

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
IMPLEMENTASI KNOWLEDGE SHARING  
DI KANTOR DISTRIBUSI PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA BARAT**

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS ON  
KNOWLEDGE SHARING IMPLEMENTATION  
IN KANTOR DISTRIBUSI PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA BARAT**

Tamia Sammar Oktaviani, S.M.B.<sup>1</sup>, Dr. Jafar Sembiring, M.Ed.M.<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi S2 Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom  
<sup>1</sup>sammar.tamia@gmail.com, <sup>2</sup>jafar.sembiring@gmail.com

---

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh faktor-faktor budaya organisasi menurut Gupta dan Govindarajan yang terdiri dari struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses secara simultan maupun secara parsial terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Distribusi Jawa Barat.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif, verifikatif, dan kausal. Unit analisisnya adalah 143 orang karyawan tetap Kantor Distribusi PLN Distribusi Jawa Barat. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang berisi 50 butir pernyataan. Teknik analisis menggunakan analisis jalur, dan data dihitung dengan menggunakan aplikasi SPSS *Version 20 for Windows*.

Hasil penelitian menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing*. Sedangkan secara parsial, struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing*, sedangkan kepemimpinan dan proses berpengaruh tidak signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing*.

**Kata kunci:** budaya organisasi, *knowledge sharing*.

---

**Abstract**

*The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture factors according to Gupta and Govindarajan that are consist of organizational structure, information systems, human resources, reward systems, leadership, and process whether simultaneously or partially on the implementation of knowledge sharing in the Kantor Distribusi PLN Distribusi Jawa Barat.*

*The method that used by this research is descriptive, verificative, and causal methods with using 143 permanent employees of Kantor Distribusi PLN Distribusi Jawa Barat as the analysis unit. The Data were collected using questionnaire containing the total amount of 50 grains statement. The analysis technique was using path analysis, and the data were calculated using SPSS 20 Version for Windows.*

*The results of path analysis proved that the factors of organizational culture simultaneously contribute a significant effect on the implementation of knowledge sharing. While partially, organizational structure, information systems, human resources, and reward systems are significantly influence the implementation of knowledge sharing, meanwhile leadership and processes not significantly affected the implementation of knowledge sharing itself.*

**Keywords:** *organizational culture, Gupta & Govindarajan, knowledge sharing.*

---

**1. Pendahuluan**

Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat atau yang biasa disebut Kantor Distribusi PLN Disjabar adalah unit perusahaan PLN terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan sebanyak 22% dari total pelanggan PLN seluruh Indonesia . Sebagai unit PLN terbesar di Indonesia, Kantor

Distribusi PLN Disjabar menyadari bahwa sumber daya manusia adalah aset penting yang harus dikelola dengan baik guna menjaga stabilitas perusahaan maupun meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu cara pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kantor Distribusi PLN Disjabar adalah meningkatkan kapabilitas dan kompetensi mereka dengan pengetahuan-pengetahuan yang tersebar luas di perusahaan, penyebaran informasi dan pengetahuan dilakukan melalui diskusi harian maupun melalui portal intranet perusahaan. Pengelolaan pengetahuan tersebut biasa disebut dengan *knowledge management*.

Sejak awal penerapan *knowledge management* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, *knowledge sharing* menjadi salah satu elemen penting yang diperhatikan oleh Kantor Distribusi PLN Disjabar. Salah satu bentuk dukungan untuk implementasi *knowledge sharing* adalah adanya Portal KM (*Knowledge Management*) dan buletin online.

Pada Kantor Distribusi PLN Disjabar, aktivitas *knowledge sharing* dilakukan dengan dua cara, yaitu secara *offline* dan *online*. Adapun kriteria aktivitas *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, yaitu adanya satu pemateri (penyampai *knowledge*), minimal sepuluh orang penerima *knowledge*, dan materi yang disampaikan tidak bersifat *mandatory*, melainkan bersifat pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan para karyawan.

