karyawannya dalam *knowledge sharing*, dan untuk karyawan yang tidak aktif maka pemimpin mengirim notifikasi secara personal kepada orang-orang yang belum aktif, dengan menanyakan apakah para pasifis *knowledge management* itu membutuhkan bantuan atau pelatihan dalam penggunaan fasilitas *knowledge management*. Selain partisipasi langsung, para pemimpin juga harus membuktikan komitmennya dengan mengalokasikan sumber daya yang ada dalam kendalinya untuk membangun sistem dan menggerakkan para anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses transfer pengetahuan, karena transfer pengetahuan merupakan aktifitas penting dalam implementasi *knowledge management*. Namun temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Tomy Satyagraha (2010), bahwa Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap implementasi *knowledge management*. Namun bukan berarti dapat diabaikan, setidaknya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi *knowledge management* secara simultan dan bersama-sama budaya organisasi.

9. Variabel budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap implementasi *knowledge management*, dan signifikan pada taraf $\alpha = 5\%$. Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* adalah 0,0948. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di bagian HCC unit produksi PT Pertamina Refinery Unit II Dumai, dapat membangun proses yang efektif dan efisien untuk implementasi *knowledge management* pada organisasi tersebut. Temuan ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan Tomy Satyagraha (2010), Temuan ini memperkuat teori-teori mengenai pengaruh budaya organisasi diantaranya seperti diungkapkan oleh DeTien (2004), Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005), dan sejalan dengan penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Alavi dalam Satyagraha (2010). Alavi dalam Satyagraha (2010) mengungkapkan pada salah satu kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut. Teori-teori *knowledge management* menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor penting terjadi transfer pengetahuan dalam organisasi (Sangkala, 2007). Sistem *knowledge management* yang efektif melibatkan bukan hanya teknologi tapi juga melibatkan masalah-masalah kultural dan organisasi yang luas. Bahkan, faktor budaya dan organisasi diidentifikasi sebagai perhatian utama dalam penerapan KMS. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Mason dan Pauleen (2003) pada 71 manajer perusahaan di New Zealand, yang menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi *knowledge management* adalah faktor budaya, kepemimpinan dan terakhir pendidikan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh

Sukmawati, Thoyib, Setiawan dan Surachman (2008), bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan negatif terhadap *transfer of knowledge*, namun pengaruh tersebut tidak signifikan (tidak nyata). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya yang terbentuk dalam organisasi tersebut, tidak membangun proses yang efektif dan efisien untuk *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut.

10. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, dapat diambil suatu gagasan bahwa keberhasilan implementasi *knowledge management* sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan tingkat budaya organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi bisnis yang menginginkan sistem *knowledge management*-nya bisa berjalan dengan optimal harus lebih memperhatikan faktor kepemimpinan dan budaya dalam organisasi tersebut. Faktor budaya inilah yang menjadi motor penggerak keberhasilan implementasi *knowledge management*. Sedangkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan implementasi *knowledge management*, keberadaan pemimpin sangat diperlukan dalam membangun visi masa depan, menanamkan nilai-nilai budaya, untuk mendorong tumbuhnya organisasi agar menjadi organisasi pembelajaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang faktor yang mempengaruhi implementasi *knowledge management* di bagian *Hydrocracker Complex* (HCC) Unit Produksi PT Pertamina (Persero) *Refinery* Unit II Dumai, maka dapat diambil suatu kesimpulan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management* pada bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina (Persero) *Refinery* Unit II Dumai. Ini menunjukkan bahwa semakin besar peran sentral dan strategis (peran interpersonal) dari seorang pemimpin dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, semakin berpengaruh efektivitas proses implementasi *knowledge management*, maka semakin mempermudah/memperlancar proses implementasi *knowledge management* dalam bagian HCC unit produksi PT Pertamina *Refinery* Unit II Dumai.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management* pada bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina (Persero) *Refinery* Unit II Dumai. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, dapat diambil suatu gagasan bahwa keberhasilan implementasi *knowledge management* sangat dipengaruhi oleh tingkat budaya organisasi suatu perusahaan / organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi bisnis yang menginginkan sistem *knowledge management*-nya bisa berjalan dengan optimal harus lebih memperhatikan

faktor budaya dalam organisasi tersebut. Faktor budaya inilah yang menjadi motor penggerak keberhasilan implementasi *knowledge management*.

3. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap implementasi *knowledge management* pada bagian HCC Unit Produksi PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai. Kepemimpinan transformasional meningkatkan implementasi *knowledge management* dan bahkan keberadaan pemimpin yang dapat membangun visi masa depan, menanamkan nilai-nilai budaya, adalah salah satu pendorong utama tumbuhnya organisasi menjadi organisasi pembelajaran.

B. Saran

Berdasarkan simpulan yang diambil, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional, maka pemimpin perlu memberikan perhatian khusus kepada bawahannya dengan meluangkan waktu untuk memberikan pengajaran, melatih, memberdayakan melalui *coaching* dan konseling dan membantu bawahan untuk menemukan kekuatannya serta memperhatikan kebutuhan, kemampuan, aspirasi masing-masing bawahannya.
2. Untuk memperkuat budaya organisasi, maka perusahaan harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi saat ini, dengan cara mengembangkan strategi yang berfokus pada lingkungan eksternal, mendorong upaya penelitian dan pengembangan secara berkelanjutan untuk menciptakan produk dan strategi agar menjadi inovator dalam bisnis.

3. Pada implementasi *knowledge management* yang perlu diperhatikan adalah teknologi pendukung seperti intranet perlu disediakan di area kerja operator lapangan, agar seluruh informasi mengenai perusahaan dapat dengan mudah diakses oleh karyawan, memperbaiki sistem dokumentasi dan pembelajaran seperti forum '*sharing best practice*' dan berbagi pengalaman, sehingga pengetahuan yang diperlukan karyawan dalam melakukan pekerjaan dapat dengan mudah diakses. Serta perlu adanya penghargaan (*reward*) bagi pekerja yang aktif dalam berbagi pengetahuan.
4. Untuk para peneliti yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai implementasi *Knowledge Management*, maka dianjurkan untuk variabel-variabel maupun indikator-indikator kuesionernya, perlu dikembangkan agar lebih lengkap lagi, sehingga dapat mengungkapkan seluruh faktor yang berpengaruh terhadap implementasi *knowledge management*, seperti variabel teknologi pendukung dan pembelajaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S, 2007, *Validitas dan Reliabilitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Banto, A. and Chandan, H. 2011, Organizational Effectiveness: American Subsidiaries in Romania. *Journal of International Business and Economy*. 12, (2), 43-61.
- Bergeron, B, 2003, *Essentials of knowledge management*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. 2003, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter: Center of leadership studies University of Exeter.
- Boyett, J. H., 2006, *Transformational Leadership: The Highly Effective Leader / Follower Relationship*. Diambil 6 maret 2012, dari situs World Wide Web <http://www.jboyett.com>.
- Chang, S., dan Lee, M. 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 Between Knowledge Management and Transformational Leadership*. Fort Hays State University.
- DeTienne, K.B. 2004. Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 10, (4), 26-43.
- Gibson., Ivancevich., & Donnely. 2002, *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses* Jilid I, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hafeez, K., & Abdelmeguid, H. 2003, Dynamics of Human Resource and Knowledge Management. *Journal of The Operational Research Society*. 54.
- HCC Pertamina RU II, 2012, Dokumentasi, Dumai.
- Lubis, A.K. 2008, Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Tesis. Magister Sains Universitas Sumatera Utara : Tidak diterbitkan.
- Mason, D., and Pauleen, D. J. 2003, Perception of Knowledge Management: A Qualitative Analysis, *Journal of Knowledge Management*. 7, (4), 38-48.

