

# Hubungan Kepemimpinan dengan Kesiapan Implementasi *Knowledge Management* dalam Organisasi

<sup>1</sup> Adrianto Sugiarto Wiyono, <sup>2</sup> Atik Dwi Utami, <sup>3</sup> Muhammad Ridzal, <sup>4</sup> Prih Haryanta, <sup>5</sup> Siti Zulaiha

<sup>1</sup> Staf Pengajar STMIK Mitra Karya Bekasi

<sup>2, 3, 4, 5</sup> Direktorat Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan RI

[rian\\_asw@yahoo.co.id](mailto:rian_asw@yahoo.co.id), [fayyza@yahoo.com](mailto:fayyza@yahoo.com), [m.ridzal@yahoo.com.sg](mailto:m.ridzal@yahoo.com.sg), [mustfree@yahoo.com](mailto:mustfree@yahoo.com),  
[siti\\_zulaiha@yahoo.com](mailto:siti_zulaiha@yahoo.com).

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kesiapan implementasi *knowledge management* pada suatu instansi dengan menggunakan penilaian yang pernah dilakukan oleh Bailey (2007) dan Clark (2004). Metoda pengumpulan data yang digunakan adalah Purposive Sampling dengan menggunakan Judgement Sampling. Kuesioner diberikan langsung kepada responden dan langsung diterima pada saat itu juga. Kuesioner isian yang diterima adalah sebanyak 10 buah untuk kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Setelah dilakukan analisis terhadap kuesioner tersebut diperoleh simpulan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan delegatif yang paling sesuai dalam kesiapan implementasi *knowledge management*.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Knowledge Management, KM Readiness, Leadership, Leadership Style

## 1. PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan banyak sekali faktor yang menentukan keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi sesuai dengan rencana strategis mencapai tujuan perusahaan. Salah satu dari sekian faktor adalah faktor kepemimpinan. Setiap lembaga atau instansi atau organisasi membutuhkan pemimpin yang berkualitas. Namun begitu ukuran kebutuhan kualitas seorang pemimpin suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lainnya. Tidak ada patokan yang pasti yang mengatakan suatu gaya kepemimpinan itu yang paling baik dan yang lain tidak baik. Kepemimpinan itu adalah tentang masalah kesesuaian dengan strategi bisnis perusahaan, rangka bisnis, budaya perusahaan, dsb. Banyak organisasi dan perusahaan yang tidak sadar akan masalah yang ada ternyata disebabkan oleh kepemimpinan yang kurang sesuai dari para pejabatnya. Banyak tanda bahwa suatu perusahaan tidak atau belum menerapkan *Knowledge Management (KM)* misal kecenderungan individu untuk tidak mau berbagi pengetahuan dengan alasan masalah strategis seperti kekhawatiran dibajaknya ide yang justru akan meningkatkan karir sang pembajak tersebut. Pegawai yang lebih banyak menuntut imbalan daripada bekerja, tidak adanya motivasi kerja untuk berkreasi dan berinovasi juga merupakan tanda

tidak adanya penerapan *KM* dan kepemimpinan yang baik dan sesuai. Selain itu kekurangperhatian pemimpin akan pengetahuan atau kemampuan dari bawahannya berisiko hilangnya potensi kemampuan instansi dalam meningkatkan kemampuan daya saingnya. Masih banyak contoh lain apabila *KM* tidak diterapkan dan apabila tidak memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Knowledge Management

*Knowledge management* dapat dijelaskan sebagai langkah-langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Jann dan Lantu 2006). Menurut Newmann dan Conrad (1999) *knowledge management* adalah suatu disiplin yang mencari peningkatan kinerja individual dan organisasi dengan mengelola dan mengungkit nilai saat ini dan nilai yang akan datang dari aset pengetahuan. Definisi lain menurut American Productivity and Quality Centre yang dikutip oleh Foo et al. (2007) adalah strategi dan proses identifikasi, penangkapan, dan pengungkitan pengetahuan. Sistem *knowledge management* mencakup manusia dan aktivitas yang telah berjalan dengan

sendirinya serta artifak-artifak yang berkaitan dengannya. Sebelum dilakukannya *knowledge management* perlu diupayakan agar para anggota organisasi mau saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang berarti akan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi.