Sejak tahun 2013 s.d. 2015 aktivitas *knowledge sharing* melalui KM Portal PLN meningkat tiap semesternya. Peningkatan tersebut harus terus terjadi mengingat dalam kurun lima tahun ke depan akan ada banyak karyawan yang pensiun dari Kantor Distribusi PLN Disjabar. Sehingga aktivitas *knowledge sharing* harus lebih ditingkatkan dari sebelumnya, hal ini dilakukan guna memperkaya dan mempersiapkan para penerus dengan pengetahuan-pengetahuan para pendahulunya yang akan pensiun, dan agar pengetahuan yang berguna bagi perusahaan tidak ikut pergi bersama karyawan yang pensiun.

Rencana peningkatan aktivitas *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar membuat peneliti tertarik untuk mengulas faktor-faktor budaya organisasi yang bisa memengaruhi aktivitas atau implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar. Hal ini dilakukan karena budaya organisasi mampu membentuk perilaku karyawan dalam suatu perusahaan, termasuk perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Hal ini sejalan dengan pernyataan Kusumadmo (2013: 59) bahwa: "Budaya organisasi memainkan peran pokok karyawan untuk mau bekerja bersama-sama dan saling berbagi pengetahuan".

Kantor Distribusi PLN Disjabar memiliki empat nilai budaya perusahaan yang harus dijunjung tinggi oleh setiap anggota perusahaan, empat nilai tersebut biasa disebut SIPP (Saling percaya, Integritas, Peduli, dan Pembelajar). Pembelajaran (*learning*) yang merupakan landasan aktivitas *knowledge management* menjadi salah satu nilai (*value*) budaya di Kantor Distribusi PLN Disjabar yaitu nilai ke-empat 'Pembelajar', sekaligus menjadi salah satu pilar dari tujuh pilar *Human Capital Management System* (HCMS) PLN yaitu pilar ke-empat 'Sistem Pembelajaran'. Selain itu, dimensi 'Trust' juga menjadi salah satu nilai inti perusahaan di Kantor Distribusi PLN Disjabar, yaitu nilai inti perusahaan yang pertama 'Saling Percaya'.

Berdasarkan hasil penelitian dari Gupta dan Govindarajan, terdapat enam faktor budaya organisasi yang dapat memengaruhi implementasi *knowledge sharing*, faktor-faktor tersebut adalah struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Gupta & Govindarajan (Al-Alawi, *et.al*, 2007: 23) bahwa "...organizational culture involves six major categories: information system, people (trust, motivation, communication/ interaction, process, leadership, reward system, and organization structure".

Pada penelitian yang dilakukan Al-Alawi *et.al* di tahun 2007, diperoleh hasil bahwa faktor kepercayaan, komunikasi, sistem informasi, sistem penghargaan, dan struktur organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi *knowledge sharing*, hal ini sejalan dengan yang dituliskan Al-Alawi *et.al* (2007: 22) dalam jurnalnya, yaitu: "The research findings indicate that trust, communication, information systems, rewards and organization structure are positively related to knowledge sharing in organizations".

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti perlu melakukan penelitian terkait pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar. Dengan begitu, penelitian ini diberi judul "**Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Implementasi *Knnowledge Sharing* di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat**", dengan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat?
2. Bagaimana implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh faktor-faktor budaya organisasi secara simultan terhadap implementasi *knowledge Sharing* di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat?
4. Bagaimana pengaruh faktor-faktor budaya organisasi secara parsial terhadap implementasi *knowledge Sharing* di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat?

## 2. Dasar Teori, Kerangka Pemikiran, dan Metodologi

### 2.1 Dasar Teori

#### A. Budaya Organisasi

“Budaya merupakan salah satu *enabler* sekaligus *barrier* yang paling potensial terhadap suksesnya implementasi KM. Masalah budaya menyangkut pembentukan perilaku kolektif, nilai-nilai yang kondusif dan suportif terhadap suksesnya implementasi KM dan peran kepemimpinan.” (Lumbantobing, 2007: 134).