- Mathi, K. 2004, *Key Success Factor for Knowledge Management*, Germany: Master Thesis, Internationales Hochschulinstitut Lindau, University of Applied Sciences/FH Kempten.
- McInerney., & Claire. 2002, Knowledge Management and the Dinamic Nature of Knowledge, *Journal of The American Society for Information Science and Technology*. 53 (12), 1009-1018.
- Media Pertamina, 1 agustus 2011, *Pertamina Raih Indonesia MAKE 2011*.
- Media Pertamina, No. 46 tahun XLIV, 17 November 2008.
- Mertins., Kay., Heisig., Peter., Vorbeck, & Jens. 2003, *Knowledge Management Concepts and Best Practices*. (2nd Ed.) Berlin : Springer-Verlag.
- Pasolong, H. 2008, *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- PQA Pertamina RU II, 2007, Dumai.
- Price, A. C. 2003, *A Culture Assessment of Manufacturing Company*. Research Paper. University of Wisconsin-Stout: tidak diterbitkan.
- Quality Management Pertamina RU II, 2011, Dumai
- Rao, M. [ed]., 2004, *Knowledge Management Tools and Techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Riduwan, 2009, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, S. P. 2006, *Perilaku Organisasi* (Edisi Kesepuluh). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rohmah, Z, S., & Soesatyo Y. 2013, Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Manajemen Pengetahuan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1 no. 2 Maret 2013, 591-599.
- Sangkala, 2007, *Knowledge Management*, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Sashkin, M., & Sashkin M, G. 2011, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, Jakarta: Erlangga.
- Satyagraha, T. 2010, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi *Knowledge Management* pada *Learning Center Group* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Tesis*. Magister Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Jakarta : Tidak diterbitkan.

- Schein, E. H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*. (Third Ed). San Fransisco : Jossey Bass.
- Sensky, T. 2002, Knowledge Management, *Journal of Advances in Psychiatric Treatment*. 8, 387-396.
- Setiawan, S. 2007, Pengelolaan Knowledge Management di Perusahaan [online]. Diambil 25 Februari 2012, dari situs Wold Wide Web <http://www.sonysetiawanobsession.htm>.
- St.Sukmawati S., Armanu, T., Margono, S., & Surachman. 2008, Pengaruh Dimensi Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap *Transfer of Knowledge* dan Daya Saing Organisasi (Studi pada Bank Niaga Makasar), *Jurnal Aplikasi Manajemen* , Volume 8 no. 2, Mei 2010 (4), 513-522.
- Stankosky, M. [ed]. 2005, *Creating the Discipline of Knowledge Management The Latest in University Research*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Suharno, 2005, Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta. *Thesis*, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia : tidak diterbitkan.
- Suwatno, 2006, Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *Disertasi*. Doktor pada program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran : tidak diterbitkan.
- Suwatno, Pitoyo, Djoko, dan Resto, 2002, *Manajemen Modern Teori dan Aplikasi*. Bandung : Zafira.
- Tim Knowledge Management Pertamina (KOMET), 2009, *Panduan Implementasi Knowledge Management Pertamina*, Jakarta.
- Virtanen, T, 2009, *Transformational Leadership and Commitment to Concepts in Knowledge Creation*. Research Paper. Helsinky : University of Helsinky.
- Watson, I. 2003, *Applying Knowledge Management : Techniques for Building Corporate Memories*. San Fransisco : Morgan Kaufmann Publishers.
- Widayana, L. 2004, *Menggali Potensi Knowledge dalam Perusahaan*. Artikel dalam Harian Radar Malang, tanggal 30 maret 2004.

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

Yusup, P. M. 2012, *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*, Jilid 1, Edisi ke-1, Jakarta : Rajawali Pers.

UNIVERSITAS TERBUKA

Pernyataan Kuesioner**PENGANTAR**

Perihal : Permohonan Pengisian Angket

Lampiran : Satu Berkas

Yth : Bapak di bagian HCC PT Pertamina (Persero) *Refinery* Unit II Dumai

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tesis yang berjudul Faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Knowledge Management* di Bagian *Hydrocracker Complex (HCC)* PT Pertamina (Persero) *Refinery* Unit II Dumai, maka saya memohon dengan hormat kepada Bapak untuk menjawab beberapa pertanyaan angket yang telah disediakan. Jawaban Bapak diharapkan objektif, artinya diisi apa adanya, sesuai dengan kondisi yang Bapak terima/rasakan. Oleh karena itu, data dan identitas Bapak akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status Bapak sebagai karyawan.

Demikianlah pengantar ini dibuat. Atas perhatian, bantuan dan kerja sama Bapak, saya ucapkan terima kasih.

Dumai, Oktober 2012

Hormat saya,

Peneliti,

(Dedi Hariyono)

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA**

RAHASIA

**KUESIONER PENELITIAN
FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT DI BAGIAN HCC
UNIT PRODUKSI PT. PERTAMINA (PERSERO) RU II DUMAI**

No. Responden : _____ (Diisi oleh peneliti)
 Tanggal/Bulan/Tahun : ____/____/_____
 Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada titik-titik yang telah disediakan atau dengan memberi tanda cek (√) pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan. Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan sejujurnya. Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk bahan peneliti semata.

I. IDENTITAS RESPONDEN

IRP 1.	Jenis Kelamin
	<input type="radio"/> Pria <input type="radio"/> Wanita
IRP 2.	Sudah berapa lama Bapak/Ibu bekerja di PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai?tahun.....bulan
IRP 3.	Pendidikan formal terakhir yang bapak/Ibu tamatkan? (mohon diberi tanda silang yang sesuai
	<input type="radio"/> SMU <input type="radio"/> D1 <input type="radio"/> D2 <input type="radio"/> D3 <input type="radio"/> D4 <input type="radio"/> S1 <input type="radio"/> S2

II. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT DI BAGIAN HCC UNIT PRODUKSI PT PERTAMINA (PERSERO) RU II DUMAI

Pada bagian ini, Bapak diminta membubuhkan tanda silang (X) pada salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak paling tepat pada kolom yang telah tersedia.

Keterangan:

Simbol	Kategori	Nilai/Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
R	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Daftar Pernyataan Kuesioner

Variabel	Indikator	No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
				5	4	3	2	1
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Stimulasi Intelektual	1	Pimpinan memiliki perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah					
		2	Pimpinan melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda					
		3	Pimpinan memeriksa ulang asumsi-asumsi untuk mempertanyakan apakah asumsi itu tepat atau tidak					
		4	Pimpinan menganjurkan cara pandang baru untuk menyelesaikan tugas					
	Konsiderasi Individual	5	Pimpinan meluangkan waktu untuk memberikan pengajaran dan melatih bawahannya					
		6	Pimpinan memperlakukan karyawan sebagai individual bukan hanya sebagai anggota dari kelompok					
		7	Pimpinan memperhatikan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi masing-masing bawahannya					
		8	Pimpinan membantu karyawan untuk menemukan kekuatannya					

	Indikator	No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
				5	4	3	2	1
	Motivasi Inspirasional	9	Pimpinan berbicara tentang masa depan dengan optimis					
		10	Pimpinan mengutarakan dengan antusias mengenai apa-apa yang harus diselesaikan					
		11	Pimpinan menyampaikan visi tentang masa depan					
		12	Pimpinan menunjukkan kepercayaan diri bahwa target dapat dicapai					
	Pengaruh Idealis	13	Pimpinan menyampaikan nilai-nilai dan keyakinan yang paling penting					
		14	Pimpinan mengutarakan pentingnya memiliki kesadaran yang kuat akan tujuan					
		15	Pimpinan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis terhadap setiap keputusan					
		16	Pimpinan menegaskan pentingnya memiliki kesadaran bersama akan misi perusahaan					
Budaya Organisasi (X 2)	Keterlibatan	1	Perusahaan saya menghormati karyawannya dan menganggap setiap karyawannya sebagai bagian dari keluarga besar					