## 2.2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu (Gibson et al., 1991) sedangkan menurut Robbins (1998) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Menurut U.S. Army Handbook (1973) yang dikutip oleh Clark (2005) bahwa gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, implementasi rencana, dan memotivasi orang. Secara normal dan umum ada 3 jenis gaya kepemimpinan yaitu *authoritarian* atau *autocratic*, *participative* atau *democratic*, dan *delegative* atau *free reign*.

**Gaya autokratik** digunakan ketika seorang pemimpin mengatakan kepada bawahannya tentang apa diinginkanya dan bagaimana cara menyelesaikannya, tanpa menerima saran dari para pengikutnya. Gaya ini bukan berarti seorang pemimpin yang suka berteriak-teriak dan menggunakan kata-kata yang kurang baik dan memimpin dengan ancaman serta menyalahgunakan kekuasaannya. Hal tersebut adalah bentuk dari gaya yang tidak profesional. Gaya autokratik biasanya digunakan pada kondisi tertentu.

Seorang pemimpin bergaya *partisipatif* atau *demokratis* melibatkan beberapa bawahannya dalam mengambil suatu keputusan. Meskipun demikian pemimpinlah yang mengelola dan memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan. Gaya ini biasanya digunakan apabila pemimpin memiliki sebagian informasi dan sebagian yang lain dimiliki oleh bawahannya.

Pada **gaya delegatif** pemimpin mengizinkan bawahannya untuk mengambil keputusannya sendiri. Bagaimanapun pemimpin tetap bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Hal ini dilakukan apabila bawahan memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi dan menentukan apa dan bagaimana yang harus dilakukan.

Menurut Likert (1963) bahwa partisipasi dan pengawasan umum mengarahkan kepada produktivitas yang lebih baik dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan tanpa memperhatikan negara maupun budaya.

## 2.3. Knowledge Management Readiness

Menurut Armenakis et al. (1993) definisi kesiapan (*readiness*) adalah penanda kognitif terhadap perilaku dari penolakan atau dukungan terhadap upaya perubahan. Menurut Clarke, Ellet, Bateman dan Rugutt (1996) kesiapan

dan penolakan terhadap perubahan adalah hal yang berbeda namun merupakan konstruk yang berhubungan. Holt et al. (2006) menyatakan definisi kesiapan untuk berubah adalah sikap komprehensif yang mempengaruhi secara berkelanjutan oleh isi (contoh: apa yang sedang berubah), proses (contoh: bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (contoh: keadaan yang berada pada saat perubahan terjadi), dan individu (contoh: karakteristik dari mereka yang diminta untuk berubah) melibatkan dan secara kolektif merefleksikan keluasan terhadap individu atau sekumpulan individu sebagai kenaikan secara kognitif dan secara emosional untuk menerima, menyetujui, dan mengadopsi sebuah rencana khusus yang bermaksud untuk mengubah *status quo*.

## 3. HIPOTESIS

Implementasi *knowledge management* mempunyai dampak pada organisasi yaitu akan meningkatkan keunggulan kompetitif. Menurut Bailey (2007) dan Holt et al. (2004) menyatakan bahwa kesiapan terhadap *knowledge management* dipengaruhi oleh atribut individual (siapa), variabel konteks (dimana), variabel proses (bagaimana), variabel konten (apa). Penelitian ini menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kesiapan implementasi KM pada suatu organisasi sehingga pengujian lebih pada variabel atribut individual. Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H0:** Tidak ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kesiapan implementasi *knowledge management*.