Mengacu pada jurnal penelitian Al-Alawi *et.al.* (2007: 23) yang menyatakan bahwa ada enam dimensi utama budaya organisasi yang dikemukakan oleh Gupta & Govindarajan hasil dari penelitian mereka pada tahun 2000, enam kategori budaya organisasi tersebut adalah struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses.



Gambar 1. *Framework* Budaya Organisasi Berdasarkan Hasil Penelitian Gupta & Govindarajan  
Sumber: Al-Alawi *et.al.* (2007: 23)

#### a. Struktur Organisasi

Lumbantobing (2011: 42) menyatakan bahwa struktur organisasi yang mendukung *knowledge sharing* adalah struktur yang mampu mendukung pengambilan keputusan secara partisipatif, Menurut Al-Alawi (2007: 26), ada tiga indikator dari struktur organisasi, yaitu: *participative decision-making*, *Ease of information flow*, dan *Cross-functional teams*.

#### b. Sistem Informasi

“Sistem informasi mengacu pada suatu sistem yang terdiri atas manusia, data, dan proses yang berinteraksi dalam mendukung operasional rutin, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.” (Lumbantobing, 2011: 39). Terdapat tiga indikator sistem informasi menurut Al-Alawi (2007: 26), yaitu: *existence of knowledge sharing*, *effectiveness (usefulness) of knowledge sharing tools*, dan *Comfort while using knowledge sharing technologies*.

#### c. Sumber Daya Manusia

Menurut Lumbantobing (2011, sumber daya manusia terdiri dari tiga dimensi, yaitu motivasi, komunikasi dan *trust*.

Motivasi berkaitan dengan pertanyaan: mengapa seseorang memiliki perilaku tertentu atau apa yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau memiliki perilaku tertentu. (Lumbantobing, 2011: 39).

Komunikasi yang bisa mendukung aktivitas *knowledge sharing* dapat digambarkan melalui beberapa indikator, yaitu *high level of face-to-face interaction*, *use of common language*, dan *teamwork discussion & collaboration*. (Al-Alawi, 2007: 26).

*Trust* yang bisa mendukung aktivitas *knowledge sharing* dapat digambarkan melalui beberapa indikator, yaitu *sharing feelings and perceptions*, *sharing personal information*, *the existence of protective rules procedures*, *strong knowledge of coworker's personalities*, *previous experience with trust*, dan *belief in other's good intentions*. (Al-Alawi *et.al.*, 2007: 26).

#### d. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan yang mendukung *knowledge sharing* adalah sistem yang mendorong perilaku kolaboratif, bekerja secara tim, dan memotivasi orang untuk membagikan pengetahuan terbaiknya. Dengan demikian penghargaan yang bersifat individu sebaiknya dihindarkan. (Lumbantobing, 2011: 41).

Menurut Al-Alawi *et.al.* (2007: 26) terdapat tiga indikator sistem penghargaan yang sejalan dengan aktivitas *knowledge sharing*, yaitu: *existence of rewards for knowledge sharing*, *effectiveness of knowledge sharing rewards*, dan *existence of team-based rewards*.

#### e. Kepemimpinan

Lumbantobing (2011: 43) menyatakan bahwa jika suatu perusahaan mengimplementasikan *knowledge management* (KM) terutama aktivitas *knowledge sharing* berarti perusahaan tersebut mengimplementasikan perubahan, maka untuk mencapai perubahan yang efektif diperlukan peran pemimpin yang secara langsung memimpin perubahan, member keteladanan, dan melakukan monitoring secara kontinyu. Berdasarkan kriteria penilaian efektivitas kepemimpinan yang digunakan oleh objek penelitian, maka indikator yang

digunakan dalam penelitian ini ada dua karakteristik, yaitu: *Leadership Exchange* (mengukur seberapa baik hubungan antara atasan dengan para anggota atau bawahannya), dan *Leadership Quality* (mengukur kualitas pengetahuan pemimpin atau atasan, dan mengukur seberapa besar dukungan pemimpin atau atasan kepada para anggota atau bawahannya).

f. Proses

Lumbantobing (2011: 41) menyatakan bahwa proses KM harus mencatu knowledge yang dibutuhkan untuk mengeksekusi proses bisnis. Sehingga dapat dikatakan bahwa proses yang mendukung aktivitas *knowledge sharing* dapat digambarkan dari adanya integrasi atau relevansi antara proses bisnis dan proses KM, sehingga pengetahuan bermanfaat bagi karyawan maupun perusahaan.