		No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
				5	4	3	2	1
		2	Perusahaan saya menekankan pada pengembangan sumber daya insani, baik pada karyawan, dan mendorong terciptanya kerjasama tim					
		3	Kekuatan perusahaan saya terletak pada loyalitas dan pengabdian karyawan pada perusahaan dan kerjasama tim					
	Budaya Misi	4	Kekuatan perusahaan saya adalah pada penekanan terhadap kinerja dan pencapaian target					
		5	Seluruh karyawan memperhatikan kinerja dan berorientasi pada pencapaian target					
	Adaptasi	6	Seluruh karyawan memiliki semangat inovasi dan petualangan					
		7	Perusahaan mendorong upaya penelitian dan pengembangan (R&D) untuk menciptakan produk dan strategi agar menjadi inovator dalam bisnis					
	Konsistensi	8	Perusahaan saya memiliki tata peraturan yang baik dan karyawan menaatinya dalam kesehariannya					

	Indikator	No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
				5	4	3	2	1
		9	Perusahaan menekankan pada peraturan dan kebijakan organisasi untuk menjaga keberjalanan operasional administratif					
Knowledge Management (Y)	Identifikasi Pengetahuan	1	Karyawan didorong untuk meningkatkan pengetahuan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan					
		2	Kesenjangan pengetahuan dapat diidentifikasi dan dilakukan proses untuk mengatasinya					
		3	Setiap karyawan terlibat dalam pencarian ide/gagasan					
	Refleksi Pengetahuan	4	Terdapat mekanisme untuk mengumpulkan pengetahuan					
		5	Terdapat dokumentasi terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan perusahaan					
		6	Terdapat panduan kerja atau <i>standard operating procedure</i> (SOP) untuk setiap aktivitas dalam perusahaan					
	Berbagi Pengetahuan	7	Pengetahuan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan dapat dengan mudah diakses oleh karyawan					

		No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
				5	4	3	2	1
		8	Perusahaan memformulasikan proses untuk transfer pengetahuan dengan adanya dokumentasi dan pembelajaran dalam perusahaan					
		9	Teknologi pendukung menciptakan memori organisasi yang dapat diakses oleh seluruh komponen dalam organisasi					
		10	Terdapat forum 'sharing best practices' dan berbagi pengalaman dari manajemen dan karyawan untuk kemajuan perusahaan					
	Penggunaan Pengetahuan	11	Pengetahuan yang dimiliki, digunakan dan dipraktekkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan					
		12	Terdapat perubahan yang berkesinambungan dalam prosedur kerja sehari-hari disesuaikan dengan perkembangan pengetahuan					
		13	Perusahaan menggunakan pembelajaran bagi karyawannya untuk mendukung kompetensi inti yang telah ada dan membentuk kompetensi yang baru.					

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2

Distribusi Jawaban Responden

A. Jawaban Responden Pada Angket untuk Butir Pernyataan pada Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No Resp.	Kepemimpinan Transformasional (X_1)																	Total Skor (X_1)			
	Stimulasi Intelektual				Jumlah Skor	Konsiderasi Individual				Jumlah Skor	Motivasi Inspirasional				Jumlah Skor	Pengaruh Idealis				Jumlah Skor	
	Jawaban responden untuk Butir					Jawaban responden untuk Butir					Jawaban responden untuk Butir					Jawaban responden untuk Butir					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
1	4	4	4	4	16	4	5	3	3	15	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	61
2	3	2	4	3	12	3	4	2	2	11	3	4	3	3	13	2	3	3	3	11	47
3	2	2	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	60
4	3	3	4	3	13	4	4	3	2	13	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	57
5	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	62
6	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	3	4	4	3	14	4	4	3	4	15	60
7	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	63
8	2	2	5	4	13	3	3	4	2	12	4	5	3	4	16	3	4	4	4	15	56
9	2	3	3	2	10	1	3	2	1	7	3	3	2	3	11	2	4	3	2	11	39
10	3	2	4	3	12	2	3	2	4	11	3	2	3	4	12	3	2	2	3	10	45
11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	62
12	2	3	4	4	13	4	2	4	4	14	4	4	3	3	14	3	3	4	3	13	54
13	3	2	4	3	12	3	4	2	2	11	3	4	3	3	13	2	3	3	3	11	47
14	4	2	4	3	13	3	4	2	3	12	4	5	3	4	16	2	4	3	4	13	54
15	2	4	4	4	14	4	4	3	3	14	4	4	3	4	15	4	3	4	3	14	57
16	3	4	4	4	15	4	4	4	2	14	3	3	3	3	12	4	4	3	3	14	55
17	4	4	4	4	16	4	4	3	2	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	61
18	4	4	3	3	14	3	4	4	3	14	4	3	4	3	14	3	4	3	4	14	56
19	4	4	3	4	15	1	4	2	2	9	3	3	4	4	14	4	3	2	3	12	50
20	4	2	4	3	13	4	4	2	2	12	3	4	3	3	13	2	4	4	4	14	52

No Resp.	Kepemimpinan Transformasional (X1)																	Total Skor (X1)			
	Stimulasi Intelektual				Jumlah skor	Konsiderasi Individual				Jumlah skor	Motivasi Inspirasional				Jumlah skor	Pengaruh Idealis				Jumlah skor	
	Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir					
21	4	4	4	4	16	4	5	3	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	62
22	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	4	4	3	4	15	60
23	3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	49
24	3	2	4	4	13	4	4	2	2	12	3	4	3	4	14	2	3	4	4	13	52
25	3	2	5	4	14	4	4	2	2	12	3	4	3	4	14	2	4	4	3	13	53
26	4	2	4	4	14	3	4	4	3	14	4	4	3	3	14	2	4	4	4	14	56
27	2	3	4	4	13	3	5	3	2	13	3	5	3	3	14	3	3	4	3	13	53
28	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	62
29	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	64
30	2	4	4	4	14	4	4	3	3	14	4	4	3	4	15	4	3	4	3	14	57
31	4	3	3	4	14	3	4	3	4	14	4	3	4	4	15	4	4	3	4	15	58
32	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	64
33	4	4	5	3	16	2	4	3	3	12	3	4	4	4	15	3	4	4	3	14	57
34	4	4	3	4	15	4	4	3	4	15	4	4	4	3	15	3	3	3	4	13	58
35	4	2	4	4	14	4	4	2	2	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	58
36	3	4	5	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	4	15	4	3	4	4	15	59
37	3	2	5	3	13	3	4	2	2	11	3	5	3	3	14	2	3	3	3	11	49
38	2	3	4	4	13	4	4	2	4	14	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14	57
39	4	3	4	4	15	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14	57
40	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	64
41	4	4	3	4	15	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	60
42	4	3	3	4	14	4	4	3	2	13	4	4	3	4	15	4	3	4	3	14	56
43	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	61
44	4	4	3	3	14	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	50
45	4	3	4	4	15	3	3	4	3	13	3	3	4	4	14	3	4	3	3	13	55

No Resp.	Kepemimpinan Transformasional (X1)																	Total Skor (X1)					
	Stimulasi Intelektual				Jumlah skor	Konsiderasi Individual				Jumlah skor	Motivasi Inspirasional				Jumlah skor	Pengaruh Idealis				Jumlah skor			
	Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir							
46	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	57		
47	4	4	3	3	14	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	50		
48	2	4	4	4	14	2	4	3	3	12	3	3	3	3	12	4	4	3	4	15	53		
49	3	3	4	4	14	4	4	3	3	14	3	4	2	2	11	3	4	4	4	15	54		
50	3	2	4	3	12	3	4	2	2	11	3	4	3	3	13	2	3	3	3	11	47		
51	4	4	4	2	14	2	4	3	2	11	2	2	2	3	9	2	3	4	3	12	46		
52	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	50		
53	4	3	4	4	15	3	4	3	3	13	4	4	4	3	15	4	4	4	3	15	58		
54	2	3	3	3	11	2	4	2	2	10	2	4	2	2	10	2	4	4	3	13	44		
55	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	4	4	17	4	3	3	3	13	60		
56	4	4	4	4	16	3	4	3	2	12	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	58		
57	4	4	4	4	16	3	5	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	63		
58	3	3	4	2	12	4	4	4	3	15	4	3	3	4	14	4	3	4	4	15	56		
59	4	3	4	4	15	3	3	3	2	11	4	5	3	4	16	4	3	4	3	14	56		
60	4	3	3	3	13	4	4	2	2	12	3	4	3	3	13	2	3	3	4	12	50		
Total					850	Total					785	Total					861	Total					835
Skor rata-rata					212.5	Skor rata-rata					196.25	Skor rata-rata					215.25	Rata-rata total					208.75