**H1:** Ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kesiapan implementasi *knowledge management*.

## 4. METODOLOGI

### 4.1. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan calon pimpinan pada suatu organisasi. Sampel yang diambil adalah mahasiswa pasca sarjana Magister Elektro konsentrasi *Chief Information Officer (CIO)* Institut Teknologi Bandung yang dididik agar menjadi pemimpin yang akan menangani informasi di instansinya masing-masing.

### 4.2. Pengujian

Pengujian digunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah metoda *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis komponen yang bertujuan prediksi. Menurut Wold (1985) PLS merupakan metoda analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal multivariat, sampel tidak harus besar dan *residual distribution*. Dibandingkan *Covariance-based*

SEM, PLS menghilangkan dua masalah serius yaitu *inadmissible solution* dan *factor indeterminacy* (Fornell dan Bookstein, 1982).

Teknik *Partial Least Square* (PLS) banyak digunakan untuk analisis kausal-prediktif (*causal-predictive analysis*) yang rumit dan teori yang mendukungnya kurang (Jogiyanto, 2007, hal.137). Maka dengan menggunakan PLS tidak diperlukan uji kenormalan data dan jumlah sampel tidak harus lebih dari tigapuluh.

## 5. ANALISIS

### 5.1. Responden

Responden adalah para mahasiswa pasca sarjana Magister Elektro konsentrasi *Chief Information Officer* (CIO) Institut Teknologi Bandung yang diberikan kuesioner tentang Gaya Kepemimpinan yang telah dikembangkan oleh Clark (2004) dengan 7 skala Likert dan kuesioner tentang *KM Readiness* yang dikembangkan oleh Bailey (2007) dengan 7 skala Likert.

Jika dalam penilaian Gaya Kepemimpinan ada 2 nilai yang berdekatan maka kemungkinan responden masih dalam masa transisi kecuali jika nilai saling berdekatan pada gaya partisipatif dan delegatif maka kemungkinan besar responden adalah bergaya delegatif.

Jika ada 3 nilai yang saling berdekatan maka responden merupakan pemimpin baru atau sedang dalam masa pencarian gaya kepemimpinan yang sesuai dengannya.

### 5.2. Uji Validitas

Metoda yang digunakan dalam pengujian validitas adalah analisis faktor dengan output dari SmartPLS berupa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) atau Rata-rata Varians Sarian. Nilai AVE dari *KM Readiness* adalah 0,407 dan Gaya Kepemimpinan adalah 0,251. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang digunakan tidak valid karena semua dibawah 0,5.

### 5.3. Uji Reliabilitas

Metoda yang digunakan dalam pengujian reabilitas adalah dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability* atau dapat pula dari nilai korelasi antar konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk *KM Readiness* adalah -0,144 dan untuk Gaya Kepemimpinan adalah -3,701. Nilai *Composite Reliability* untuk *KM Readiness* adalah 0,013 dan untuk Gaya Kepemimpinan 0,031. Dari nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel yang digunakan tidak reliabel atau tidak andal.

Korelasi antar konstruk (*Latent Variable Correlation*) menunjukkan keandalan suatu konstruk apabila nilai

korelasi suatu konstruk terhadap konstruk itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk yang lain (Ghozali, 2005). Pada pengujian ini diperoleh korelasi antar konstruk yang reliabel yaitu sebesar 1,00.

### 5.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan tingkat signifikansi yang paling umum digunakan yaitu 95%. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap *KM Readiness* ( $2,228 < 41,832$ ). Gaya Kepemimpinan yang memiliki pengaruh besar adalah delegatif (4,258) dan transisi (10,686). Selain itu Gaya Kepemimpinan memiliki korelasi positif terhadap *KM Readiness* yaitu sebesar 0,926.

### 5.5. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi yang ditunjukkan dengan nilai *R-Square* adalah untuk menjelaskan variansi pada konstruk atau variabel dependen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *R-Square* bernilai sebesar 0,858 yang berarti variansi yang dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 85,8% sedangkan 14,2% dijelaskan oleh faktor yang lain.

## 6. PENUTUP

### 6.1. Diskusi

Gaya kepemimpinan transisi memiliki pengaruh yang paling besar menunjukkan bahwa karena para responden adalah mahasiswa yang sedang disiapkan sebagai pemimpin sedang mencari gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dirinya. Gaya kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh signifikan menunjukkan bahwa implementasi KM merupakan suatu upaya bersama dan pemimpin yang dapat mempercayai bawahannya yang siap melaksanakan implementasi KM karena pemimpin tipe ini merasa bahwa bawahannya memiliki informasi lain yang tidak dimilikinya. Pemimpin bergaya delegatif menginginkan pengembangan informasi sehingga mereka lebih mudah mendorong terjadinya *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) pada lingkungannya.

### 6.2. Simpulan

Berdasarkan atas hasil analisis di atas diperoleh simpulan sebagai berikut (a) Pemimpin yang dalam masa transisi siap dalam melakukan implementasi KM, karena pada masa transisi inilah mereka akan menentukan gaya kepemimpinannya menuju *KM Readiness*. (b) Pemimpin bergaya delegatif lebih siap dalam mengimplementasikan KM karena pemimpin tipe ini banyak berinteraksi dengan bawahannya untuk memperoleh hal atau informasi baru

yang tidak dimilikinya dan akan digunakan demi kemajuan bersama. (c) Pemimpin pada masa transisi dapat menentukan gayanya menjadi delegatif apabila menginginkan implementasi KM yang lebih baik.

### 6.3. Keterbatasan Penelitian

Sedikitnya sampel yang diperoleh pada penelitian ini disebabkan keterbatasan waktu, biaya, tenaga, dan prosedur.

(a) Sampel diambil dari berbagai perwakilan instansi namun dalam jumlah yang sedikit sehingga kurang bisa mewakili bentuk kepemimpinan suatu instansi yang memiliki kesiapan mengimplementasikan knowledge management. (b) Responden merupakan mahasiswa yang sedang belajar untuk menjadi pemimpin sehingga banyak responden yang sedang dalam masa transisi atau sedang mencari bentuk gaya kempemimpinannya.

### 6.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Dari berbagai keterbatasan penelitian ini maka saran penelitian lanjutan adalah (a) Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan meningkatkan jumlah responden (b) penelitian sebaiknya lebih fokus pada sebuah instansi agar diperoleh hasil yang mencerminkan instansi tersebut (c) perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian pada variabel-variabel yang digunakan agar lebih valid dan reliabel.

## 7. Daftar Pustaka

- [1]. Bailey, Landon C., (2007), "Refinement of an Instrument to Asses Readiness for Knowledge Management", Tesis, Air Force Institute of Technology, Ohio.
- [2]. Clark, Donald R., (2004), "Leadership Styles". <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>
- [3]. Foo, Schubert., Ravi Sharma, Alton Chua., (2007), "Knowledge Management Tools and Techniques", Second Edition, Prentice Hall.
- [4]. Holt, Daniel T., Summer E. Bartczak., Steven W. Clark, Martin R. Trent., (2004), "The Development of an Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management", Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- [5]. Imam Ghozali (2006). "Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- [6]. Jann Hidayat Tjakraatmaja dan Donald Crestofel Lantu., (2006), "Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran", Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung.
- [7]. Jogyanto H. M., (2004), "Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman", BPFE, Yogyakarta
- [8]. Kenis, Izzettin, (1977), "A Cross-Cultural Study of Personality and Leadership", Group and Organization Studies.
- [9]. Newman, Brian., Kurt W. Conrad., (1999), "A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies", The Knowledge Management Theory Papers, Toronto, Canada.
- [10]. Robbins, Stephen P., (1998), "Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi", Jilid 2, Edisi Kedelapan, Versi Bahasa Indonesia, Prehallindo, Jakarta.
- [11]. Suwarto, F.X., (1999), "Perilaku Keorganisasian", Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.