## B. Knowledge Sharing

"*Knowledge transfer/ sharing* sebagai salah satu proses utama dalam KM, pada hakekatnya adalah penciptaan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri". (Lumbantobing, 2007: 25). Menurut Hooff & Ridder (2004: 118) terdapat dua dimensi *knowledge sharing*, yaitu:

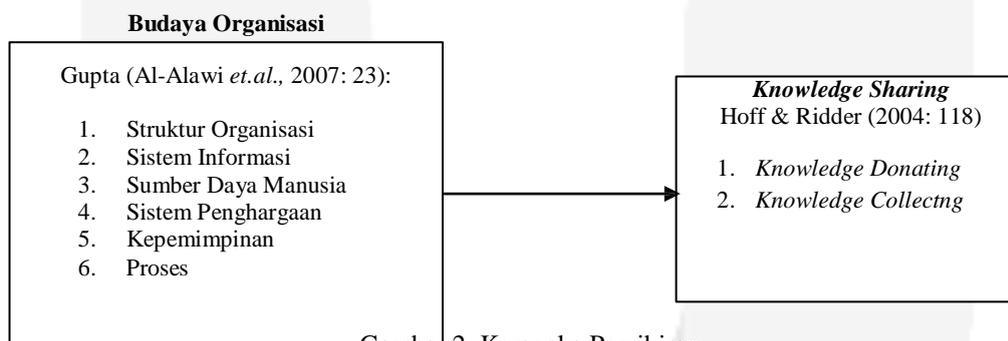
- a. *Knowledge donating: communicating to others what one's personal intellectual capital is; and*
- b. *Knowledge collecting: consulting colleagues in order to get them to share their intellectual capital.*

## C. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Knowledge Sharing

Davenport (Kusumadmo, 2013: 78) menyatakan bahwa budaya memengaruhi aktivitas *knowledge management* terutama *knowledge sharing*, dimana budaya organisasi mampu mendorong pekerja untuk bersedia bekerjasama dan membagikan pengetahuan mereka. Tanpa adanya budaya yang bisa mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan, bertukar pengetahuan, serta saling percaya antar rekan kerja, maka tidak akan ada proses belajar dalam perusahaan tersebut, sehingga dapat memungkinkan perusahaan tergerus oleh perubahan serta tidak mampu berinovasi untuk bertahan dan bertumbuh.

### 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah, sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

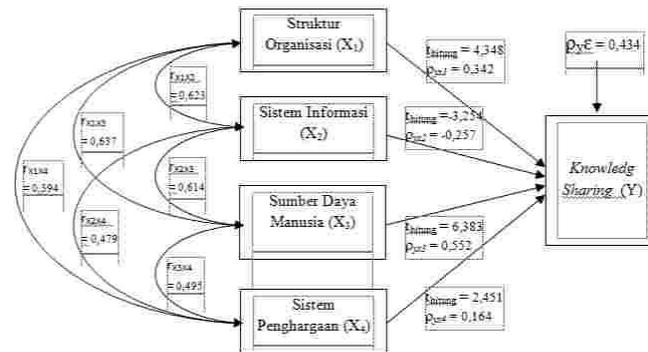
### 2.3 Metodologi

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan tiga jenis penelitian, yaitu penelitian deskriptif, verifikatif, dan kausal. Penelitian deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dan implementasi *knowledge sharing* di objek penelitian yang menjadi perhatian peneliti, penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan peneliti, dan penelitian kausal digunakan untuk mengetahui hubungan yang bersifat memengaruhi antara dua variabel atau lebih. Proses perhitungan verifikatif dan kausal menggunakan penghitungan-penghitungan statistik, yaitu dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