B. Jawaban Responden pada Angket untuk Butir Pernyataan pada Variabel Budaya Organisasi (X₂)

No Resp.	Budaya Organisasi (X ₂)												Total Skor (X ₂)	
	Keterlibatan			Jumlah Skor	Budaya Misi		Jumlah Skor	Adaptasi		Jumlah Skor	Konsistensi			Jumlah Skor
	Jawaban responden untuk Butir				Jwb responden untuk butir			Jwb responden untuk Butir			Jwb responden untuk Butir			
1	2	3	4	5	6	7	8	9						
1	4	3	3	10	4	3	7	2	2	4	2	3	5	26
2	4	4	4	12	4	3	7	3	2	5	4	4	8	32
3	5	4	4	13	4	4	8	3	3	6	4	4	8	35
4	4	5	4	13	2	4	6	4	3	7	4	4	8	34
5	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	4	4	8	36
6	4	4	4	12	4	4	8	4	3	7	4	3	7	34
7	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	4	4	8	36
8	5	4	4	13	5	3	8	4	4	8	4	4	8	37
9	4	4	4	12	4	3	7	4	2	6	4	4	8	33
10	4	3	2	9	4	3	7	3	2	5	3	4	7	28
11	4	4	4	12	4	2	6	2	3	5	3	4	7	30
12	5	4	3	12	5	3	8	4	3	7	3	3	6	33
13	4	4	4	12	4	3	7	3	2	5	4	4	8	32
14	5	5	4	14	4	4	8	4	2	6	4	4	8	36
15	5	4	3	12	5	4	9	3	3	6	3	4	7	34
16	3	3	4	10	4	4	8	4	3	7	3	3	6	31
17	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	4	4	8	36
18	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	4	4	8	36
19	4	4	2	10	4	2	6	2	4	6	3	3	6	28
20	5	5	4	14	4	3	7	4	3	7	4	4	8	36
21	4	4	4	12	4	3	7	3	4	7	3	3	6	32

No Resp	Budaya Organisasi (X2)												Total skor (X2)	
	Keterlibatan			Jumlah skor	Budaya Misi		Jumlah skor	Adaptasi		Jumlah skor	Konsistensi			Jumlah skor
	Jawaban responden untuk butir				Jawaban responden untuk butir			Jawaban responden untuk butir			Jawaban responden untuk butir			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
22	5	4	4	13	4	4	8	4	3	7	4	3	7	35
23	4	4	4	12	4	4	8	3	3	6	3	3	6	32
24	4	4	4	12	4	4	8	2	3	5	4	4	8	33
25	5	5	4	14	4	3	7	3	2	5	4	5	9	35
26	4	5	4	13	4	4	8	3	4	7	4	5	9	37
27	5	5	4	14	4	4	8	3	3	6	3	4	7	35
28	4	4	4	12	4	4	8	3	4	7	3	4	7	34
29	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	4	4	8	36
30	5	4	3	12	5	4	9	3	3	6	3	4	7	34
31	4	4	4	12	4	4	8	4	3	7	3	4	7	34
32	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	4	4	8	36
33	4	4	3	11	4	5	9	3	3	6	2	4	6	32
34	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	4	4	8	36
35	4	4	2	10	4	2	6	4	2	6	4	4	8	30
36	5	4	4	13	4	3	7	2	3	5	4	4	8	33
37	4	4	4	12	4	3	7	2	4	6	3	4	7	32
38	4	4	4	12	3	3	6	3	4	7	4	4	8	33
39	3	3	3	9	4	3	7	3	3	6	3	3	6	28
40	3	3	3	9	4	4	8	4	4	8	4	4	8	33
41	5	4	4	13	3	2	5	3	3	6	3	4	7	31
42	4	4	4	12	4	4	8	4	4	8	3	4	7	35
43	4	4	4	12	3	4	7	4	3	7	4	4	8	34
44	3	4	4	11	4	4	8	3	3	6	4	4	8	33
45	4	3	3	10	2	3	5	3	4	7	4	3	7	29

No Resp	Budaya Organisasi (X2)												Total skor (X2)	
	Keterlibatan			Jumlah skor	Budaya Misi		Jumlah skor	Adaptasi		Jumlah skor	Konsistensi			Jumlah skor
	Jawaban responden untuk butir				Jawaban responden untuk butir			Jawaban responden untuk butir			Jawaban responden untuk butir			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
46	4	4	4	12	2	3	5	3	3	6	3	3	6	29
47	4	4	4	12	4	4	8	3	3	6	4	4	8	34
48	4	4	4	12	4	4	8	4	3	7	4	4	8	35
49	5	5	4	14	4	3	7	2	4	6	3	4	7	34
50	4	4	4	12	4	3	7	3	2	5	3	5	8	32
51	4	3	2	9	4	3	7	3	2	5	3	3	6	27
52	3	4	4	11	4	3	7	3	3	6	4	4	8	32
53	4	4	3	11	4	3	7	3	3	6	3	4	7	31
54	4	4	4	12	4	4	8	3	3	6	4	4	8	34
55	5	4	4	13	4	4	8	3	4	7	4	4	8	36
56	4	4	4	12	4	3	7	3	2	5	4	4	8	32
57	5	4	4	13	4	4	8	4	4	8	4	4	8	37
58	4	4	3	11	4	3	7	3	3	6	4	4	8	32
59	5	5	4	14	4	4	8	4	4	8	4	4	8	38
60	4	4	4	12	4	3	7	3	3	6	3	3	6	31
Total				714	Total		444	Total		387	Total		444	
Skor rata-rata				238	Skor rata-rata		222	Skor rata-rata		193.5	Skor rata-rata		222	

C. Jawaban Responden pada Angket untuk Butir Pernyataan pada Variabel Knowledge Management (Y)

No Resp.	Knowledge Management (Y)															Total Skor (Y)					
	Identifikasi Pengetahuan			Jumlah Skor	Refleksi Pengetahuan			Jumlah Skor	Berbagi Pengetahuan				Jumlah Skor	Penggunaan Pengetahuan			Jumlah Skor				
	Jawaban responden untuk Butir				Jawaban responden untuk Butir				Jawaban responden untuk Butir					Jawaban responden untuk Butir							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	3	2	4	9	4	3	4	11	4	3	2	4	13	4	4	4	12	45			
2	3	3	4	10	4	4	5	13	3	4	2	4	13	4	5	4	13	49			
3	3	4	3	10	3	3	4	10	4	4	2	3	13	4	4	3	11	44			
4	4	4	3	11	4	4	5	13	4	4	3	4	15	5	4	4	13	52			
5	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	3	4	15	4	4	4	12	52			
6	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	4	15	4	3	4	11	46			
7	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	3	13	4	4	4	12	49			
8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	5	4	13	51			
9	4	4	1	9	4	2	4	10	2	3	2	2	9	4	4	3	11	39			
10	3	2	2	7	3	3	4	10	2	4	3	2	11	4	3	3	10	38			
11	4	4	4	12	4	3	4	11	3	4	2	3	12	4	4	4	12	47			
12	3	3	4	10	3	3	5	11	2	3	3	3	11	5	4	5	14	46			
13	3	3	4	10	4	4	5	13	3	4	2	4	13	4	5	4	13	49			
14	3	4	5	12	4	4	5	13	4	4	2	3	13	5	4	4	13	51			
15	3	4	5	12	4	4	5	13	3	4	3	4	14	4	4	4	12	51			
16	3	3	3	9	3	3	4	10	3	4	3	3	13	4	4	4	12	44			
17	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	4	4	12	50			
18	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	4	4	12	50			
19	3	3	4	10	4	3	5	12	3	3	3	4	13	4	3	3	10	45			
20	3	4	5	12	4	4	4	12	4	4	2	3	13	4	4	4	12	49			
21	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	49			
22	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	3	13	4	4	4	12	49			