## 3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada penelitian ini, dilakukan tiga kali perhitungan analisis jalur. Perhitungan pertama dilakukan dengan seluruh variabel bebas yang berjumlah enam variabel, yaitu struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses. Perhitungan kedua dilakukan tanpa mengikutsertakan variabel proses, karena variabel tersebut memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ . Perhitungan ketiga dilakukan tanpa mengikutsertakan variabel kepemimpinan, karena variabel tersebut memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ .

Berikut adalah model struktural analisis jalur penelitian ini dengan empat variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, yaitu struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, dan sistem penghargaan.



Gambar 3. Model Pengaruh Struktur Organisasi (X<sub>1</sub>), Sistem Informasi (X<sub>2</sub>), Sumber Daya Manusia (X<sub>3</sub>) dan Sistem Penghargaan (X<sub>4</sub>) terhadap Implementasi Knowledge Sharing di Kantor Distribusi PLN Disjabar

Mengacu pada gambar di atas, maka diperoleh persamaan struktural analisis jalur penelitian ini sebagai berikut:  $Y = 0,342X_1 - 0,257X_2 + 0,552X_3 + 0,164X_4 + 0,434$ . Selanjutnya, berikut ini adalah besaran pengaruh dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini:

Tabel 1. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Pengaruh dari Faktor-Faktor Budaya Organisasi terhadap Implementasi Knowledge Sharing

| Variabel  | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |                |                |                | Total Pengaruh |
|---|-------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   |                   | X <sub>1</sub>          | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> |                |
| X <sub>1</sub>  | 11,7%             | 0                       | -5,5%          | 12%            | 2,2%           | 20,4%          |
| X <sub>2</sub>  | 6,6%              | -5,5%                   | 0              | -8,7%          | -2%            | -9,6%          |
| X <sub>3</sub>  | 30,5%             | 12%                     | -8,7%          | 0              | 4,5%           | 38,3%          |
| X <sub>4</sub>  | 2,8%              | 2,2%                    | -2%            | 4,5%           | 0              | 7,5%           |
| <b>Total dari Total Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub> terhadap Variabel Y</b> |                   |                         |                |                |                | <b>56,6%</b>   |
| Pengaruh Variabel lain terhadap Variabel Y  |                   |                         |                |                |                | 43,4%          |

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa variabel X<sub>1</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub> memiliki nilai beta positif (+) yang artinya tiga variabel tersebut berpengaruh signifikan dan sejalan/ positif terhadap implementasi knowledge sharing, sedangkan variabel X<sub>2</sub> memiliki nilai beta negatif (-) yang artinya variabel tersebut berpengaruh signifikan namun tidak sejalan terhadap implementasi knowledge sharing di Kantor Distribusi PLN Disjabar. Berikut ini terdapat Tabel 4 yang berisi ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| No | Hipotesis   | Nilai   | Kesimpulan  | Interpretasi  |
|----|---|---|---|---|
| 1  | Budaya organisasi secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap implementasi Knowledge Sharing di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat.  | F <sub>hitung</sub> (29,764) > F <sub>tabel</sub> (2,16)  | H <sub>0</sub> ditolak<br>H <sub>a</sub> diterima | Semakin kuat budaya organisasi maka implementasi knowledge sharing di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat akan semakin baik.                             |
|    |   | F <sub>hitung</sub> (35,933) > F <sub>tabel</sub> (2,27)  |   |   |
|    |   | F <sub>hitung</sub> (44,903) > F <sub>tabel</sub> (2,43)  |   |   |
| 2  | Struktur Organisasi (X <sub>1</sub> ) berpengaruh signifikan terhadap implementasi Knowledge Sharing di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat. | t <sub>hitung</sub> (3,836) > t <sub>tabel</sub> (1,960)  | H <sub>0</sub> ditolak<br>H <sub>a</sub> diterima | Semakin kuat struktur organisasi, maka implementasi knowledge sharing di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat akan semakin baik.                          |
|    |   | t <sub>hitung</sub> (3,902) > t <sub>tabel</sub> (1,960)  |   |   |
|    |   | t <sub>hitung</sub> (4,348) > t <sub>tabel</sub> (1,960)  |   |   |
| 3  | Sistem Informasi (X <sub>2</sub> ) berpengaruh signifikan terhadap implementasi Knowledge Sharing di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat.    | t <sub>hitung</sub> (-2,959) > t <sub>tabel</sub> (1,960) | H <sub>0</sub> ditolak<br>H <sub>a</sub> diterima | Semakin mudah sistem informasi digunakan, maka implementasi knowledge sharing di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat akan semakin buruk, dan sebaliknya. |
|    |   | t <sub>hitung</sub> (-3,004) > t <sub>tabel</sub> (1,960) |   |   |
|    |   | t <sub>hitung</sub> (-3,254) > t <sub>tabel</sub> (1,960) |   |   |

| No | Hipotesis  | Nilai  | Kesimpulan                      | Interpretasi   |
|----|--|--|---------------------------------|--|
| 4  | Sumber Daya Manusia ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap implementasi <i>Knowledge Sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat. | $t_{hitung} (5,757) >$<br>$t_{tabel} (1,960)$  | $H_0$ ditolak<br>$H_a$ diterima | Semakin kuat sumber daya manusia, maka implementasi <i>knowledge sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat akan semakin baik.                        |
|    |  | $t_{hitung} (5,846) >$<br>$t_{tabel} (1,960)$  |                                 |  |
|    |  | $t_{hitung} (6,838) >$<br>$t_{tabel} (1,960)$  |                                 |  |
| 5  | Sistem Penghargaan ( $X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap implementasi <i>Knowledge Sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat.  | $t_{hitung} (1,868) >$<br>$t_{tabel} (1,960)$  | $H_0$ diterima<br>$H_a$ ditolak | Perubahan pada sistem penghargaan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap implementasi <i>knowledge sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat.   |
|    |  | $t_{hitung} (1,986) >$<br>$t_{tabel} (1,960)$  | $H_0$ ditolak<br>$H_a$ diterima | Semakin kuat sistem penghargaan, maka implementasi <i>knowledge sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat akan semakin baik.                         |
|    |  | $t_{hitung} (2,451) >$<br>$t_{tabel} (1,960)$  |                                 |  |
| 6  | Kepemimpinan ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap implementasi <i>Knowledge Sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat.        | $t_{hitung} (0,794) <$<br>$t_{tabel} (1,960)$  | $H_0$ diterima<br>$H_a$ ditolak | Perubahan pada variabel kepemimpinan memberi pengaruh tidak signifikan terhadap implementasi <i>knowledge sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat. |
|    |  | $t_{hitung} (0,767) <$<br>$t_{tabel} (1,960)$  |                                 |  |
| 7  | Proses ( $X_6$ ) berpengaruh signifikan terhadap implementasi <i>Knowledge Sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat.              | $t_{hitung} (-0,316) <$<br>$t_{tabel} (1,960)$ | $H_0$ diterima<br>$H_a$ ditolak | Perubahan pada variabel proses memberi pengaruh tidak signifikan terhadap implementasi <i>knowledge sharing</i> di Kantor Distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat.       |