No Resp	Knowledge Management (Y)															Total skor (Y)		
	Identifikasi Pengetahuan			Jumlah skor	Refleksi Pengetahuan			Jumlah skor	Berbagi Pengetahuan				Jumlah skor	Penggunaan Pengetahuan			Jumlah skor	
	Jawaban responden untuk butir				Jawaban responden untuk butir				Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
23	4	3	4	11	4	4	5	13	4	4	2	4	14	3	4	4	11	49
24	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	4	4	12	50
25	4	4	4	12	4	5	5	14	4	3	2	4	13	5	5	5	15	54
26	4	4	4	12	4	4	5	13	2	3	2	4	11	5	5	4	14	50
27	3	4	4	11	4	5	5	14	3	4	2	4	13	5	5	5	15	53
28	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	4	12	51
29	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	4	4	12	50
30	3	4	5	12	4	4	5	13	2	4	2	4	12	4	4	4	12	49
31	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	4	4	12	50
32	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	4	4	12	50
33	4	3	4	11	3	3	5	11	4	3	2	3	12	5	4	5	14	48
34	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	4	12	49
35	4	2	4	10	4	2	4	10	4	4	2	4	14	4	4	4	12	46
36	4	3	3	10	3	4	5	12	3	3	3	4	13	4	4	4	12	47
37	3	4	3	10	4	3	5	12	2	4	2	4	12	5	4	5	14	48
38	4	4	4	12	4	5	5	14	3	3	2	4	12	4	5	5	14	52
39	4	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	3	13	3	4	4	11	47
40	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	3	12	4	4	4	12	48
41	4	4	5	13	3	3	5	11	3	4	2	4	13	4	4	3	11	48
42	4	4	5	13	4	4	4	12	2	4	2	4	12	5	5	4	14	51
43	4	4	5	13	4	3	4	11	4	3	2	3	12	4	4	4	12	48
44	4	4	3	11	3	4	4	11	4	4	3	3	14	3	4	4	11	47
45	4	3	3	10	3	4	4	11	3	4	2	4	13	3	3	4	10	44
46	4	3	4	11	4	4	5	13	3	4	3	4	14	4	4	4	12	50

No Resp	Knowledge Management (Y)															Total skor (Y)			
	Identifikasi Pengetahuan			Jumlah skor	Refleksi Pengetahuan			Jumlah skor	Berbagi Pengetahuan				Jumlah skor	Penggunaan Pengetahuan			Jumlah skor		
	Jumlah skor	Jumlah skor	Jumlah skor		Jawaban responden untuk butir				Jawaban responden untuk butir					Jawaban responden untuk butir					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13							
47	4	4	3	11	3	4	4	11	4	4	2	3	13	3	3	4	10	45	
48	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	3	11	50	
49	3	3	4	10	4	4	5	13	3	4	2	4	13	5	4	4	13	49	
50	3	3	4	10	4	4	5	13	3	4	2	3	12	5	3	4	12	47	
51	3	2	3	8	3	3	4	10	2	2	2	2	8	2	4	4	10	36	
52	4	4	3	11	4	4	4	12	3	4	3	3	13	3	4	4	11	47	
53	4	4	4	12	4	3	4	11	3	3	2	3	11	4	3	3	10	44	
54	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	2	4	14	4	4	4	12	47	
55	3	4	4	11	4	4	5	13	4	4	3	4	15	5	5	4	14	53	
56	3	3	4	10	4	4	5	13	3	4	2	4	13	4	5	4	13	49	
57	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	2	4	14	5	3	4	12	49	
58	4	3	3	10	4	4	5	13	3	4	3	4	14	4	4	3	11	48	
59	4	4	4	12	4	3	5	12	4	3	3	3	13	4	4	4	12	49	
60	4	3	3	10	3	3	5	11	2	3	2	3	10	5	5	5	15	46	
Total				660	Total				715	Total				781	Total			727	
Skor rata-rata				220	Skor rata-rata				238.3333	Skor rata				195.25	Skor rata-rata			242.33333	

Skor Interval dengan *Method of Successive Interval* (MSI)

No.	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x110	x111	x112	x21	x22	x23	x24	x25	x26	y11	y12	y13	y14	y15	y16	tx1	tx2	ty
1	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	2.24	2.24	3.32	2.24	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.68	3.32	4.67
2	2.24	3.32	3.32	2.24	2.24	3.32	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	3.33	4.67	4.67
3	2.24	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.68	4.67	3.32
4	3.32	3.32	4.67	3.32	2.24	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
5	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
6	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	3.32	4.68	4.67	3.32
7	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.68	4.67	4.67
8	2.24	4.67	3.32	4.67	2.24	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	3.33	4.67	4.67
9	3.32	2.24	1	2.24	1	3.32	2.24	3.32	2.24	4.67	3.32	2.24	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	1	4.67	2.24	2.24	4.67	2.24	4.67	3.32
10	2.24	3.32	2.24	2.24	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	2.24	2.24	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	2.24	2.24	3.32	3.32	2.24	3.32	3.33	3.32	3.32
11	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	2.24	2.24	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.68	3.32	4.67
12	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.68	3.32	3.32
13	2.24	3.32	3.32	2.24	2.24	3.32	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	3.33	4.67	4.67
14	2.24	3.32	3.32	2.24	3.32	4.67	3.32	4.67	2.24	4.67	3.32	4.67	6.52	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	4.67	3.32	4.67	3.33	4.67	4.67
15	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	6.52	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
16	4.67	4.67	4.67	4.67	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	3.33	4.67	3.32
17	4.67	4.67	4.67	3.32	2.24	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
18	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
19	4.67	4.67	1	2.24	2.24	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	2.24	3.32	4.67	2.24	2.24	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	3.33	3.32	4.67
20	2.24	3.32	4.67	2.24	2.24	3.32	3.32	3.32	2.24	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	4.67	3.32	4.67	3.33	4.67	4.67
21	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	3.32	4.67
22	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.68	4.67	4.67
23	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.33	4.67	4.67
24	2.24	4.67	4.67	2.24	2.24	3.32	3.32	4.67	2.24	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	2.24	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.33	4.67	4.67
25	2.24	4.67	4.67	2.24	2.24	3.32	3.32	4.67	2.24	4.67	4.67	3.32	6.52	4.67	3.32	3.32	4.67	6.52	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	6.52	3.33	4.67	4.67
26	2.24	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	2.24	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	4.67	3.32	4.67	6.52	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	3.33	4.67	4.67

No.	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x110	x111	x112	x21	x22	x23	x24	x25	x26	y11	y12	y13	y14	y15	y16	tx1	tx2	ty
27	3.32	4.67	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	3.32	6.52	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	6.52	3.33	4.67	4.67
28	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
29	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
30	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	6.52	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
31	3.32	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
33	4.67	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	6.52	3.32	2.24	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	3.33	4.67	3.32
34	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
35	2.24	4.67	4.67	2.24	2.24	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	2.24	2.24	4.67	4.67	4.67	2.24	4.67	4.67	2.24	4.67	4.67	4.68	3.32	3.32
36	4.67	4.67	2.24	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	2.24	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
37	2.24	3.32	3.32	2.24	2.24	3.32	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	2.24	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.33	3.32	4.67
38	3.32	4.67	4.67	2.24	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	6.52	4.68	4.67	4.67
39	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.68	3.32	4.67
40	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.68	4.67	4.67
41	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	2.24	3.32	3.32	4.67	4.67	6.52	3.32	3.32	4.67	4.67	4.68	3.32	4.67
42	3.32	4.67	4.67	3.32	2.24	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	6.52	4.67	4.67	4.67	6.52	4.68	4.67	4.67
43	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	3.32	3.32	4.67	4.68	4.67	4.67
44	4.67	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	4.67	3.33	4.67	4.67
45	3.32	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.33	3.32	3.32
46	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	3.32	4.67
47	4.67	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	3.32	3.32	3.33	4.67	3.32
48	4.67	4.67	2.24	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.33	4.67	4.67
49	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	2.24	2.24	3.32	4.67	4.67	4.67	6.52	4.67	3.32	2.24	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.33	4.67	4.67
50	2.24	3.32	3.32	2.24	2.24	3.32	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	6.52	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.33	4.67	4.67
51	4.67	2.24	2.24	3.32	2.24	2.24	2.24	3.32	2.24	3.32	4.67	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	3.32	2.24	4.67	3.33	3.32	3.32
52	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.33	4.67	4.67
53	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.68	3.32	4.67
54	3.32	3.32	2.24	2.24	2.24	2.24	2.24	2.24	2.24	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.33	4.67	4.67

No.	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x110	x111	x112	x21	x22	x23	x24	x25	x26	y11	y12	y13	y14	y15	y16	tx1	tx2	ty
55	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	4.68	4.67	4.67
56	4.67	4.67	3.32	3.32	2.24	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	6.52	4.68	4.67	4.67
57	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.68	4.67	4.67
58	3.32	2.24	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	4.67	4.68	4.67	4.67
59	3.32	4.67	3.32	3.32	2.24	4.67	3.32	4.67	4.67	3.32	4.67	3.32	6.52	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	4.67	3.33	4.67	4.67
60	3.32	3.32	4.67	2.24	2.24	3.32	3.32	3.32	2.24	3.32	3.32	4.67	4.67	4.67	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	3.32	6.52	3.33	3.32	3.32

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil Pengolahan Angket dengan SPSS

A. VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN

1. VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X₁)

a. Iterasi Pertama

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	16

	Mean	Std. Deviation	N
KT1	3.40	.764	60
KT2	3.27	.800	60
KT3	3.88	.524	60
KT4	3.62	.585	60
KT5	3.30	.830	60
KT6	3.80	.576	60
KT7	3.07	.756	60
KT8	2.92	.829	60
KT9	3.50	.567	60
KT10	3.85	.633	60
KT11	3.42	.619	60
KT12	3.58	.561	60
KT13	3.28	.804	60
KT14	3.55	.534	60
KT15	3.55	.565	60
KT16	3.53	.536	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	52.12	28.749	.266	.829
KT2	52.25	27.716	.374	.823
KT3	51.63	30.372	.149	.831
KT4	51.90	27.447	.607	.808
KT5	52.22	26.512	.504	.813
KT6	51.72	30.512	.104	.835
KT7	52.45	26.625	.553	.810
KT8	52.60	26.549	.500	.814
KT9	52.02	27.644	.594	.810
KT10	51.67	29.379	.252	.828
KT11	52.10	26.736	.686	.803
KT12	51.93	27.995	.538	.813
KT13	52.23	25.673	.636	.803
KT14	51.97	28.914	.402	.820
KT15	51.97	28.779	.397	.820
KT16	51.98	28.593	.459	.817

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
55.52	31.508	5.613	16

b. Iterasi Kedua

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	98.4
	Excluded ^a	1	1.6
	Total	61	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KT2	3.27	.800	60
KT4	3.62	.585	60
KT5	3.30	.830	60
KT7	3.07	.756	60
KT8	2.92	.829	60
KT9	3.50	.567	60
KT11	3.42	.619	60
KT12	3.58	.561	60
KT13	3.28	.804	60
KT14	3.55	.534	60
KT15	3.55	.565	60
KT16	3.53	.536	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT2	37.32	20.966	.421	.846
KT4	36.97	21.185	.587	.833
KT5	37.28	20.579	.454	.843
KT7	37.52	19.983	.611	.829
KT8	37.67	19.819	.566	.834
KT9	37.08	21.162	.614	.831
KT11	37.17	20.616	.657	.828
KT12	37.00	21.661	.519	.837
KT13	37.30	19.061	.709	.821
KT14	37.03	22.609	.353	.847
KT15	37.03	22.507	.347	.847
KT16	37.05	22.218	.432	.842

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40.58	24.688	4.969	12

2. VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₂)

a. Iterasi Pertama

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO1	4.18	.567	60
BO2	4.02	.504	60
BO3	3.70	.591	60
BO4	3.92	.561	60
BO5	3.48	.651	60
BO6	3.28	.666	60
BO7	3.17	.717	60
BO8	3.57	.563	60
BO9	3.83	.493	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	28.97	6.372	.217	.630
BO2	29.13	5.880	.484	.574
BO3	29.45	5.675	.459	.572
BO4	29.23	6.894	.036	.668
BO5	29.67	5.616	.414	.582
BO6	29.87	5.812	.330	.605
BO7	29.98	6.051	.213	.639
BO8	29.58	5.908	.398	.589
BO9	29.32	6.186	.362	.600

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.15	7.316	2.705	9

b. Iterasi Kedua

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	98.4
	Excluded ^a	1	1.6
	Total	61	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO2	4.02	.504	60
BO3	3.70	.591	60
BO5	3.48	.651	60
BO6	3.28	.666	60
BO8	3.57	.563	60
BO9	3.83	.493	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO2	17.87	3.711	.421	.651
BO3	18.18	3.339	.507	.620
BO5	18.40	3.431	.385	.664
BO6	18.60	3.431	.368	.672
BO8	18.32	3.440	.490	.628
BO9	18.05	3.811	.379	.664

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.88	4.783	2.187	6

3. VARIABEL KNOWLEDGE MANAGEMENT (Y)

a. Iterasi Pertama

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.667	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KM1	3.67	.475	60
KM2	3.57	.621	60
KM3	3.77	.745	60
KM4	3.78	.415	60
KM5	3.70	.619	60
KM6	4.43	.500	60
KM7	3.38	.739	60
KM8	3.68	.504	60
KM9	2.37	.486	60
KM10	3.58	.591	60
KM11	4.08	.645	60
KM12	4.05	.565	60
KM13	3.98	.504	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM1	44.38	10.884	.061	.678
KM2	44.48	9.406	.397	.632
KM3	44.28	8.817	.437	.622
KM4	44.27	9.928	.459	.632
KM5	44.35	8.875	.554	.604
KM6	43.62	10.376	.210	.660
KM7	44.67	9.785	.210	.667
KM8	44.37	10.372	.209	.660
KM9	45.68	11.508	-.134	.701
KM10	44.47	8.931	.573	.603
KM11	43.97	9.795	.270	.653
KM12	44.00	9.763	.345	.641
KM13	44.07	10.233	.253	.655

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.05	11.303	3.362	13

b. Iterasi Kedua

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	98.4
	Excluded ^a	1	1.6
	Total	61	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KM2	3.57	.621	60
KM3	3.77	.745	60
KM4	3.78	.415	60
KM5	3.70	.619	60
KM10	3.58	.591	60
KM12	4.05	.565	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM2	18.88	4.071	.365	.704
KM3	18.68	3.508	.469	.677
KM4	18.67	4.294	.525	.670
KM5	18.75	3.682	.549	.645
KM10	18.87	3.914	.474	.670
KM12	18.40	4.176	.379	.698

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.45	5.370	2.317	6

Lampiran 7

B. UJI NORMALITAS**a. Variabel X₁****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
X1	60	22.45	2.317	15	26

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	22.45
	Std. Deviation	2.317
Most Extreme Differences	Absolute	.148
	Positive	.102
	Negative	-.148
Kolmogorov-Smirnov Z		1.148
Asymp. Sig. (2-tailed)		.143

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. Variabel X₂**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
tx2	60	4.3325	.58950	3.32	4.67

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		tx2
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.3325
	Std. Deviation	.58950
Most Extreme Differences	Absolute	.467
	Positive	.283
	Negative	-.467
Kolmogorov-Smirnov Z		3.614
Asymp. Sig. (2-tailed)		.086

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Variabel Y

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ty	60	4.4000	.54456	3.32	4.67

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ty
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.4000
	Std. Deviation	.54456
Most Extreme Differences	Absolute	.490
	Positive	.310
	Negative	-.490
Kolmogorov-Smirnov Z		3.795
Asymp. Sig. (2-tailed)		.143

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Analisis Regresi X_1 , X_2 , dan Y

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	tx2, tx1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ty

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.162	.132	.50729

a. Predictors: (Constant), tx2, tx1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.828	2	1.414	5.494	.007 ^a
	Residual	14.668	57	.257		
	Total	17.496	59			

a. Predictors: (Constant), tx2, tx1

b. Dependent Variable: ty

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.295	.640		3.588	.001
	tx1	.215	.093	.280	2.307	.025
	tx2	.285	.112	.308	2.536	.014

a. Dependent Variable: ty

D. Analisis Regresi X_1, X_2 **Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	tx1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: tx2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.070 ^a	.005	-.012	.59310

a. Predictors: (Constant), tx1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.101	1	.101	.287	.594 ^a
	Residual	20.402	58	.352		
	Total	20.503	59			

a. Predictors: (Constant), tx1

b. Dependent Variable: tx2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.568	.447		10.226	.000
	tx1	-.058	.109	-.070	-.535	.594

a. Dependent Variable: tx2

TABEL IV
NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

t - Distribution

41055.pdf

df	0,010	0,025	0,050	0,100	df	0,010	0,025	0,050	0,100
1	31,82052	12,70620	6,31375	3,07768	61	2,38905	1,99962	1,67022	1,29558
2	6,96456	4,30265	2,91999	1,88562	62	2,38801	1,99897	1,66980	1,29536
3	4,54070	3,18245	2,35336	1,63774	63	2,38701	1,99834	1,66940	1,29513
4	3,74695	2,77645	2,13185	1,53321	64	2,38604	1,99773	1,66901	1,29492
5	3,36493	2,57058	2,01505	1,47588	65	2,38510	1,99714	1,66864	1,29471
6	3,14267	2,44691	1,94318	1,43976	66	2,38419	1,99656	1,66827	1,29451
7	2,99795	2,36462	1,89458	1,41492	67	2,38330	1,99601	1,66792	1,29432
8	2,89646	2,30600	1,85955	1,39682	68	2,38245	1,99547	1,66757	1,29413
9	2,82144	2,26216	1,83311	1,38303	69	2,38161	1,99495	1,66724	1,29394
10	2,76377	2,22814	1,81246	1,37218	70	2,38081	1,99444	1,66691	1,29376
11	2,71808	2,20099	1,79588	1,36343	71	2,38002	1,99394	1,66660	1,29359
12	2,68100	2,17881	1,78229	1,35622	72	2,37926	1,99346	1,66629	1,29342
13	2,65031	2,16037	1,77093	1,35017	73	2,37852	1,99300	1,66600	1,29326
14	2,62449	2,14479	1,76131	1,34503	74	2,37780	1,99254	1,66571	1,29310
15	2,60248	2,13145	1,75305	1,34061	75	2,37710	1,99210	1,66543	1,29294
16	2,58349	2,11991	1,74588	1,33676	76	2,37642	1,99167	1,66515	1,29279
17	2,56693	2,10982	1,73961	1,33338	77	2,37576	1,99125	1,66488	1,29264
18	2,55238	2,10092	1,73406	1,33039	78	2,37511	1,99085	1,66462	1,29250
19	2,53948	2,09302	1,72913	1,32773	79	2,37448	1,99045	1,66437	1,29236
20	2,52798	2,08596	1,72472	1,32534	80	2,37387	1,99006	1,66412	1,29222
21	2,51765	2,07961	1,72074	1,32319	81	2,37327	1,98969	1,66388	1,29209
22	2,50832	2,07387	1,71714	1,32124	82	2,37269	1,98932	1,66365	1,29196
23	2,49987	2,06866	1,71387	1,31946	83	2,37212	1,98896	1,66342	1,29183
24	2,49216	2,06390	1,71088	1,31784	84	2,37156	1,98861	1,66320	1,29171
25	2,48511	2,05954	1,70814	1,31635	85	2,37102	1,98827	1,66298	1,29159
26	2,47863	2,05553	1,70562	1,31497	86	2,37049	1,98793	1,66277	1,29147
27	2,47266	2,05183	1,70329	1,31370	87	2,36998	1,98761	1,66256	1,29136
28	2,46714	2,04841	1,70113	1,31253	88	2,36947	1,98729	1,66235	1,29125
29	2,46202	2,04523	1,69913	1,31143	89	2,36898	1,98698	1,66216	1,29114
30	2,45726	2,04227	1,69726	1,31042	90	2,36850	1,98667	1,66196	1,29103
31	2,45282	2,03951	1,69552	1,30946	91	2,36803	1,98638	1,66177	1,29092
32	2,44868	2,03693	1,69389	1,30857	92	2,36757	1,98609	1,66159	1,29082
33	2,44479	2,03452	1,69236	1,30774	93	2,36712	1,98580	1,66140	1,29072
34	2,44115	2,03224	1,69092	1,30695	94	2,36667	1,98552	1,66123	1,29062
35	2,43772	2,03011	1,68957	1,30621	95	2,36624	1,98525	1,66105	1,29053
36	2,43449	2,02809	1,68830	1,30551	96	2,36582	1,98498	1,66088	1,29043
37	2,43145	2,02619	1,68709	1,30485	97	2,36541	1,98472	1,66071	1,29034
38	2,42857	2,02439	1,68595	1,30423	98	2,36500	1,98447	1,66055	1,29025
39	2,42584	2,02263	1,68488	1,30364	99	2,36461	1,98422	1,66039	1,29016
40	2,42326	2,02108	1,68385	1,30308	100	2,36422	1,98397	1,66023	1,29007
41	2,42080	2,01954	1,68288	1,30254	101	2,36384	1,98373	1,66008	1,28999
42	2,41847	2,01808	1,68195	1,30204	102	2,36346	1,98350	1,65993	1,28991
43	2,41625	2,01669	1,68107	1,30155	103	2,36310	1,98326	1,65978	1,28982
44	2,41413	2,01537	1,68023	1,30109	104	2,36274	1,98304	1,65964	1,28974
45	2,41212	2,01410	1,67943	1,30065	105	2,36239	1,98282	1,65950	1,28967
46	2,41019	2,01290	1,67866	1,30023	106	2,36204	1,98260	1,65936	1,28959
47	2,40835	2,01174	1,67793	1,29982	107	2,36170	1,98238	1,65922	1,28951
48	2,40658	2,01063	1,67722	1,29944	108	2,36137	1,98217	1,65909	1,28944
49	2,40489	2,00958	1,67655	1,29907	109	2,36105	1,98197	1,65895	1,28937
50	2,40327	2,00856	1,67591	1,29871	110	2,36073	1,98177	1,65882	1,28930
51	2,40172	2,00758	1,67528	1,29837	111	2,36041	1,98157	1,65870	1,28922
52	2,40022	2,00665	1,67469	1,29805	112	2,36010	1,98137	1,65857	1,28916
53	2,39879	2,00575	1,67412	1,29773	113	2,35980	1,98118	1,65845	1,28909
54	2,39741	2,00488	1,67356	1,29743	114	2,35950	1,98099	1,65833	1,28902
55	2,39608	2,00404	1,67303	1,29713	115	2,35921	1,98081	1,65821	1,28896
56	2,39480	2,00324	1,67252	1,29685	116	2,35892	1,98063	1,65810	1,28889
57	2,39357	2,00247	1,67203	1,29658	117	2,35864	1,98045	1,65798	1,28883
58	2,39238	2,00172	1,67155	1,29632	118	2,35837	1,98027	1,65787	1,28877
59	2,39123	2,00100	1,67109	1,29607	119	2,35809	1,98010	1,65776	1,28871
60	2,39012	2,00030	1,67065	1,29582	120	2,35782	1,97993	1,65765	1,28865

df2	df1								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	161,44764	199,50000	215,70735	224,58324	230,16188	233,98600	236,76840	238,88269	240,54325
2	18,51282	19,00000	19,16429	19,24679	19,29641	19,32953	19,35322	19,37099	19,38483
3	10,12796	9,55209	9,27663	9,11718	9,01346	8,94065	8,88674	8,84524	8,81230
4	7,70865	6,94427	6,59138	6,38823	6,25606	6,16313	6,09421	6,04104	5,99878
5	6,60789	5,78614	5,40945	5,19217	5,05033	4,95029	4,87587	4,81832	4,77247
6	5,98738	5,14325	4,75706	4,53368	4,38737	4,28387	4,20666	4,14680	4,09902
7	5,59145	4,73741	4,34683	4,12031	3,97152	3,86597	3,78704	3,72573	3,67667
8	5,31766	4,45897	4,06618	3,83785	3,68750	3,58058	3,50046	3,43810	3,38813
9	5,11736	4,25649	3,86255	3,63309	3,48166	3,37375	3,29275	3,22958	3,17889
10	4,96460	4,10282	3,70826	3,47805	3,32583	3,21717	3,13546	3,07166	3,02038
11	4,84434	3,98230	3,58743	3,35669	3,20387	3,09461	3,01233	2,94799	2,89622
12	4,74723	3,88529	3,49029	3,25917	3,10588	2,99612	2,91336	2,84857	2,79638
13	4,66719	3,80557	3,41053	3,17912	3,02544	2,91527	2,83210	2,76691	2,71436
14	4,60011	3,73889	3,34389	3,11225	2,95825	2,84773	2,76420	2,69867	2,64579
15	4,54308	3,68232	3,28738	3,05557	2,90129	2,79046	2,70663	2,64080	2,58763
16	4,49400	3,63372	3,23887	3,00692	2,85241	2,74131	2,65720	2,59110	2,53767
17	4,45132	3,59153	3,19678	2,96471	2,81000	2,69866	2,61430	2,54796	2,49429
18	4,41387	3,55456	3,15991	2,92774	2,77285	2,66130	2,57672	2,51016	2,45628
19	4,38075	3,52189	3,12735	2,89511	2,74006	2,62832	2,54353	2,47677	2,42270
20	4,35124	3,49283	3,09839	2,86608	2,71089	2,59898	2,51401	2,44706	2,39281
21	4,32479	3,46680	3,07247	2,84010	2,68478	2,57271	2,48758	2,42046	2,36605
22	4,30095	3,44336	3,04913	2,81671	2,66127	2,54906	2,46377	2,39650	2,34194
23	4,27934	3,42213	3,02800	2,79554	2,64000	2,52766	2,44223	2,37481	2,32011
24	4,25968	3,40283	3,00879	2,77629	2,62065	2,50819	2,42263	2,35508	2,30024
25	4,24170	3,38519	2,99124	2,75871	2,60299	2,49041	2,40473	2,33706	2,28210
26	4,22520	3,36902	2,97515	2,74259	2,58679	2,47411	2,38831	2,32053	2,26545
27	4,21001	3,35413	2,96035	2,72777	2,57189	2,45911	2,37321	2,30531	2,25013
28	4,19597	3,34039	2,94669	2,71408	2,55813	2,44526	2,35926	2,29126	2,23598
29	4,18296	3,32765	2,93403	2,70140	2,54539	2,43243	2,34634	2,27825	2,22287
30	4,17088	3,31583	2,92228	2,68963	2,53355	2,42052	2,33434	2,26616	2,21070
31	4,15962	3,30482	2,91133	2,67867	2,52254	2,40943	2,32317	2,25491	2,19936
32	4,14910	3,29454	2,90112	2,66844	2,51225	2,39908	2,31274	2,24440	2,18877
33	4,13925	3,28492	2,89156	2,65887	2,50264	2,38939	2,30298	2,23456	2,17886
34	4,13002	3,27590	2,88260	2,64989	2,49362	2,38031	2,29383	2,22534	2,16956
35	4,12134	3,26742	2,87419	2,64147	2,48514	2,37178	2,28524	2,21668	2,16083
36	4,11317	3,25945	2,86627	2,63353	2,47717	2,36375	2,27714	2,20852	2,15261
37	4,10546	3,25192	2,85880	2,62605	2,46965	2,35618	2,26951	2,20083	2,14485
38	4,09817	3,24482	2,85174	2,61899	2,46255	2,34903	2,26230	2,19356	2,13753
39	4,09128	3,23810	2,84507	2,61231	2,45583	2,34226	2,25549	2,18668	2,13060
40	4,08475	3,23173	2,83875	2,60597	2,44947	2,33585	2,24902	2,18017	2,12403
41	4,07855	3,22568	2,83275	2,59997	2,44343	2,32977	2,24289	2,17399	2,11780
42	4,07265	3,21994	2,82705	2,59426	2,43769	2,32399	2,23707	2,16812	2,11187
43	4,06705	3,21448	2,82163	2,58884	2,43224	2,31850	2,23153	2,16253	2,10624
44	4,06171	3,20928	2,81647	2,58367	2,42704	2,31326	2,22625	2,15721	2,10087
45	4,05661	3,20432	2,81154	2,57874	2,42209	2,30827	2,22122	2,15213	2,09576
46	4,05175	3,19958	2,80684	2,57404	2,41736	2,30351	2,21642	2,14729	2,09087
47	4,04710	3,19506	2,80236	2,56954	2,41284	2,29896	2,21183	2,14266	2,08620
48	4,04265	3,19073	2,79806	2,56524	2,40851	2,29460	2,20744	2,13823	2,08173
49	4,03839	3,18658	2,79395	2,56112	2,40438	2,29043	2,20323	2,13399	2,07745
50	4,03431	3,18261	2,79001	2,55718	2,40041	2,28644	2,19920	2,12992	2,07335
51	4,03039	3,17880	2,78623	2,55340	2,39660	2,28260	2,19534	2,12602	2,06942
52	4,02663	3,17514	2,78260	2,54976	2,39295	2,27892	2,19163	2,12228	2,06564
53	4,02302	3,17163	2,77911	2,54627	2,38944	2,27539	2,18806	2,11868	2,06201
54	4,01954	3,16825	2,77576	2,54292	2,38607	2,27199	2,18463	2,11522	2,05852
55	4,01620	3,16499	2,77254	2,53969	2,38282	2,26872	2,18133	2,11189	2,05516
56	4,01297	3,16186	2,76943	2,53658	2,37970	2,26557	2,17816	2,10869	2,05193
57	4,00987	3,15884	2,76644	2,53358	2,37668	2,26253	2,17509	2,10560	2,04881
58	4,00687	3,15593	2,76355	2,53069	2,37378	2,25960	2,17214	2,10262	2,04580
59	4,00398	3,15312	2,76077	2,52791	2,37098	2,25678	2,16929	2,09974	2,04290
60	4,00119	3,15041	2,75808	2,52522	2,36827	2,25405	2,16654	2,09697	2,04010