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan kepada karyawan Kantor Distribusi PLN Disjabar mengenai pengaruh faktor-faktor budaya organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses terhadap implementasi *knowledge sharing*, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Budaya organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses masuk dalam kategori kuat. Hal ini berarti bahwa Kantor Distribusi PLN Disjabar memiliki struktur organisasi yang mendukung pengambilan keputusan secara partisipatif dan cepat, yang kemudian memudahkan aliran informasi serta mendukung kerjasama tim yang baik. Sistem informasi di perusahaan mampu mendukung *knowledge sharing*, dan mudah digunakan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mempunyai motivasi yang kuat untuk berbagi pengetahuan, komunikasi *verbal* maupun *nonverbal* yang baik, serta rasa saling percaya. Sistem penghargaan mampu mendorong karyawan untuk melakukan *knowledge sharing*. Pemimpin mampu menjalin hubungan yang baik dengan bawahan, serta memiliki pengetahuan yang mumpuni. Dan pengetahuan yang tersebar luas di perusahaan relevan dengan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan untuk eksekusi kerja.
- Knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar masuk dalam kategori baik. Hal ini berarti bahwa *knowledge sharing* sudah terimplementasi dengan baik di Kantor Distribusi PLN Disjabar, dimana para karyawan memiliki kemampuan untuk berbagi informasi/pengalaman/pengetahuan/gagasan kepada rekan kerja dalam satu bidang maupun bidang lain. Selain itu, karyawan juga mampu menerima pengetahuan dari rekan kerja dalam satu bidang maupun bidang lain, meliputi pengetahuan tentang pengalaman kerja maupun pelatihan, gagasan, informasi kontekstual, ataupun pengetahuan lainnya yang dianggap bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan.
- Budaya organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses secara simultan berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar. Namun, pada penelitian ini variabel proses dan variabel kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, sehingga dua variabel tersebut harus dilepas dari model struktural penelitian ini

menggunakan metode *trimming*. Selanjutnya, perhitungan hanya mengikutsertakan empat variabel *independent* yang tersisa, yaitu struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, dan sistem penghargaan. Hasil penghitungan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari empat variabel bebas tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, dengan besaran pengaruh 56,6%. Dan sisanya, yaitu sebesar 43,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, dan sistem penghargaan secara simultan atau bersama-sama akan memberikan pengaruh yang signifikan dan sejalan pada implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar sebesar 56,6%.

- d. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial, variabel struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, dengan total pengaruh sebesar 20,4%. Sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, dengan total pengaruh sebesar 38,3%. Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, dengan total pengaruh sebesar 7,5%. Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada struktur organisasi, sumber daya manusia, dan sistem penghargaan akan memberikan pengaruh yang signifikan dan sejalan pada implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar. Sistem informasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, dengan total pengaruh sebesar -9,6%, artinya semakin mudah sistem informasi digunakan, maka akan terjadi penurunan implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar sebesar 9,6%, begitu pun sebaliknya. Sedangkan variabel kepemimpinan dan variabel proses berpengaruh tidak signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar. Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada kepemimpinan dan proses memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar.

Berdasarkan hasil penelitian, analisis, dan kesimpulan pada penelitian ini, maka berikut ini merupakan beberapa saran yang peneliti sampaikan kepada Kantor Distribusi PT PLN Disjabar:

- a. Mengingat variabel struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan sebesar 20,4% terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, maka disarankan agar para atasan di perusahaan lebih mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat para karyawan dalam pengambilan keputusan, dan memperpendek alur birokrasi di perusahaan agar pengambilan keputusan bisa lebih cepat.
- b. Mengingat pengaruh negatif yang diberikan variabel sistem informasi terhadap implementasi *knowledge sharing*, yang artinya para karyawan lebih menyukai aktivitas *knowledge sharing* secara *face to face* dibanding secara *online*, maka disarankan agar perusahaan mengkaji ulang efektivitas dari KM Portal PLN yang sudah digunakan selama ini. Jika hasil pengkajian efektivitas KM Portal PLN yang dilakukan perusahaan menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai aktivitas *knowledge sharing* secara tatap muka, maka selanjutnya disarankan agar perusahaan lebih fokus pada aktivitas *knowledge sharing* secara tatap muka dibanding secara *online*, dengan begitu perusahaan dapat memangkas biaya pemeliharaan sistem informasi (KM Portal PLN).
- c. Mengingat variabel sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan sebesar 38,3% terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar, maka disarankan agar perusahaan meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*, salah satu cara paling mudah adalah dengan memberikan apresiasi yang besar kepada karyawan yang melakukan *knowledge sharing* dengan memberi pengakuan terhadap eksistensi karyawan tersebut. Selain itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan rasa saling percaya satu sama lain, salah satu caranya adalah dengan membangun keterbukaan terhadap ide karyawan sehingga Ia merasa diterima di perusahaan, hal tersebut dapat membangun komunikasi yang baik dan rasa memiliki yang kemudian akan timbul rasa saling percaya yang kuat.
- d. Hasil penghitungan analisis deskriptif pada variabel sistem penghargaan menunjukkan bahwa item pernyataan 25, 26 dan 27 memiliki nilai persentase di bawah nilai rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa *reward* yang ditawarkan perusahaan kurang menarik minat karyawan untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan mengkaji ulang terkait “*reward* apa yang diharapkan oleh karyawan yang melakukan *knowledge sharing*?”, agar perusahaan tahu langkah apa yang harus dilakukan selanjutnya, apakah harus meningkatkan *reward* yang ada atau mengubah bentuk *reward* yang sudah ada. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan implementasi *knowledge sharing* di perusahaan, mengingat variabel sistem penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan sebesar 7,5% terhadap implementasi *knowledge sharing* di Kantor Distribusi PLN Disjabar.

**Daftar Pustaka:**

- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., & Mohammed, Y.F. (2007). *Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors*. Journal of Knowledge Management. Vol. 11 No. 2, 2007 pp. 22-42. Emerald Group.
- Andrawina, L., Govindaraju, R., Samadhi, T.M.A.A., & Sudirman, I. (2008). *Hubungan Antara Knowledge Sharing Capability, Absorptive Capability, dan Mekanisme Formal: Studi Kasus Industri Teknologi Informasi dan Komunikasi di Indonesia*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 10, No. 2, Hal. 158-170.
- Burris, D. (2012). *The Influence of Organization Culture on Knowledge Sharing Among Intergenerational Employees*. Disertasi Program Doktor Manajemen Filosofi pada Walden University: diterbitkan [online]
- Christin. (2006). *Peran Budaya Organisasi dalam Mendukung Keberhasilan Implementasi Knowledge Management Systems*. Jurnal Bina Ekonomi, Vol. 10, No. 1, Hal. 26-40.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Dunamis. (2013). *Knowledge Management: Successful Implementation of KM in Indonesia*. Jakarta: Team Dunamis Publishing.
- Hooff, Bart van den; Ridder, Jan A. de. (2004). *Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing*. Journal of knowledge management. Vol. 8 No. 6, 2004 pp. 117-130. Emerald Group.
- Islamy, F.J. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Sharing Dosen Tetap Universitas Pendidikan Indonesia Bandung Tahun 2013*. Thesis Pascasarjana pada Universitas Telkom. Bandung: Tidak Diterbitkan.
- Kusumadmo, E. (2013). *Manajemen Strategik-Pengetahuan*. Yogyakarta, Indonesia: Cahaya Atma Pustaka.
- Lumbantobing, P. (2007). *knowledge management: konsep arsitektur, dan implementasi*. Yogyakarta, Indonesia: Graha Ilmu.
- (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung, Indonesia: Knowledge Management Society Indonesia.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor, Indonesia: Ghalia Indonesia.
- Riduwan., & Kuncoro, E.A. (2014). *Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sandjojo, N. (2014). *Metode Analisis Jalur dan Aplikasinya Edisi Revisi*. Jakarta: Fakultas Ilmu Komputer Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Buku 1*. Edisi keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syafli, H. & Muchtar, B. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Management di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Barat*. Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik, Vol. 3, No. 3.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: Mitra Wacana Media.
- Yusup, P. M. (2012). *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers.