



TESIS - T1142307

**ANALISIS KESIAPAN SEKOLAH TINGGI ENERGI  
DAN MINERAL DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN  
MANAJEMEN PENGETAHUAN MENGGUNAKAN  
PLS-SEM**

YUANITA HESTI KUSUMANINGSIH  
2513205004

DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.  
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.

PROGRAM MAGISTER  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN KINERJA DAN STRATEGIS  
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2015



THESIS - TI142307

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION  
READINESS ANALYSIS IN SEKOLAH TINGGI ENERGI AND  
MINERAL USING PLS-SEM**

YUANITA HESTI KUSUMANINGSIH  
2513205004

SUPERVISOR

Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.

Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.

MASTER PROGRAM  
PERFORMANCE AND STRATEGIC MANAGEMENT  
INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTMENT  
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY  
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY  
SURABAYA  
2015

# ANALISIS KESIAPAN SEKOLAH TINGGI ENERGI DAN MINERAL DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN MENGGUNAKAN PLS-SEM

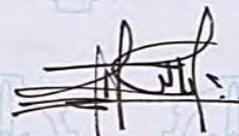
Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Teknik (MT)  
di  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Oleh :  
**YUANITA HESTI KUSUMANINGSIH**  
NRP. 2513205005

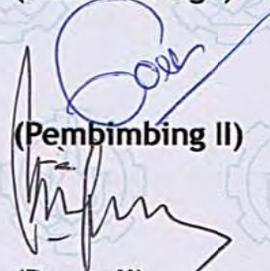
Tanggal Ujian : 4 Juni 2015  
Periode Wisuda : September 2015

Disetujui oleh Tim Penguji Tesis:

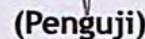
1. Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.  
NIP. 19631008 199002 1 001
2. Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.  
NIP. 19680218 199303 1 002
3. Dr. Ir. Bustanul Arifin, M.T  
NIP. 19590430 198903 1 001
4. Erwin Widodo, S.T., M.Eng., Dr.Eng.  
NIP. 19740517 199903 1 002



(Pembimbing I)



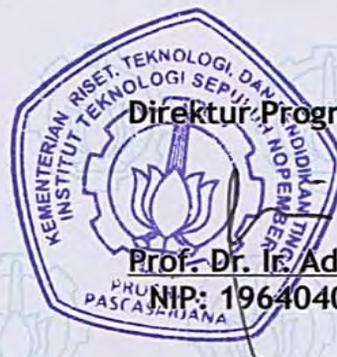
(Pembimbing II)



(Penguji)



(Penguji)



Direktur Program Pascasarjana,

Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, MT  
NIP: 19640405 199002 1001

# ANALISIS KESIAPAN SEKOLAH TINGGI ENERGI DAN MINERAL DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN MENGGUNAKAN PLS-SEM

Nama Mahasiswa : Yuanita Hesti Kusumaningsih  
NRP : 2513205004  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.  
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.

## ABSTRAK

Dewasa ini manajemen pengetahuan merupakan hal yang banyak diperbincangkan dalam bisnis karena perannya yang sangat penting dalam mengelola pengetahuan dan menjaga kepemilikan pengetahuan di dalam organisasi. Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM) sebagai salah satu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan juga membutuhkan pengelolaan atas pengetahuan-pengetahuan yang dimilikinya agar tetap berada di dalam organisasi, yaitu melalui penerapan manajemen pengetahuan. Namun sebelum secara formal diimplementasikan, terlebih dahulu dilakukan penilaian mandiri atas manajemen pengetahuan dengan hasil yang menunjukkan STEM secara umum masih berada pada level 1 yang berarti baru mulai tumbuhnya kesadaran akan proses manajemen pengetahuan. Kemudian sesuai dengan tujuan penelitian, dilaksanakan analisis terhadap faktor-faktor individu dan organisasi yang mempengaruhi kesiapan implementasi manajemen pengetahuan di STEM, sehingga dapat meminimalisir resiko saat pengimplementasian manajemen pengetahuan, baik dari segi waktu, biaya maupun sumber daya, dengan menggunakan metode *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan empat faktor yang signifikan mempengaruhi kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM yaitu strategi organisasi, dukungan pimpinan, budaya organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

**Kata Kunci :** *Implementasi Manajemen Pengetahuan, Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan, Partial Least Square – Structural Equation Modeling*



# KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION READINESS ANALYSIS IN SCHOOL OF ENERGI AND MINERAL USING PLS-SEM

Student Name : Yuanita Hesti Kusumaningsih  
NRP : 2513205004  
Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.  
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.

## ABSTRACT

Recently knowledge management is one of many discussed subject in business because of its important role in managing knowledge and preserve it as organization's asset. Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM) as an educational organization also need to manage its knowledge to retain it in the organization, with the knowledge management implementation. But before formally implemented, knowledge management self-assessment is conducted initially which result in generally STEM still in first level, that is starting to aware of knowledge management processes. Afterward, according to this research's objective, analysis of individual and organizational factors influencing the readiness to implement knowledge management is performed, by using Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The analysis result show that there are four factors significantly influencing knowledge management implementation in STEM, which are organizational strategy, management support, organizational culture, and human resource management.

**Keywords:** *Knowledge Management Implementation, Knowledge Management Self-Assessment, Partial Least Square – Structural Equation Modeling*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya maka penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian Tesis yang berjudul “ANALISIS KESIAPAN SEKOLAH TINGGI ENERGI DAN MINERAL DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN MENGGUNAKAN PLS-SEM”, yang dibuat untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan jenjang pendidikan program magister (S2) Teknik Industri ITS Surabaya.

Keberhasilan penyusunan laporan penelitian ini tidak lepas dari partisipasi para pihak yang telah memberikan bantuan, saran, kritik, dan motivasi kepada penulis selama proses pelaksanaan penelitian dan penulisan laporan penelitian ini. Oleh karenanya, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala petunjuk, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian Tesis ini;
2. M. Fadjar Adjidarma, suami tercinta, atas segala dukungan, bantuan, kasih sayang, perhatian, dan pengertiannya terhadap penulis khususnya di saat-saat di mana penulis paling membutuhkan. Ananda M. Arkana Pranadipta, terima kasih telah sempat hadir di kehidupan penulis dan telah menemani penulis selama menjalani masa perkuliahan, Insyaallah kita akan berkumpul lagi suatu saat di tempat yang terbaik...
3. Bapak Djoko Lelono dan Ibu Siti Chamimah, serta Bapak Hardjanto dan Ibu Bariyah, terima kasih untuk segala dukungan, doa dan motivasi yang diberikan kepada penulis. Mbak Wie, Mbak Shanti, Ninuk, dan seluruh keluarga besar, terima kasih atas segala dukungan yang diberikan kepada penulis;
4. Bapak Ir. Toegas Soegeng Soegiarto, M.T., selaku Plt. Ketua STEM beserta jajaran dan seluruh pegawai STEM, atas dukungan, bantuan, dan partisipasinya;
5. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T. dan Bapak Dr. I Ketut Gunarta, M.T. selaku pembimbing Tesis, terima kasih atas waktu, ilmu dan motivasi yang diberikan selama pelaksanaan penelitian Tesis ini;

6. Bapak Dosen Penguji seminar dan sidang Tesis, Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. dan Bapak Erwin Widodo, S.T., M.Eng., Dr.Eng. yang telah memberikan arahan, saran, dan perbaikan laporan penelitian Tesis ini;
7. Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng. Ph.D., selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Teknik Industri ITS; dan Bapak Erwin Widodo, S.T., M.Eng., Dr.Eng. selaku Sekretaris Program Studi Pascasarjana Teknik Industri ITS;
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen pengajar pada Program Studi Pascasarjana Teknik Industri ITS, atas jasanya dalam memberikan ilmu dan pengetahuan yang berharga kepada penulis;
9. Seluruh staf administrasi Program Studi Pascasarjana Teknik Industri ITS atas bantuannya dalam proses administrasi selama perkuliahan dan proses pelaksanaan penelitian Tesis;
10. Teman-teman pascasarjana angkatan 2013, atas segala kekeluargaan, kebersamaan, dan kenangan indah yang diukir bersama-sama;
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang turut membantu proses pelaksanaan penelitian dan penulisan laporan penelitian Tesis ini.

Penulis menyadari penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari sempurna, oleh karenanya penulis bersedia menerima masukan, kritik dan saran yang membangun dengan harapan penelitian selanjutnya akan lebih baik lagi.

Akhirnya penulis berharap agar laporan penelitian Tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan ke depan, demi kemajuan ITS pada umumnya dan Teknik Industri pada khususnya. Semoga Allah senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya pada hamba-hamba yang mencari ilmu di jalan-Nya.

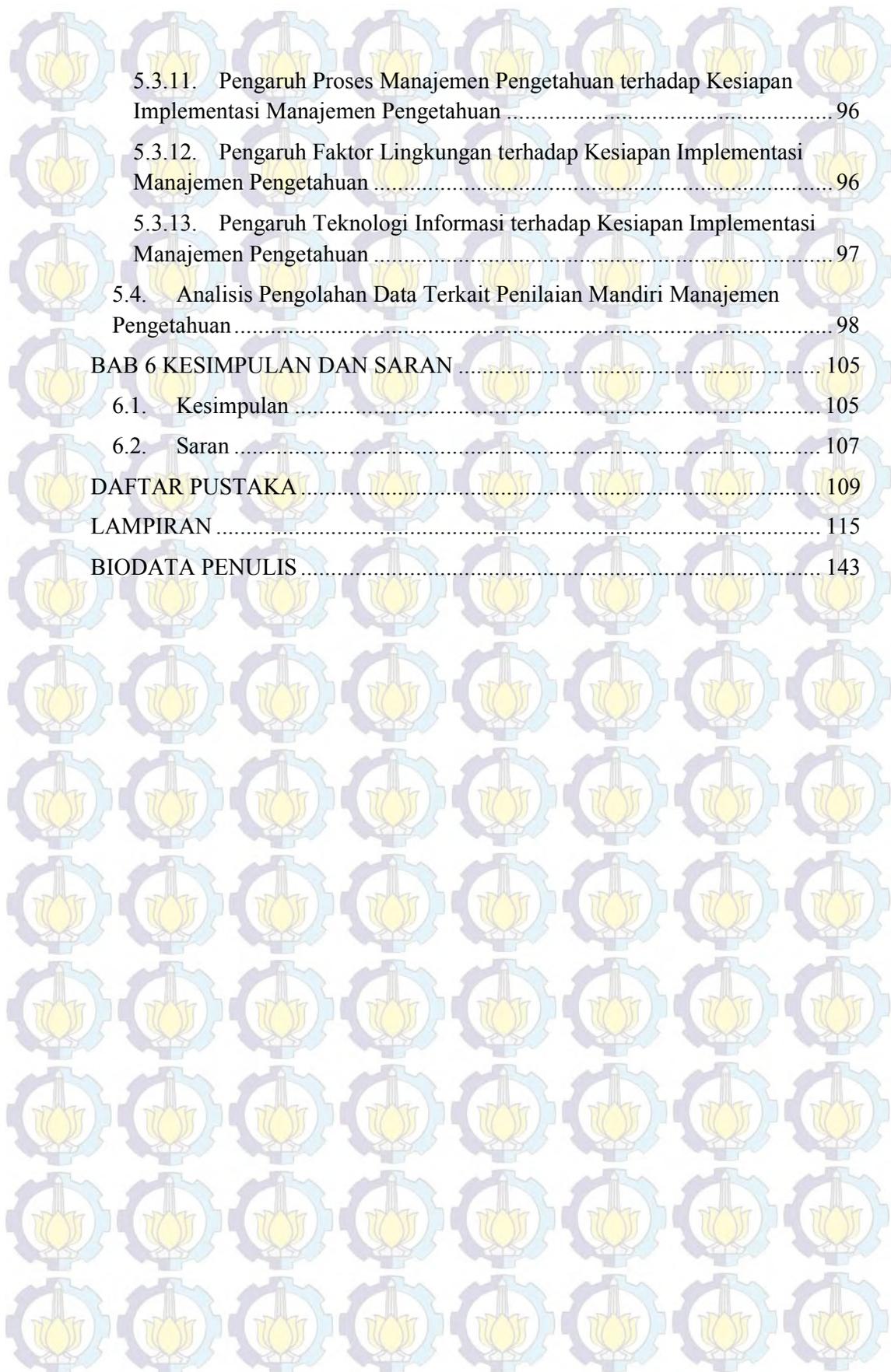
Surabaya, Agustus 2015

**Penulis**

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	14
1.4. Kontribusi Penelitian.....	14
1.5. Batasan Penelitian.....	14
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI.....	17
2.1. Manajemen Pengetahuan.....	17
2.2. Penilaian Mandiri terhadap Manajemen Pengetahuan.....	21
2.3. <i>Structural Equation Modeling</i> .....	26
2.4. Penelitian Terdahulu.....	31
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	45
3.1. Studi Pustaka.....	46
3.2. Survey Study I.....	46
3.3. Survey Study II.....	48
3.4. Hipotesis Penelitian.....	57
3.5. Penggunaan Metode dan Pengolahan Data.....	58
3.6. Analisa dan Interpretasi.....	60
3.7. Kesimpulan dan Saran.....	61
BAB 4 PENGOLAHAN DATA.....	63
4.1. Gambaran Umum Kondisi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral.....	63
4.2. Pengolahan Data Tahap I.....	66
4.3. Pengolahan Data Tahap II.....	66

4.4.	Pengujian Hipotesis .....	70
4.5.	Pengolahan Data Terkait Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan..	73
4.5.1.	Proses Penciptaan Pengetahuan.....	75
4.5.2.	Proses Dokumentasi Pengetahuan .....	76
4.5.3.	Proses Penilaian Pengetahuan .....	76
4.5.4.	Proses Penspesifikasian Pengetahuan yang Dibutuhkan .....	77
4.5.5.	Proses Berbagi Pengetahuan .....	77
4.5.6.	Proses Pengintegrasian Pengetahuan.....	78
BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL.....		81
5.1.	Analisis Pengolahan Data Tahap I.....	81
5.2.	Analisis Hasil Pengolahan Data Tahap II .....	81
5.2.1.	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	81
5.2.2.	Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	85
5.3.	Analisis Hipotesis Penelitian.....	86
5.3.1.	Pengaruh <i>Discrepancy</i> terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan.....	86
5.3.2.	Pengaruh <i>Appropriateness</i> terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	87
5.3.3.	Pengaruh <i>Efficacy</i> terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan.....	88
5.3.4.	Pengaruh <i>Principal Support</i> terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	89
5.3.5.	Pengaruh <i>Personal Valence</i> terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	90
5.3.6.	Pengaruh Strategi Organisasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	90
5.3.7.	Pengaruh Dukungan Pimpinan terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	92
5.3.8.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	93
5.3.9.	Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	94
5.3.10.	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan.....	95



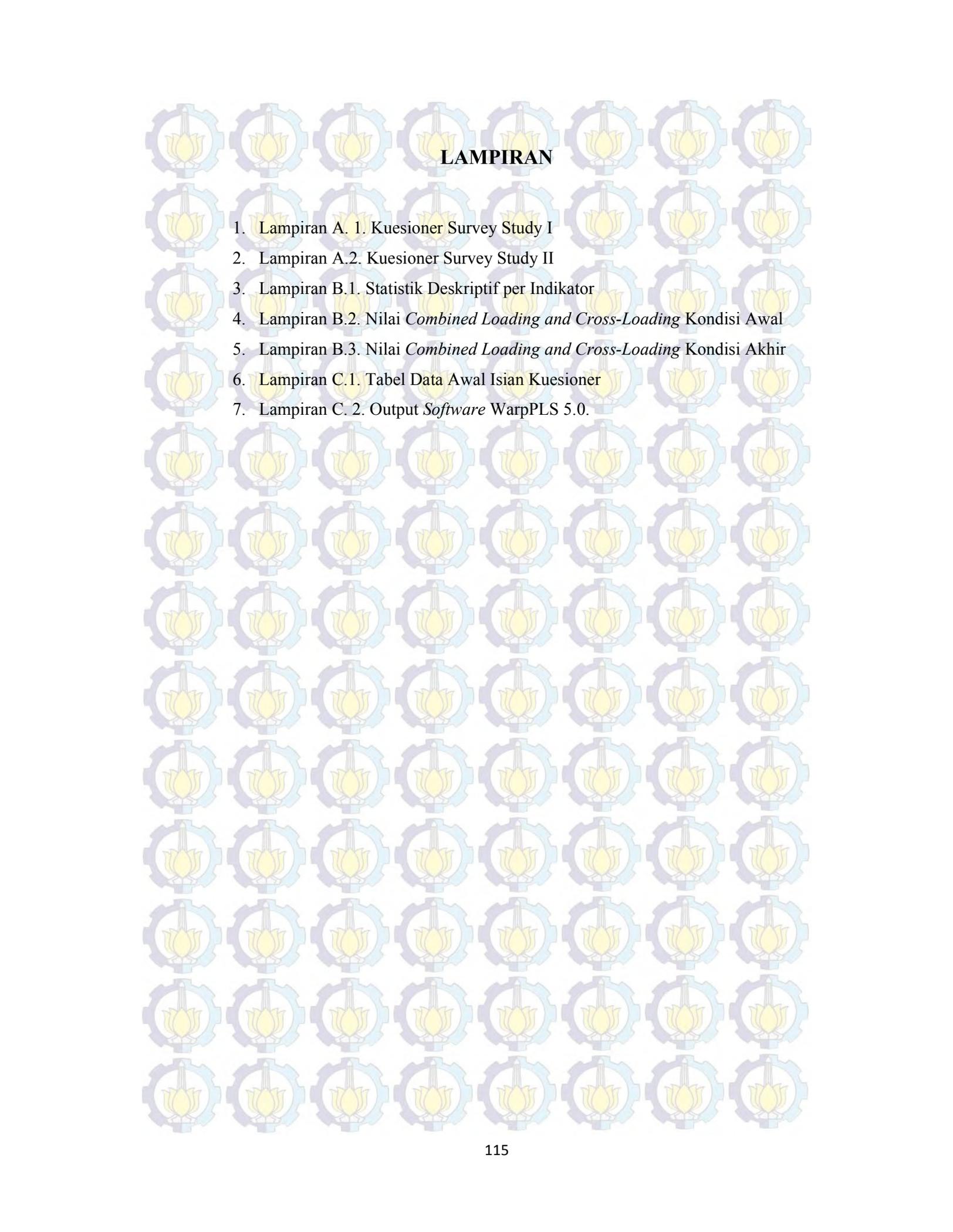
5.3.11. Pengaruh Proses Manajemen Pengetahuan terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	96
5.3.12. Pengaruh Faktor Lingkungan terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	96
5.3.13. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	97
5.4. Analisis Pengolahan Data Terkait Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan .....	98
<b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>105</b>
6.1. Kesimpulan .....	105
6.2. Saran .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>115</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>143</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. River Diagram Program Studi Eksplorasi dan Produksi .....	4
Gambar 1.2. River Diagram Program Studi Manajemen.....	5
Gambar 1.3. River Diagram Program Studi Pemasaran dan Niaga.....	5
Gambar 1.4. River Diagram Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan.....	6
Gambar 1.5. River Diagram Bagian Administrasi Umum dan Keuangan.....	6
Gambar 1.6. River Diagram Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.....	7
Gambar 1.7. River Diagram Unit Penjaminan Mutu.....	7
Gambar 1.8. River Diagram Unit Laboratorium dan Bengkel.....	8
Gambar 1.9. River Diagram Unit Perpustakaan.....	8
Gambar 1.10. River Diagram Unit Komputer dan Teknologi Informasi.....	9
Gambar 1.11. Stair Diagram Proses Penciptaan Pengetahuan.....	9
Gambar 1.12. Stair Diagram Proses Dokumentasi Pengetahuan.....	10
Gambar 1.13. Stair Diagram Proses Penilaian Pengetahuan.....	10
Gambar 1.14. Stair Diagram Proses Penspesifikasian Pengetahuan yang Dibutuhkan.....	10
Gambar 1.15. Stair Diagram Proses Pembagian Pengetahuan.....	11
Gambar 1.16. Stair Diagram Proses Pengintegrasian Pengetahuan.....	11
Gambar 2.1. <i>River Diagram</i> Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan.....	25
Gambar 2.2. Stair Diagram.....	26
Gambar 2.3. Model Umum PLS-SEM.....	30
Gambar 2.4. Algoritma PLS-SEM.....	31
Gambar 2.5. Model Portal dalam Penelitian Sinha, et.al. (2012).....	34
Gambar 2. 6. Model yang Diajukan dalam Penelitian Cheon, et.al. (2012).....	36
Gambar 2. 7. Model yang Diajukan dalam Penelitian Agudo-Peregrina, et.al. (2014).....	37
Gambar 2. 8. Model yang Diajukan dalam Penelitian Lin (2014).....	38
Gambar 2. 9. Model yang Diajukan dalam Penelitian Lehner, et.al. (2010).....	39
Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian.....	45
Gambar 3.2. Model Konseptual.....	56
Gambar 3.3. Diagram Mekanisme Pengolahan Data Penelitian.....	58

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Daftar Fungsional Dosen Purna Tugas Tahun 2015 s.d. 2019.....	3
Tabel 1. 2. Matriks Hasil Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan di STEM ..	4
Tabel 2.1. Perbandingan Pengetahuan Tasit dan Pengetahuan Eksplisit.....	17
Tabel 2.2. Matriks Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan OHCHR.....	23
Tabel 2.3. Panduan Memilih Metode CB-SEM atau PLS-SEM .....	28
Tabel 2.4 Petunjuk Pengaplikasian PLS-SEM .....	29
Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 3.1. Daftar Faktor dan Indikator yang Mengukurnya .....	49
Tabel 3.2. Item Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Individu .....	51
Tabel 3.3. Item Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Organisasi.....	52
Tabel 3.4. Item dan Kode Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan.....	55
Tabel 4.1. Nilai Composite Reliability Kondisi Awal.....	67
Tabel 4.2. Nilai AVE Kondisi Awal.....	67
Tabel 4.3. Perbandingan Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antar Variabel Laten Kondisi Awal.....	68
Tabel 4.4 Nilai Composite Reliability Kondisi Akhir .....	69
Tabel 4.5. Nilai AVE Kondisi Akhir .....	69
Tabel 4.6. Perbandingan Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antar Variabel Laten Kondisi Akhir .....	69
Tabel 4.7. Koefisien Jalur dan Nilai P, serta Ukuran Efek .....	70
Tabel 4.8. Koefisien Jalur Variabel Laten Eksogen terhadap Variabel Laten Endogen.....	71
Tabel 4.9. Tabel Hasil Uji Hipotesis.....	73
Tabel 4.10. Nilai Maksimal pada Setiap Indikator per Bagian/Unit .....	73
Tabel 4.11. Perangkingan Bagian/Unit menurut Nilai Maksimal per Indikator ...	74



## LAMPIRAN

1. Lampiran A. 1. Kuesioner Survey Study I
2. Lampiran A.2. Kuesioner Survey Study II
3. Lampiran B.1. Statistik Deskriptif per Indikator
4. Lampiran B.2. Nilai *Combined Loading and Cross-Loading* Kondisi Awal
5. Lampiran B.3. Nilai *Combined Loading and Cross-Loading* Kondisi Akhir
6. Lampiran C.1. Tabel Data Awal Isian Kuesioner
7. Lampiran C. 2. Output *Software WarpPLS 5.0*.

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM) merupakan Perguruan Tinggi di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM) yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi di bidang energi dan sumber daya mineral dan apabila memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 29 Tahun 2014 tanggal 16 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Energi dan Mineral), dan merupakan perubahan dari Akademi Minyak dan Gas Bumi (Akamigas) sesuai Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2014 tanggal 26 Mei 2014 tentang Perubahan Akademi Minyak dan Gas Bumi menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral, dalam rangka pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang terdidik dan profesional di bidang energi dan sumber daya mineral.

Sebagai perguruan tinggi di bawah KESDM, STEM menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di bidang energi dan sumber daya mineral
- b. pelaksanaan penelitian terapan bidang energi dan sumber daya mineral;
- c. pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;
- d. pengembangan pendidikan dan pembelajaran di bidang energi dan sumber daya mineral;
- e. pembinaan civitas akademika;
- f. pelaksanaan kerja sama; dan
- g. pelaksanaan administrasi.

Sedangkan STEM bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang profesional, berintegritas tinggi dan bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas, serta mampu bersaing di pasar global sektor energi dan sumber daya mineral.

Dalam rangka mewujudkan fungsi dan tujuannya serta menjaga kualitas lulusannya, STEM harus selalu meningkatkan kinerja organisasinya, di mana salah satu faktor yang sangat berperan penting adalah pengetahuan, sehingga pengetahuan harus dikelola dan digunakan dengan baik oleh organisasi (Tayauva, dkk. 2014), yaitu melalui Manajemen Pengetahuan, yang prosesnya terdiri dari akuisisi, penciptaan, pemurnian/perbaikan, penyimpanan, pemindahan, berbagi, dan penggunaan pengetahuan (King, 2009). Selain itu, Psarras (2006) dalam Eftekharzade dan Mohammad (2011) menyatakan bahwa dengan menggunakan manajemen pengetahuan, maka suatu institusi pendidikan dapat ikut berkompetisi dan juga dapat meningkatkan kualitas, inovasi dan fungsionalitasnya.

Manajemen pengetahuan juga berperan penting dalam menjaga kepemilikan terhadap pengetahuan yang telah ada selama ini di dalam institusi dan untuk memperkaya pengetahuan tersebut dengan pengetahuan-pengetahuan baru ataupun melalui teknologi-teknologi baru, seperti yang dinyatakan oleh Barclay, et.al. (2004) dalam Uriarte (2008) yaitu keharusan organisasi mengelola pengetahuan antara lain karena pemberhentian pegawai yang disebabkan oleh pensiun atau peningkatan mobilitasnya (permintaan untuk berhenti dari pegawai bersangkutan) akan dapat mengakibatkan organisasi kehilangan pengetahuan yang dimilikinya, begitu juga dengan perubahan-perubahan strategis yang akan dapat menghilangkan pengetahuan-pengetahuan di bidang tertentu. Pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh STEM antara lain pengetahuan yang dimiliki para dosen atau pengajarnya. Pengetahuan tersebut yang bersifat tacit yaitu pengalaman bekerja atau mengajar dalam sektor energi dan sumber daya mineral, akan sulit untuk ditangkap dan disimpan dalam bentuk arsip baik manual maupun elektronik, dan akan selalu terintegrasi dan terbawa oleh dosen yang memilikinya. Sehingga apabila seorang dosen sudah tidak mengajar di STEM, baik karena pensiun ataupun lainnya, maka pengetahuan tersebut akan hilang juga dari STEM. Sedangkan dalam lima tahun ke depan, yaitu sampai dengan tahun 2019, dari 45 orang dosen tetap yang dimiliki STEM, 16 orang akan mencapai batas usia pensiun (Tabel 1). Oleh karenanya, pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sudah sangat diperlukan dan diharapkan dapat terwujud dalam waktu yang singkat.

**Tabel 1. 1. Daftar Fungsional Dosen Purna Tugas Tahun 2015 s.d. 2019**

No	Tahun	Jabatan	Konsentrasi
1	2015	1. Lektor Kepala	Utilities
2	2016	1. Lektor	Teknik Mesin Kilang
3	2017	1. Lektor Kepala 2. Lektor Kepala 3. Lektor 4. Lektor	Logistik Minyak dan Gas Teknik Mesin Kilang Keinspekturan Tambang Fire & Safety
4	2018	1. Lektor Kepala 2. Lektor 3. Lektor	Manajemen Pertambangan dan Energi Logistik Minyak dan Gas Laboratorium Pengolahan
5	2019	1. Lektor Kepala 2. Lektor Kepala 3. Lektor Kepala 4. Lektor 5. Lektor 6. Lektor 7. Lektor	Teknik Produksi Minyak dan Gas Logistik Minyak dan Gas Teknik Listrik Perminyakan Keinspekturan Tambang Laboratorium Pengolahan Teknik Instrumentasi Kilang Teknik Mesin Lapangan

Sumber: Kelompok Administrasi Kepegawaian STEM

Manajemen pengetahuan sendiri bukanlah suatu produk atau layanan yang dibeli untuk langsung dapat diterapkan, namun merupakan suatu proses yang dinamis dan kontinu yang berhubungan dengan hubungan antar manusia dan kemampuan manusia dalam suatu organisasi, yang diimplementasikan dalam periode tertentu (Benjamin et al, 1998, dalam Leung, 2010).

Secara formal, STEM belum mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Namun secara informal, siklus proses manajemen pengetahuan telah dilaksanakan dalam tugas rutin di STEM, misalnya dalam pelaksanaan rutin tahunan Forum Komunikasi Dosen atau *Focus Group Discussion* sebagai ajang para dosen untuk berkomunikasi dan berdiskusi tentang situasi dan kondisi terkini di STEM dan rencana pengembangannya atau perbaikannya di masa yang akan datang, maupun komunikasi dan diskusi antar dosen, manajemen, bahkan juga dengan para stakeholder maupun instansi terkait lainnya.

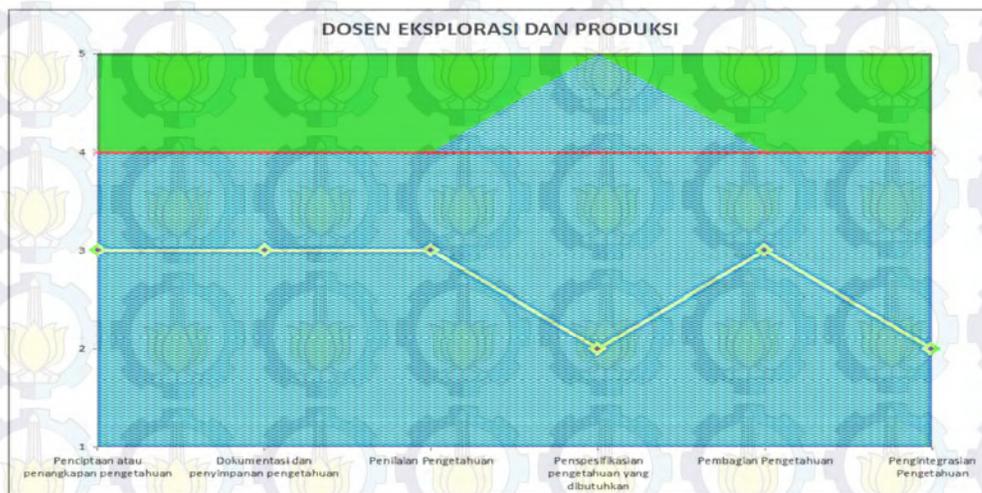
Dalam rangka menentukan posisi STEM dalam proses inisiatif manajemen pengetahuan yang telah dilaksanakan, maka dilakukan penilaian mandiri manajemen pengetahuan, yaitu melalui pengisian matriks penilaian mandiri manajemen pengetahuan oleh perwakilan dari setiap unit di dalam organisasi STEM, yaitu Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan,

Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi dan Kelompok Dosen (diwakili oleh 3 orang dosen), Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Unit Penjaminan Mutu, Unit Laboratorium dan Bengkel, Perpustakaan, serta Unit Komputer dan Teknologi Informasi.

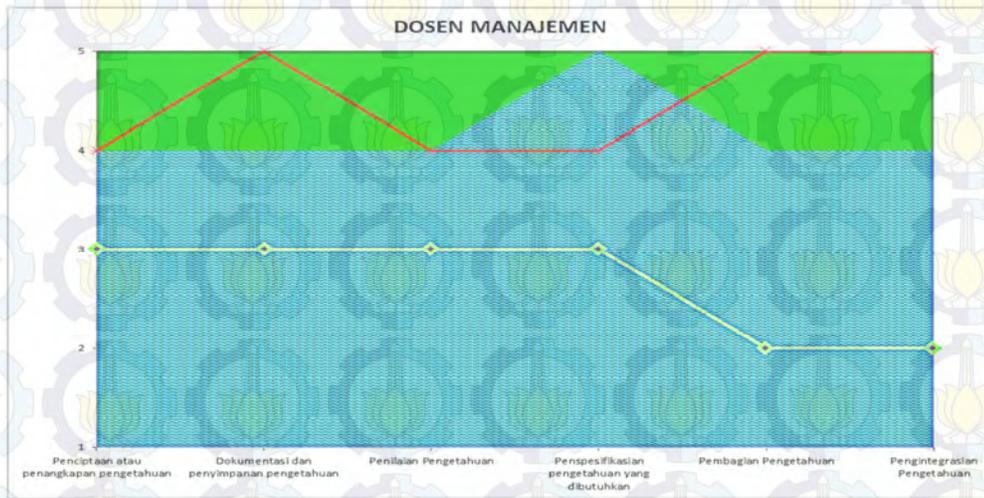
**Tabel 1. 2. Matriks Hasil Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan di STEM**

	DOSEN EP		DOSEN MIJ		DOSEN PDH		BDAA		BDAU		UPPM		UPM		ULB		LIB		UKTI	
	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T
Penciptaan atau penangkapan pengetahuan	3	4	3	4	1	4	1	4	4	5	3	4	2	4	3	4	1	1	3	5
Dokumentasi dan penyimpanan pengetahuan	3	4	3	5	2	4	1	4	4	5	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4
Penilaian Pengetahuan	3	4	3	4	3	4	1	4	3	5	2	5	3	5	3	4	4	5	2	4
Penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan	2	4	3	4	3	4	1	4	3	5	2	4	1	4	4	5	5	5	3	4
Pembagian Pengetahuan	3	4	2	5	3	4	1	4	4	5	1	3	1	3	3	4	4	4	3	4
Pengintegrasian Pengetahuan	2	4	2	5	3	5	1	4	4	5	1	4	2	4	3	4	4	4	2	3

Hasil penilaian mandiri yang terlihat dalam Tabel 1.2. dapat dilihat lebih lanjut dalam *river diagram* untuk masing-masing bagian atau unit pada Gambar 1.1, Gambar 1.2, Gambar 1.3, Gambar 1.4, Gambar 1.5, Gambar 1.6, Gambar 1.7, Gambar 1.8, Gambar 1.9, dan Gambar 1.10.



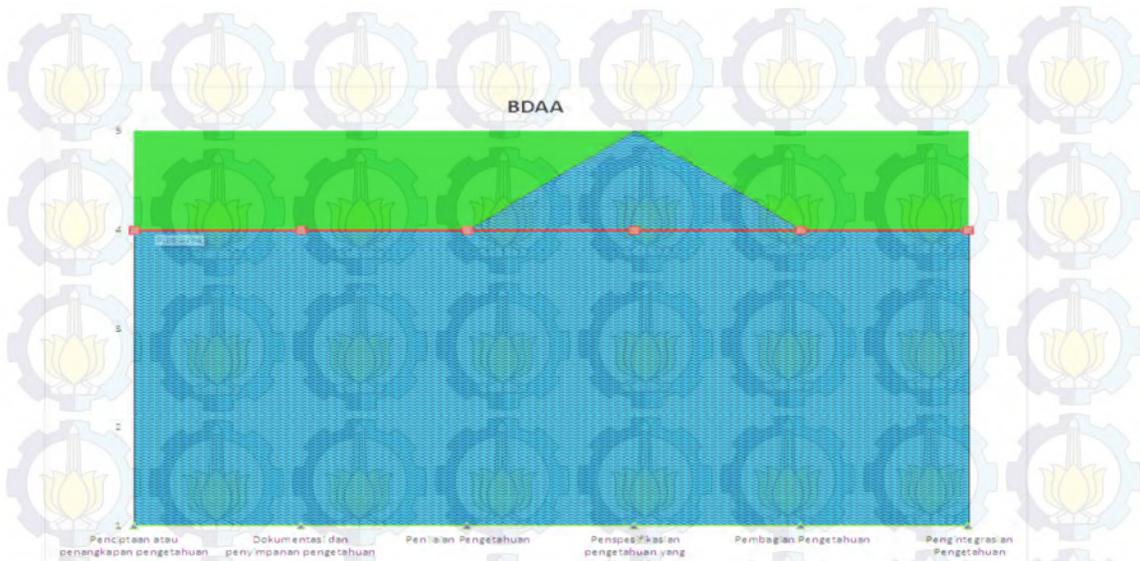
**Gambar 1.1. River Diagram Program Studi Eksplorasi dan Produksi**



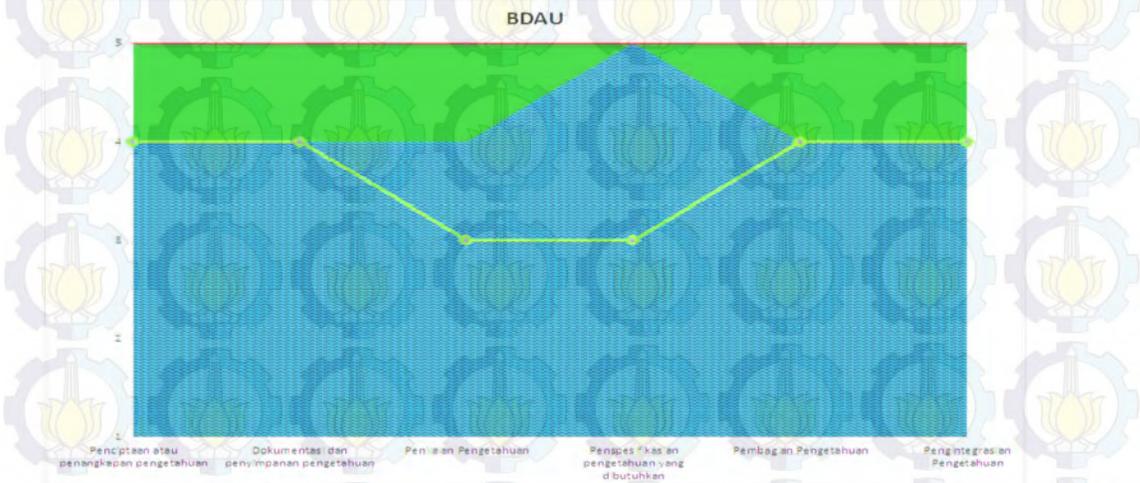
**Gambar 1.2. River Diagram Program Studi Manajemen**



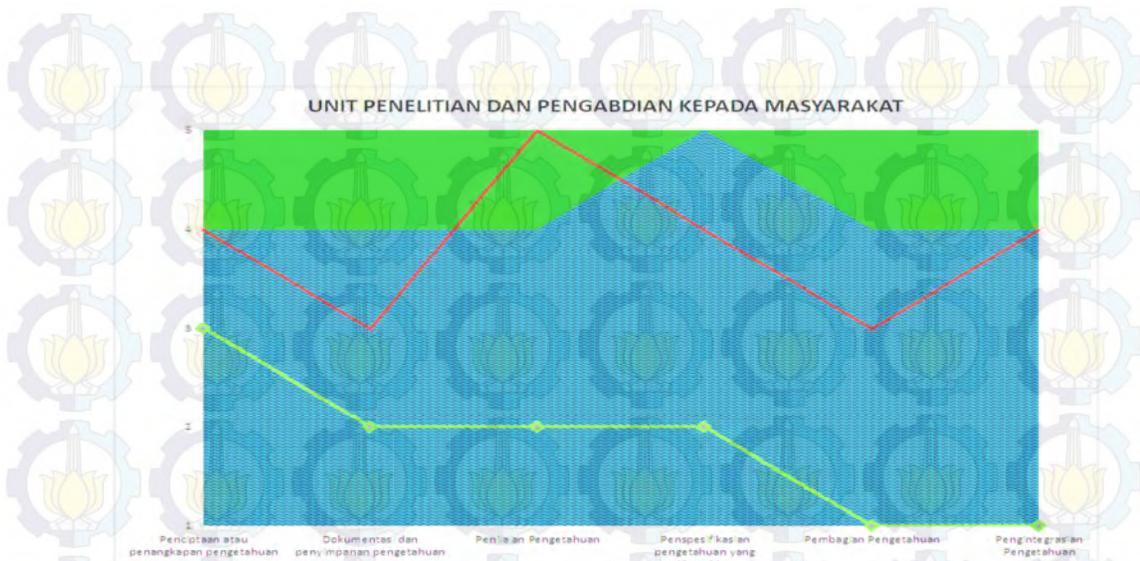
**Gambar 1.3. River Diagram Program Studi Pemasaran dan Niaga**



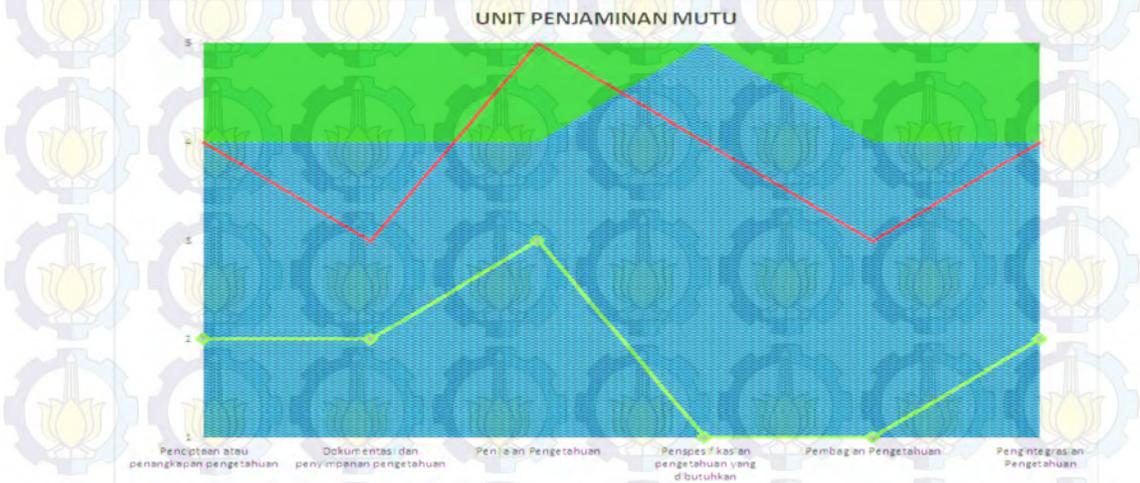
**Gambar 1.4. River Diagram Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan**



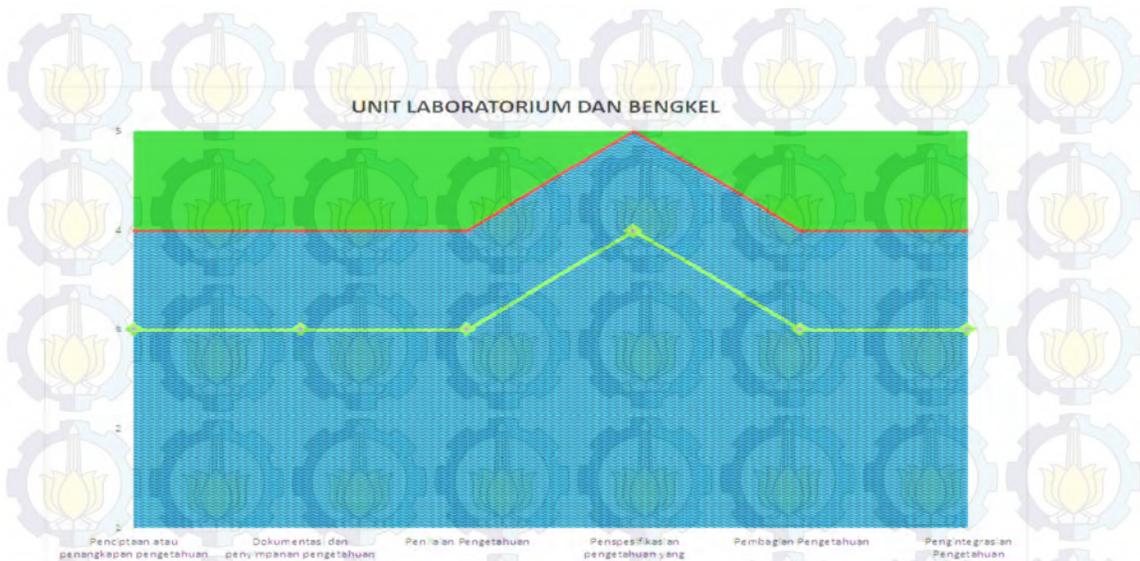
**Gambar 1.5. River Diagram Bagian Administrasi Umum dan Keuangan**



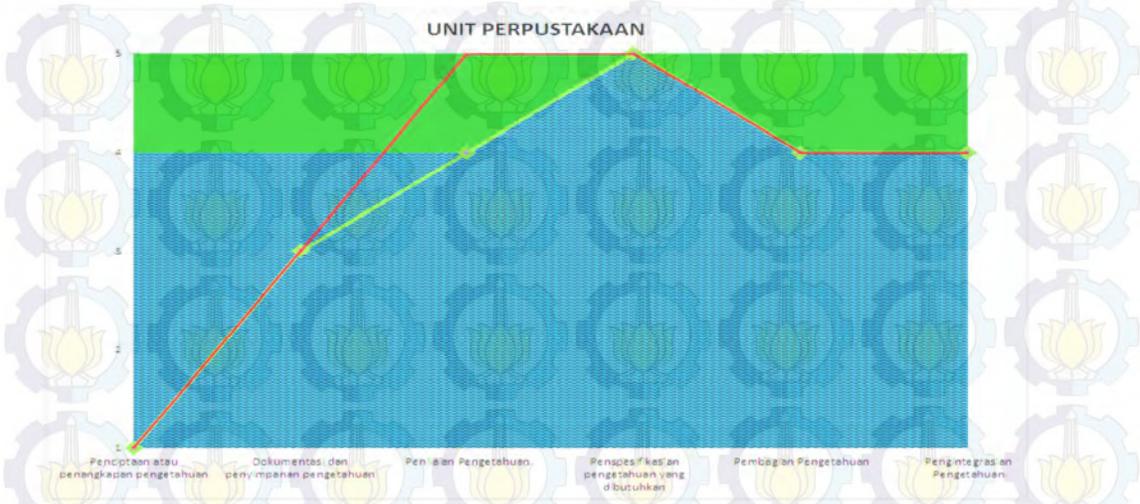
**Gambar 1.6. River Diagram Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat**



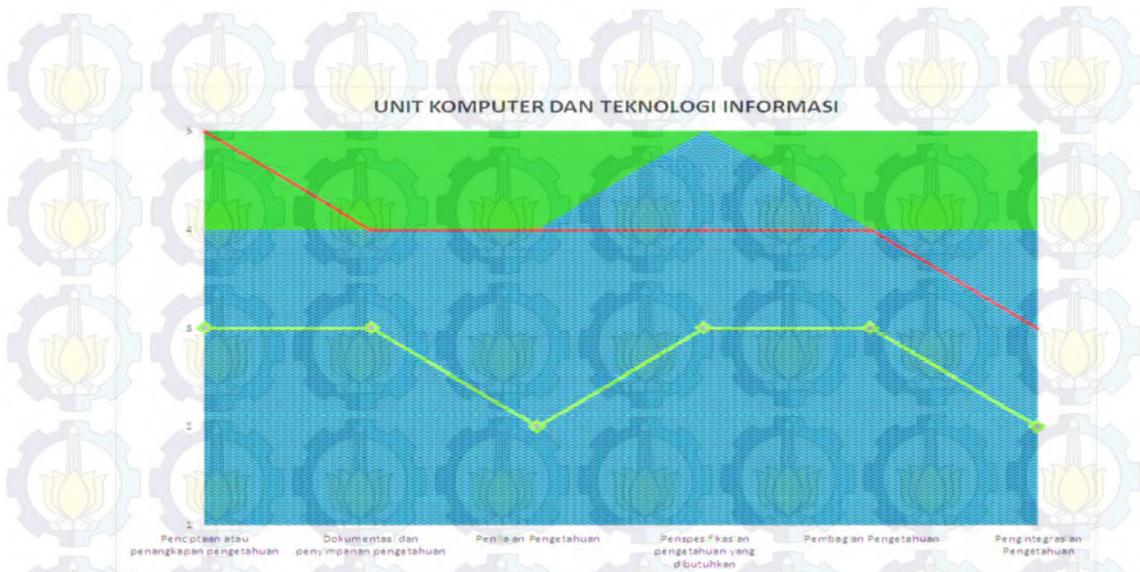
**Gambar 1.7. River Diagram Unit Penjaminan Mutu**



**Gambar 1.8. River Diagram Unit Laboratorium dan Bengkel**

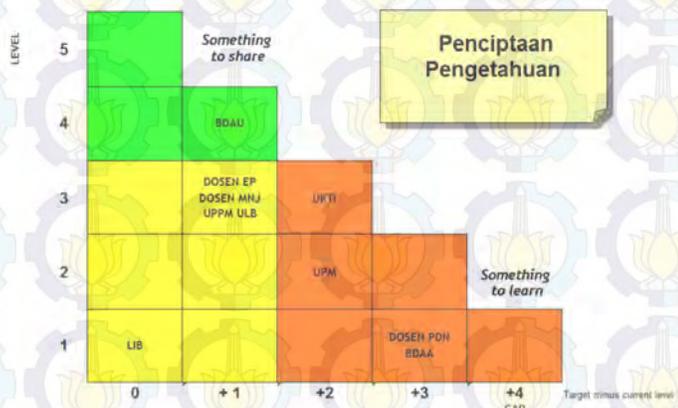


**Gambar 1.9. River Diagram Unit Perpustakaan**

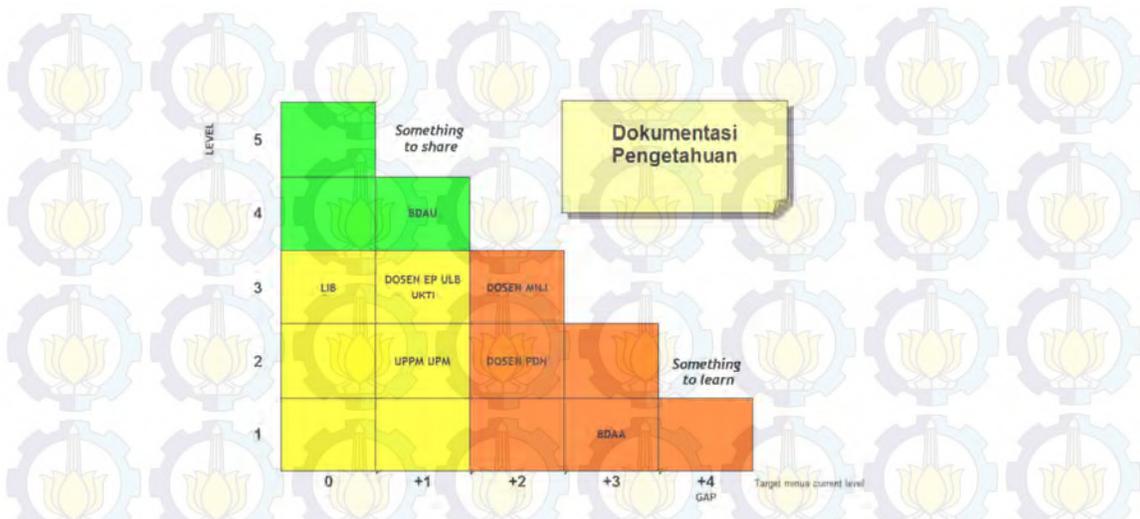


**Gambar 1.10. River Diagram Unit Komputer dan Teknologi Informasi**

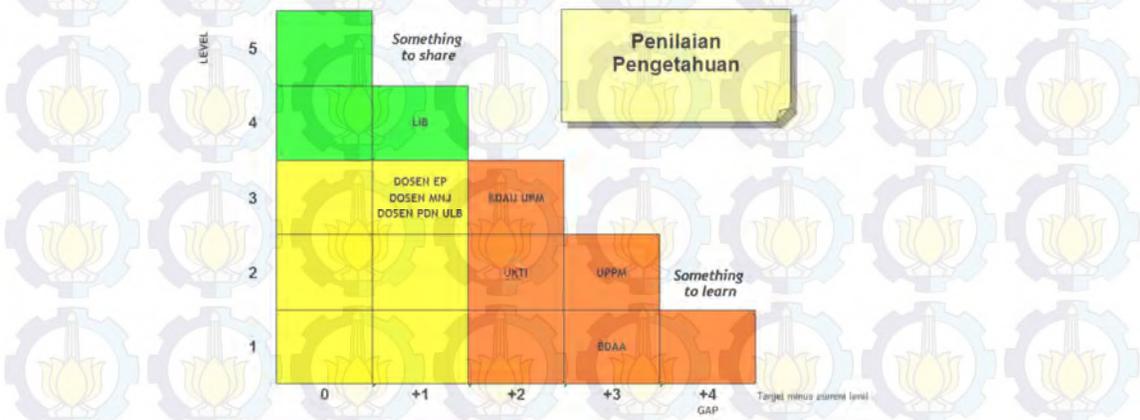
Sehingga, untuk melihat untuk setiap proses manajemen pengetahuan, bagian atau unit mana yang memiliki level yang lebih tinggi dan dapat membagikan pengetahuannya dalam mencapai target level yang diinginkan, dapat dilihat melalui *stair diagram* pada Gambar 1.11, Gambar 1.12, Gambar 1.13, Gambar 1.14, Gambar 1.15, dan Gambar 1.16.



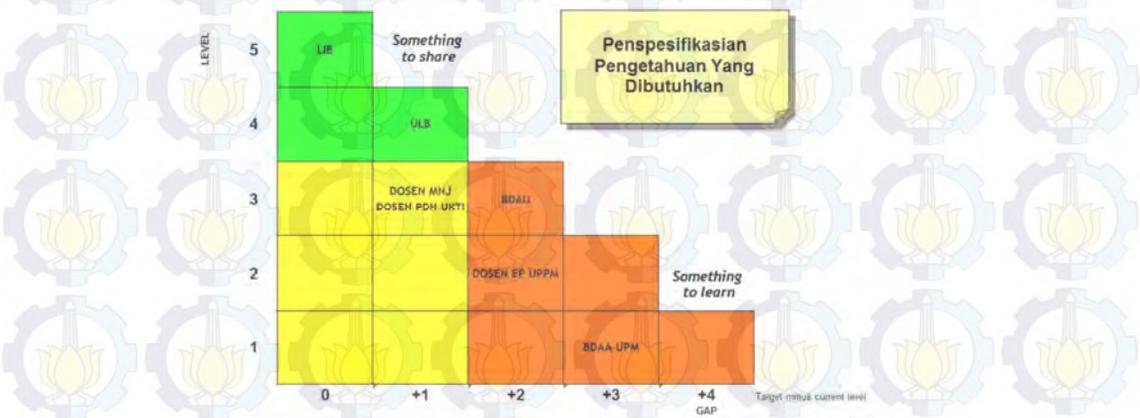
**Gambar 1.11. Stair Diagram Proses Penciptaan Pengetahuan**



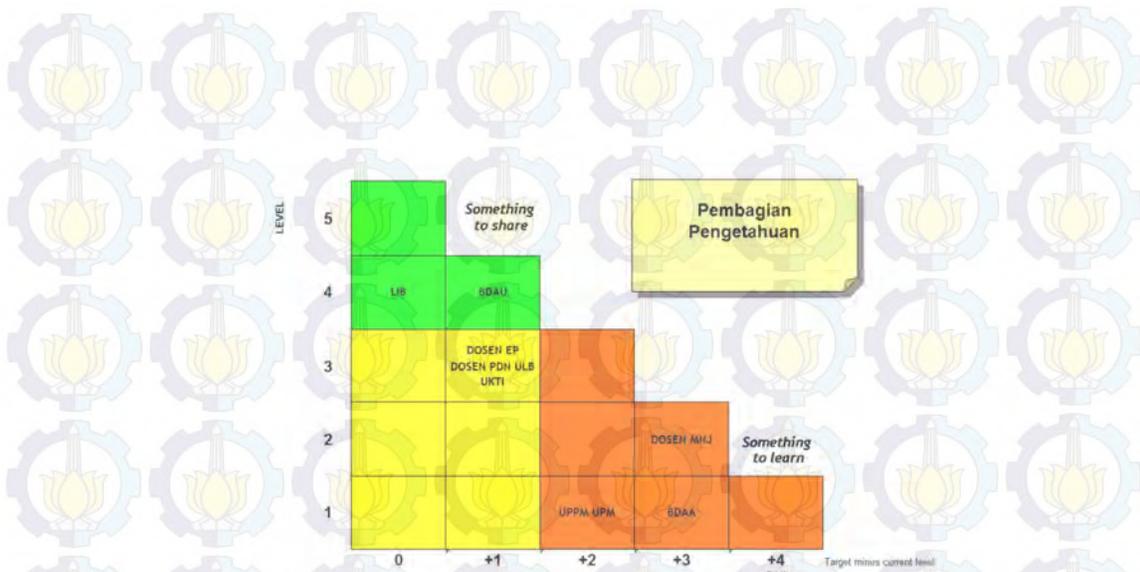
Gambar 1.12. Stair Diagram Proses Dokumentasi Pengetahuan



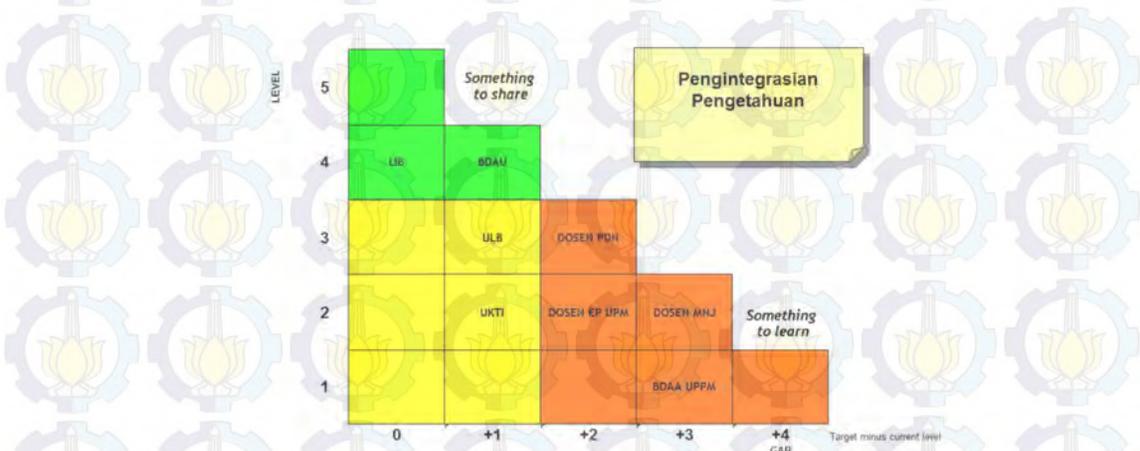
Gambar 1.13. Stair Diagram Proses Penilaian Pengetahuan



Gambar 1.14. Stair Diagram Proses Penspesifikasian Pengetahuan yang Dibutuhkan



**Gambar 1.15. Stair Diagram Proses Pembagian Pengetahuan**



**Gambar 1.16. Stair Diagram Proses Pengintegrasian Pengetahuan**

Berdasarkan hasil penilaian mandiri tersebut, proses-proses manajemen pengetahuan terlihat sudah mulai diterapkan hampir di seluruh bagian atau unit, namun dengan level penerapan yang berbeda-beda. Bagian atau unit yang memiliki level tertinggi di antara bagian atau unit lain di hampir seluruh proses manajemen pengetahuan adalah Unit Perpustakaan dan Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, sehingga kedua bagian atau unit tersebut diharapkan dapat membagikan pengetahuannya ke bagian atau unit lainnya sehingga bagian atau unit lain dapat meraih level sesuai target masing-masing dengan meminimalkan

resiko, misalnya resiko waktu menjadi lebih cepat, resiko biaya menjadi lebih hemat, serta resiko penggunaan tenaga kerja dan perlengkapan menjadi lebih sedikit.

Untuk menentukan level institusi STEM dalam setiap proses manajemen pengetahuan, digunakan level terendah dalam penilaian mandiri oleh bagian atau unit dalam institusi STEM agar implementasi manajemen pengetahuan yang akan dilakukan dapat menjangkau sampai ke level terendah. Sehingga berdasarkan hasil penilaian mandiri di atas, institusi STEM berada di level 1 untuk setiap proses manajemen pengetahuan, yaitu level di mana baru mulai tumbuhnya kesadaran para pegawai akan proses manajemen pengetahuan.

Selanjutnya, setelah menganalisis hasil penilaian mandiri di atas serta agar manajemen pengetahuan dapat segera diimplementasikan secara formal di STEM, sehingga juga dapat meminimalisir resiko pengimplementasiannya, baik dari segi waktu yang dibutuhkan, biaya yang dikeluarkan, maupun kualitas manajemen pengetahuan yang diimplementasikan, maka terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Samara (2013) mengemukakan bahwa untuk lebih memahami pengimplementasian manajemen pengetahuan yang juga berhubungan dengan manajemen perubahan dalam organisasi, dibutuhkan pemahaman terhadap aktivitas-aktivitas pada faktor mikro (level individu) dalam organisasi yang merupakan penentu hasil pada faktor makro (level organisasi), untuk selanjutnya diintegrasikan dengan faktor makro (level organisasi) untuk melengkapi faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen pengetahuan. Faktor-faktor mikro tersebut terdiri dari empat faktor yang dimulai dari *discrepancy* (selisih/jarak), yang merupakan pangkal kesiapan berubah dengan melihat bagaimana suatu organisasi mengkomunikasikan pesan untuk berubah; *appropriateness* (kepantasan), yaitu mensosialisasikan perubahan pada individu dapat digunakan untuk mengkomunikasikan kepantasan perubahan yang diusulkan; *efficacy* (kemampuan memperoleh hasil yang diinginkan), yang menggambarkan bagaimana seseorang akan lebih bersedia melaksanakan perubahan jika mempercayai kontribusinya akan bernilai bagi orang lain;

*principal support* (dukungan utama), yang menggambarkan bagaimana orang-orang tertentu pada suatu level dapat menentukan aksi, sikap, tindakan, dan keputusan anggota organisasi lainnya untuk berpartisipasi dalam suatu perubahan dan mempengaruhi kesiapan mereka; dan *knowledge valence* (valensi pengetahuan) yang menjelaskan keuntungan yang akan dirasakan dari perubahan.

Sedangkan faktor-faktor makro (level organisasi) yang diadopsi merupakan hasil penelitian Taghavi, et.al (2013), sebanyak delapan faktor yaitu: strategi organisasi, budaya organisasi, dukungan pimpinan, manajemen sumber daya manusia, struktur organisasi, proses manajemen pengetahuan, faktor lingkungan, dan teknologi informasi. Dan untuk mengukur faktor implementasi manajemen pengetahuan, digunakan indikator yang diadopsi dari penelitian oleh Agudo-Peregrina, et.al (2014) yaitu niat untuk melaksanakan dan kebiasaan dalam melaksanakan sebelumnya (proses manajemen pengetahuan).

Faktor-faktor di atas (mikro, makro dan implementasi manajemen pengetahuan) merupakan faktor yang sulit untuk dilakukan pengukuran secara langsung, sehingga membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya untuk faktor implementasi manajemen pengetahuan. Sehingga untuk meneliti dan menguji hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan implementasi manajemen pengetahuan di STEM, penelitian ini akan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* dengan pendekatan Partial Least Square karena jumlah populasi yang tidak memungkinkan untuk mendapatkan sampel besar.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian ini adalah untuk menganalisis kesiapan Sekolah Tinggi Energi dan Mineral dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan, yaitu melalui analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya baik dari sisi individu (pegawai) maupun organisasi STEM secara keseluruhan.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui faktor-faktor individu apa saja yang berpengaruh dalam kesiapan implementasi manajemen pengetahuan pada institusi STEM, dan seberapa besar pengaruhnya;
2. Mengetahui faktor-faktor organisasi apa saja yang berpengaruh dalam kesiapan implementasi manajemen pengetahuan pada institusi STEM, dan seberapa besar pengaruhnya.

### **1.4. Kontribusi Penelitian**

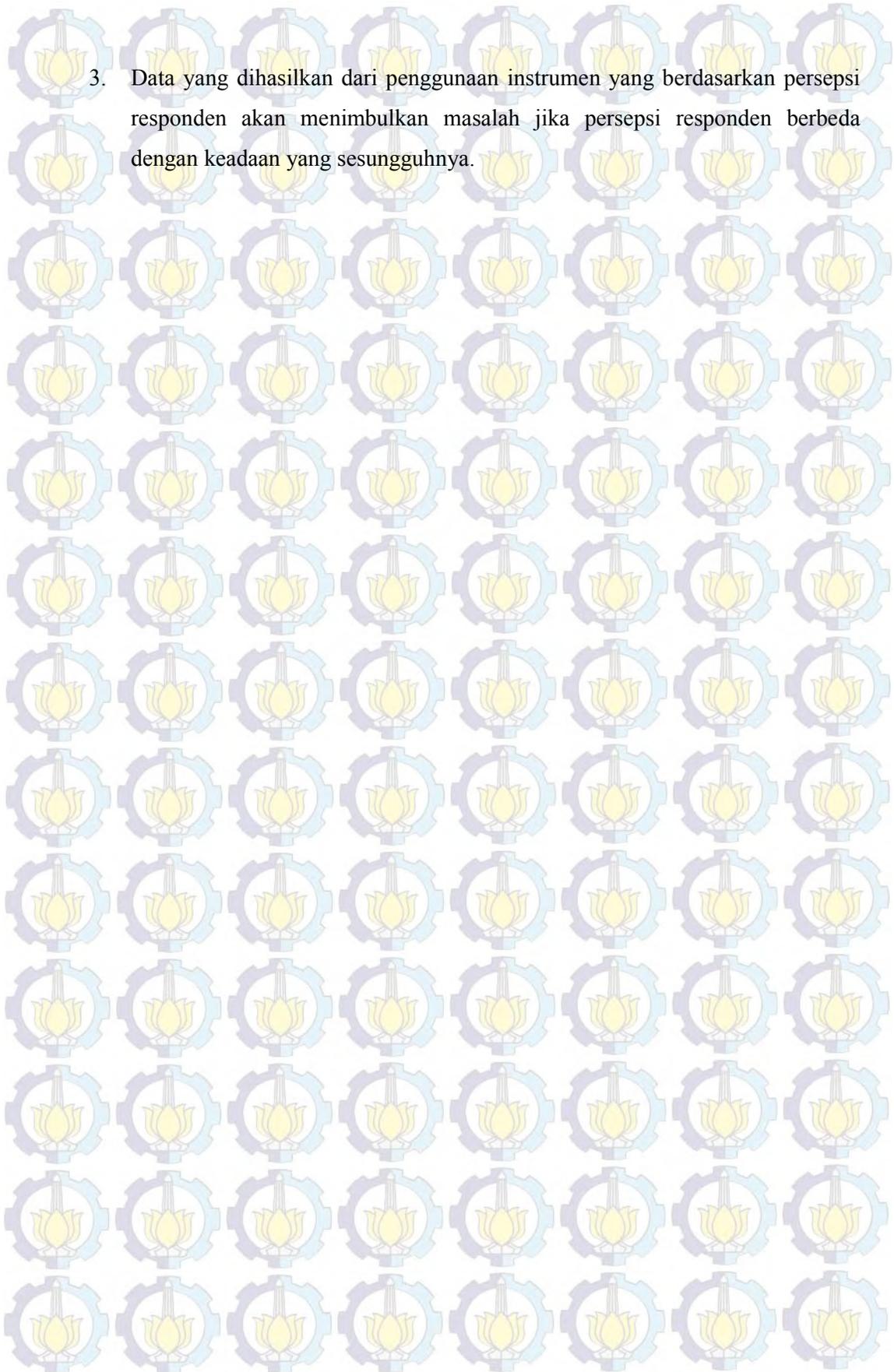
Kontribusi yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang penilaian mandiri manajemen pengetahuan dalam suatu insitusi, analisis faktor yang berpengaruh dalam pengimplementasian suatu perubahan dalam suatu institusi (dalam hal ini perubahan tersebut adalah manajemen pengetahuan), serta dalam rangka pengembangan ilmu manajemen industri dan manajemen pengetahuan.
2. Secara praktis, penelitian ini memberikan wacana baru dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan pada institusi pendidikan, yaitu dengan menggabungkan faktor – faktor individu dan organisasi sebagai faktor yang berpengaruh, dan memberikan pengetahuan baru kepada pihak manajemen STEM tentang pentingnya implementasi manajemen pengetahuan;

### **1.5. Batasan Penelitian**

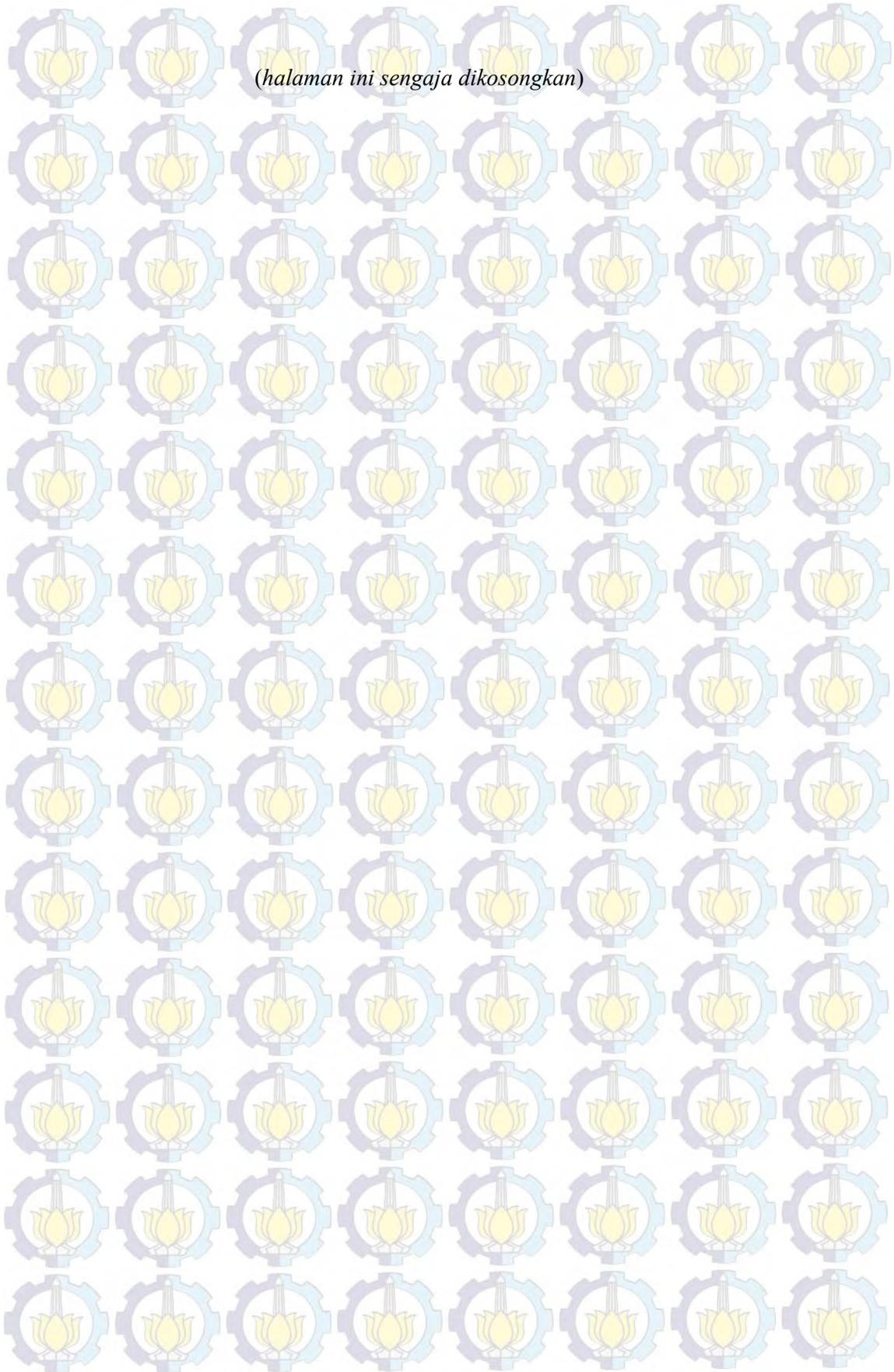
Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian adalah Sekolah Tinggi Energi dan Mineral dengan alamat lengkap Jalan Gajah Mada Nomor 58, Karangboyo, Cepu, Blora, Jawa Tengah, yang merupakan perguruan tinggi kedinasan di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
2. Penelitian ini hanya menggunakan alat pengumpul data berupa kuesioner, dan tidak disertai metode pengumpulan data lain sebagai penunjang;



3. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang berdasarkan persepsi responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

#### 2.1. Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan merupakan campuran dari berbagai elemen seperti pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pemahaman pakar yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi baru, dan merupakan transformasi dari informasi yang telah melalui proses perbandingan untuk situasi yang berbeda-beda, analisis dampaknya terhadap keputusan dan tindakan, hubungan dengan informasi lainnya, serta analisis pemikiran orang lain terhadapnya (Davenport dan Prusak, 1998).

Pengetahuan dibagi ke dalam dua bagian besar, yaitu pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit, di mana pengetahuan tacit sulit untuk ditangkap ke dalam teks atau gambar dan melekat pada si empunya, sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan hal-hal yang telah ditangkap ke dalam bentuk nyata seperti kata-kata, rakaman audio, atau gambar. Namun beberapa hal yang merupakan eksplisit bagi sebagian orang dapat merupakan tacit bagi sebagian yang lain, karena ada hal-hal yang mudah dikemukakan oleh sebagian orang merupakan hal yang sulit untuk dikemukakan (Dalkir, 2005). Untuk lebih jelasnya, perbandingan pengetahuan tacit dan eksplisit dirangkum dalam Tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Perbandingan Pengetahuan Tacit dan Pengetahuan Eksplisit**

Pengetahuan Tacit	Pengetahuan Eksplisit
Kemampuan beradaptasi, menghadapi situasi baru	Kemampuan menyebarkan, mengembangkan, mengakses, dan mengaplikasikan kembali suatu pengetahuan di dalam organisasi
Keahlian, pengetahuan akan cara, alasan dibalik suatu hal, dan mengerti alasan tersebut	Kemampuan untuk mengajar, melatih
Melatih dan menjadi mentor dalam mentransfer pengetahuan berupa pengalaman secara perorangan	Mentransfer pengetahuan melalui produk, layanan, dan dokumentasi proses

Sumber: Dalkir, K. (2005)

Sedangkan definisi dari Manajemen Pengetahuan, antara lain :

1. Kemampuan untuk menangkap, mengarsip, dan mengakses pengalaman-pengalaman terbaik dari pengetahuan yang terkait pekerjaan dan pembuatan keputusan dari pekerja dan manajer untuk perilaku individu dan kelompok (Bergeron, 2003)
2. Sekumpulan proses yang bertujuan untuk mengubah pola proses pengetahuan dalam organisasi saat ini untuk meningkatkan proses tersebut dan hasil dari proses tersebut (Firestone dan McElroy, 2005)
3. Koordinasi yang dilakukan dengan hati-hati dan sistematis dalam mengorganisasikan manusia, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka menambahkan nilai keluaran organisasi melalui penggunaan kembali dan inovasi, yang dilaksanakan dengan menciptakan, berbagi, dan mengaplikasikan pengetahuan sebagaimana yang dilaksanakan melalui pemberian pelajaran dan pengalaman terbaik ke dalam ingatan perusahaan dalam rangka pengembangan pembelajaran organisasi secara kontinu (Dalkir, 2005).

Ketertarikan pelaku bisnis dan organisasi akan manajemen pengetahuan dan penerapannya dalam organisasi pada masa ini antara lain berdasarkan hal-hal berikut :

1. Globalisasi bisnis, di mana organisasi sekarang merupakan organisasi yang terletak di banyak lokasi, menggunakan banyak bahasa, dan memiliki banyak kebudayaan.
2. Organisasi pembelajar, di mana selain melakukan pekerjaan dengan lebih cepat, dibutuhkan juga untuk bekerja lebih cerdas sebagaimana pekerja pengetahuan, mengadopsi kecepatan dan beban pekerjaan yang selalu bertambah.
3. “Amnesia perusahaan”, di mana para pekerjanya lebih aktif berpindah-pindah, yang menyebabkan masalah kontinuitas pengetahuan di dalam perusahaan, sehingga suatu saat ada pengetahuan-pengetahuan yang seharusnya selalu ada di dalam perusahaan menjadi hilang karena terbawa pekerjanya yang telah pergi dari perusahaan tersebut.

4. Perkembangan teknologi, di mana sekarang kita lebih terhubung melalui berbagai macam teknologi. Perkembangan teknologi tidak hanya menyebabkan hubungan terdapat di mana-mana, namun secara radikal juga mengubah harapan, antara lain harapan untuk selalu terhubung dan perubahan waktu dalam merespon diukur dalam menit bukan lagi dalam minggu. (Dalkir, 2005)

Proses manajemen pengetahuan merupakan proses yang tersusun dari pembangkitan, perwujudan, dan penggunaan pengetahuan (Coukos (2001) dalam Taghavi, et al (2013)), yang dapat dijabarkan dalam beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Penciptaan pengetahuan
2. Dokumentasi dan penyimpanan pengetahuan
3. Penilaian pengetahuan
4. Penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan
5. Pembagian pengetahuan
6. Pengintegrasian pengetahuan (Taghavi, et al., 2013)

Bagi organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, pengetahuan tasit merupakan sumber pengetahuan yang paling penting namun sangat sulit untuk diukur, begitu juga untuk ditangkap dan didokumentasikan ke dalam bentuk yang nyata (arsip), sehingga dibutuhkan teknik tertentu untuk menangkap pengetahuan tasit, seperti yang disebutkan oleh *International Atomic Energy Agency* (2012) antara lain :

1. Wawancara

Metode ini merupakan metode yang penting untuk membantu mengerti dan menangkap pengetahuan terkait peran para pakar. Walaupun metode ini bukan metode terbaik dalam menangkap pengetahuan tasit atau memvalidasinya, namun metode ini memberikan titik awal yang penting bagi metode lainnya. Terdapat tiga tipe metode wawancara yaitu:

- Wawancara tidak terstruktur, di mana hanya ada skema wawancara namun belum dalam bentuk pertanyaan atau struktur tertentu;

- Wawancara semi-terstruktur, di mana terdapat skema yang terstruktur, serta pertanyaan, namun dapat dengan fleksibel ditambahkan pertanyaan-pertanyaan sebagai lanjutan atas jawaban pertanyaan sebelumnya;
- Wawancara terstruktur, di mana semua pertanyaan telah dipersiapkan, dan tidak mengizinkan adanya pertanyaan tambahan.

## 2. Penjenjangan dan pemetaan konsep

Metode ini dilakukan dengan cara pembuatan diagram, di mana penjenjangan menggunakan diagram hierarki untuk menunjukkan hubungan antar konsep. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap para pakar, ataupun para pakar tersebut berkontribusi langsung dalam pembuatan diagramnya.

## 3. Pemetaan proses

Proses yang dicirikan oleh tahapan-tahapan, aksi atau kejadian-kejadian yang setiap tahapnya terdapat masukan dan keluaran berupa pengetahuan tacit yang biasanya hanya terdapat di dalam pikiran para pakarnya serta diperoleh dari pengalaman selama bertahun-tahun. Penangkapan pengetahuan dalam proses ini dilakukan bersama para pakar tersebut membuat peta proses atau model, misalnya diagram alir (*flowchart*), dan wawancara untuk mengetahui masukan dan keluaran setiap tahapan prosesnya.

## 4. Observasi

Teknik ini berguna saat berusaha menangkap keahlian khusus, misalnya teknik kalibrasi, yang dilakukan dengan mengobservasi dan mencatat saat seorang pakar melakukan aktivitas hariannya. Teknik ini membutuhkan waktu yang lama, sehingga kurang efisien. Solusinya dapat dilakukan perekaman aktivitas pakar tersebut dan dikombinasikan dengan wawancara serta teknik lainnya.

## 5. Tugas terbatas

Metode ini memberikan pilihan terbatas kepada seorang pakar dalam rangka menangkap pengetahuan pakar tersebut, sehingga dapat menghemat waktu penangkapan pengetahuan dan waktu pakar tersebut. Contohnya adalah wawancara yang terstruktur, kuesioner penilaian mandiri, kuis dan permainan menebak.

## 6. Penyortiran konsep

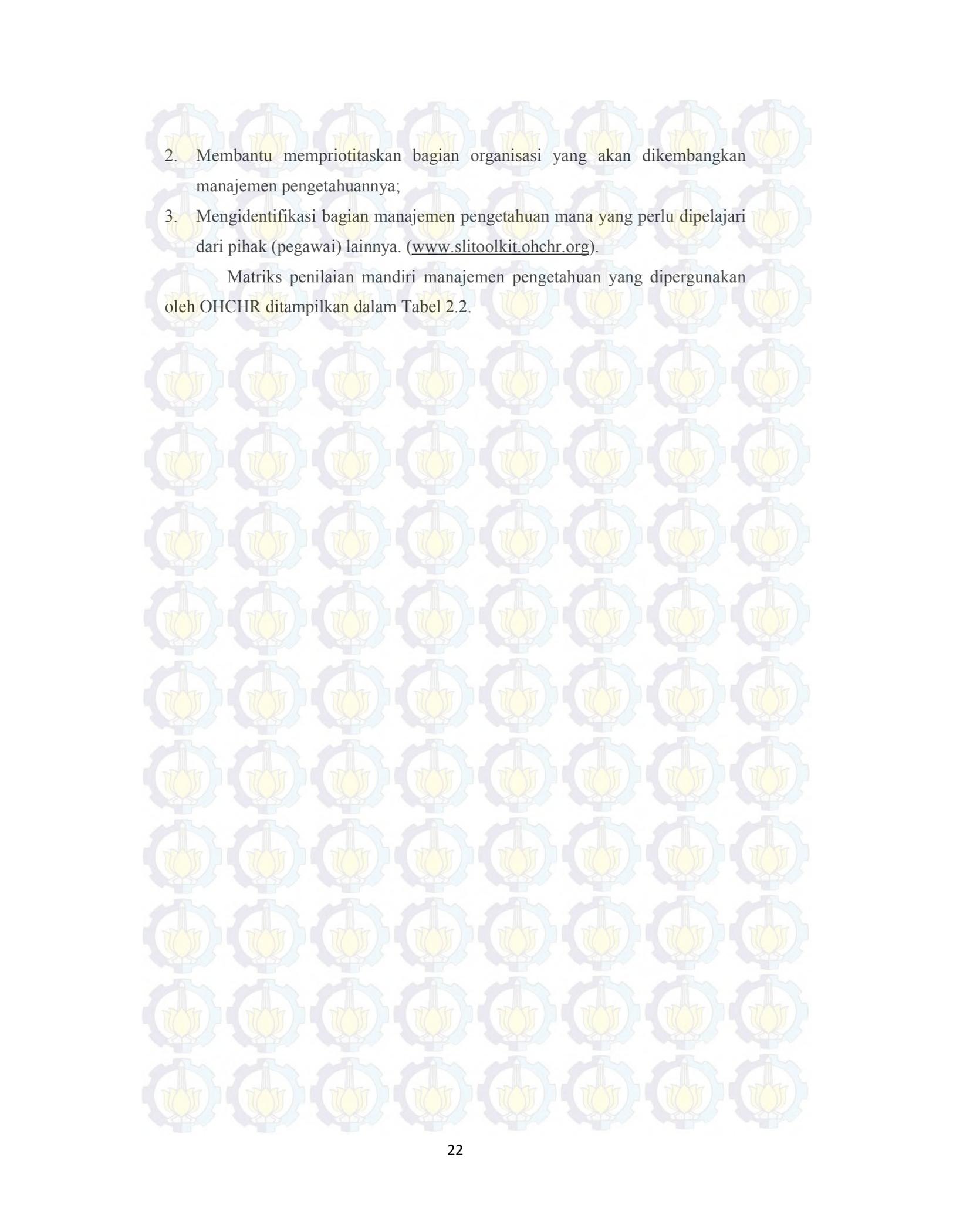
Teknik ini dikenal sebagai metode untuk menangkap cara para pakar membandingkan dan mengurutkan konsep, yang kemudian dapat mengarahkan ke pengertian akan pengetahuan tentang hal-hal terkait konsep, tugas-tugas dan hubungan antara konsep-konsep. Contohnya adalah dengan memberikan berbagai macam gambar kepada seorang pakar untuk dibandingkan dan disortir. Seorang fasilitator diperbolehkan menanyakan hal-hal mengenai hubungan antara konsep-konsep (gambar) kepada pakar tersebut.

## 2.2. Penilaian Mandiri terhadap Manajemen Pengetahuan

Matriks penilaian mandiri manajemen pengetahuan bersumber dari situs *Knowledge Sharing Online Toolkit* OHCHR (*Office of the High Commissioner for Human Rights*) atau Kantor Komisaris Tinggi PBB untuk Hak Asasi Manusia, suatu badan PBB yang bekerja untuk mempromosikan dan melindungi kesejahteraan dan kesadaran penuh akan hak asasi manusia di seluruh dunia, yang ada dalam hukum Internasional dan Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia tahun 1948), yang merupakan adaptasi dari model penilaian mandiri yang dibentuk oleh Geoff Parcell dan Chris Collison (*Learning to fly*, 2001) dan terinspirasi oleh model yang digunakan oleh IFAD (*International Fund for Agricultural Development*, suatu institusi keuangan internasional yang juga merupakan agen khusus di bawah Perserikatan Bangsa-Bangsa yang berpusat di Roma, Italia).

Kantor Komisaris Tinggi PBB untuk Hak Asasi Manusia (OHCHR, *Office of the High Commissioner for Human Rights*) menjelaskan bahwa metode penilaian mandiri terhadap manajemen pengetahuan dapat menjadi dasar dari perencanaan, penilaian, peninjauan prioritas dan pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan dari manajemen pengetahuan di dalam suatu organisasi, yang penggunaannya antara lain untuk :

1. Menilai status manajemen pengetahuan terkini pada organisasi, yaitu pada titik awal akan diimplementasikan atau sebagai alat evaluasi perkembangannya;



2. Membantu memprioritaskan bagian organisasi yang akan dikembangkan manajemen pengetahuannya;

3. Mengidentifikasi bagian manajemen pengetahuan mana yang perlu dipelajari dari pihak (pegawai) lainnya. ([www.slitoolkit.ohchr.org](http://www.slitoolkit.ohchr.org)).

Matriks penilaian mandiri manajemen pengetahuan yang dipergunakan oleh OHCHR ditampilkan dalam Tabel 2.2.

**Tabel 2.2. Matriks Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan OHCHR**

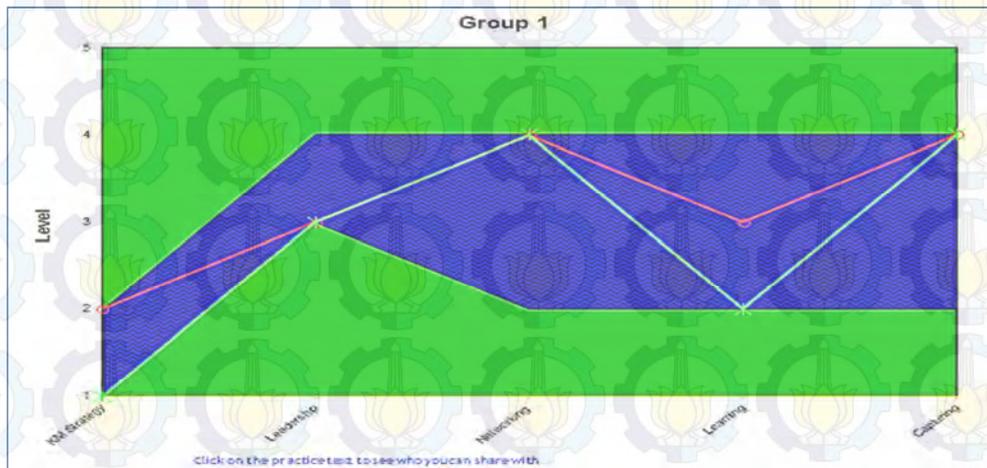
	Level 1 (Kesadaran)	Level 2 (Reaksi)	Level 3 (Aksi)	Level 4 (Konsisten menerapkan)	Level 5 (Cara bekerja)
Menggunakan pendekatan strategis	Beberapa pegawai menyatakan bahwa keterampilan merupakan hal yang penting bagi organisasi. Pegawai yang terasing dengan kegemaran pada manajemen pengetahuan mulai berbicara dan berbagi seberapa sulitnya manajemen pengetahuan	Sebagian besar pegawai menyatakan bahwa berbagi keterampilan merupakan hal yang penting bagi keberhasilan organisasi. Pegawai menggunakan alat yang sama untuk membantu proses belajar dan berbagi pengetahuan.	Belum ada kerangka atau kejelasan strategi manajemen pengetahuan. Beberapa deskripsi pekerjaan termasuk menangkap, berbagi dan menyusun pengetahuan. Pegawai menggunakan sejumlah alat untuk membantu proses belajar dan berbagi pengetahuan	Adanya diskusi terus-menerus tentang asset-asset intelektual organisasi. Telah ada strategi manajemen pengetahuan namun belum terhubung dengan hasil proses organisasi (bisnis). Kerangka yang jelas dan kumpulan alat untuk proses belajar telah dikomunikasikan dan dimengerti secara luas.	Aset-aset intelektual telah teridentifikasi dengan jelas. Strategi manajemen pengetahuan telah terdapat dalam strategi bisnis. Terdapat kerangka dan alat yang memungkinkan proses belajar sebelum, selama dan setelah.
Kepemimpinan dan dukungan	Manajemen pengetahuan dilihat sebagai suatu keisengan manajemen. Pimpinan berpikir jaringan akan membawa ke arah kurangnya akuntabilitas. "Pengetahuan adalah kekuatan"	Beberapa manajer memberikan waktu kepada pegawai untuk berbagi dan belajar, namun sedikit dukungan yang terlihat dari pimpinan puncak.	Manajemen pengetahuan dilihat sebagai tanggung jawab suatu tim khusus. Beberapa pimpinan mendukung secara verbal namun tidak selalu dalam tindakan.	Manajemen pengetahuan merupakan tanggung jawab semua pihak; beberapa tugas didedikasikan untuk mengelola pengetahuan. "Berbagi pengetahuan adalah kekuatan". Pimpinan menentukan harapan melalui "menanyakan pertanyaan yang tepat", dan menghargai tindakan yang tepat.	Pimpinan mengakui hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja. Telah terdapat tindakan yang tepat untuk berbagi dan menggunakan keterampilan pegawai lain. Pimpinan memperkuat tindakan yang tepat dan bertindak sebagai teladan.
Jaringan dan komunitas	Penimbun pengetahuan terlihat lebih dihargai.	Terdapat jaringan tertentu untuk membantu pegawai-pegawai yang saling mengenal satu sama lain.	Pegawai membentuk jaringan untuk mendapatkan hasil. Terbentuk jaringan-jaringan dalam organisasi.	Jaringan-jaringan terorganisir sekitar kebutuhan bisnis. Jaringan telah memiliki istilah referensi yang jelas. Telah terdapat sistem dan teknologi dan digunakan dengan baik.	Peran dan tanggung jawab telah terdefinisikan dengan jelas. Jaringan-jaringan memiliki tujuan yang jelas, beberapa memiliki hasil yang jelas dan lainnya membangun kemampuan dalam organisasi.
Membangun organisasi pembelajar	Pegawai menyadari kebutuhan belajar dari yang mereka lakukan namun jarang memiliki waktu untuk melakukannya. Diperlukan insentif agar dapat lebih memprioritaskan pembelajaran.	Pegawai menangkap pengetahuan dari yang mereka pelajari agar dapat diakses pegawai lainnya. Dalam kenyataannya hanya beberapa pegawai yang mengaksesnya, dalam tujuan tertentu dan jarang dibagikan kepada tim lainnya.	Terdapat aktivitas seperti even-even pembelajaran dan <i>brown bag lunches</i> untuk saling berbagi dan menerapkan kembali pengetahuan.	Proses-proses dalam organisasi mendukung pembelajaran dan berkelanjutan, dan pembelajaran antar rekan sejawat merupakan salah satu cara bekerja.	Bagian-bagian dan kelompok-kelompok meninjau dan memvalidasi pembelajaran untuk meningkatkan dan merevisi proses-proses yang ada.
Menangkap dan menerapkan kembali pengetahuan	Beberapa pegawai menggunakan waktu untuk menangkap pelajaran dari sejumlah lemari dan <i>database</i> yang jarang diperbarui, beberapa pegawai	Tim menangkap pelajaran setelah penyelesaian proyek. Tim mencari pengetahuan sebelum memulai proyek. Terdapat akses ke banyak pengetahuan,	Jaringan bertanggung jawab terhadap pengetahuan, mengumpulkan pengetahuan anggotanya di satu tempat dengan format umum.	Pengetahuan yang ada tepat waktu dan mudah diakses. Seorang pegawai menyaring, meringkas dan memutakhirkan pengetahuan, dan banyak pegawai yang berkontribusi.	Pengetahuan mudah didapatkan, mudah diambil. Pengetahuan yang relevan diberikan, dan secara konstan diperbarui dan disaring. Jaringan bertindak sebagai penjaga

**Tabel 2.2. Matriks Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan OHCHR (Lanjutan)**

	Level 1 (Kesadaran)	Level 2 (Reaksi)	Level 3 (Aksi)	Level 4 (Konsisten menerapkan)	Level 5 (Cara bekerja)
	berkontribusi, dan lebih sedikit yang mencari.	namun belum terdapat ringkasan.	Dimotivasi untuk mencari sebelum melakukan. Sedikit atau belum adanya penyaringan dan peringkasan.	Pegawai yang melaksanakan bertindak sebagai pemilik pengetahuan.	pengetahuan.
Inovasi	Pegawai dibatasi prosedur dan hirarki. Inovasi terjadi saat pegawai menemukan lingkungan yang mendukung dan terdapat solusi yang baik.	Dalam birokrasi yang tertutup, ruang untuk berinovasi membawa ke arah pendekatan percobaan dan inovasi.	Inovasi yang berhasil ditingkatkan dan diulang di kantor pusat dan lapangan. Pengetahuan baru dibangun dan ditindaklanjuti.	Prioritas inovasi ditentukan oleh prioritas dan strategi organisasi. Ide-ide yang bagus diterapkan.	Inovasi dan berbagi pengetahuan merupakan kompetensi inti dan merk dagang dari OHCHR.
Pengukuran nilai	Pegawai mempercayai bahwa berbagi pengetahuan dapat menambah nilai namun tidak dievaluasi untuk belajar dan berbagi pengetahuan.	Terdapat beberapa indikator inisial pengetahuan. Bukti dari proses berbagi pengetahuan berdasarkan anekdot.	Indikator kualitatif dan kuantitatif institusi ditemukan namun belum digunakan. Evaluasi memberikan beberapa ukuran dan bukti berbagi pengetahuan.	Individu dan organisasi secara berkelanjutan mendesain, mengukur dan menambah untuk meningkatkan dan menambahkan nilai.	Pengetahuan OHCHR diakui dan bernilai bagi partner luar. Penggunaan pengetahuan dengan efektif dikenal sebagai penggerak utama dalam mendesain dan menerapkan proses kunci organisasi seperti kebijaksanaan dan proyek-proyek.

Sumber : *Knowledge Sharing Online Toolkit* OHCHR ([www.slitoolkit.ohchr.org](http://www.slitoolkit.ohchr.org))

Langkah selanjutnya adalah memvisualisasikan hasil penilaian mandiri ke dalam *river diagram*, menggunakan level maksimum dan minimum setiap kategori/pengukuran, dan menggambarkan jarak dari nilai seluruh kelompok yang mengikuti penilaian mandiri manajemen pengetahuan, di mana daerah antara nilai maksimum dan minimum diberi warna biru dan daerah lainnya diberi warna hijau sehingga terlihat seperti sungai biru yang dibatasi oleh tepian berwarna hijau, serta sungai (*river*) akan menyempit jika banyak kesamaan antar kelompok, dan akan melebar jika banyak perbedaan antar kelompok sehingga lebih banyak kesempatan untuk bertukar pengetahuan dan belajar satu dengan lainnya ([www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org)). Contoh dari *river diagram* terlihat dalam Gambar 2.1.

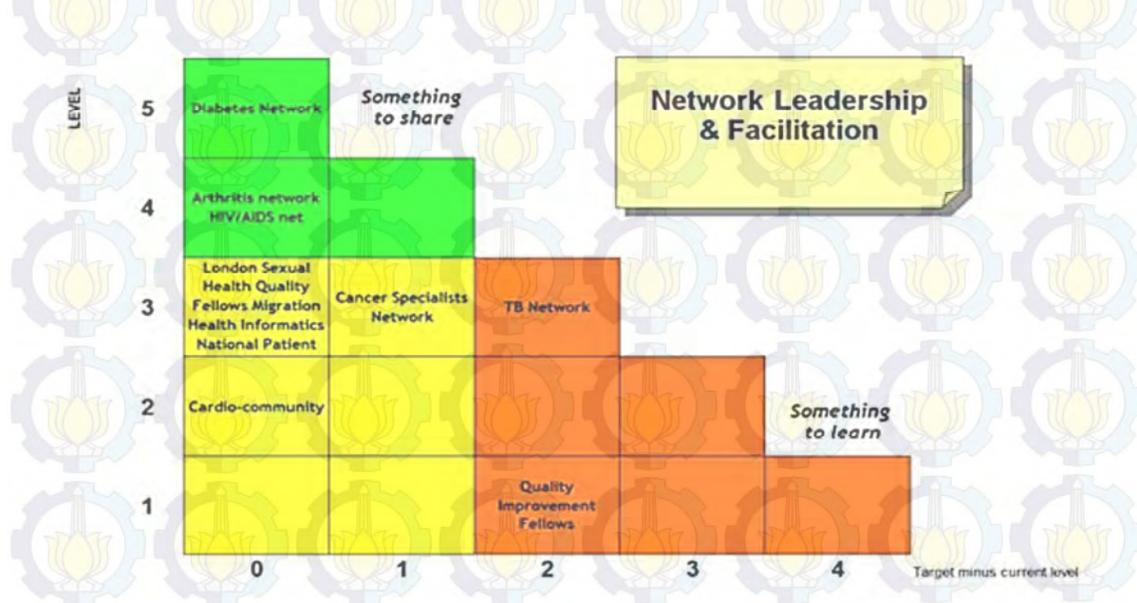


**Gambar 2.1. River Diagram Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan**  
(Sumber: *Knowledge Sharing Online Toolkit* OHCHR ([www.slitoolkit.ohchr.org](http://www.slitoolkit.ohchr.org)))

Selain divisualisasikan melalui *river diagram*, penilaian mandiri juga divisualisasikan melalui *stair diagram*, yang menunjukkan plot level kemampuan terhadap level tujuan perbaikannya, di mana kekuatan dari *stair diagram* adalah pada pemetaan hubungan potensial dari nilai tertingginya, menghubungkan kelompok yang memiliki sesuatu untuk dibagi kepada kelompok yang memiliki sesuatu untuk dipelajari (Collison, 2013), misalnya pada Gambar 2.2. yang menunjukkan hasil sejumlah jaringan terkait pelayanan kesehatan yang menggunakan alat penilaian mandiri untuk mendiskusikan dan menyetujui level kemampuan melakukan jaringan pada praktik *Network Leadership & Facilitation*, kemudian diidentifikasi juga sejumlah target perbaikannya. Hal-hal yang terlihat dalam *stair diagram* tersebut adalah:

1. *Diabetes Network* berada di level 5, dan jelas memiliki sesuatu untuk dibagikan;
2. *Quality Improvement Fellows network* berada di level 1, namun memiliki keinginan untuk perbaikan sebanyak dua level;
3. *Cardio-community* berada di level 2, dan belum memutuskan praktik ini sebagai prioritas perbaikan, sehingga target tetap berada di level 2;
4. Terdapat kluster jaringan di level 3 dengan tidak ada keinginan untuk perbaikan, yaitu *London Sexual Health Quality Fellows Migration* dan *Health Informatics National Patient*;

5. *TB Network* berada di level 3, dan menginginkan perbaikan sebanyak dua level.



**Gambar 2.2. Stair Diagram**

(Sumber: <http://chriscollison.com/2013/03/04/halfway-down-the-stairs-where-good-is-the-enemy-of-great/>)

### 2.3. Structural Equation Modeling

*Structural equation modeling* (SEM) merupakan teknik analisis yang menyediakan uji kuantitatif terhadap model teoritis yang dihipotesiskan oleh peneliti, dengan menggunakan berbagai macam model yang menggambarkan hubungan antara variabel yang diamati, atau menguji hipotesis mengenai bagaimana sekumpulan variabel membentuk suatu model teoritis dan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Tujuan utama dari analisis SEM adalah menentukan seberapa besar cakupan data sampel yang mendukung model teoritis, misalnya model regresi, model jalur, dan model faktor konfirmasi (Schumacker, R. E., dan Lomax, R. G., 2010).

Schumacker, et al (2010) dan Kline (2011) menjelaskan bahwa dalam SEM terdapat dua jenis variabel utama, yaitu:

1. Variabel laten, merupakan variabel kontinu yang tidak diamati atau diukur secara langsung, sehingga diduga menggunakan sekumpulan variabel

teramati, disebut juga konstruk atau faktor, misalnya intelegensi seseorang, kepercayaan pelanggan, dan kondisi psikologis seseorang.

2. Variabel teramati (disebut juga variabel manifes, atau indikator), merupakan variabel yang diamati atau diukur langsung menggunakan serangkaian uji, survey dan sebagainya, dapat bersifat kategori, ordinal, maupun kontinu, misalnya nilai IQ seseorang dan nilai tekanan darah seseorang.

Kedua jenis variabel tersebut dapat merupakan variabel independen (eksogen), yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model, ataupun variabel dependen (endogen), yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model.

Maruyama (1998) menyebutkan bahwa bagian regresi dari variabel laten dalam SEM merupakan model struktural, yang paralel dengan persamaan regresi dan sebagai pembeda hanyalah dalam penggunaan simbolnya, sebagai berikut:

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

Dengan:

Beta ( $\beta$ ) = matriks bobot regresi yang menghubungkan antar variabel endogen ( $\eta$ )

Gamma ( $\Gamma$ ) = matriks bobot regresi yang menghubungkan variabel eksogen ( $\xi$ ) dengan variabel endogen ( $\eta$ )

Zeta ( $\zeta$ ) = vektor dari residual variabel laten endogen.

Kline (2011) mengungkapkan bahwa kemampuan SEM dalam menganalisis kedua jenis variabel (variabel laten dan teramati) merupakan pembeda dari teknik statistika standar lainnya seperti analisis ragam (ANOVA) dan regresi berganda (*multiple regression*).

Wong (2013) mengemukakan bahwa di dalam SEM terdapat beberapa pendekatan, yang pertama yaitu *Covariance-Based SEM* (CB-SEM) yang banyak digunakan oleh para peneliti dengan persyaratan ukuran sampel besar, data terdistribusi normal dan model terspesifikasi dengan benar. Pendekatan kedua adalah *Partial Least Square* (PLS) yang berfokus pada analisis varian, dan pendekatan ketiga adalah *component-based SEM* yang dikenal dengan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA).

Hair, et.al. (2013) dalam Sholihin, et.al. (2013) telah menyusun panduan bagi peneliti untuk memilih antara menggunakan pendekatan CB-SEM atau PLS-SEM, seperti yang terlihat dalam Tabel 2.3.

**Tabel 2.3. Panduan Memilih Metode CB-SEM atau PLS-SEM**

No	Uraian	Metode yang Digunakan
1	Bertujuan untuk menguji teori, konfirmasi teori, atau membandingkan berbagai alternatif teori	CS-SEM
2	Bersifat eksploratoris atau perluasan teori yang sudah ada	PLS-SEM
3	Bertujuan untuk mengidentifikasi variabel determinan utama atau memprediksi konstruk tertentu	PLS-SEM
4	Terdapat konstruk formatif dalam model (CB-SEM membutuhkan aturan spesifikasi yang lebih kompleks dalam model dengan konstruk formatif)	PLS-SEM
5	<i>Error term</i> memerlukan spesifikasi tambahan seperti kovariansi	CB-SEM
6	Model struktural relatif kompleks (banyak konstruk dan banyak indikator)	PLS-SEM
7	Terdapat hubungan <i>nonrecursive</i> (timbang-balik) dalam model	CB-SEM
8	Data memenuhi asumsi-asumsi dan persyaratan dalam CB-SEM, seperti ukuran sampel minimal, berdistribusi normal, spesifikasi model, dan <i>nonconvergence</i> .	CB-SEM
9	Ukuran sampel relatif kecil (dengan data yang besar, hasil CB-SEM dan PLS-SEM relatif sama). Ukuran sampel minimum dalam PLS SEM: (1) Sepuluh kali jumlah indikator formatif terbesar yang digunakan untuk mengukur satu konstruk; atau (2) Sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang mengenai sebuah konstruk tertentu dalam model struktural.	PLS-SEM
10	Data tidak terdistribusi normal pada tingkatan tertentu. (Dalam kondisi distribusi normal, CB-SEM dan PLS-SEM akan memiliki hasil yang sama namun hasil estimasi CB-SEM sedikit lebih tepat)	PLS-SEM
11	Diperlukan skor variabel laten untuk analisis lebih lanjut	PLS-SEM
12	Diperlukan indeks <i>goodness of fit</i> secara keseluruhan	CB-SEM

Namun ada hal-hal yang harus diperhatikan saat menggunakan PLS-SEM karena kelemahan-kelemahan yang dimilikinya (Wong, 2013), yaitu dibutuhkan nilai koefisien jalur struktural yang tinggi jika ukuran sampel sedikit, bermasalah dengan kolinearitas jika tidak ditangani dengan baik, selalu menggunakan panah satu arah sehingga tidak dapat memodelkan korelasi tidak langsung, berpotensi kurangnya konsistensi sempurna dalam nilai variabel laten sehingga estimasi komponen, koefisien loading dan koefisien jalur dapat menjadi bias, serta dapat

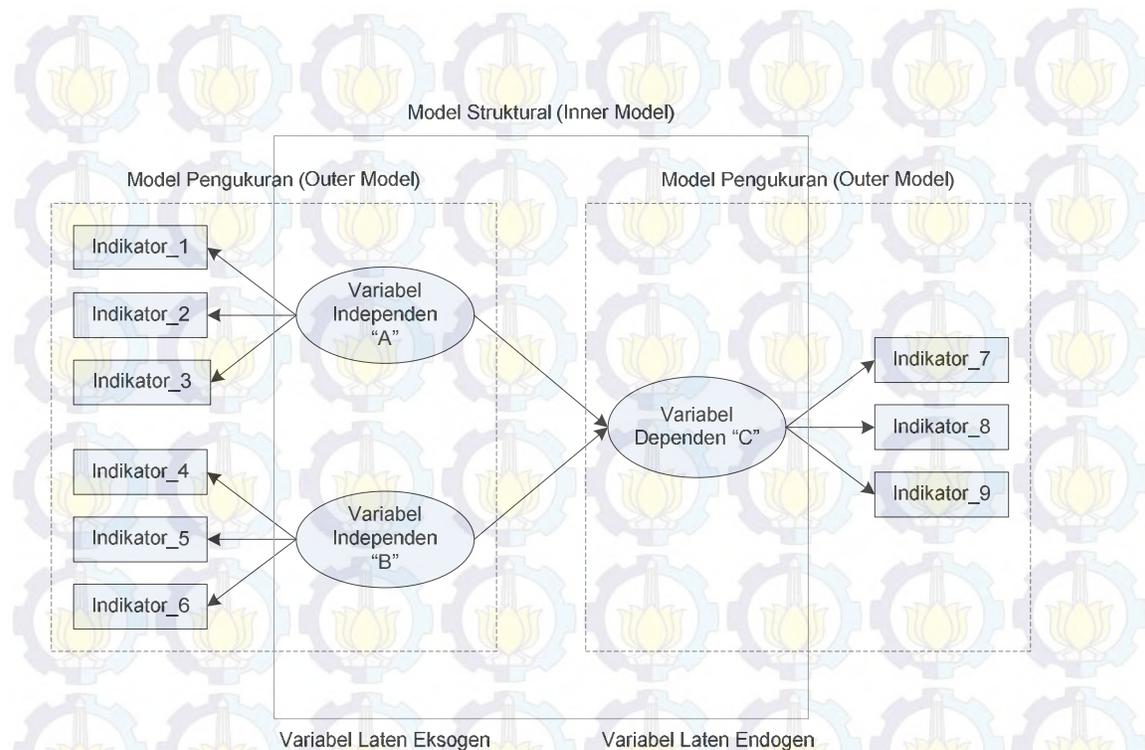
menghasilkan *mean square error* yang besar dalam estimasi loading koefisien jalur. Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, Wong (2013) memberikan petunjuk untuk pengaplikasian PLS-SEM, seperti yang tertera dalam Tabel 2.4.

**Tabel 2.4 Petunjuk Pengaplikasian PLS-SEM**

Topik	Anjuran
Skala pengukuran	Hindari menggunakan skala kategorik pada konstruk endogen
Nilai bobot <i>outer</i>	Gunakan nilai seragam yaitu 1 sebagai bobot awal untuk pendekatan nilai variabel laten
Jumlah iterasi maksimum	300
<i>Bootstrapping</i>	Jumlah “sampel” <i>bootstrap</i> sebanyak 5000 dan “kasus” <i>bootstrap</i> harus sama dengan banyaknya observasi yang valid.
Evaluasi inner model	Jangan menggunakan <i>Index Goodness of Fit</i> (GoF)
Evaluasi outer model (reflektif)	Laporkan loading indikator-indikatornya. Jangan menggunakan Cronbach’s alpha untuk kekonsistenan reliabilitas internal
Evaluasi outer model (formatif)	Laporkan bobot indikatornya. Untuk menguji kesignifikanan outer model, laporkan nilai-t, nilai-p dan standar error.

Sumber: Wong (2013)

Model PLS-SEM terdiri dari dua submodel yaitu model pengukuran (*outer model*) yang memperlihatkan hubungan antara variabel laten dengan indikator yang diteliti; dan model struktural (*inner model*) yang memperlihatkan hubungan antara variabel laten independen (endogen) dan variabel laten dependen (eksogen), sebagaimana yang dapat dilihat pada Gambar 2.3.



**Gambar 2.3. Model Umum PLS-SEM**

Algoritma PLS-SEM sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.4. adalah sebagai berikut (Wold, 1982, dan Lohmöller, 1982 dalam Monecke dan Leisch, 2012) :

1. Inisialisasi

Membangun setiap variabel laten sebagai jumlah terboboti dari variabel-variabel teramatinya

2. Penaksiran model struktural

Menduga setiap variabel laten sebagai jumlah terboboti dari variabel laten yang berdekatan dengannya.

3. Penaksiran model pengukuran

Untuk tahap inisialisasi seluruh bobot bernilai 1, dalam langkah ini dilakukan penghitungan ulang terhadap bobot tersebut berdasarkan nilai variabel laten yang diperoleh dari penaksiran model struktural (langkah 2)

4. Penghitungan nilai faktor

Pengaturan vektor bobot luar dalam suatu matriks bobot luar untuk menduga nilai-nilai faktor (variabel laten) berdasarkan variabel-variabel teramati.

## 5. Evaluasi kekonvergenan

Jika perubahan relatif seluruh bobot model pengukuran dari iterasi pertama ke selanjutnya lebih kecil dari toleransi yang ditetapkan sebelumnya, maka pendugaan nilai faktor pada langkah 4 telah merupakan hasil akhir. Jika tidak maka kembali ke langkah 2.



**Gambar 2.4. Algoritma PLS-SEM**

## 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait implementasi manajemen pengetahuan pada institusi pendidikan masih sangat sedikit jumlahnya. Penelitian-penelitian tersebut antara lain adalah :

1. Leung, C. H. (2010) meneliti faktor-faktor kritis dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan pada lingkungan sekolah dengan menggunakan metode kualitatif, dan menghasilkan kesimpulan bahwa faktor-faktor kritis dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan di lingkungan sekolah yaitu :
  - a. Kepemimpinan, karena dapat mendorong terjadinya proses berbagi pengetahuan di lingkungan sekolah;
  - b. Strategi dan tujuan, yaitu tujuan manajemen pengetahuan yang jelas haruslah sejalan dengan strategi organisasi (sekolah);
  - c. Pembelajaran organisasi, karena suatu pembelajaran organisasi dapat mendorong terjadinya saling berbagi pengetahuan;
  - d. Dukungan teknis, karena masalah teknis akan menghalangi para guru dalam menggunakan teknologi informasi yang memfasilitasi proses berbagi pengetahuan;

e. Budaya sekolah, karena dapat mempengaruhi keinginan berbagi pengetahuan. Budaya, organisasi dan proses manajemen lebih penting daripada teknologi;

f. Kepercayaan, merupakan kondisi yang dibutuhkan untuk manajemen pengetahuan.

2. Laal, M. (2011) menganalisis penelitian-penelitian terdahulu terkait manajemen pengetahuan pada perguruan tinggi, dan salah satu kesimpulannya yaitu keberhasilan manajemen pengetahuan tergantung pada proses yang meningkatkan kemampuan individu dan organisasi, motivasi, dan kesempatan belajar, memperoleh pengetahuan, serta menunjukkannya dalam cara yang memberikan hasil positif.

3. Eftekharzade, S.F., dan Mohammadi, B. (2011) mengemukakan model yang sesuai untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan pada perguruan tinggi, dengan faktor-faktor berpengaruh yang digunakan adalah teknologi informasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Model yang diajukan berupa tujuh langkah dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan pada perguruan tinggi, yaitu:

a. Mengajarkan konsep dan menarik perhatian pimpinan perguruan tinggi terhadap manajemen pengetahuan;

b. Mengevaluasi pengetahuan yang dimiliki perguruan tinggi;

c. Pembentukan Tim Pengetahuan;

d. Menentukan peran dari anggota Tim Pengetahuan;

e. Mengilustrasikan perspektif pengetahuan yang dimiliki perguruan tinggi;

f. Menciptakan budaya organisasi yang sesuai untuk pengimplementasian Sistem Manajemen Pengetahuan;

g. Pengimplementasian Sistem Manajemen Pengetahuan menggunakan fasilitas perguruan tinggi (individu/karyawan, manajer, proses, pangkalan data dan teknologi).

4. Hameed, S. dan Badii, A. (2012) mengidentifikasi seberapa efektif manajemen pengetahuan dalam perguruan tinggi di Pakistan, yang menggunakan statistik deskriptif sebagai hasil pengolahan data penelitian, dan faktor-faktor kritis untuk keberhasilan pengimplementasian manajemen

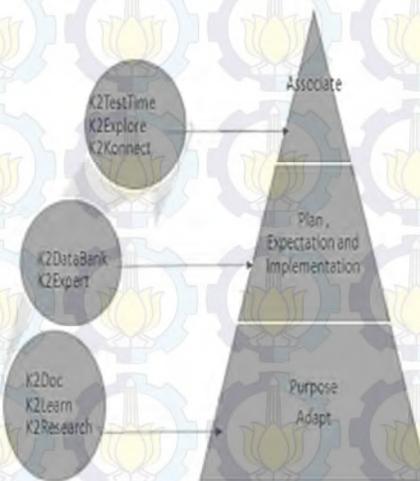
pengetahuan yang digunakan yaitu infrastruktur teknis, pendekatan strategis, infrastruktur pengetahuan, insentif dan pelatihan, budaya Manajemen Pengetahuan, dukungan Manajemen Senior, nilai-nilai inti organisasi, proses Manajemen Pengetahuan, dan proses pembelajaran. Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini antara lain :

- a. Setiap proses manajemen pengetahuan yang diimplementasikan di perguruan tinggi hanya sampai tingkat yang terbatas;
- b. Faktor terpenting dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan di perguruan tinggi yaitu dukungan dan komitmen manajemen puncak, sangatlah kurang;
- c. Kebutuhan yang sangat mendesak untuk pengimplementasian manajemen pengetahuan di perguruan tinggi adalah peningkatan infrastruktur teknis;
- d. Faktor yang hampir tidak ada adalah insentif dan pelatihan;
- e. Sebagian besar perguruan tinggi belum memiliki strategi manajemen pengetahuan yang tepat dengan mengidentifikasi pengguna, sumber, proses, dan tempat penyimpanan pengetahuan;
- f. Proses penangkapan dan penggunaan pengetahuan yang berjalan masih berada di bawah tingkat yang dibutuhkan;
- g. Belum adanya infrastruktur manajemen pengetahuan;
- h. Elemen yang penting untuk pengimplementasian manajemen pengetahuan adalah budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, proses saling berbagi dan penggunaan pengetahuan, yang hanya ada di tingkat terbatas;
- i. Forum-forum online, daftar email, komunitas jaringan dan ruang komunikasi virtual merupakan hal yang masih sangat sedikit terjadi.

5. Sinha, P., Arora, M., dan Mishra, N. M. (2012) mengusulkan kerangka dan model portal Sistem Manajemen Pengetahuan pada perguruan tinggi sebagai berikut :

- a. Kerangka portal :
  - i. K2Doc – gudang penyimpanan dokumen

- ii. K2Learn – tempat penyimpanan basis data dari dokumen untuk fakultas dan mahasiswa
  - iii. K2Research – tempat penyimpanan pengembangan keahlian internal seperti pengembangan studi kasus, penelitian yang sedang berlangsung, proyek mahasiswa yang sedang berlangsung, dan sebagainya
  - iv. K2DataBank – tempat penyimpanan arsip proyek mahasiswa
  - v. K2Expert – daftar para pakar dalam bidang-bidang tertentu
  - vi. K2Explore – referensi di masa mendatang (tempat penyimpanan pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab)
  - vii. K2Konnnect – forum diskusi online sebagai tempat berdiskusi dan bertukar informasi
  - viii. K2TestTimes – pusat pengujian virtual di mana dapat digunakan mahasiswa untuk melakukan percobaan ujian.
- b. Model portal : terlihat dalam Gambar 2.5.



**Gambar 2.5. Model Portal dalam Penelitian Sinha, et.al. (2012)**

6. Songsangyos, P. (2012) melakukan perbandingan pengimplementasian manajemen pengetahuan pada dua perguruan tinggi di provinsi Chiangmai, Thailand, yaitu Universitas Maejo dan Universitas Payup, dengan membandingkannya menurut faktor – faktor keberhasilan pengimplementasian manajemen pengetahuan, yaitu kepemimpinan dan

visi pada level manajemen, budaya organisasi, infrastruktur, dan struktur organisasi.

7. Savitri, F., Sahiraliani, D., dan Yakhusna, R. (2013) meneliti status pengimplementasian manajemen pengetahuan pada enam perguruan tinggi di Bandung, Jawa Barat, Indonesia, berdasarkan alat teknologi komunikasi dan informasi yang dimiliki (portal pengetahuan, e-library, intranet, sistem basis data, sistem informasi akademik, Groupware/Sistem Manajemen Proyek, Gudang Data, penambahan data, dan koneksi internet tanpa kabel).

Sedangkan berikut beberapa penelitian terkait manajemen pengetahuan atau manajemen perubahan yang menggunakan metode *Structural Equation Modeling* :

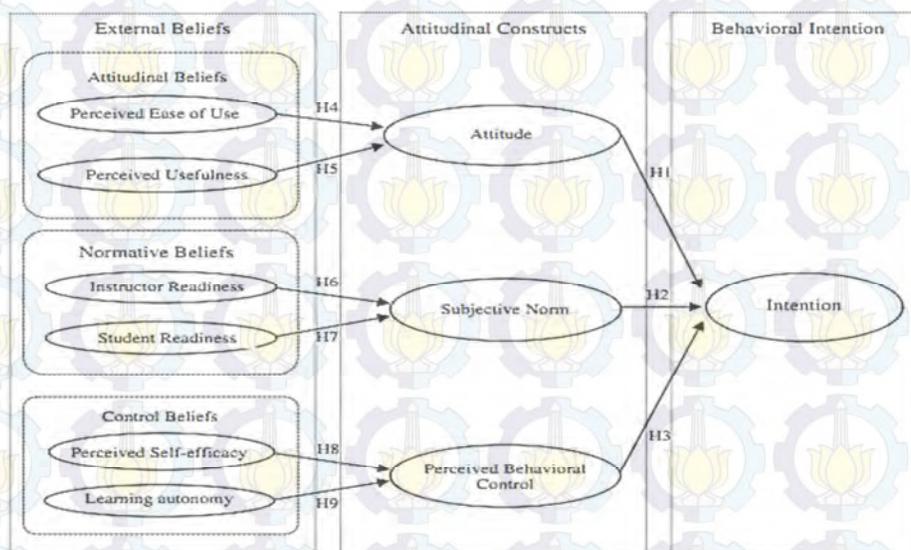
1. Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., dan Bilgin, N. (2012) yang menganalisis hubungan antara faktor-faktor kesiapan untuk berubah yaitu sikap terhadap perubahan dan pembelajaran organisasi pada industri hotel di Turki, dan menggunakan analisis faktor sebagai metode pengolahan data hasil kuesioner;
2. Abdel-Ghany, M.M.M. (2014) meneliti bagaimana kesiapan untuk berubah, kepercayaan untuk berubah dan pertentangan untuk berubah berada dalam personil perpanjangan pada kantor pemerintahan di New Valley terhadap sistem perpanjangan yang berpindah-pindah, dengan menggunakan statistik deskriptif untuk presentasi datanya, serta structural equation modeling untuk menentukan model yang sesuai di antara dua model yang diusulkan, yaitu (1) kesiapan untuk berubah memprediksi kepercayaan untuk berubah, dan kepercayaan untuk berubah merupakan pendahulu dari pertentangan untuk berubah, dan (2) kepercayaan untuk berubah memprediksi kesiapan untuk berubah, dan kesiapan untuk berubah merupakan pendahulu dari pertentangan untuk berubah.
3. Ansari, M., Youshanlouei, H.R., dan Mood, M.M. (2012) mengidentifikasi variabel-variabel yang efektif untuk keberhasilan manajemen pengetahuan, kemudian mengevaluasi kesignifikannya dan membangun model konseptual terhadap faktor-faktor kritis untuk pengimplementasian manajemen pengetahuan pada organisasi yang menjadi

obyek penelitian, dengan menggunakan teknik *structural equation modeling* atau analisis multivarian menggunakan variabel laten, karena model dari *structural equation* merupakan pendekatan komprehensif untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antara variabel yang diteliti dengan variabel laten, dan dapat memeriksa kredibilitas model teoritis dalam komunitas tertentu.

4. Huang, L. S., dan Lai, C.P. (2012) mengeksplorasi faktor kritis untuk keberhasilan manajemen pengetahuan pada industri asuransi kesehatan dengan menggunakan teknik *structural equation modeling* untuk menguji model yang diusulkan.

Untuk menentukan indikator-indikator dalam faktor implementasi manajemen pengetahuan yang merupakan faktor endogen dalam analisis SEM, berikut beberapa penelitian terdahulu yang terkait, yaitu:

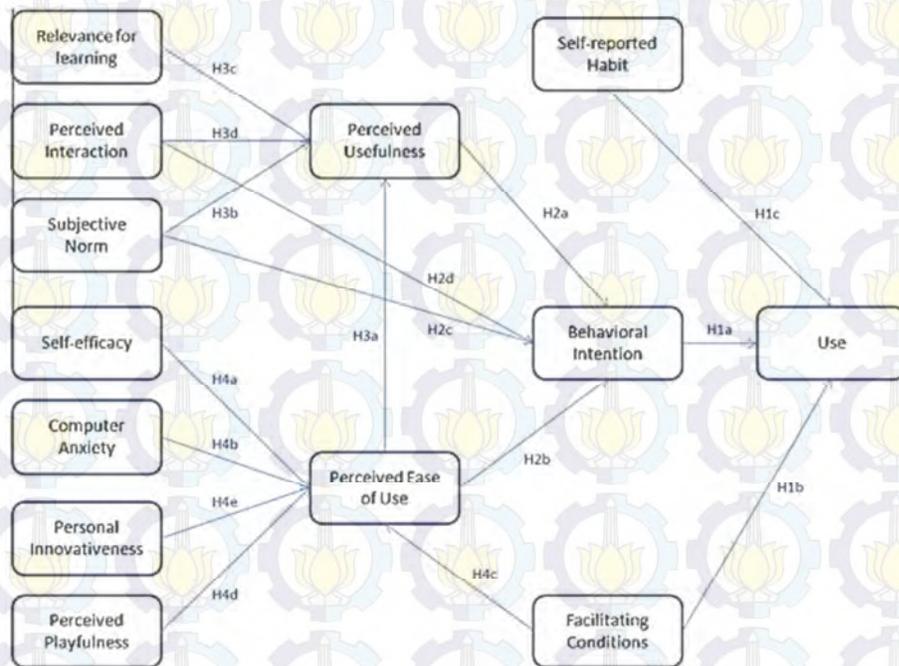
1. Cheon, J., et al. (2012) mengemukakan model konseptual berdasarkan *Theory of Planned Behaviour (TPB)* yang menjelaskan bagaimana kepercayaan mahasiswa mempengaruhi niat mereka untuk mengadopsi perangkat bergerak (*mobile device*) dalam perkuliahan, dengan menggunakan *structural equation modeling* untuk menganalisa data hasil kuesioner, di mana model yang diajukan terlihat dalam Gambar 2.6.



**Gambar 2. 6. Model yang Diajukan dalam Penelitian Cheon, et.al. (2012)**

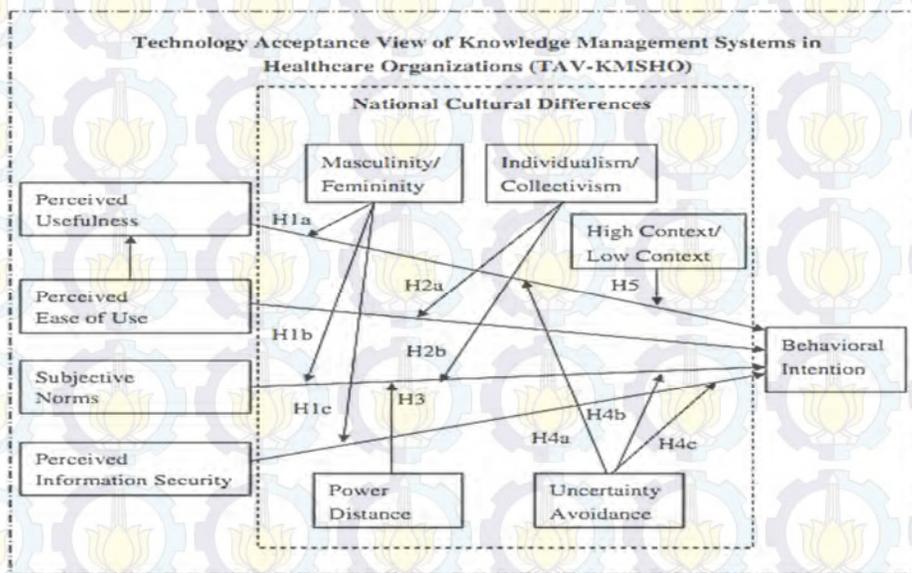
dengan Niat (*Intention*) sebagai faktor endogen dalam model tersebut.

2. Agudo-Peregrina, A.F., et.al. (2014) mengemukakan bahwa penggunaan aktual (implementasi aktual) yang secara umum diukur dalam dua cara yaitu pengukuran obyektif dan subyektif, tidak dapat mengukur suatu sistem ketika sistem tersebut belum diimplementasikan atau individu-individu dalam organisasi belum memiliki pengalaman dengan sistem tersebut, sehingga pengukuran terhadap jumlah waktu penggunaan sistem dan interval waktu di antara penggunaan sistem belum dapat dilakukan. Sehingga ditambahkan suatu faktor “kebiasaan” yang memprediksi penggunaan sistem melalui tindakan masa lalu dan bersamaan dengan niat untuk bertindak serta dimoderasi dengan kondisi yang memfasilitasi sistem tersebut, dapat menentukan tindakan aktual terhadap sistem yang akan diimplementasikan, dengan model yang diajukan sebagai berikut:



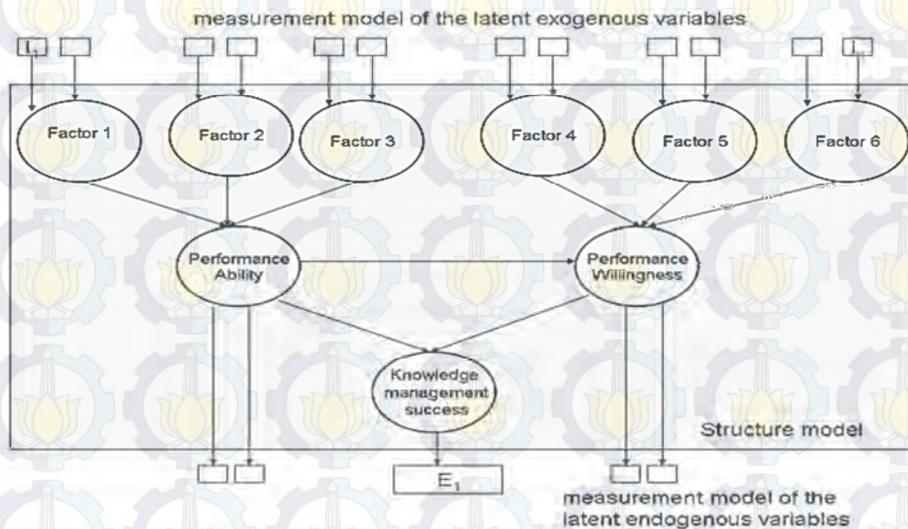
**Gambar 2. 7. Model yang Diajukan dalam Penelitian Agudo-Peregrina, et.al. (2014)**

3. Lin, H. -C. (2014) meneliti bagaimana dampak dari perbedaan budaya nasional pada persepsi para dokter terkait penerimaan sistem manajemen pengetahuan, menggunakan model TAV-KMSHO (*technology acceptance view of knowledge management system in healthcare organizations*), dan menganalisis data hasil kuesioner menggunakan *structural equation modeling* di mana faktor endogennya adalah Niat untuk bertindak (*Behavioural Intention*), yang dapat dilihat dalam model yang diajukan sebagai berikut:



Gambar 2. 8. Model yang Diajukan dalam Penelitian Lin (2014)

4. Lehner, F. dan Haas , N. (2010) mengemukakan model berdasarkan *Theory of Planned Behaviour* yang diadaptasi ke dalam konteks manajemen pengetahuan, yang terlihat dalam diagram berikut:



**Gambar 2. 9. Model yang Diajukan dalam Penelitian Lehner, et.al. (2010)**

Di mana untuk mengukur kesuksesan manajemen pengetahuan, digunakan variabel Tindakan (*Behaviour*), dengan pengertian bahwa kesuksesan dari manajemen pengetahuan tergantung pada seberapa besar anggota organisasi yang memiliki keinginan untuk melaksanakan akan berpartisipasi dalam manajemen pengetahuan, dan anggota organisasi yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan akan siap untuk melaksanakan manajemen pengetahuan.

Rangkuman dari sejumlah penelitian terdahulu terkait dengan implementasi manajemen pengetahuan atau manajemen perubahan dapat dilihat dalam Tabel 2.5.

**Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Faktor yang Menentukan Implementasi Manajemen Pengetahuan	Objek Penelitian	Metode Analisis Data
1	Ansari, M., Youshanlouei, H.R., dan Mood, M.M. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi</li> <li>2. Strategi dan Kepemimpinan</li> <li>3. Struktur Organisasi</li> <li>4. Teknologi Informasi</li> <li>5. Sumber Daya Manusia</li> </ol>	284 orang karyawan pada Kotamadya di Teheran, Iran	Structural Equation Modeling (SEM)
2	Savitri, F., Sahiraliani, D., dan Yakhusna, R. (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknologi (ICT)</li> <li>2. Budaya organisasi</li> <li>3. Pendekatan sistematis yang sesuai dalam mengaplikasikan proses manajemen pengetahuan (adanya bagian yang secara resmi bertanggung jawab dalam aplikasi manajemen pengetahuan), strategi dan indikator dari implementasi manajemen pengetahuan yang terdefinisi dengan jelas</li> </ol>	Enam Perguruan Tinggi di Bandung, Jawa Barat	Deskriptif statistik dan kualitatif berdasarkan kuesioner bersifat pertanyaan terbuka
3	Mohd Zin, I.N. dan Egbu, C. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya (budaya perusahaan yang efektif)</li> <li>2. Peran teknologi</li> <li>3. Dukungan manajemen puncak</li> <li>4. Pengelolaan sumber daya manusia</li> <li>5. Struktur organisasi (struktur yang fleksibel dan tidak berjenjang) dan kepemimpinan (kepemimpinan visioner, menunjukkan keinginan untuk bebas berbagi informasi dan pengetahuan dan belajar dari anggota organisasi lainnya)</li> </ol>	Perusahaan Konstruksi di Malaysia	Kualitatif
4	Samara, K. (2013)	Faktor individu untuk melengkapi faktor organisasi, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>discrepancy</i></li> <li>- <i>appropriateness</i></li> <li>- <i>efficacy</i></li> <li>- <i>principal support</i></li> <li>- <i>personal valence</i></li> </ul>	105 Jurnal online terkait Manajemen Pengetahuan yang terbit antara tahun 1994 dan 2009	- (penelitian bertujuan mengusulkan model konseptual untuk mengadopsi Manajemen Pengetahuan)
5	Jalaldeen, R., Karim, N. S. A., dan Mohamed, N. (2009)	Integrasi infrastruktur manajemen pengetahuan dan <i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i> (UTAUT), yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi</li> <li>2. Infrastruktur teknologi informasi</li> <li>3. Budaya organisasi</li> <li>4. Harapan kinerja dari implementasi</li> </ol>	-	- (penelitian bertujuan mengusulkan model konseptual untuk mengadopsi Manajemen Pengetahuan)

**Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No	Peneliti	Faktor yang Menentukan Implementasi Manajemen Pengetahuan	Objek Penelitian	Metode Analisis Data
		proses manajemen pengetahuan 5. Harapan usaha dari implementasi proses manajemen pengetahuan		
6	Sinha, P., Arora, M., dan Mishra, N.M. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastruktur teknis terintegrasi (termasuk jaringan, basis data, tempat penyimpanan data, komputer, dan perangkat lunak)</li> <li>2. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, proses saling berbagi dan penggunaan pengetahuan</li> <li>3. Motivasi and komitmen pengguna termasuk insentif dan pelatihan</li> <li>4. Dukungan manajemen senior terkait alokasi sumber daya, kepemimpinan dan penyediaan pelatihan.</li> </ol>	Perusahaan Informasi dan Teknologi di India	- (penelitian bertujuan mengusulkan kerangka Portal Sistem Manajemen Pengetahuan di Institusi Perguruan Tinggi)
7	Hameed, S. dan Badii, A. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastruktur teknis</li> <li>2. Pendekatan strategis</li> <li>3. Insfrastruktur pengetahuan</li> <li>4. Insentif dan pelatihan</li> <li>5. Budaya Manajemen Pengetahuan</li> <li>6. Dukungan Manajemen Senior</li> <li>7. Nilai-nilai Inti Organisasi</li> <li>8. Proses Manajemen Pengetahuan</li> <li>9. Proses Pembelajaran</li> </ol>	291 responden dari lima Universitas di Pakistan	Statistik deskriptif
8	Asgari, A. A., Hamid, A. A. A., Ab-Rahman, N. M. N., dan Asgari, A. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi</li> <li>2. Kepemimpinan</li> <li>3. Struktur, aturan dan tanggung jawab dalam organisasi</li> <li>4. Infrastruktur teknologi informasi</li> <li>5. Pengukuran keefektifan inisiasi manajemen pengetahuan</li> </ol>	70 manajer pada berbagai Perusahaan Swasta di Malaysia	Statistik deskriptif, analisis korelasi Product Moment Pearson, Analisis Ragam satu arah
9	Milanović, S. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastruktur teknologi informasi</li> <li>2. Dukungan manajemen puncak dan kepemimpinan</li> <li>3. Pengembangan struktur organisasi dan sosial yang mendukung pembelajaran perusahaan</li> <li>4. pembentukan dari budaya organisasi yang mendukung saling berbagi pengetahuan dalam perusahaan</li> </ol>	Penelitian hanya berupa pandangan teoritis	- (Penelitian hanya berupa pandangan teoritis)
10	Laal, M. (2011)	Proses yang meningkatkan kemampuan individu dan organisasi,	Data berdasarkan	Kualitatif

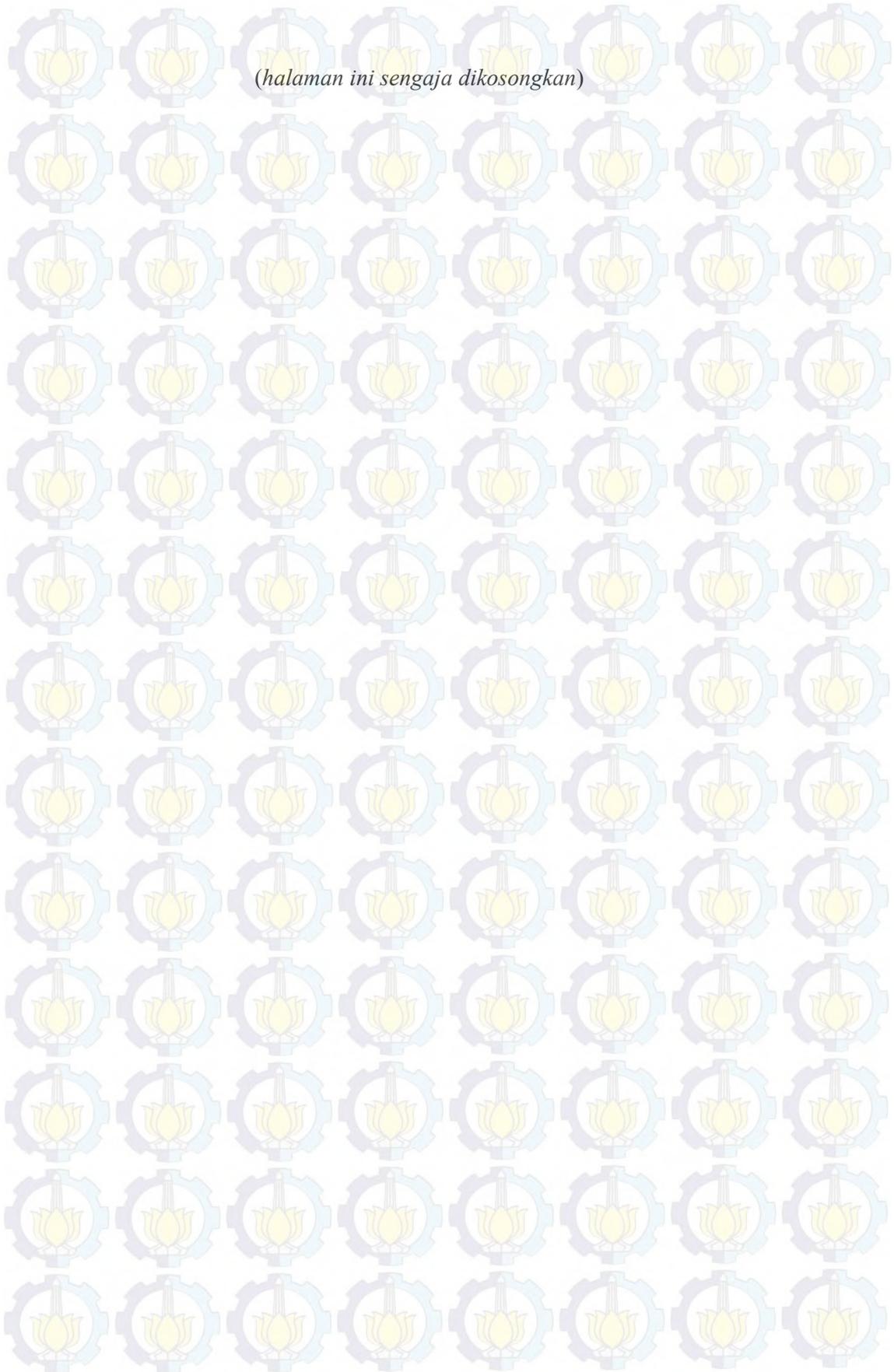
**Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No	Peneliti	Faktor yang Menentukan Implementasi Manajemen Pengetahuan	Objek Penelitian	Metode Analisis Data
		motivasi, dan kesempatan belajar, memperoleh pengetahuan, serta menunjukkannya dalam cara yang memberikan hasil positif.	penelitian sebelumnya	
11	Eftekharzade, S.F., dan Mohammadi, B. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknologi Informasi</li> <li>2. Struktur Organisasi</li> <li>3. Sumber Daya Manusia</li> <li>4. Budaya Organisasi</li> </ol>	318 orang pengajar dan staf di Islamic Azad University, Cabang Teheran Tengah, Iran	Statistik deskriptif dan inferensia (standar deviasi, mean, median, ragam, t-test peubah tunggal, t-test grup independen dan analisis ragam)
12	Songsangyos, P. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan dan visi pada level manajemen</li> <li>2. Budaya organisasi</li> <li>3. Infrastruktur</li> <li>4. Struktur organisasi</li> </ol>	Universitas Maejo dan Universitas Payup di Provinsi Chiangmai, Thailand	Statistik deskriptif
13	Huang, L. S., dan Lai, C.P. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan</li> <li>2. Karakter individu</li> <li>3. Karakter Manajemen Pengetahuan (yang akan diterapkan)</li> <li>4. Karakter organisasi</li> <li>5. Infrastruktur teknologi informasi</li> <li>6. Faktor budaya</li> </ol>	Delapan perusahaan asuransi kesehatan di Taiwan, dengan jumlah responden valid sebanyak 362 orang	Struktural Equation Modeling (SEM)
14	Heaidari, M., Moghimi, S.M., dan Khanifar, H. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi</li> <li>2. Komitmen manajer senior</li> <li>3. Partisipasi karyawan</li> <li>4. Pelatihan karyawan</li> <li>5. Kerjasama kelompok</li> <li>6. Pemberdayaan</li> <li>7. Infrastruktur sistem infomasi</li> <li>8. Penilaian kinerja</li> <li>9. Melakukan tolok ukur</li> <li>10. Struktur pengetahuan</li> </ol>	52 Manajer pada Organisasi Qom Agricultural Jihad, Iran	Statistik deskriptif, analisis data deduktif, dan uji Freedman
15	Taghavi, N., Sherafat, A., dan Kalebasti, M. N. (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi organisasi</li> <li>2. Budaya organisasi</li> <li>3. Dukungan manajemen</li> <li>4. Teknologi informasi</li> <li>5. Manajemen Sumber Daya Manusia</li> <li>6. Struktur organisasi</li> </ol>	35 responden pada Perusahaan Yazd Regional Electric, Iran	Pembobotan faktor menggunakan pertimbangan para pakar manajemen pengetahuan dan

**Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No	Peneliti	Faktor yang Menentukan Implementasi Manajemen Pengetahuan	Objek Penelitian	Metode Analisis Data
		7. Proses Manajemen Pengetahuan 8. Faktor lingkungan		manajer di industri
16	Leung, C., H. (2010)	1. Kepemimpinan 2. Strategi dan tujuan 3. Pembelajaran organisasi 4. Dukungan teknis 5. Budaya organisasi (sekolah) 6. Kepercayaan	65 responden, yaitu guru dari 11 sekolah di Hong Kong	Kualitatif
17	Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., dan Bilgin, N. (2012) <i>[Kesiapan untuk berubah]</i>	1. Sikap karyawan terhadap perubahan organisasi 2. Pembelajaran organisasi	1.267 karyawan dari 40 hotel bintang tiga dan bintang empat pada Industri Perhotelan Turki	Analisis faktor, regresi linear.
18	Abdel-Ghany, M.M.M (2014) <i>[Kesiapan untuk berubah]</i>	1. Kesiapan untuk berubah 2. Kepercayaan organisasi untuk berubah 3. Pertentangan untuk berubah	103 responden, yaitu personil perpanjangan pada kantor pemerintahan di New Valley	Statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM)
19	Cheon, J. (2012)	-	177 mahasiswa universitas di Southwest, Amerika Serikat	Structural Equation Modeling
20	Agudo-Peregrina, A. F. (2014)	-	77 mahasiswa S1 universitas di daerah Madrid	
21	Lin, H. -C. (2014)	-	140 tenaga medis pada rumah sakit di Amerika Serikat dan 460 tenaga medis pada rumah sakit di Taiwan	Structural Equation Modeling

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam penelitian. Metodologi penelitian digunakan sebagai acuan sehingga penelitian dapat berjalan secara sistematis sesuai dengan *framework* penelitian.

Dalam bagian ini juga ditampilkan diagram alir penelitian untuk memudahkan peneliti dalam menjalankan penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian

### 3.1. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan terhadap berbagai sumber, khususnya pada jurnal internasional seperti *Science Direct*, *Procedia*, dan *The International Journal for Management Education*, serta artikel dan tesis, dengan tujuan untuk mengobservasi penelitian-penelitian terdahulu terkait Manajemen Pengetahuan, penilaian mandiri manajemen pengetahuan, faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasiannya, implementasi manajemen pengetahuan pada institusi pendidikan, beberapa literatur terkait faktor yang mempengaruhi pengimplementasian manajemen perubahan, dan literatur terkait pembuatan kuesioner penelitian.

### 3.2. Survey Study I

Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan data berupa pengisian kuesioner dalam rangka penilaian mandiri manajemen pengetahuan di STEM oleh para pejabat atau pegawai sebagai perwakilan setiap bagian atau unit pada STEM, yaitu Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi dan Kelompok Dosen (diwakili oleh 3 orang dosen), Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Unit Penjaminan Mutu, Unit Laboratorium dan Bengkel, Perpustakaan, serta Unit Komputer dan Teknologi Informasi.

Matriks penilaian mandiri manajemen pengetahuan dan *River Diagram* yang digunakan berdasarkan *Knowledge Sharing Online Toolkit* OHCHR ([www.slitoolkit.ohchr.org](http://www.slitoolkit.ohchr.org)) dan menyesuaikannya ke dalam enam area terkait proses manajemen pengetahuan, yaitu:

1. Penciptaan atau penangkapan pengetahuan

“pengetahuan diciptakan atau ditangkap melalui pihak lain atau dengan pembelian dari pihak lain, misalnya dari pendidikan dan pelatihan, seminar, bimbingan teknis, dan sebagainya.” (Bergeron, 2003)

2. Dokumentasi dan penyimpanan pengetahuan

“pengetahuan disimpan dalam bentuk atau format agar bertahan lama baik dalam segi waktu maupun kualitasnya, dan mudah untuk diakses di kemudian hari.” (Bergeron, 2003)

3. Penilaian pengetahuan

“prosedur pemeriksaan sistematis melalui pengujian dan bertujuan untuk menentukan karakteristik yang diinginkan dan mengumpulkan bukti mengenai tingkat dan kualitas dari pengetahuan yang diperoleh (keahlian maupun sikap).”

4. Penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan

“prosedur penentuan tingkat kedetilan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi dalam bidang ataupun waktu tertentu, misalnya pengetahuan yang bersifat umum atau spesifik.”

5. Proses berbagi pengetahuan

“proses berbagi pengetahuan dalam organisasi melalui suatu media, misalnya memo dan instruksi, dan melalui suatu aktivitas, misalnya rapat internal, kelompok diskusi, seminar, *workshop*, dan sebagainya.” (Uriarte, 2008)

6. Pengintegrasian pengetahuan

“proses transfer pengetahuan, baik tasit maupun eksplisit, di lingkungan organisasi, membaginya dengan individu dan kelompok, dan menerapkan pengetahuan yang dihasilkan untuk memecahkan masalah” (Haddad, et.al., 2009)

Dalam setiap area tersebut terdapat lima tingkatan/level di mana organisasi berada, yaitu :

1. Level 1 – kesadaran

“Mulai tumbuhnya kesadaran pegawai akan proses manajemen pengetahuan”

2. Level 2 – reaksi

“Praktik-praktik yang berlaku di tempat tertentu dan berulang-ulang, telah terdapat beberapa mekanisme dan peralatan yang menunjang proses manajemen pengetahuan, masih sedikit dukungan dari atasan”

3. Level 3 – aksi

“Proses dan pendekatan manajemen pengetahuan telah biasa dilaksanakan, terdapat sejumlah mekanisme dan peralatan yang menunjang proses manajemen pengetahuan, manajemen pengetahuan dilihat sebagai tanggung jawab tim khusus”

4. Level 4 – konsisten menerapkan

“Proses manajemen pengetahuan telah terukur dan beradaptasi dalam proses bisnis organisasi, terdapat mekanisme dan peralatan yang menunjang proses manajemen pengetahuan yang telah dimengerti dan selalu digunakan oleh para pegawai, manajemen pengetahuan dilihat sebagai tanggung jawab bersama”

5. Level 5 – cara bekerja

“Praktik-praktik manajemen pengetahuan selalu dikembangkan dan ditingkatkan, adanya pengakuan bahwa manajemen pengetahuan berdampak pada kinerja organisasi”

Hasil analisis penilaian mandiri ini berupa penentuan level inisiasi manajemen pengetahuan di STEM, akan menjadi dasar bagi tahap selanjutnya, yaitu dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen pengetahuan di institusi STEM.

### 3.3. Survey Study II

Data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari hasil pengisian kuesioner oleh para civitas akademika STEM yang terdiri atas pimpinan, Dosen, Instruktur Laboratorium, dan staf penunjang lainnya.

Faktor-faktor yang digunakan merupakan gabungan antara faktor individu dan faktor organisasi, serta faktor endogen sebagaimana dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Daftar Faktor dan Indikator yang Mengukurinya**

No	Faktor	Kode	Indikator	Kode
<b>A. Faktor Individu (Samara, 2013)</b>				
1	Discrepancy	DIS	Keharusan adanya perubahan dalam pelaksanaan tugas	dis1
			Perlunya peningkatan cara organisasi beroperasi	dis2
			Perlunya meningkatkan keefektifan melalui perubahan cara organisasi beroperasi	dis3
			Perlunya perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi	dis4
			Perlunya meningkatkan kinerja organisasi melalui implementasi manajemen pengetahuan	dis5
2	Appropriateness	APP	Kepercayaan bahwa implementasi akan berdampak positif	app1
			Kesesuaian implementasi manajemen pengetahuan dengan situasi organisasi	app2
			Pemikiran bahwa implementasi manajemen pengetahuan akan sesuai dengan organisasi	app3
			Implementasi manajemen pengetahuan akan terbukti baik untuk situasi organisasi	app4
3	Efficacy	EFF	Peningkatan pelaksanaan tugas dengan adanya implementasi manajemen pengetahuan	eff1
			Kemampuan mengimplementasikan dalam pekerjaan	eff2
			Kemampuan mengimplementasikan manajemen pengetahuan	eff3
			Kepercayaan bahwa organisasi mampu mengimplementasikan manajemen pengetahuan	eff4
			Kemampuan organisasi mengimplementasikan manajemen pengetahuan	eff5
4	Principal support	PRNS	Persetujuan rekan kerja terhadap gagasan implementasi manajemen pengetahuan	prns1
			Teladan dari pimpinan terhadap gagasan implementasi manajemen pengetahuan	prns2
			Dukungan pimpinan terhadap gagasan implementasi manajemen pengetahuan	prns3
			Dedikasi rekan kerja terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan	prns4
			Persetujuan atasan langsung terhadap gagasan implementasi manajemen pengetahuan	prns5
			Anjuran atasan langsung untuk mendukung gagasan implementasi manajemen pengetahuan	prns6
5	Personal valence	VAL	Implementasi manajemen pengetahuan akan memberi keuntungan	val1
			Melalui implementasi manajemen pengetahuan akan meraih kepuasan diri dalam pekerjaan	val2
			Implementasi manajemen pengetahuan akan meningkatkan kinerja	val3
			Implementasi manajemen pengetahuan akan meningkatkan kepuasan pencapaian kinerja	val4
<b>B. Faktor Organisasi (Taghavi, et.al, 2013)</b>				
1	Strategi organisasi	STRAT	Strategi manajemen pengetahuan	strat1
			Pandangan manajemen pengetahuan	strat2
			Tujuan manajemen pengetahuan	strat3
2	Dukungan pimpinan	DUK	Penentuan pola peran pimpinan dalam manajemen pengetahuan	duk1

**Tabel 3.1. Daftar Faktor dan Indikator yang Mengukurinya (Lanjutan)**

No	Faktor	Kode	Indikator	Kode
3	Budaya organisasi	BUD	Partisipasi pimpinan dalam proses terkait manajemen pengetahuan	duk2
			Tipe dan peran strategis kepemimpinan	duk3
			Manajemen perubahan	duk4
			Budaya saling percaya	bud1
			Budaya dalam mensikapi perubahan	bud2
			Budaya inovasi dan penciptaan	bud3
4	Struktur organisasi	STRUK	Budaya saling bekerja sama	bud4
			Struktur tim	struk1
			Departemen manajemen pengetahuan	struk2
			Definisi dari peran dan tanggung jawab	struk3
5	Manajemen sumber daya manusia	MSDM	Unit khusus untuk perencanaan dan peningkatan manajemen pengetahuan	struk4
			Memberdayakan para pegawai	msdm1
			Sistem penghargaan dan kompensasi	msdm2
			Pelatihan pegawai	msdm3
			Membuat insentif untuk manajemen pengetahuan	msdm4
6	Proses manajemen pengetahuan	PROS	Memelihara keberadaan pegawai melalui penciptaan kesempatan	msdm5
			Penciptaan pengetahuan	pros1
			Dokumentasi dan penyimpanan pengetahuan	pros2
			Penilaian pengetahuan	pros3
			Penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan	pros4
			Proses berbagi pengetahuan	pros5
7	Faktor lingkungan	LINK	Pengintegrasian pengetahuan	pros6
			Situasi pasar	link1
			Situasi kompetitor	link2
			Situasi pelanggan	link3
8	Teknologi informasi	TI	Situasi ekonomi dan pemerintahan	link4
			Perangkat keras	ti1
			Perangkat lunak	ti2
			Sistem keamanan	ti3
C. Faktor Endogen (Cheon, et.al. (2012), Lin (2014), dan Agudo-Peregrina, et.al (2014))	Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan (niat untuk bertindak, dan kebiasaan sebelumnya)	KIMP	Keterbiasaan pegawai terhadap teknologi informasi	ti4
			Keinginan untuk menerima implementasi manajemen pengetahuan	kimp1
			Keinginan untuk melaksanakan proses manajemen pengetahuan yang akan diimplementasikan dalam organisasi	kimp2
			Frekuensi pelaksanaan proses manajemen pengetahuan sebelumnya	kimp3

**Tabel 3.2. Item Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Individu**

No	Indikator	Pertanyaan	Kode
1	dis1	Kita harus mengubah cara kita melaksanakan sesuatu (tugas) dalam instansi STEM	i5
2	dis2	Cara pengoperasian di STEM perlu ditingkatkan	i10
3	dis3	Kita perlu meningkatkan keefektifan dalam STEM melalui perubahan cara STEM beroperasi	i14
4	dis4	Suatu perubahan diperlukan untuk meningkatkan kinerja institusi STEM	i19
5	dis5	Kita perlu meningkatkan kinerja STEM dengan mengimplementasikan manajemen pengetahuan	i23
6	app1	Saya percaya bahwa manajemen pengetahuan akan berdampak positif terhadap instansi STEM	i3
7	app2	Manajemen pengetahuan sesuai dengan situasi di STEM	i12
8	app3	Saat saya berfikir tentang manajemen pengetahuan, saya sadar bahwa manajemen pengetahuan sesuai untuk institusi STEM	i17
9	app4	Manajemen pengetahuan akan terbukti baik untuk situasi institusi STEM	i21
10	eff1	Dengan implementasi manajemen pengetahuan, saya akan dapat melaksanakan tugas saya dengan sukses	i4
11	eff2	Saya dapat mengimplementasikan manajemen pengetahuan dalam pekerjaan saya	i9
12	eff3	Saya mampu mengimplementasikan manajemen pengetahuan	i13
13	eff4	Saya percaya bahwa STEM dapat berhasil mengimplementasikan manajemen pengetahuan	i18
14	eff5	STEM memiliki kemampuan untuk berhasil mengimplementasikan manajemen pengetahuan	i22
15	prns1	Sebagian besar rekan kerja saya menyetujui gagasan implementasi manajemen pengetahuan yang diajukan	i2
16	prns2	Seluruh pimpinan STEM memberikan contoh/teladan dalam tindakannya, khususnya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan	i7
17	prns3	Seluruh pimpinan di STEM mendukung gagasan pengimplementasian manajemen pengetahuan	i11
18	prns4	Sebagian besar rekan kerja saya berdedikasi untuk keberhasilan pengimplementasian manajemen pengetahuan	i16
19	prns5	Atasan langsung saya menyukai gagasan pengimplementasian manajemen pengetahuan	i20
20	prns6	Atasan langsung saya menganjurkan untuk mendukung gagasan pengimplementasian manajemen pengetahuan	i24
21	va1	Implementasi manajemen pengetahuan akan memberikan keuntungan bagi saya	i1
22	va2	Dengan implementasi manajemen pengetahuan, saya akan dapat meraih kepuasan diri dalam pekerjaan	i6
23	va3	Implementasi manajemen pengetahuan akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saya	i8
24	va4	Perubahan dalam tugas saya karena implementasi manajemen pengetahuan akan meningkatkan rasa puas akan pencapaian kinerja saya	i15

**Tabel 3.3. Item Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Organisasi**

No	Indikator	Pertanyaan	Kode
1	strat1	Berdasarkan informasi di atas, strategi manajemen pengetahuan (antara lain menuju peningkatan kualitas proses bisnis dan hasil dari proses bisnis organisasi melalui penggunaan media teknologi informasi dan komunikasi) telah terkandung di dalam strategi STEM (Dicantumkan strategi umum dalam Rencana Strategis STEM 2015 – 2019)	O1
2	strat2	Berdasarkan informasi strategi umum STEM di atas, telah terdapat pandangan terhadap manajemen pengetahuan, antara lain seperti yang tercantum dalam poin ii) dan poin iii)	O2
3	strat3	Berdasarkan informasi strategi umum STEM di atas, tujuan manajemen pengetahuan (antara lain untuk mengubah pola proses pengetahuan dalam organisasi saat ini untuk meningkatkan proses dan hasil dari proses tersebut) telah terkandung di dalam strategi umum STEM	O3
4	duk1	Pimpinan STEM mendukung proses-proses koordinasi, berbagi pengetahuan dan kesempatan meningkatkan pengetahuan	O4
5	duk2	Pimpinan STEM selalu aktif mengkomunikasikan keuntungan dari berkoordinasi, berbagi pengetahuan dan kesempatan-kesempatan untuk belajar atau meningkatkan pengetahuan para pegawainya	O5
6	duk3	Dalam organisasi STEM, aliran komunikasi dan pengetahuan bersifat satu arah, yaitu dari atas ke bawah (tidak ada masukan dari bawahan ke atasan)	O17
7	duk4	Pimpinan STEM mendukung terjadinya perubahan-perubahan dan pengelolaannya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi	O7
8	bud1	STEM menekankan pengembangan sumber dayanya, sifat saling mempercayai, sikap saling terbuka, dan sikap partisipasi para pegawai dalam proses-proses bisnisnya (pendidikan dan pengajaran)	O8
Di dalam organisasi STEM, keterbukaan, kejujuran dan saling perhatian antara para pegawai selalu dimotivasi		O10	
Para pegawai takut jika membagi pengetahuan yang dimiliki akan berdampak buruk terhadap tugas atau jabatan mereka		O11	
Terdapat kurangpercayaan antar para pegawai untuk berbagi pengetahuan karena ketakutan akan penyalahgunaan pengetahuan atau kesalahan dalam klaim kepemilikan pengetahuan tersebut		O12	
9	bud2	Para pegawai STEM mudah untuk beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi (misalnya absensi elektronik/sidik jari, penggunaan komputer dan internet)	O13
10	bud3	STEM mendefinisikan sukses apabila telah memiliki jasa/layanan yang unik dan terbaru, serta selalu berinovasi	O9
11	bud4	Dalam organisasi STEM, proses-proses bisnis berpusat di kelompok-kelompok (kerja sama dalam kelompok), bukan dijalankan secara individu	O14
12	struk1	Struktur organisasi STEM merupakan struktur yang hirarki, dengan status dan kekuasaan berdasarkan posisi/jabatan dalam struktur organisasi	O16
13	struk2	STEM telah memiliki daftar keahlian yang antara lain berisi siapa yang memiliki keahlian apa, nomor telepon dan alamat email, dan sebagainya, untuk memudahkan pencarian pakar di dalam organisasi	O25
14	struk3	STEM merupakan organisasi yang sangat terkendali dan terstruktur, dengan prosedur-prosedur formal yang mengatur pegawai-pegawainya dalam melaksanakan tugasnya	O15
15	struk4	Dalam struktur organisasi STEM, terdapat suatu kelompok yang sesuai untuk diberi peran dan tanggung jawab dalam mengelola pengetahuan organisasi, misalnya Unit Penjamin Mutu, Unit Komputer dan Teknologi Informasi atau unit/kelompok lainnya	O18
16	msdm1	Pimpinan STEM selalu memberdayakan para pegawai dalam proses bisnisnya (pendidikan dan pengajaran)	O6

**Tabel 3.3. Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Organisasi (Lanjutan)**

No	Indikator	Pertanyaan	Kode
17	msdm2	STEM memiliki sistem penghargaan dan kompensasi bagi pegawainya yang berhasil menciptakan pengetahuan baru atau mengembangkan pengetahuan yang ada dan/atau membagikan pengetahuannya kepada pegawai-pegawai lainnya	O19
18	msdm3	Frekuensi Saudara mengikuti pelatihan, kursus, seminar, dan pertemuan ilmiah lainnya untuk memperoleh pengetahuan baru atau memutakhirkan pengetahuan yang dimiliki sehubungan dengan bidang ilmu atau tugas	O20
19	msdm4	STEM memiliki sistem penghargaan dan kompensasi bagi pegawainya yang berhasil menciptakan pengetahuan baru atau mengembangkan pengetahuan yang ada dan/atau membagikan pengetahuannya kepada pegawai-pegawai lainnya	O19
20	msdm5	Pimpinan STEM selalu aktif mengkomunikasikan keuntungan dari berkoordinasi, berbagi pengetahuan dan kesempatan-kesempatan untuk belajar atau meningkatkan pengetahuan para pegawainya	O5
21	pros1	Frekuensi para pengajar (dosen dan instruktur) di STEM dalam melaksanakan penelitian untuk menghasilkan pengetahuan-pengetahuan baru atau mengembangkan dan memutakhirkan pengetahuan-pengetahuan yang telah dimiliki	O26
		Frekuensi STEM dalam mengundang narasumber atau para pakar dari luar instansi ke dalam perkuliahan atau forum ilmiah untuk meningkatkan pengetahuan dalam bidang ilmu atau tugas civitas akademika STEM	O30
22	pros2	Laporan hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya didokumentasikan dan disimpan baik secara fisik maupun secara elektronik	O22
		Arsip laporan hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya mudah untuk ditemukan kembali di masa yang akan datang ketika dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan	O23
		Laporan hasil penelitian selalu didokumentasikan dan disimpan dengan baik, secara fisik maupun elektronik	O27
		Arsip laporan hasil penelitian mudah untuk ditemukan kembali di masa yang akan datang ketika dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan	O28
		Rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya selalu didokumentasikan dan hasil pertemuan dirangkum ke dalam notulen	O31
		Notulen dan dokumentasi rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya selain secara fisik juga disimpan secara elektronik	O32
		Arsip notulen dan/atau dokumentasi rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya mudah ditemukan kembali di masa mendatang saat dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan	O34
		STEM telah memiliki standar dan pengkodean khusus dalam sistem kearsipannya untuk mempermudah pencarian dan penemuan kembali arsip yang dibutuhkan	O37
		STEM menggunakan basis data atau teknologi informasi (misalnya arsip elektronik) untuk menyimpan referensi-referensi atau materi-materi lainnya, seperti peraturan-peraturan, prosedur, standar, pedoman, atau informasi-informasi lainnya	O38
23	pros3	Pengetahuan-pengetahuan baru atau yang dimutakhirkan, yang diperoleh melalui pelatihan ataupun forum-forum ilmiah (misalnya peraturan baru dan perubahan dalam prosedur administrasi) diberi penilaian dan disaring terhadap kemanfaatannya pada bidang ilmu atau tugas pegawai, dan keberlakuannya (berlaku umum atau khusus pada bidang atau unit tertentu)	O35
24	pros4	Arsip laporan hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya dibagikan kepada pihak-pihak yang bidang ilmunya atau tugasnya terkait	O24
25	pros5	Hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya selalu Saudara laporkan secara tertulis kepada pimpinan	O21

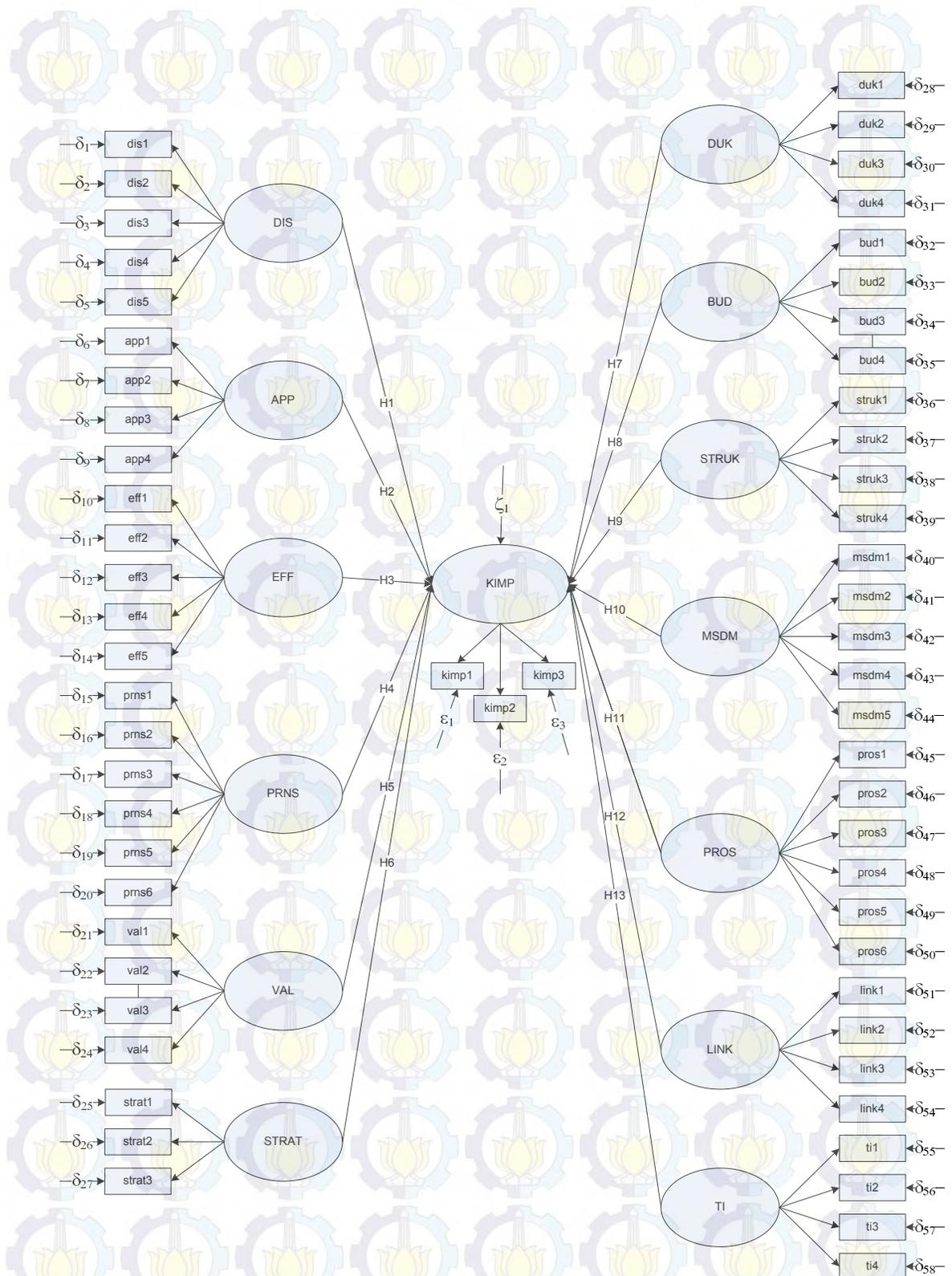
**Tabel 3.3. Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Organisasi (Lanjutan)**

No	Indikator	Pertanyaan	Kode
		Frekuensi STEM dalam mengadakan rapat, seminar, atau forum-forum ilmiah lainnya, dengan salah satu tujuannya untuk berbagi pengetahuan antar civitas akademika	O29
		Arsip notulen dan/atau dokumentasi rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya dibagikan kepada peserta dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya	O33
26	pros6	Pengetahuan-pengetahuan baru atau yang dimutakhirkan, yang diperoleh melalui pelatihan ataupun pertemuan-pertemuan ilmiah selalu diterapkan baik untuk memperkaya materi perkuliahan ataupun dalam tugas sehari-hari	O36
27	link1	Frekuensi Saudara mengikuti On The Job Training, Observasi atau Tinjauan Lapangan ke instansi atau industri terkait bidang ilmu dan tugas untuk menambah pengalaman dan pengetahuan lain yang lebih mutakhir dan dibutuhkan oleh pasar (industri sektor energi dan sumber daya mineral) dan para stakeholder atau pelanggan	O39
28	link2	Frekuensi STEM dalam mempelajari berbagai hal yang dimiliki oleh para kompetitornya (misalnya Sekolah Tinggi lainnya dalam sektor energi dan sumber daya mineral), seperti para staf pengajarnya, materi perkuliahannya, kurikulum dan silabusnya, dan sebagainya, agar dapat unggul dalam persaingan bisnisnya	O41
29	link3	Frekuensi STEM dalam memutakhirkan kurikulum, silabus dan materi perkuliahan, serta pengetahuan terkait proses-proses pendidikan dan pengajaran untuk memenuhi kebutuhan pasar (industri sektor energi dan sumber daya mineral) dan para stakeholder atau pelanggan	O40
30	link4	Frekuensi STEM dalam menyesuaikan proses bisnisnya (pendidikan dan pengajaran) dengan situasi dan kondisi ekonomi, politik, dan pemerintahan	O42
31	ti1	Komputer, laptop, server, dan perangkat lainnya yang disediakan oleh STEM telah mencukupi untuk melaksanakan proses penelitian, pembuatan materi perkuliahan/dokumen kerja lainnya, penyimpanan dokumen atau arsip secara elektronik, dan informasi-informasi lainnya sesuai bidang ilmu dan tugas	O43
		Jaringan internet/intranet (kecepatan dan kapasitas/bandwidth) yang dimiliki STEM telah mencukupi untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari	O44
32	ti2	Aplikasi/perangkat lunak yang dimiliki STEM telah mencukupi untuk melaksanakan proses penelitian, pembuatan materi perkuliahan atau dokumen kerja lainnya, penyimpanan dokumen atau arsip secara elektronik, dan informasi-informasi lainnya sesuai bidang ilmu dan tugas	O45
33	ti3	Sistem keamanan informasi yang digunakan di dalam STEM (antivirus komputer, dan sebagainya) untuk melindungi dokumen-dokumen atau arsip baik manual maupun elektronik telah mencukupi agar tidak dapat diakses oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab	O46
34	ti4	Frekuensi penggunaan berbagai perangkat teknologi informasi (misalnya komputer dan jaringan internet), dan menjalankan aplikasi di dalamnya untuk mempermudah pelaksanaan tugas sehari-hari	O47

**Tabel 3.4. Item dan Kode Pertanyaan dalam Kuesioner pada Faktor Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

No	Indikator	Item Pertanyaan	Kode
1	kimp1	Saya berkeinginan untuk menerima implementasi manajemen pengetahuan di STEM	e1
2	kimp2	Saya berharap untuk melaksanakan proses manajemen pengetahuan yang akan diimplementasikan	e2
3	kimp3	Mencari dan mendapatkan informasi baru untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari, baik dari atasan, rekan kerja, para pakar di bidangnya, referensi/bahan pustaka, atau melalui situs di internet, dan sebagainya	e3
		Menyimpan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah ada untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari (dokumentasi atau pengarsipan), baik secara manual maupun elektronik	e4
		Menilai informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah ada, yang diperoleh terutama dalam hal kesesuaian dan kecukupannya untuk diterapkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari	e5
		Menyaring dan menspesifikasikan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah ada, apakah informasi tersebut berlaku umum untuk seluruh pegawai, atau berlaku khusus untuk unit/kelompok tertentu atau bahkan untuk pegawai dengan tugas tertentu	e6
		Menyebarkan/membagikan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah ada, kepada rekan kerja, atau pegawai-pegawai lain yang tugasnya berkaitan dengan informasi tersebut	e7
		Menerapkan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah diperoleh, ke dalam pelaksanaan tugas sehari-hari	e8

Model konseptual yang diajukan terlihat dalam Gambar 3.2.



**Gambar 3.2. Model Konseptual**

### 3.4. Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan hasil review teoritis dan hasil penilaian mandiri manajemen pengetahuan di STEM, dengan hasil perumusan sebagai berikut :

**Hipotesis 1 :**

Faktor *discrepancy* (DIS) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 2 :**

Faktor *appropriateness* (APP) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 3 :**

Faktor *efficacy* (EFF) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 4 :**

Faktor *principal support* (PRNS) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 5 :**

Faktor *personal valence* (VAL) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 6 :**

Faktor strategi organisasi (STRAT) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 7 :**

Faktor dukungan pimpinan (DUK) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 8 :**

Faktor budaya organisasi (BUD) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 9 :**

Faktor struktur organisasi (STRUK) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 10 :**

Faktor manajemen sumber daya manusia (MSDM) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 11 :**

Faktor proses manajemen pengetahuan (PROS) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**Hipotesis 12 :**

Faktor lingkungan (LINK) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

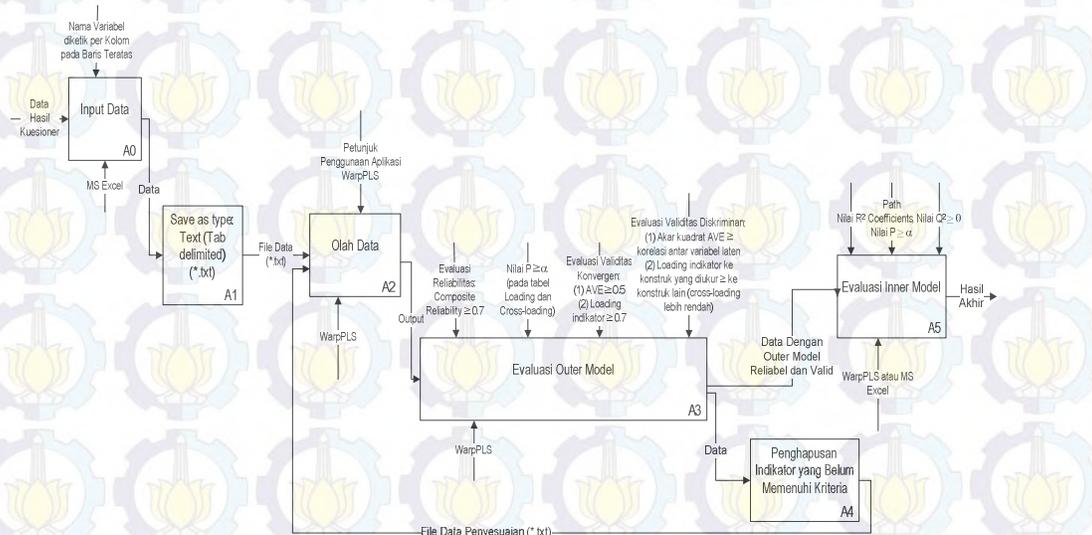
**Hipotesis 13 :**

Faktor teknologi informasi (TI) berpengaruh terhadap faktor kesiapan implementasi manajemen pengetahuan (KIMP)

**3.5. Penggunaan Metode dan Pengolahan Data**

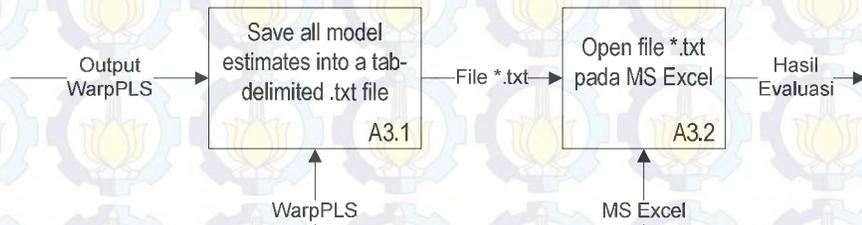
Data isian kuesioner diolah menggunakan MS Excel yang selanjutnya menjadi input dalam *software* Minitab untuk perhitungan statistik deskriptif dan WarpPLS dalam metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling*.

Mekanisme pengolahan data dapat dilihat pada Gambar 3.3, Gambar 3.4, Gambar 3.5, dan Gambar 3.6.

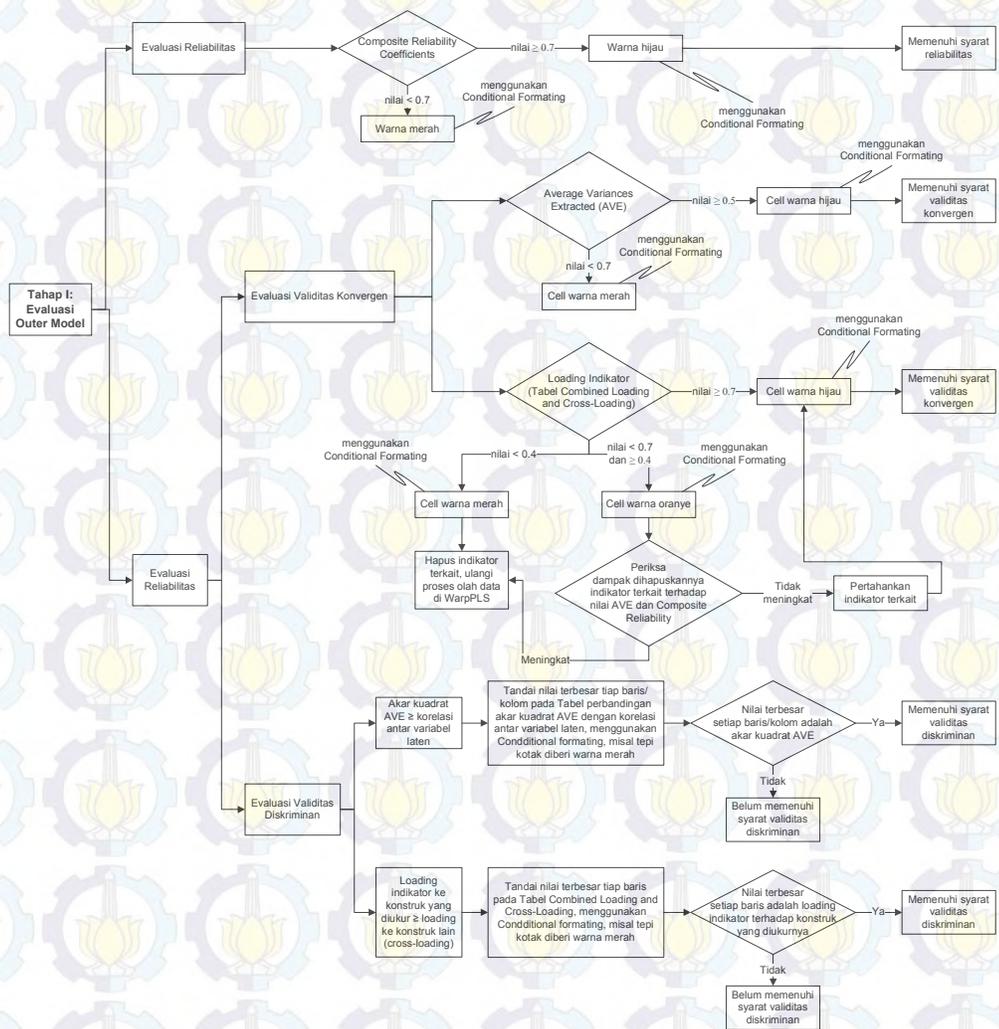


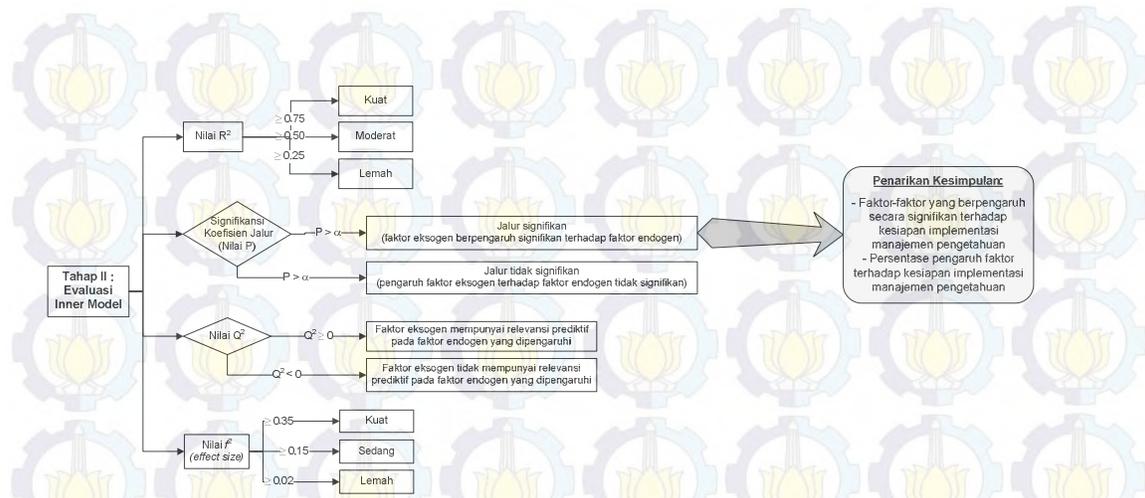
**Gambar 3.3. Diagram Mekanisme Pengolahan Data Penelitian**

Gambar 3.4. Diagram Cara Menyimpan dan Membuka File Data Penelitian



Gambar 3.5. Diagram Tahap 1: Evaluasi Outer Model





**Gambar 3.6. Diagram Tahap 2: Evaluasi Inner Model**

### 3.6. Analisa dan Interpretasi

Data hasil kuesioner yang telah diolah kemudian dianalisa untuk lebih mengetahui dan memahami hasil pengolahan data dimaksud.

Evaluasi dalam analisis PLS-SEM pada model pengukuran reflektif menurut Wong (2013), Hair, et.al (2011), dan Sholihin, et. Al. (2013) adalah sebagai berikut:

#### A. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*):

1. Reliabilitas kekonsistenan internal: nilai reliabilitas komposit minimal 0.7 (pada penelitian eksploratori nilai 0.6 sampai 0.7 masih dapat diterima);
2. Loading dan signifikansi outer model (nilai P lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang ditetapkan);
3. Validitas konvergen: (1) nilai AVE (*average variance extracted*) minimal 0.5; (2) loading indikator lebih besar dari 0.7;
4. Validitas diskriminan: (1) akar kuadrat AVE untuk setiap variabel laten lebih besar dari pada korelasi antar variabel laten; (2) loading indikator ke konstruk yang diukur lebih besar daripada ke konstruk lain (*cross-loading* lebih rendah)

#### B. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*):

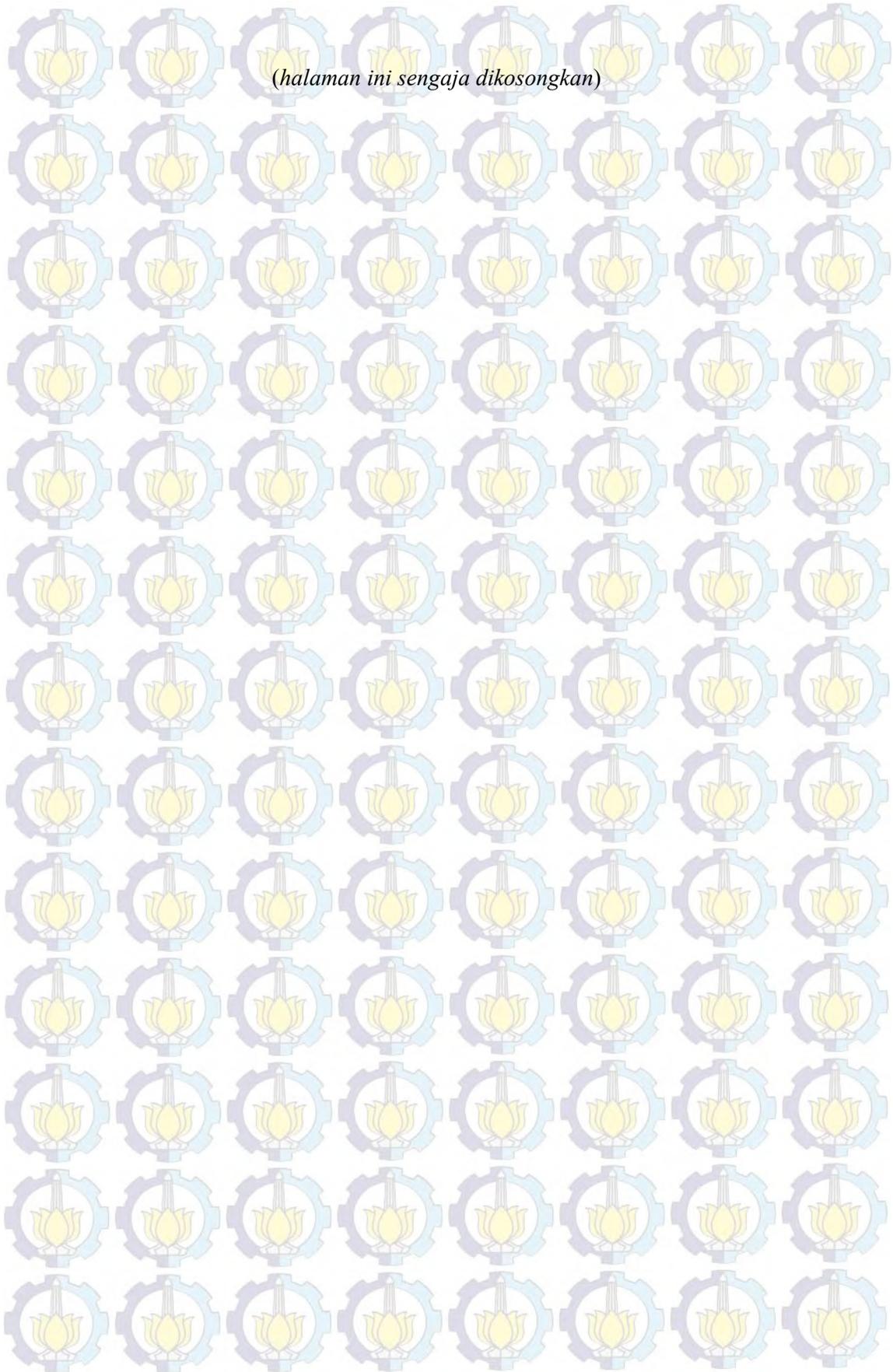
1. Penjelasan varian variabel endogen yang menjadi target menggunakan koefisien determinasi,  $R^2$ , dan persentase penjelasan varian masing-masing variabel laten eksogen maupun penggabungannya. Di mana nilai  $R^2$

sebesar 0.75, 0.50 atau 0.25 secara berurutan berarti kuat, moderat atau lemah;

2. Ukuran dan signifikansi koefisien jalur (nilai P lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang ditetapkan);
3. Relevansi prediktif model struktural menggunakan uji  $Q^2$  Stone-Geisser: nilai minimal  $Q^2$  adalah 0, yang mengindikasikan variabel laten eksogen mempunyai relevansi prediktif pada variabel laten endogen yang dipengaruhi;
4. Ukuran efek (*f-squared effect size*): nilai absolut kontribusi setiap variabel laten predictor pada nilai  $R^2$  variabel criterion, dengan 3 kategori pengelompokan yaitu lemah (0.02), sedang (0.15), dan kuat (0.35).

### **3.7. Kesimpulan dan Saran**

Pada tahap ini akan diberikan suatu kesimpulan dari seluruh tahapan penelitian untuk menjawab tujuan penelitian, beserta saran untuk perbaikan penelitian selanjutnya dan arah penelitian selanjutnya terkait penelitian ini agar di masa mendatang dapat dilakukan penelitian yang lebih baik dan lebih berkembang sesuai perkembangan zaman dan teknologi.



## BAB 4

### PENGOLAHAN DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Kondisi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral

Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM) merupakan Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dan secara operasional dikelola oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Energi dan Sumber Daya Mineral, yang berlokasi di Jalan Gajah Mada Nomor 38, Karangboyo, Cepu, Blora, Jawa Tengah. Kronologi pendirian STEM adalah sebagai berikut :

- a. Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Minyak dan Gas Bumi Nomor 91/DD/Migas/1966, tanggal 24 Oktober 1966, tentang Pendidikan dan Pelatihan Teknis, memuat ketetapan penggabungan Akademi Perminyakan Permina (APP) di Bandung dengan Pendidikan Kejuruan Perminyakan (PKP) di Plaju menjadi Akademi Minyak dan Gas Bumi dengan Pola Tiga Tahun dengan nama Akademi Minyak dan Gas Bumi (AMGB);
- b. Peraturan Direktur Jenderal Minyak dan Gas Bumi Nomor: 347/D.D/Migas/1967 tanggal 25 Oktober 1967 tentang Pembentukan Akademi Minyak dan Gas Bumi (AKAMIGAS), merupakan penegasan kembali keberadaan AKAMIGAS sebagaimana dimaksud huruf a, di Cepu;
- c. Keputusan Direktur Jenderal Minyak dan Gas Bumi Nomor 1/P/PJ/Migas/1977 tanggal 24 Oktober 1977 tentang Perubahan Pasal 4 Peraturan Ketua Jenderal Minyak dan Gas Bumi Nomor 347/D.D/Migas/1967, tanggal 25 Oktober 1967, yang memuat perubahan dari Pola Tiga Tahun menjadi Pola Berjenjang Diploma I, II, dan III;
- d. Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi, Nomor 1748 Tahun 1992, tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Pertambangan dan Energi, menetapkan bahwa AKAMIGAS merupakan salah satu Bidang di PPT Migas dengan sebutan Bidang Diklat AKAMIGAS;
- e. Surat Persetujuan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan dan Pemandayagunaan Aparatur Negara Nomor 231/MK.WASPAN/5/1999 tanggal

31 Mei 1999; Surat Rekomendasi Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional dan Kebudayaan Nomor 081/D/T/1999 tanggal 11 Januari 1999, ditetapkan Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi, Nomor 1042 Tahun 1999, Tanggal 10 Juni 1999, tentang Organisasi dan Tata Kerja AKAMIGAS sebagai Perguruan Tinggi Kedinasan AKAMIGAS dengan Pola Berjenjang, bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Minyak dan Gas Bumi melalui Kepala PPT Migas;

f. Surat Kepala Pusat Pengembangan Pendidikan Program Diploma Departemen Pendidikan Nasional, Nomor 160.4/P5D/U-ir/VII/2001, tanggal 30 Juli 2001, perihal Rekomendasi Penyelenggaraan Program Diploma IV;

g. Surat Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41/MPN/2002, tanggal 21 Februari 2002, perihal Persetujuan izin penyelenggaraan Program Studi Diploma IV dan peningkatan status Akademi Minyak dan Gas Bumi, Cepu menjadi Sekolah Tinggi Mineral dan Energi (STME), Cepu;

h. Surat Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 2518/70/SJN.P/2002 tanggal 24 Juli 2002 dan Surat Menteri Pendidikan Nasional Nomor 1909/D/T/2002 tanggal 10 September 2002 perihal Persetujuan Perubahan Nama Sekolah Tinggi Mineral dan Energi (STME) menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM);

i. Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral, Nomor 1196K/60/MEM/2003, tanggal 16 Oktober 2003 tentang Pengesahan Program Diploma IV;

j. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 0003 Tahun 2005 tanggal 4 April 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Akademi Minyak dan Gas Bumi;

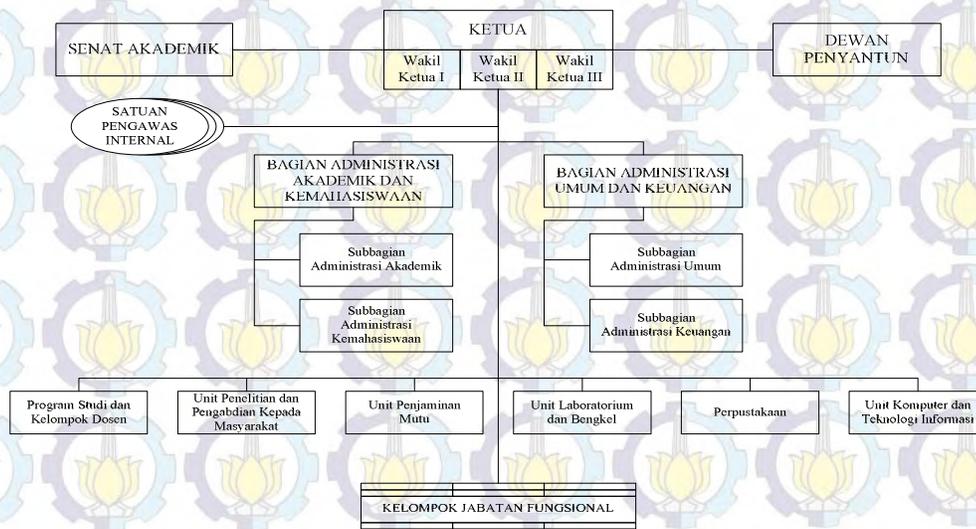
k. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2014 tanggal 26 Mei 2014 tentang Perubahan Akademi Minyak dan Gas Bumi menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral;

l. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 29 Tahun 2014 tanggal 16 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Energi dan Mineral.

STEM dipimpin oleh seorang Ketua dan dibantu oleh Wakil Ketua Bidang Akademik (Wakil Ketua I), Wakil Ketua Bidang Administrasi Umum dan Keuangan (Wakil Ketua II), Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan (Wakil Ketua III), dan unsur pelaksana administrasi yang terdiri dari Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, serta Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 4.1.

Sebagai institusi pendidikan di bawah Kementerian, maka pegawai tetap STEM berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun dengan pembatasan penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil, maka STEM belum dapat memenuhi kebutuhan jumlah pegawai sesuai beban kerja, sehingga STEM mempekerjakan pegawai tidak tetap agar seluruh proses pekerjaan dapat berjalan dengan lancar. Selain mempekerjakan pegawai non PNS pada bidang administrasi, STEM juga mempekerjakan pegawai non PNS pada unit keamanan di kampus dan asrama, serta unit katering di asrama. Komposisi Pegawai STEM berdasarkan status kepegawaian dan berdasarkan jabatan dapat dilihat dalam Gambar 4.2. dan Gambar 4.3. secara berurutan. Responden yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pegawai STEM di luar Tenaga Pengaman dan Tenaga Katering.

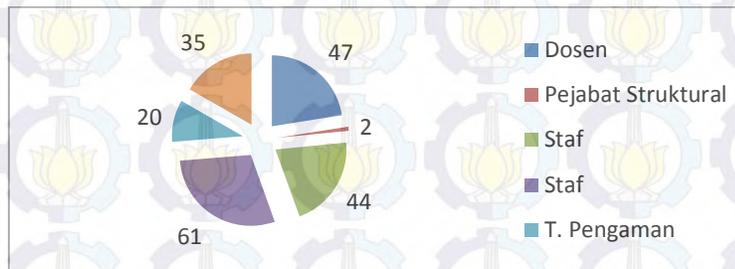
**STRUKTUR ORGANISASI  
SEKOLAH TINGGI ENERGI DAN MINERAL**



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi STEM**



**Gambar 4.2. Komposisi Pegawai STEM Berdasarkan Status Kepegawaian**



**Gambar 4.3. Komposisi Pegawai STEM Berdasarkan Jabatan**

#### 4.2. Pengolahan Data Tahap I

Dari 120 kuesioner yang disebar, baik dalam bentuk *print-out* maupun elektronik (melalui formulir dalam *Googledocs*), kuesioner yang diterima kembali sebanyak 86 kuesioner. Setelah dilakukan penghapusan pada data outlier, maka hanya data isian dari 79 kuesioner yang akan digunakan.

Selanjutnya data isian kuesioner diolah untuk mendapatkan statistik deskriptif dan dilakukan perhitungan rata-rata bagi indikator yang diwakili oleh lebih dari satu pertanyaan agar dapat diproses lebih lanjut dalam analisis PLS-SEM.

Lampiran B.4. menunjukkan statistik deskriptif untuk masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.3. Pengolahan Data Tahap II

Pengolahan data pada tahap ini yaitu metode PLS-SEM menggunakan *software* WarpPLS 5.0, dengan tahapan dan hasil sebagai berikut:

1. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)
  - a. Evaluasi reliabilitas kekonsistenan internal

- i. Tabel *composite reliability* menunjukkan bahwa outer model telah memiliki reliabilitas kekonsistenan internal dengan nilai *composite reliability* untuk setiap faktornya di atas 0.7, seperti yang terlihat pada Tabel 4.1. berikut:

**Tabel 4.1. Nilai Composite Reliability Kondisi Awal**

DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
0.849	0.851	0.814	0.798	0.805	0.855	0.782	0.753	0.713	0.814	0.86	0.857	0.843	0.807

- b. Evaluasi terhadap loading dan signifikansi model pengukuran
- i. Lampiran B.5 menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai P yang lebih kecil dari 0.05, sehingga dinyatakan signifikan.

**Tabel 4.2. Nilai AVE Kondisi Awal**

DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
0.531	0.589	0.468	0.417	0.509	0.664	0.491	0.44	0.405	0.488	0.512	0.61	0.606	0.616

Keterangan : kotak berwarna merah menunjukkan nilai < 0.50

- c. Evaluasi terhadap validitas konvergen
- i. Tabel 4.2 menunjukkan adanya enam faktor yang memiliki nilai AVE di bawah 0.5 sehingga belum memenuhi validitas konvergen, yaitu EFF, PRNS, DUK, BUD, STRUK, dan MSDM.
- ii. Lampiran B.5. menunjukkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Terdapat indikator yang memiliki nilai loading di bawah 0.4 sehingga harus dihapus dari model, yaitu: prns2, duk3, struk1, msdm3, ti4, dan kimp3;
- b) Terdapat indikator yang memiliki nilai loading di atas 0.4 namun masih di bawah 0.7, sehingga harus diperiksa apakah setelah indikator tersebut dihapus akan meningkatkan AVE dan *composite reliability*. Jika tidak, maka indikator tersebut tetap dipertahankan di dalam model. Indikator-indikator yang termasuk dalam kategori ini adalah dis1, dis2, app4, eff1, eff3, eff4, eff5, prns1, prns4, val1, duk1, bud1, bud3, struk4, msdm1, msdm5, pros1, pros5, dan link4.

d. Evaluasi terhadap validitas diskriminan

- i. Tabel 4.3. menunjukkan adanya beberapa faktor yang memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih kecil daripada korelasinya terhadap faktor lain, yaitu EFF, BUD, dan STRUK.
- ii. Lampiran B.5. menunjukkan adanya indikator yang memiliki nilai *cross-loading* lebih besar daripada nilai loadingnya terhadap faktor yang diukurnya, yaitu prns2, prns4, duk3, bud1, struk4, msdm3, msdm5, pros1, pros5, link4, ti4, dan kimp3.
- iii. Hal-hal di atas menunjukkan belum terpenuhinya persyaratan validitas diskriminan.

**Tabel 4.3. Perbandingan Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antar Variabel Laten Kondisi Awal**

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	T I	KIMP
DIS	0.729	0.54	0.587	0.291	0.677	0.215	0.097	0.21	0.019	0.148	0.128	-0.057	-0.057	0.38
APP	0.54	0.768	0.647	0.488	0.686	0.339	0.265	0.116	0.063	0.096	0.242	-0.085	0.097	0.495
EFF	0.587	0.647	0.684	0.579	0.687	0.335	0.067	0.156	-0.034	0.228	0.306	-0.144	0.031	0.24
PRNS	0.291	0.488	0.579	0.646	0.429	0.389	0.147	0.205	0.195	0.295	0.431	0.04	0.176	0.187
VAL	0.677	0.686	0.687	0.429	0.713	0.313	0.039	0.132	0.04	0.181	0.25	-0.135	-0.059	0.439
STRAT	0.215	0.339	0.335	0.389	0.313	0.815	0.359	0.436	0.41	0.362	0.579	0.217	0.222	0.164
DUK	0.097	0.265	0.067	0.147	0.039	0.359	0.701	0.627	0.593	0.462	0.331	0.276	0.494	0.339
BUD	0.21	0.116	0.156	0.205	0.132	0.436	0.627	0.663	0.703	0.578	0.418	0.303	0.472	0.195
STRUK	0.019	0.063	-0.034	0.195	0.04	0.41	0.593	0.703	0.636	0.582	0.418	0.47	0.55	0.175
MSDM	0.148	0.096	0.228	0.295	0.181	0.362	0.462	0.578	0.582	0.698	0.344	0.098	0.394	0.007
PROS	0.128	0.242	0.306	0.431	0.25	0.579	0.331	0.418	0.418	0.344	0.716	0.246	0.398	0.315
LINK	-0.057	-0.085	-0.144	0.04	-0.135	0.217	0.276	0.303	0.47	0.098	0.246	0.781	0.157	0.163
T I	-0.057	0.097	0.031	0.176	-0.059	0.222	0.494	0.472	0.55	0.394	0.398	0.157	0.779	0.1
KIMP	0.38	0.495	0.24	0.187	0.439	0.164	0.339	0.195	0.175	0.007	0.315	0.163	0.1	0.785

Keterangan : kotak bergaris tepi merah menunjukkan nilai tertinggi per baris

- e. Selanjutnya dilakukan penghapusan terhadap indikator-indikator secara bertahap dan satu per satu untuk melihat ada atau tidaknya peningkatan dalam AVE dan *composite reliability*, sampai terpenuhinya persyaratan reliabilitas kekonsistenan internal, signifikansi outer model, validitas konvergen, dan validitas diskriminan, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.4., Tabel 4.5., Tabel 4.6. dan Lampiran B.6. Hasil akhir yang diperoleh yaitu indikator yang dihilangkan adalah dis1, app4, eff1, eff3, eff4, prns1, prns4, val1, bud1, bud3, struk4, msdm1, msdm5, pros1, pros5, dan link4.

**Tabel 4.4 Nilai Composite Reliability Kondisi Akhir**

DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
0.851	0.862	0.853	0.859	0.809	0.855	0.837	0.826	0.823	1	0.883	0.901	0.921	0.946

**Tabel 4.5. Nilai AVE Kondisi Akhir**

DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
0.588	0.677	0.66	0.671	0.586	0.664	0.631	0.703	0.699	1	0.655	0.754	0.796	0.897

**Tabel 4.6. Perbandingan Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antar Variabel Laten Kondisi Akhir**

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
DIS	0.767	0.473	0.657	0.249	0.652	0.256	0.13	0.151	0.09	0.061	0.198	0.064	-0.068	0.412
APP	0.473	0.823	0.596	0.406	0.551	0.299	0.221	-0.029	-0.099	-0.047	0.198	-0.087	0.024	0.44
EFF	0.657	0.596	0.812	0.388	0.702	0.204	0.106	0.053	-0.023	0.146	0.218	-0.048	-0.058	0.304
PRNS	0.249	0.406	0.388	0.819	0.341	0.418	0.325	0.085	0.219	0.263	0.395	0.051	0.246	0.113
VAL	0.652	0.551	0.702	0.341	0.766	0.325	0.121	0.119	0.018	0.178	0.221	-0.079	-0.11	0.35
STRAT	0.256	0.299	0.204	0.418	0.325	0.815	0.377	0.322	0.398	0.252	0.592	0.227	0.198	0.113
DUK	0.13	0.221	0.106	0.325	0.121	0.377	0.795	0.459	0.552	0.183	0.391	0.253	0.464	0.323
BUD	0.151	-0.029	0.053	0.085	0.119	0.322	0.459	0.838	0.737	0.256	0.457	0.195	0.467	0.19
STRUK	0.09	-0.099	-0.023	0.219	0.018	0.398	0.552	0.737	0.836	0.35	0.467	0.425	0.566	0.068
MSDM	0.061	-0.047	0.146	0.263	0.178	0.252	0.183	0.256	0.35	1	0.295	-0.082	0.267	-0.208
PROS	0.198	0.198	0.218	0.395	0.221	0.592	0.391	0.457	0.467	0.295	0.809	0.236	0.402	0.277
LINK	0.064	-0.087	-0.048	0.051	-0.079	0.227	0.253	0.195	0.425	-0.082	0.236	0.868	0.118	0.164
TI	-0.068	0.024	-0.058	0.246	-0.11	0.198	0.464	0.467	0.566	0.267	0.402	0.118	0.892	0.056
KIMP	0.412	0.44	0.304	0.113	0.35	0.113	0.323	0.19	0.068	-0.208	0.277	0.164	0.056	0.947

Keterangan : kotak bergaris tepi merah menunjukkan nilai tertinggi per baris

2. Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan setelah diperoleh kondisi akhir dari penyesuaian indikator pada evaluasi model pengukuran
  - a. Evaluasi terhadap koefisien determinasi,  $R^2$ , yaitu 0.419, yang berarti variabel DIS, APP, EFF, PRNS, VAL, STRAT, DUK, BUD, STRUK, MSDM, PROS, LINK, dan TI dapat menjelaskan variabel KIMP sebesar 0.419 yaitu termasuk dalam kategori lemah.
  - b. Evaluasi terhadap ukuran dan signifikansi koefisien jalur
    - i. Tabel 4.7. menunjukkan koefisien jalur dan nilai-P untuk masing-masing koefisien jalur, di mana terdapat empat jalur yang signifikan yaitu STRAT terhadap KIMP sebesar -0.225 dan nilai  $P = 0.018$ , DUK terhadap KIMP sebesar 0.341 dan nilai  $P < 0.001$ , BUD terhadap KIMP sebesar 0.23 dan nilai  $P = 0.015$ , serta MSDM terhadap KIMP sebesar -0.238 dan nilai  $P = 0.013$ .

**Tabel 4.7. Koefisien Jalur dan Nilai P, serta Ukuran Efek**

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI
Koef. Jalur	0.177	0.159	0.036	0.034	-0.012	-0.225	0.341	0.23	0.173	-0.238	0.08	0.09	-0.06
Nilai P	0.051	0.072	0.375	0.38	0.457	0.018	<0.001	0.015	0.055	0.013	0.234	0.207	0.295
Effect size (f <sup>2</sup> )	0.074	0.07	0.011	0.005	0.004	0.099	0.186	0.055	0.036	0.054	0.029	0.02	0.017

- c. Evaluasi terhadap relevansi prediktif model struktural di mana nilai  $Q^2$  yang diperoleh sebesar 0.57, yang mengindikasikan variabel DIS, APP, EFF, PRNS, VAL, STRAT, DUK, BUD, STRUK, MSDM, PROS, LINK, dan TI mempunyai relevansi prediktif terhadap variabel KIMP.
- d. Evaluasi terhadap ukuran efek seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.7, sebagai berikut:
  - i. Variabel dengan ukuran efek sangat lemah ( $<0.02$ ) adalah EFF, PRNS, VAL, dan TI;
  - ii. Variabel dengan ukuran efek lemah (0.02 sampai dengan 0.15) adalah DIS, APP, STRAT, BUD, STRUK, MSDM, PROS, dan LINK;
  - iii. Variabel dengan ukuran efek medium (0.15 sampai dengan 0.35) adalah DUK;

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

Setelah model dipastikan fit, terpenuhi seluruh kriteria reliabilitas dan validitasnya, langkah selanjutnya adalah pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Pada tahap pengujian ini juga dapat diketahui nilai koefisien masing-masing hubungan antar variabel, yang berfungsi menjelaskan arah hubungan positif atau negatif, dan besar perubahan variabel endogen jika variabel eksogennya berubah. Tabel 4.8. menunjukkan hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.8. Koefisien Jalur Variabel Laten Eksogen terhadap Variabel Laten Endogen**

No	Hubungan antar variabel	Estimasi	Nilai P
1	DIS terhadap KIMP	0.177	0.051
2	APP terhadap KIMP	0.159	0.072
3	EFF terhadap KIMP	0.036	0.375
4	PRNS terhadap KIMP	0.034	0.380
5	VAL terhadap KIMP	-0.012	0.457
6	STRAT terhadap KIMP	-0.225	0.018
7	DUK terhadap KIMP	0.341	<0.001
8	BUD terhadap KIMP	0.230	0.015
9	STRUK terhadap KIMP	0.173	0.055
10	MSDM terhadap KIMP	-0.238	0.013
11	PROS terhadap KIMP	0.080	0.234
12	LINK terhadap KIMP	0.090	0.207
13	TI terhadap KIMP	-0.060	0.295

Berdasarkan Tabel 4.8., diperoleh hasil pengaruh antar variabel laten eksogen dan variabel laten endogen, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Variabel DIS berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.177 dengan nilai  $P = 0.051$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;
2. Variabel APP berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.159 dengan nilai  $P = 0.072$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;
3. Variabel EFF berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.036 dengan nilai  $P = 0.375$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;
4. Variabel PRNS berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.034 dengan nilai  $P = 0.380$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;
5. Variabel VAL berpengaruh negatif terhadap variabel KIMP sebesar 0.012 dengan nilai  $P = 0.457$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;
6. Variabel STRAT berpengaruh negatif terhadap variabel KIMP sebesar 0.225 dengan nilai  $P = 0.018$  menandakan pengaruh tersebut signifikan

pada  $\alpha = 0.05$ , di mana jika variabel STRAT ditingkatkan maka akan menurunkan variabel KIMP;

7. Variabel DUK berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.341 dengan nilai  $P < 0.001$  menandakan pengaruh tersebut signifikan pada  $\alpha = 0.05$ , di mana jika variabel DUK ditingkatkan maka akan meningkatkan variabel KIMP;

8. Variabel BUD, berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.230 dengan nilai  $P = 0.015$  menandakan pengaruh tersebut signifikan pada  $\alpha = 0.05$ , di mana jika variabel BUD ditingkatkan maka akan meningkatkan variabel KIMP;

9. Variabel STRUK berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.173 dengan nilai  $P = 0.055$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;

10. Variabel MSDM berpengaruh negatif terhadap variabel KIMP sebesar 0.238 dengan nilai  $P = 0.013$  menandakan pengaruh tersebut signifikan pada  $\alpha = 0.05$ , di mana jika variabel MSDM ditingkatkan maka akan menurunkan variabel KIMP;

11. Variabel PROS berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.080 dengan nilai  $P = 0.234$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;

12. Variabel LINK berpengaruh positif terhadap variabel KIMP sebesar 0.090 dengan nilai  $P = 0.207$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ;

13. Variabel TI, berpengaruh negatif terhadap variabel KIMP sebesar 0.060 dengan nilai  $P = 0.295$  menandakan pengaruh tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 0.05$ .

Tabel 4.9. menunjukkan rekapitulasi uji hipotesis yang diajukan.

**Tabel 4.9. Tabel Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan	Path Coefficient	Nilai P	Signifikansi	Keterangan
H1	DIS terhadap KIMP	0.177	0.051	Tidak signifikan	H1 ditolak
H2	APP terhadap KIMP	0.159	0.072	Tidak signifikan	H2 ditolak
H3	EFF terhadap KIMP	0.036	0.375	Tidak signifikan	H3 ditolak
H4	PRNS terhadap KIMP	0.034	0.380	Tidak signifikan	H4 ditolak
H5	VAL terhadap KIMP	-0.012	0.457	Tidak signifikan	H5 ditolak
H6	STRAT terhadap KIMP	-0.225	0.018	Signifikan	H6 diterima
H7	DUK terhadap KIMP	0.341	<0.001	Signifikan	H7 diterima
H8	BUD terhadap KIMP	0.230	0.015	Signifikan	H8 diterima
H9	STRUK terhadap KIMP	0.173	0.055	Tidak signifikan	H9 ditolak
H10	MSDM terhadap KIMP	-0.238	0.013	Signifikan	H10 diterima
H11	PROS terhadap KIMP	0.080	0.234	Tidak signifikan	H11 ditolak
H12	LINK terhadap KIMP	0.090	0.207	Tidak signifikan	H12 ditolak
H13	TI terhadap KIMP	-0.060	0.295	Tidak signifikan	H13 ditolak

#### 4.5. Pengolahan Data Terkait Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan

Data hasil kuesioner dikelompokkan menurut bagian atau unit penempatan kerjanya, kemudian direkapitulasi dengan menggunakan nilai minimum (nilai terbesar pada kuesioner merupakan nilai minimum) yang didapatkan sebagaimana yang digunakan dalam penentuan level manajemen pengetahuan pada penilaian mandiri manajemen pengetahuan sesuai faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan dan indikator yang teruji valid dan reliabel, yang dapat dilihat dalam Tabel 4.10. dan perangkingan bagian/unit menurut nilai maksimal per indikatornya dalam Tabel 4.11. Tabel 4.11

**Tabel 4.10. Nilai Maksimal pada Setiap Indikator per Bagian/Unit**

Bagian/Unit	strat1	strat2	strat3	duk1	duk2	duk4	bud2	bud4	msdm2	msdm4	kimp1	kimp2
BDAA	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2
BDAU	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3
Prodi EP	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	2	2
Prodi MNJ	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Prodi PDN	4	3	2	3	2	2	4	3	4	4	2	2
LIB	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
UKTI	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
ULB	2	3	3	5	5	3	3	3	4	4	2	2
UPM	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
UPPM	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2

**Tabel 4.11. Perangkingan Bagian/Unit menurut Nilai Maksimal per Indikator**

Bagian/Unit	strat1	strat2	strat3	duk1	duk2	duk4	bud2	bud4	msdm2	msdm4	kimp1	kimp2
BDAA	6	1	1	6	4	6	6	3	6	6	9	1
BDAU	8	9	8	8	8	10	10	9	6	6	9	10
Prodi EP	8	9	8	8	8	6	8	9	6	6	1	1
Prodi MNJ	6	6	8	1	4	2	1	3	1	1	1	1
Prodi PDN	8	6	1	6	1	2	8	3	6	6	1	1
LIB	1	1	1	1	4	6	1	1	1	1	1	1
UKTI	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	1	1
ULB	1	6	7	10	8	6	6	3	6	6	1	1
UPM	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	1	1
UPPM	1	1	1	1	4	1	1	1	3	3	1	1

Berdasarkan Tabel 4.11. terlihat bahwa:

1. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BDAA) berada pada ranking teratas dalam indikator strat2, strat3, dan kimp2. Dan berada pada rangking terendah dalam indikator msdm2, msdm4 dan kimp1;
2. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan (BDAU) tidak mendapat rangking teratas dalam indikator manapun. Dan hanya satu dari dua belas indikator di mana BDAU tidak mendapat nilai terendah, yaitu pada indikator duk1;
3. Program Studi Eksplorasi dan Produksi (Prodi EP) berada pada rangking teratas dalam indikator kimp1 dan kimp2. Dan berada pada rangking terendah dalam indikator strat1, strat2, strat3, duk2, bud4, msdm2, dan msdm4;
4. Program Studi Manajemen (Prodi MNJ) berada pada rangking teratas dalam indikator duk1, bud2, msdm2, msdm4, kimp1, dan kimp2. Dan berada pada rangking terendah dalam indikator strat2;
5. Program Studi Pemasaran dan Niaga (Prodi PDN) berada pada rangking teratas dalam indikator strat3, duk2, kimp1 dan kimp2. Dan berada pada rangking terendah dalam indikator strat1, msdm2, dan msdm4;
6. Perpustakaan (LIB) berada pada rangking teratas dalam indikator strat1, strat2, strat3, duk1, bud2, bud4, msdm2, msdm4, kimp1 dan kimp2. Dan tidak berada pada rangking terendah dalam indikator manapun;
7. Unit Komputer dan Teknologi Informasi (UKTI) berada pada rangking teratas dalam indikator strat1, strat2, strat3, duk1, duk2, bud2, kimp1 dan kimp2. Dan tidak berada pada rangking terendah dalam indikator manapun;

8. Unit Laboratorium dan Bengkel (ULB) berada pada rangking teratas dalam indikator strat1, kimp1 dan kimp2. Dan berada pada rangking terendah dalam indikator duk1, duk2, msdm2, dan msdm4;
9. Unit Penjaminan Mutu (UPM) berada pada rangking teratas dalam indikator strat1, strat2, strat3, duk1, duk2, bud2, kimp1 dan kimp2. Dan tidak berada pada rangking terendah dalam indikator manapun;
10. Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (UPPM) berada pada rangking teratas dalam indikator strat1, strat2, strat3, duk1, duk4, bud2, bud4, kimp1 dan kimp2. Dan tidak berada pada rangking terendah dalam indikator manapun.

#### **4.5.1. Proses Penciptaan Pengetahuan**

Pada *Stair Diagram* yang diperoleh berdasarkan penilaian mandiri manajemen pengetahuan dalam proses penciptaan pengetahuan yaitu pada Gambar 1.11, terlihat sebagai berikut:

1. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan merupakan bagian/unit dengan level tertinggi yaitu level 4 dan target perbaikan ke level 5;
2. Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Manajemen, Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, dan Unit Laboratorium dan Bengkel menempati anak tangga yang sama yaitu level 3 dengan target perbaikan ke level 4;
3. Unit Komputer dan Teknologi Informasi berada di level 3 dengan target perbaikan ke level 5;
4. Unit Penjaminan Mutu berada di level 2 dengan target perbaikan ke level 4;
5. Perpustakaan berada di level 1 namun belum memiliki target perbaikan, sehingga tetap di level 1; dan
6. Program Studi Pemasaran dan Niaga dan Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan berada di level 1 dengan target perbaikan ke level 4.

#### **4.5.2. Proses Dokumentasi Pengetahuan**

Pada *Stair Diagram* yang diperoleh berdasarkan penilaian mandiri manajemen pengetahuan dalam proses dokumentasi pengetahuan yaitu pada Gambar 1.12., terlihat sebagai berikut:

1. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan merupakan bagian/unit dengan level tertinggi yaitu level 4 dan target perbaikannya ke level 5;
2. Perpustakaan berada di level 3 namun belum memiliki target perbaikan, sehingga tetap di level 3;
3. Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Unit Laboratorium dan Bengkel, dan Unit Komputer dan Teknologi Informasi menempati anak tangga yang sama yaitu level 3 dengan target perbaikannya ke level 4;
4. Program Studi Manajemen berada di level 3 dengan target perbaikannya ke level 5;
5. Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dan Unit Penjaminan Mutu berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 3;
6. Program Studi Pemasaran dan Niaga berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 4; dan
7. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan berada di level 1 dengan target perbaikannya ke level 4.

#### **4.5.3. Proses Penilaian Pengetahuan**

Pada *Stair Diagram* yang diperoleh berdasarkan penilaian mandiri manajemen pengetahuan dalam proses penilaian pengetahuan yaitu pada Gambar 1.13., terlihat sebagai berikut:

1. Perpustakaan merupakan bagian/unit dengan level tertinggi yaitu level 4 dan target perbaikannya ke level 5;
2. Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Manajemen, Program Studi Pemasaran dan Niaga, dan Unit Laboratorium dan Bengkel menempati anak tangga yang sama yaitu level 3 dengan target perbaikannya ke level 4;
3. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan dan Unit Penjaminan Mutu berada di level 3 dengan target perbaikannya ke level 5;

4. Unit Komputer dan Teknologi Informasi berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 4;
5. Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 5; dan,
6. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan berada di level 1 dengan target perbaikannya ke level 4.

#### **4.5.4. Proses Penspesifikasian Pengetahuan yang Dibutuhkan**

Pada *Stair Diagram* yang diperoleh berdasarkan penilaian mandiri manajemen pengetahuan dalam proses penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan yaitu pada Gambar 1.14., terlihat sebagai berikut:

1. Perpustakaan merupakan bagian/unit dengan level tertinggi yaitu level 5 sehingga tidak memerlukan target perbaikan karena telah mencapai level tertinggi;
2. Unit Laboratorium dan Bengkel berada di level 4 dengan target perbaikannya ke level 5;
3. Program Studi Manajemen, Program Studi Pemasaran dan Niaga, dan Unit Komputer dan Teknologi Informasi menempati anak tangga yang sama yaitu level 3 dengan target perbaikannya ke level 4;
4. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan berada di level 3 dengan target perbaikannya ke level 5;
5. Program Studi Eksplorasi dan Produksi dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 4; dan
6. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan dan Unit Penjaminan Mutu berada di level 1 dengan target perbaikannya ke level 4.

#### **4.5.5. Proses Berbagi Pengetahuan**

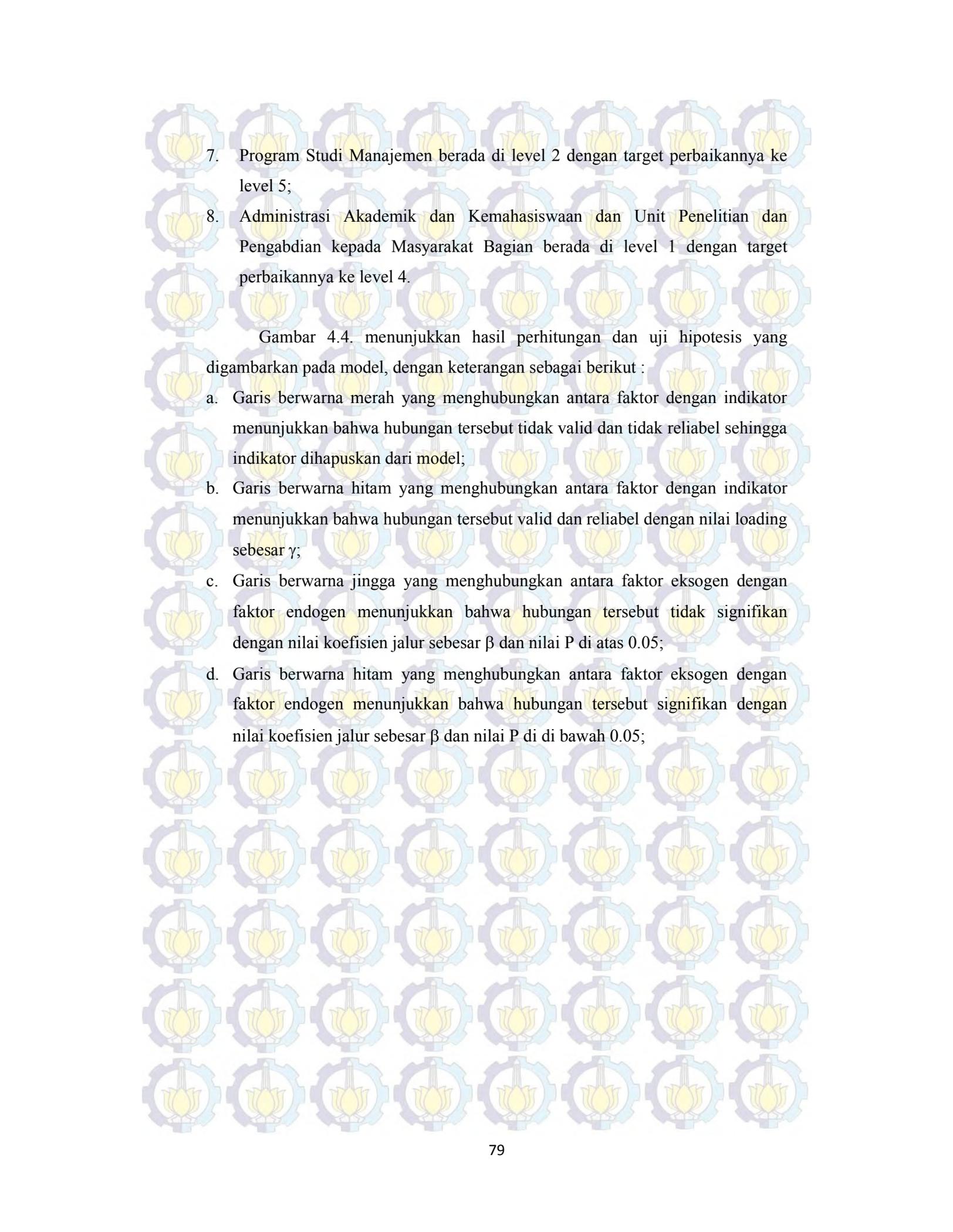
Pada *Stair Diagram* yang diperoleh berdasarkan penilaian mandiri manajemen pengetahuan dalam proses berbagi pengetahuan yaitu pada Gambar 1.15., terlihat sebagai berikut:

1. Perpustakaan berada di level 4 namun belum memiliki target perbaikan, sehingga tetap di level 4;
2. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan berada di level 4 dan target perbaikannya ke level 5;
3. Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Pemasaran dan Niaga, dan Unit Laboratorium dan Bengkel, dan Unit Komputer dan Teknologi Informasi menempati anak tangga yang sama yaitu level 3 dengan target perbaikannya ke level 4;
4. Program Studi Manajemen berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 5;
5. Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dan Unit Penjaminan Mutu berada di level 1 dengan target perbaikannya ke level 3; dan
6. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan berada di level 1 dengan target perbaikannya ke level 4.

#### **4.5.6. Proses Pengintegrasian Pengetahuan**

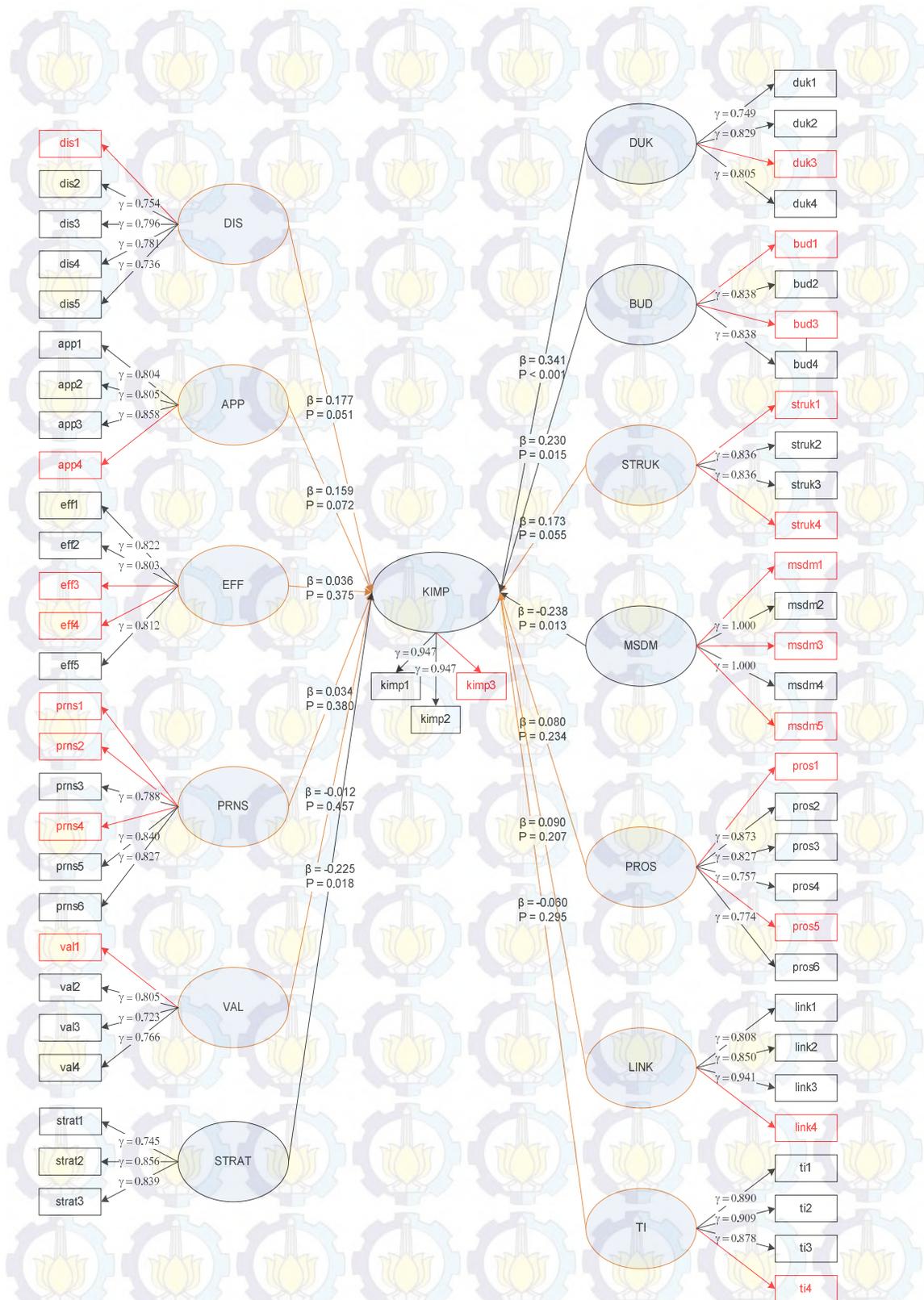
Pada *Stair Diagram* yang diperoleh berdasarkan penilaian mandiri manajemen pengetahuan dalam proses pengintegrasian pengetahuan yaitu pada Gambar 1.16., terlihat sebagai berikut:

1. Perpustakaan berada di level 4 namun belum memiliki target perbaikan, sehingga tetap di level 4;
2. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan berada di level 4 dan target perbaikannya ke level 5;
3. Unit Laboratorium dan Bengkel berada di level 3 dengan target perbaikannya ke level 4;
4. Program Studi Pemasaran dan Niaga berada di level 3 dengan target perbaikannya ke level 5;
5. Unit Komputer dan Teknologi Informasi berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 3;
6. Program Studi Eksplorasi dan Produksi dan Unit Penjaminan Mutu berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 4; dan

- 
7. Program Studi Manajemen berada di level 2 dengan target perbaikannya ke level 5;
  8. Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Bagian berada di level 1 dengan target perbaikannya ke level 4.

Gambar 4.4. menunjukkan hasil perhitungan dan uji hipotesis yang digambarkan pada model, dengan keterangan sebagai berikut :

- a. Garis berwarna merah yang menghubungkan antara faktor dengan indikator menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak valid dan tidak reliabel sehingga indikator dihapuskan dari model;
- b. Garis berwarna hitam yang menghubungkan antara faktor dengan indikator menunjukkan bahwa hubungan tersebut valid dan reliabel dengan nilai loading sebesar  $\gamma$ ;
- c. Garis berwarna jingga yang menghubungkan antara faktor eksogen dengan faktor endogen menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar  $\beta$  dan nilai P di atas 0.05;
- d. Garis berwarna hitam yang menghubungkan antara faktor eksogen dengan faktor endogen menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar  $\beta$  dan nilai P di di bawah 0.05;



**Gambar 4.4. Hasil Perhitungan dan Uji Hipotesis pada Model**

## BAB 5

### ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

Bab ini menguraikan analisis tentang hasil pengolahan data pada bab sebelumnya, meliputi analisis pengolahan data tahap I, analisis pengolahan data tahap II, dan analisis hipotesis penelitian.

#### 5.1. Analisis Pengolahan Data Tahap I

Dalam pengolahan data tahap I, dari statistik deskriptif pada Lampiran B.4. terlihat hampir seluruh indikator memiliki rata-rata di antara nilai 1.5 dan 2, yang menunjukkan bahwa hampir seluruh faktor yang menunjang implementasi manajemen pengetahuan baik individu maupun organisasi telah terdapat di STEM. Sedangkan indikator dengan rata-rata yang terlihat sangat berbeda adalah indikator pada faktor lingkungan, di mana rata-ratanya berkisar di angka 3.5 dengan nilai median di angka 4 yang menunjukkan sebagian besar responden berpendapat bahwa faktor lingkungan yang menunjang kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan masih belum terdapat di STEM.

#### 5.2. Analisis Hasil Pengolahan Data Tahap II

##### 5.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap awal dalam metode PLS-SEM merupakan evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) yaitu untuk mengevaluasi reliabilitas dan validitas indikator-indikator yang digunakan, di mana indikator yang tidak memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas harus dihilangkan dari model. Penghapusan indikator dilakukan secara bertahap dan satu per satu, dan diteliti pengaruh dari penghilangan indikator terhadap nilai reliabilitas komposit dan validitas konvergen dan diskriminannya, di mana penghapusan indikator yang tidak menyebabkan kenaikan nilai reliabilitas komposit dan AVE pada variabel latennya tidak akan dihilangkan dari model. Berikut adalah indikator-indikator yang dihilangkan dari model:

1. dis1 (keharusan adanya perubahan dalam pelaksanaan tugas) pada faktor DIS (*discrepancy*) yang menandakan bahwa para pegawai merasa belum ada yang

harus diubah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, yang kemungkinan disebabkan telah optimalnya waktu dan sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan tugas dan telah memberikan hasil yang optimal juga;

2. app4 (implementasi manajemen pengetahuan akan terbukti baik untuk situasi organisasi) pada faktor APP (*appropriateness*) yang menandakan bahwa masih adanya kurangpercayaan para pegawai terhadap peningkatan dalam situasi organisasi sebagai dampak dari implementasi manajemen pengetahuan;
3. eff1 (peningkatan pelaksanaan tugas dengan adanya implementasi) pada faktor EFF (*efficacy*) yang menandakan bahwa masih adanya kurangpercayaan para pegawai terhadap peningkatan pelaksanaan tugas sebagai dampak dari implementasi manajemen pengetahuan;
4. eff3 (kemampuan mengimplementasikan manajemen pengetahuan) pada faktor EFF (*efficacy*) yang menandakan bahwa masih terdapat kurangpercayaan para pegawai akan kemampuan mereka dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan;
5. eff4 (kepercayaan bahwa organisasi mampu mengimplementasikan manajemen pengetahuan) pada faktor EFF (*efficacy*) yang menandakan masih adanya kurangpercayaan pegawai terhadap kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan;
6. prns1 (persetujuan rekan kerja terhadap implementasi manajemen pengetahuan) pada faktor PRNS (*principal support*) yang menandakan bahwa persetujuan rekan kerja belum dapat mempengaruhi persetujuan pegawai terhadap implementasi manajemen pengetahuan;
7. prns2 (teladan dari pimpinan) pada faktor PRNS (*principal support*) yang menandakan bahwa teladan dari pimpinan belum dapat mempengaruhi persetujuan pegawai untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan;
8. prns4 (dedikasi rekan kerja terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan) pada faktor PRNS (*principal support*) yang menandakan bahwa dedikasi rekan kerja belum dapat mempengaruhi pegawai dalam berdedikasi terhadap keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan;
9. val1 (implementasi manajemen pengetahuan akan memberi keuntungan) pada faktor VAL (*personal valence*) yang menandakan bahwa kurangpercayaan

pegawai akan keuntungan yang akan diperoleh dari pengimplementasian manajemen pengetahuan;

10. duk3 (tipe dan peran strategis kepemimpinan) pada faktor DUK (dukungan pimpinan) menunjukkan bahwa belum adanya pendefinisian tipe dan peran strategis kepemimpinan khususnya yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan;

11. bud1 (budaya saling percaya) pada faktor BUD (budaya organisasi) menunjukkan bahwa masih kurangnya budaya saling percaya antar pegawai;

12. bud3 (budaya inovasi dan penciptaan) pada faktor BUD (budaya organisasi) menunjukkan masih kurangnya budaya inovasi dan penciptaan di antara pegawai;

13. struk1 (struktur tim) pada faktor STRUK (struktur organisasi) menunjukkan struktur tim di STEM belum sesuai untuk manajemen pengetahuan;

14. struk4 (unit khusus untuk perencanaan dan peningkatan manajemen pengetahuan) pada faktor STRUK (struktur organisasi) menunjukkan belum adanya rencana dalam penunjukan unit khusus untuk perencanaan dan peningkatan manajemen pengetahuan di STEM;

15. msdm1 (memberdayakan para pegawai) pada faktor MSDM (manajemen sumber daya manusia) menunjukkan bahwa masih kurangnya pemberdayaan para pegawai untuk menunjang manajemen pengetahuan di STEM;

16. msdm3 (pelatihan pegawai) pada faktor MSDM (manajemen sumber daya manusia) menunjukkan bahwa masih kurangnya kepesertaan pegawai dalam pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan baik di dalam maupun di luar STEM;

17. msdm5 (memelihara keberadaan pegawai melalui penciptaan kesempatan) pada faktor MSDM (manajemen sumber daya manusia) menunjukkan bahwa belum adanya upaya pemeliharaan keberadaan pegawai melalui penciptaan kesempatan, khususnya terkait manajemen pengetahuan;

18. pros1 (penciptaan pengetahuan) pada faktor PROS (proses manajemen pengetahuan) menunjukkan bahwa proses penciptaan pengetahuan masih sedikit sekali dilaksanakan di STEM;

19. pros5 (proses berbagi pengetahuan) pada faktor PROS (proses manajemen pengetahuan) menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan di STEM masih kurang dalam pelaksanaannya;
20. link4 (situasi ekonomi dan pemerintahan) pada faktor LINK (faktor lingkungan) menunjukkan bahwa situasi ekonomi dan pemerintahan belum sesuai untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan;
21. ti4 (keterbiasaan pegawai terhadap teknologi informasi) pada faktor TI (teknologi informasi) menunjukkan bahwa pegawai masih belum terbiasa dalam menggunakan fasilitas-fasilitas teknologi informasi yang terdapat di STEM;
22. kimp3 (frekuensi pelaksanaan proses manajemen pengetahuan sebelumnya) pada faktor KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan) menunjukkan masih kurangnya pelaksanaan proses-proses manajemen pengetahuan oleh para pegawai STEM.

Setelah penghapusan indikator-indikator tersebut, dilakukan evaluasi terhadap reliabilitas dan validitas *outer model* dengan hasil sebagai berikut:

1. Nilai composite reliability untuk setiap faktor telah berada di atas 0.7 sehingga telah memenuhi persyaratan reliabilitas internal konstruk (dapat dilihat pada Tabel 4.4.);
2. Nilai AVE (average variance extracted) untuk setiap faktor telah berada di atas 0.5 sehingga telah memenuhi persyaratan validitas konvergen (dapat dilihat pada Tabel 4.5);
3. Nilai loading setiap indikator terhadap faktor yang diukurnya telah berada di atas 0.7 sehingga telah memenuhi persyaratan validitas konvergen (dapat dilihat pada Lampiran B.6.);
4. Pada perbandingan nilai akar kuadrat AVE terhadap korelasi antar faktor, setiap faktor telah memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada nilai korelasi faktor tersebut terhadap faktor-faktor lainnya, seperti yang terlihat dalam Tabel 4.6, sehingga telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan;
5. Pada perbandingan nilai loading dengan cross-loading, setiap indikator telah memiliki nilai loading lebih besar terhadap faktor yang diukurnya daripada

nilai cross-loading terhadap faktor-faktor lainnya, seperti yang terlihat pada Lampiran B.6., sehingga telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

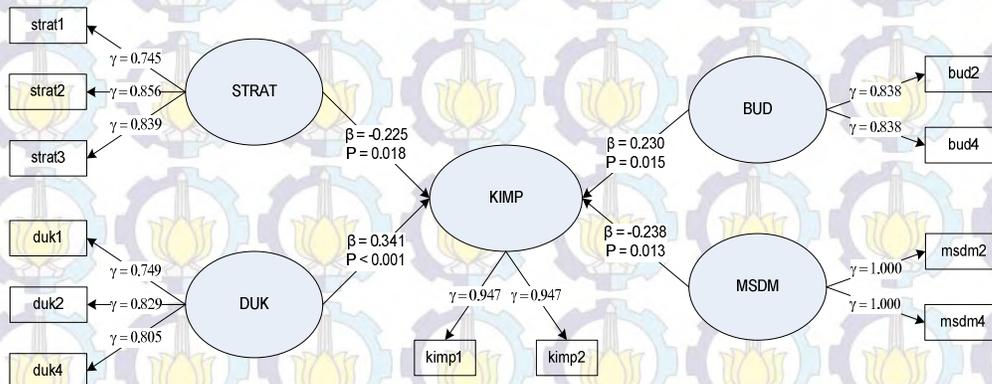
### 5.2.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah seluruh indikator memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas, kemudian dilakukan evaluasi terhadap model struktural (*inner model*), dengan hasil sebagai berikut:

1. Nilai  $R^2$  sebesar 0.419 menunjukkan bahwa variabel DIS, APP, EFF, PRNS, VAL, STRAT, DUK, BUD, STRUK, MSDM, PROS, LINK, dan TI dapat menjelaskan varian dari variabel KIMP dalam kategori lemah sebesar 0.419;
2. Nilai estimasi koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen menunjukkan terdapat empat variabel eksogen yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen. Keempat variabel tersebut adalah STRAT dengan koefisien jalur sebesar -0.225 dan nilai  $P = 0.018$ , DUK dengan koefisien jalur sebesar 0.341 dan nilai  $P < 0.001$ , BUD dengan koefisien jalur sebesar 0.230 dan nilai  $P = 0.015$ , dan MSDM dengan koefisien jalur sebesar -0.238 dan nilai  $P = 0.013$ .
3. Nilai  $Q^2$  sebesar 0.57 mengindikasikan bahwa variabel DIS, APP, EFF, PRNS, VAL, STRAT, DUK, BUD, STRUK, MSDM, PROS, LINK, dan TI mempunyai relevansi prediktif terhadap variabel KIMP.
4. Variabel DIS memiliki nilai  $f^2$  (ukuran efek) lemah sebesar 0.074, variabel APP memiliki ukuran efek lemah sebesar 0.070, variabel EFF memiliki ukuran efek sangat lemah sebesar 0.011, variabel PRNS memiliki ukuran efek sangat lemah sebesar 0.005, variabel VAL memiliki ukuran efek sangat lemah sebesar 0.004, variabel STRAT memiliki ukuran efek lemah sebesar 0.099, variabel DUK memiliki ukuran efek medium sebesar 0.186, variabel BUD memiliki ukuran efek lemah sebesar 0.055, variabel STRUK memiliki ukuran efek lemah sebesar 0.036, variabel MSDM memiliki ukuran efek lemah sebesar 0.054, variabel PROS memiliki ukuran efek lemah sebesar 0.029, variabel LINK memiliki ukuran efek lemah sebesar 0.020, dan variabel TI memiliki ukuran efek sangat lemah sebesar 0.017. Sehingga yang memiliki peran paling penting untuk meningkatkan faktor endogen (kesipaan

implementasi manajemen pengetahuan) dari perspektif praktis di antara seluruh faktor-faktor eksogen adalah faktor DUK (dukungan pimpinan), dengan ukuran sebesar 0.186.

Model akhir yang dihasilkan dari penelitian dapat dilihat pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1. Model Hasil Analisis

### 5.3. Analisis Hipotesis Penelitian

Dalam subbab ini akan dilakukan analisis hipotesis penelitian dihubungkan dengan kejadian sebenarnya, di mana terdapat empat variabel laten eksogen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel laten endogen (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan), yaitu variabel STRAT (strategi organisasi), variabel DUK (dukungan pimpinan), variabel BUD (budaya organisasi), dan variabel MSDM (manajemen sumber daya manusia).

#### 5.3.1. Pengaruh *Discrepancy* terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa *discrepancy* berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.177 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.051. Dan dalam perspektif praktis, *discrepancy* memiliki peran yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.074. Dengan nilai P yang berada sedikit di atas  $\alpha = 0.05$ , maka ada kemungkinan faktor ini

dapat berpengaruh terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan di STEM.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, *discrepancy* merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan penyimpangan dari kinerja yang diinginkan, yang menangkap perasaan diperlukannya suatu perubahan dalam organisasi (Armenakis, et.al., 2007). Banyak ilmuwan bidang organisasi telah mendemonstrasikan pentingnya *discrepancy* pada objek penerima perubahan, dan sebanyak 38% dari penelitian bidang manajemen perubahan oleh Armenakis et al. (2007) yang menunjukkan pentingnya *discrepancy*. Kotter (1995) dalam Mazur et al. (2011) mengarahkan *discrepancy* sebagai pembangun rasa mendesak, suatu katalis yang menjadikan seseorang bergerak. Karena jika seseorang tidak merasakan adanya desakan, maka orang tersebut kemungkinan tidak akan berpartisipasi dalam perubahan yang akan diterapkan, ataupun hanya sedikit sekali berpartisipasi.

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa para pegawai belum merasakan adanya desakan untuk berubah dalam melaksanakan pekerjaan, dalam hal ini berubah dengan menerapkan manajemen pengetahuan. Namun terdapat kemungkinan para pegawai belum memahami tentang manajemen pengetahuan dan keuntungan dari penerapannya sehingga belum merasakan adanya desakan untuk merubah atau memperbaiki cara pelaksanaan pekerjaan mereka. Sehingga perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan-pelatihan di bidang manajemen pengetahuan agar para pegawai dapat lebih memahaminya.

### **5.3.2. Pengaruh *Appropriateness* terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa *appropriateness* berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.159 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.072. Dan dalam perspektif praktis, *appropriateness* memiliki peran yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.070.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, *appropriateness* digunakan untuk menjelaskan bahwa perubahan yang akan diimplementasikan adalah yang sesuai untuk situasi organisasi saat ini, jika suatu perubahan yang diajukan adalah sesuai, seharusnya ada bukti-bukti yang mendukung kesesuaiannya, sehingga dapat meyakinkan para pegawai akan kesesuaiannya (Armenakis, et.al., 2007). Mazur et al. (2011) menyatakan bahwa hal-hal pokok terkait perubahan yang diusulkan dan kesesuaiannya harus dikomunikasikan dengan efektif ke seluruh pegawai, karena jika ada pegawai yang belum mendapatkan informasi tentang perubahan tersebut maka implementasi perubahan akan mengalami kendala, bahkan jika informasi yang diterima berubah-ubah, maka implementasi perubahan dapat mengalami kegagalan.

Sehubungan dengan hal tersebut, dan berdasarkan hasil pengolahan data yang mengindikasikan bahwa para pegawai belum merasakan adanya kesesuaian implementasi manajemen pengetahuan dalam situasi organisasi saat ini, maka perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan-pelatihan di bidang manajemen pengetahuan agar para pegawai dapat lebih memahami manajemen pengetahuan dan kesesuaiannya untuk diimplementasikan dalam organisasi.

### **5.3.3. Pengaruh *Efficacy* terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa *efficacy* berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.036 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.375. Namun dalam perspektif praktis, *efficacy* memiliki peran yang sangat lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.011.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, agar termotivasi untuk mendukung perubahan dalam organisasi, maka pegawai harus merasakan kemungkinan berhasilnya implementasi perubahan tersebut, melalui keyakinan pegawai akan kemampuan diri mereka dan organisasi untuk berhasil melaksanakan implementasi perubahan nantinya (Armenakis, et.al., 2007). Kotter (1995) dalam Mazur et al. (2011) menyatakan pentingnya memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawai tentang perubahan yang akan diimplementasikan sehingga

pegawai merasa mampu untuk melaksanakan implementasi perubahan dalam organisasi.

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa para pegawai belum merasa memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan (manajemen pengetahuan) dalam organisasi, dan juga merasa organisasi belum memiliki kemampuan untuk melaksanakan implementasi tersebut. Sehingga perlu dilakukan pelatihan-pelatihan di bidang manajemen pengetahuan agar para pegawai dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam bidang manajemen pengetahuan, dan secara bersamaan juga dapat meningkatkan keyakinan mereka akan kemampuan organisasi dalam melaksanakan implementasi manajemen pengetahuan.

#### **5.3.4. Pengaruh *Principal Support* terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa *principal support* berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.034 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.380. Namun dalam perspektif praktis, *principal support* memiliki peran yang sangat lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.005.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, jika para pimpinan organisasi, atasan langsung dan rekan sejawat yang dihargai oleh seseorang menunjukkan dukungannya terhadap perubahan yang akan diimplementasikan, maka orang tersebut akan termotivasi untuk mendukung keberhasilan pengimplementasian perubahan tersebut (Armenakis, et.al., 2007).

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa para pegawai belum melihat adanya dukungan dari para pemimpin organisasi, atasan langsung, ataupun rekan sejawat mereka untuk mengimplementasikan perubahan (manajemen pengetahuan) dalam organisasi, sehingga mereka belum termotivasi untuk melaksanakan implementasi perubahan tersebut. Hal ini kemungkinan disebabkan karena belum dipahaminya manajemen pengetahuan oleh para pimpinan organisasi, pihak-pihak manajemen dan seluruh pegawai sehingga

dukungan akan implementasi manajemen pengetahuan juga belum terlihat. Oleh karenanya perlu dilakukan sosialisasi di bidang manajemen pengetahuan agar seluruh anggota organisasi dapat memahami pentingnya implementasi manajemen pengetahuan dan dapat mendukung pengimplementasiannya.

### **5.3.5. Pengaruh *Personal Valence* terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa *personal valence* berpengaruh negatif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.012 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.457. Namun dalam perspektif praktis, *personal valence* memiliki peran yang sangat lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.004.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, agar termotivasi untuk mendukung perubahan dalam organisasi, maka pegawai merasakan kemungkinan adanya keuntungan implementasi perubahan tersebut terhadap diri (Armenakis, et.al., 2007). Mazur et al. (2011) menyatakan keuntungan tersebut dapat berbentuk ekstrinsik seperti penghargaan berupa uang, maupun intrinsik seperti peningkatan pemberian kuasa dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi.

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa para pegawai belum merasa adanya keuntungan yang akan mereka peroleh dengan mengimplementasikan perubahan (manajemen pengetahuan) dalam organisasi. Oleh karenanya perlu dilakukan sosialisasi di bidang manajemen pengetahuan, khususnya kepada para pimpinan organisasi agar dapat mempertimbangkan pemberian penghargaan kepada para pegawainya yang melaksanakan implementasi manajemen pengetahuan nantinya.

### **5.3.6. Pengaruh Strategi Organisasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

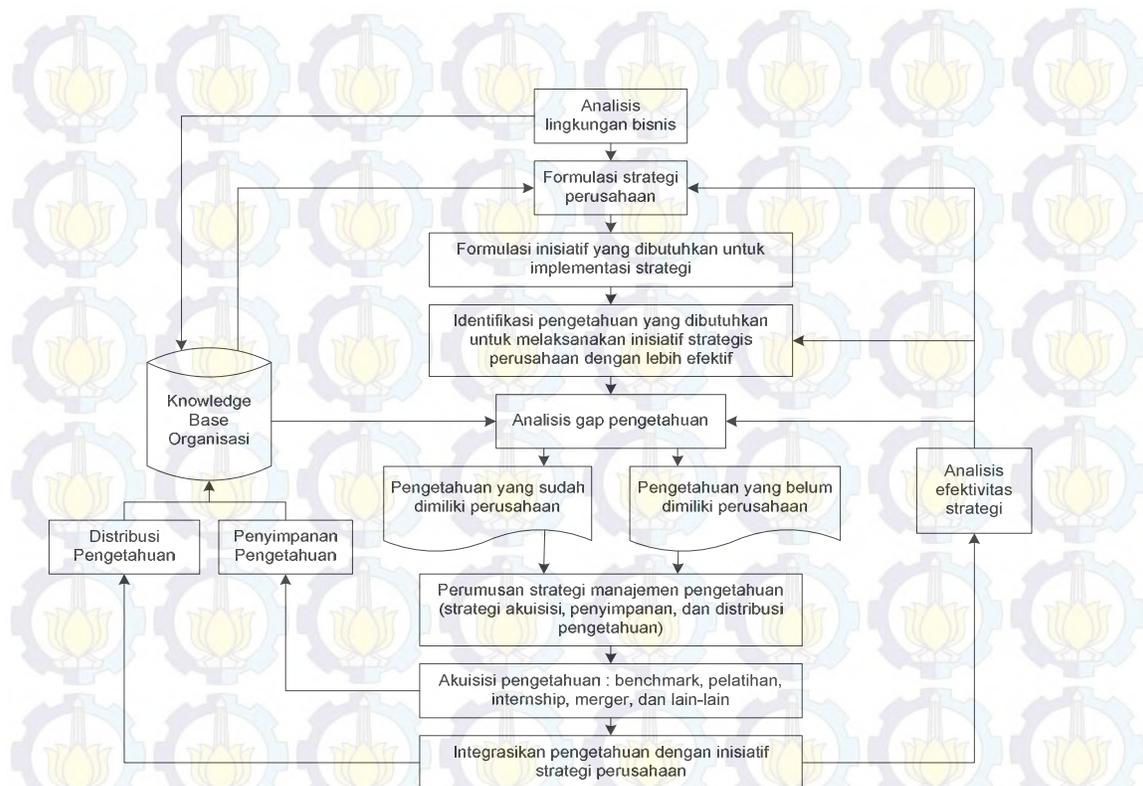
Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa strategi organisasi STEM berpengaruh negatif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen

pengetahuan di STEM sebesar 0.225 signifikan pada nilai P sebesar 0.018. Namun dalam perspektif praktis, strategi organisasi memiliki peran yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.099. Hal ini menunjukkan bahwa jika strategi organisasi ditingkatkan dalam kaitannya dengan manajemen pengetahuan, terdapat kemungkinan kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan akan menurun. Sehubungan dengan hal ini, perlu dilakukan pengkajian lebih mendalam lagi, karena hasil yang diperoleh bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, dan kemungkinan disebabkan kekurangpahaman responden baik terhadap strategi organisasi yang diterapkan STEM maupun terhadap strategi manajemen pengetahuan, pandangan manajemen pengetahuan, dan tujuan manajemen pengetahuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Leung (2010) menghasilkan bahwa strategi dan tujuan merupakan faktor yang penting dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan, yaitu tujuan manajemen pengetahuan harus konsisten dengan strategi organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka sebaiknya STEM melaksanakan sosialisasi terhadap strategi organisasi yang diterapkan kepada seluruh pegawainya, sehingga seluruh pegawai memiliki cara pandang dan tujuan yang sama dalam melaksanakan strategi-strategi organisasi. Selain itu, perlu dilaksanakan sosialisasi dan juga pelatihan-pelatihan terkait manajemen pengetahuan kepada seluruh pegawai STEM sehingga pegawai lebih memahami tentang manajemen pengetahuan beserta manfaat yang dapat diperoleh dengan pengimplementasiannya dan lebih terbiasa dalam melakukan proses-proses manajemen pengetahuan.

Taghavi (2013) menyatakan bahwa agar dapat berhasil dalam menjalankan sistem manajemen pengetahuan, harus terdapat hubungan yang kuat antara strategi organisasi dengan strategi manajemen pengetahuan. Untuk menyelaraskan strategi manajemen pengetahuan terhadap strategi organisasi dapat dilakukan langkah-langkah seperti yang dinyatakan oleh Tobing (2007) dalam Nawawi (2012) dalam Gambar 5.2.



**Gambar 5.2. Proses Penyelarasan Strategi Organisasi dan Manajemen Pengetahuan**

Nawawi (2012) juga menyatakan bahwa peran manajemen pengetahuan dalam konteks strategi selain memfasilitasi proses dialog dalam organisasi, juga berperan dalam proses penyebaran strategi organisasi kepada semua lapisan dalam organisasi dengan memanfaatkan sarana manajemen pengetahuan dan media tatap muka, sehingga dengan tersebarnya strategi tersebut maka pemahaman substansi dan artikulasi pengetahuan menjadi asset organisasi sebagai sumber daya saing yang kompetitif.

### 5.3.7. Pengaruh Dukungan Pimpinan terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dukungan pimpinan STEM berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.341 signifikan pada nilai P sebesar  $<0.001$ . Dan dalam perspektif praktis, dukungan pimpinan memiliki peran medium dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.186. Hal ini menunjukkan bahwa jika dukungan pimpinan ditingkatkan dalam

kaitannya dengan manajemen pengetahuan, terdapat kemungkinan kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan akan meningkat juga.

Unsur-unsur yang tersedia di STEM dalam faktor dukungan pimpinan ini terdiri atas penentuan pola peran pimpinan dalam manajemen pengetahuan, partisipasi pimpinan, manajemen perubahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pimpinan STEM telah secara aktif mendukung dan berpartisipasi dalam proses-proses manajemen pengetahuan, serta adanya perubahan dalam organisasi dan pengelolaan (manajemen) atas perubahan tersebut.

Mohd Zin, et al (2010) menyatakan bahwa suatu organisasi harus memiliki program penghargaan yang cukup untuk memotivasi para pegawai agar bersedia berbagi pengetahuan yang dimiliki kepada pegawai lainnya dalam organisasi, di mana program penghargaan tersebut merupakan salah satu bentuk dari dukungan pimpinan organisasi. Selain itu, dukungan dan komitmen pimpinan organisasi juga dapat membantu menciptakan iklim yang mendukung untuk proses berbagi pengetahuan, sehingga para pegawai merasa lebih aman dalam berbagi pengetahuan dan memecahkan permasalahan mereka.

### **5.3.8. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa budaya organisasi STEM berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.230 signifikan pada nilai P sebesar 0.015. Namun dalam perspektif praktis, budaya organisasi memiliki peran yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.055. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi ditingkatkan dalam kaitannya dengan manajemen pengetahuan, maka kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan akan meningkat juga.

Unsur dalam budaya organisasi dalam menunjang kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan yang telah terdapat dalam STEM adalah budaya dalam mensikapi perubahan dan budaya saling bekerja sama. Hal ini sesuai dengan situasi STEM yang dalam satu tahun ini masih dalam tahap perubahan dari Akademi Minyak dan Gas Bumi, di mana struktur organisasi dan

beberapa proses bisnis lainnya juga akan mengalami perubahan. Hal ini juga menunjukkan bahwa para pegawai STEM bersikap adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi dan selalu bersedia untuk saling bekerja sama dalam pelaksanaan tugas dan proses bisnis organisasi lainnya.

Ansari, et.al. (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi menentukan bagaimana pelaksanaan hubungan-hubungan dalam suatu organisasi terkait pegawai-pegawainya, yang merupakan faktor penentu bagi perubahan dan modifikasi dalam organisasi, di mana implementasi manajemen pengetahuan juga merupakan suatu bentuk perubahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Asgari, et.al. (2012) yaitu budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan manajemen pengetahuan dalam organisasi, di mana budaya organisasi merupakan campuran dari harapan bersama, kebiasaan sosial, peraturan tidak tertulis, dan sejarah yang mempengaruhi tindakan-tindakan dalam organisasi.

### **5.3.9. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa struktur organisasi STEM berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.173 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.055. Namun dalam perspektif praktis, struktur organisasi memiliki peran yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.036.

Ansari et al. (2012) menyatakan bahwa struktur organisasi menentukan metode dalam proses pembuatan keputusan serta peran dan tanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya, di mana struktur organisasi harus cukup fleksibel untuk meningkatkan distribusi pengetahuan, serta faktor formalitas dan ketidak pemusatan dalam struktur organisasi dapat mempengaruhi koordinasi dan partisipasi di dalam organisasi untuk proses penciptaan dan pendistribusian pengetahuan.

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa struktur organisasi belum sesuai untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Hal tersebut

kemungkinan disebabkan karena struktur organisasi yang masih dalam tahap perubahan, di mana pejabat yang ditunjuk untuk menempati posisi dalam struktur organisasi masih merupakan pejabat sementara.

#### **5.3.10. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di STEM berpengaruh negatif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.238 signifikan pada nilai P sebesar 0.013. Namun dalam perspektif praktis, manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.054. Hal ini menunjukkan bahwa jika manajemen sumber daya manusia di STEM ditingkatkan dalam kaitannya dengan manajemen pengetahuan, terdapat kemungkinan kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan akan menurun. Sehubungan dengan hal ini, perlu dilakukan pengkajian lebih mendalam lagi, karena hasil yang diperoleh kemungkinan disebabkan kekurangpahaman responden baik terhadap manajemen sumber daya manusia yang diterapkan STEM maupun terhadap manajemen pengetahuan secara keseluruhan.

Unsur dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kesiapan implementasi manajemen pengetahuan yang telah terdapat di STEM adalah sistem penghargaan dan kompensasi serta pembuatan insentif untuk manajemen pengetahuan. Namun berdasarkan hasil pengolahan data, kedua hal tersebut memiliki pengaruh negatif terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan. Hal ini kemungkinan dikarenakan tidak sesuainya penghargaan atau insentif yang diberikan kepada pegawai, baik dari segi bentuk maupun kuantitasnya, atau dikarenakan kurang tepatnya sasaran pemberian penghargaan atau insentif tersebut. Sebagaimana salah satu komentar atau masukan yang diberikan oleh responden dalam kuesioner yang mempertanyakan dengan masih adanya sistem senioritas di STEM sehingga meragukan keberhasilan program implementasi pengetahuan dan terkait juga dengan penerimaan ide atau masukan dari pegawai yang lebih junior. Sistem senioritas yang terjadi dapat

mengakibatkan kesalahan dalam pemberian penghargaan atau insentif, misalnya ide yang dicetuskan oleh pegawai junior dapat diklaim oleh seorang pegawai senior sehingga penghargaan atau insentif diberikan kepada pegawai senior bersangkutan. Hal tersebut yang mengakibatkan kurangpercayaan pegawai junior terhadap sistem penghargaan dan insentif, khususnya terkait manajemen pengetahuan.

#### **5.3.11. Pengaruh Proses Manajemen Pengetahuan terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa proses manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.080 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.234. Namun dalam perspektif praktis, proses manajemen pengetahuan memiliki peran yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.029.

Chin et al. (2009), Chong et al. (2006), dan Ahmed et al. (1999) dalam Taghavi et al. (2013) menyatakan bahwa proses manajemen pengetahuan ini termasuk membuat dan menginvestigasi pengetahuan yang dianggap penting agar manajemen pengetahuan siap untuk diimplementasikan dan merupakan sumber yang kuat untuk mengetahui kekuatan organisasi.

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa para pegawai belum cukup melaksanakan proses-proses manajemen pengetahuan yang diperlukan dalam implementasi manajemen pengetahuan nantinya. Oleh karenanya perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan-pelatihan di bidang manajemen pengetahuan agar para pegawai termotivasi untuk melaksanakan proses terkait manajemen pengetahuan.

#### **5.3.12. Pengaruh Faktor Lingkungan terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.090 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.207. Namun dalam perspektif praktis, faktor lingkungan memiliki peran

yang lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.020.

Holsapple et al. (2001) dan Hung (2003) dalam Huang et al. (2012) menyatakan bahwa lingkungan (misalnya situasi pasar, kompetisi, pemerintahan, ekonomi, politik, dan sosial) memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberhasilan manajemen pengetahuan dalam organisasi, sehingga organisasi direkomendasikan mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal dan permintaan pelanggan untuk memastikan kemampuan mereka dalam meraih daya saing berkelanjutan.

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa STEM belum cukup mempertimbangkan faktor lingkungan untuk mempertahankan daya saingnya sehingga belum dapat mempengaruhi kesiapan mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Oleh karenanya perlu dilakukan sosialisasi khususnya terkait pentingnya faktor lingkungan (situasi pasar, pelanggan, kompetitor, pemerintahan, politik, ekonomi, sosial, dan sebagainya) dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing organisasi.

### **5.3.13. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh negatif terhadap kesiapan pengimplementasian manajemen pengetahuan di STEM sebesar 0.060 namun tidak signifikan dengan nilai P sebesar 0.295. Namun dalam perspektif praktis, teknologi informasi memiliki peran yang sangat lemah dalam pengaruhnya terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan sebesar 0.017.

Ansari et al. (2012) menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam manajemen pengetahuan, melingkupi seluruh aspek komunikasi seperti *software*, hardware dan aksesibilitasnya, serta dapat dengan cepat mencari, mengakses dan memperbaiki informasi, membuat cadangan dengan kooperatif dan berkomunikasi antar anggota organisasi.

Hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa STEM belum memiliki teknologi informasi yang cukup untuk mengimplementasikan manajemen

pengetahuan. Oleh karenanya perlu dilakukan peningkatan-peningkatan baik *software* dan *hardware* dalam teknologi informasi, maupun kemampuan para pegawai untuk menggunakan *software* dan *hardware* tersebut.

#### **5.4. Analisis Pengolahan Data Terkait Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dalam indikator strat1 (strategi manajemen pengetahuan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Laboratorium dan Bengkel, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait strategi organisasi dan strategi manajemen pengetahuan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, dan Pogram Studi Manajemen, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait strategi organisasi dan strategi manajemen pengetahuan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, dan Program Studi Pemasaran dan Niaga agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator strat2 (pandangan manajemen pengetahuan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait pandangan manajemen pengetahuan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Pogram Studi Manajemen, Program Studi Pemasaran dan Niaga, dan Unit Laboratorium dan Bengkel, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait pandangan manajemen pengetahuan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan

pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, dan Program Studi Eksplorasi dan Produksi agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator strat3 (tujuan manajemen pengetahuan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Program Studi Pemasaran dan Niaga, Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait tujuan manajemen pengetahuan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Unit Laboratorium dan Bengkel, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait tujuan manajemen pengetahuan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, dan Program Studi Pemasaran dan Niaga agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator duk1 (penentuan pola peran pimpinan dalam manajemen pengetahuan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Program Studi Manajemen, Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal terkait penentuan pola peran pimpinan dalam manajemen pengetahuan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, dan Program Studi Pemasaran dan Niaga, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait penentuan pola peran pimpinan dalam manajemen pengetahuan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Unit Laboratorium dan Bengkel agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator duk2 (partisipasi pimpinan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Program Studi Pemasaran dan Niaga, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, dan Unit Penjaminan Mutu, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait partisipasi pimpinan dalam proses manajemen pengetahuan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Pogram Studi Manajemen, Perpustakaan, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait partisipasi pimpinan dalam proses manajemen pengetahuan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, dan Unit Laboratorium dan Bengkel, agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator duk4 (manajemen perubahan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait manajemen perubahan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Pogram Studi Manajemen, Program Studi Pemasaran dan Niaga, Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Laboratorium dan Bengkel, dan Unit Penjaminan Mutu, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait partisipasi pimpinan dalam proses manajemen pengetahuan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator bud2 (budaya dalam mensikapi perubahan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Pogram Studi Manajemen,

Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait budaya dalam mensikapi perubahan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Pemasaran dan Niaga, dan Unit Laboratorium dan Bengkel, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait budaya dalam mensikapi perubahan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

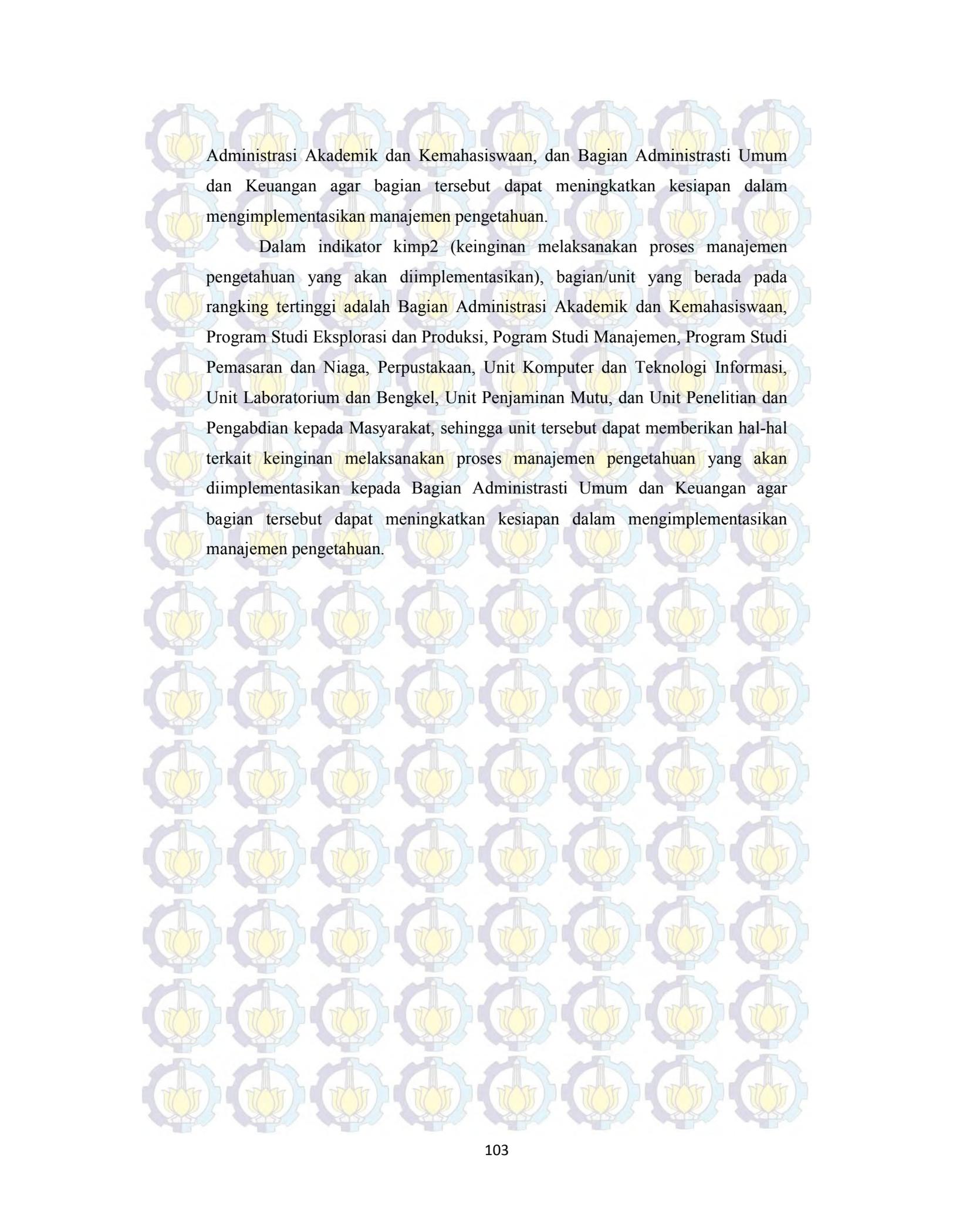
Dalam indikator bud4 (budaya saling bekerja sama), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Perpustakaan, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait budaya saling bekerja sama kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Program Studi Manajemen, Program Studi Pemasaran dan Niaga, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Laboratorium dan Bengkel, dan Unit Penjaminan Mutu, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait budaya saling bekerja sama dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, dan Program Studi Eksplorasi dan Produksi, agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator msdm2 (sistem penghargaan dan kompensasi), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Program Studi Manajemen, dan Perpustakaan, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait sistem penghargaan dan kompensasi kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan

bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait sistem penghargaan dan kompensasi dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Pemasaran dan Niaga, Unit Laboratorium dan Bengkel, agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

Dalam indikator msdm4 (membuat insentif untuk manajemen pengetahuan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Program Studi Manajemen, dan Perpustakaan, sehingga unit-unit ini dapat membagikan hal-hal terkait insentif untuk manajemen pengetahuan kepada unit-unit lainnya agar dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Sedangkan bagian/unit yang berada pada rangking menengah adalah Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga selain dapat mempelajari hal-hal terkait insentif untuk manajemen pengetahuan dari bagian/unit yang berada pada rangking pertama, bagian/unit ini juga dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Pemasaran dan Niaga, Unit Laboratorium dan Bengkel, agar bagian/unit tersebut dapat meningkatkan kesiapannya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.

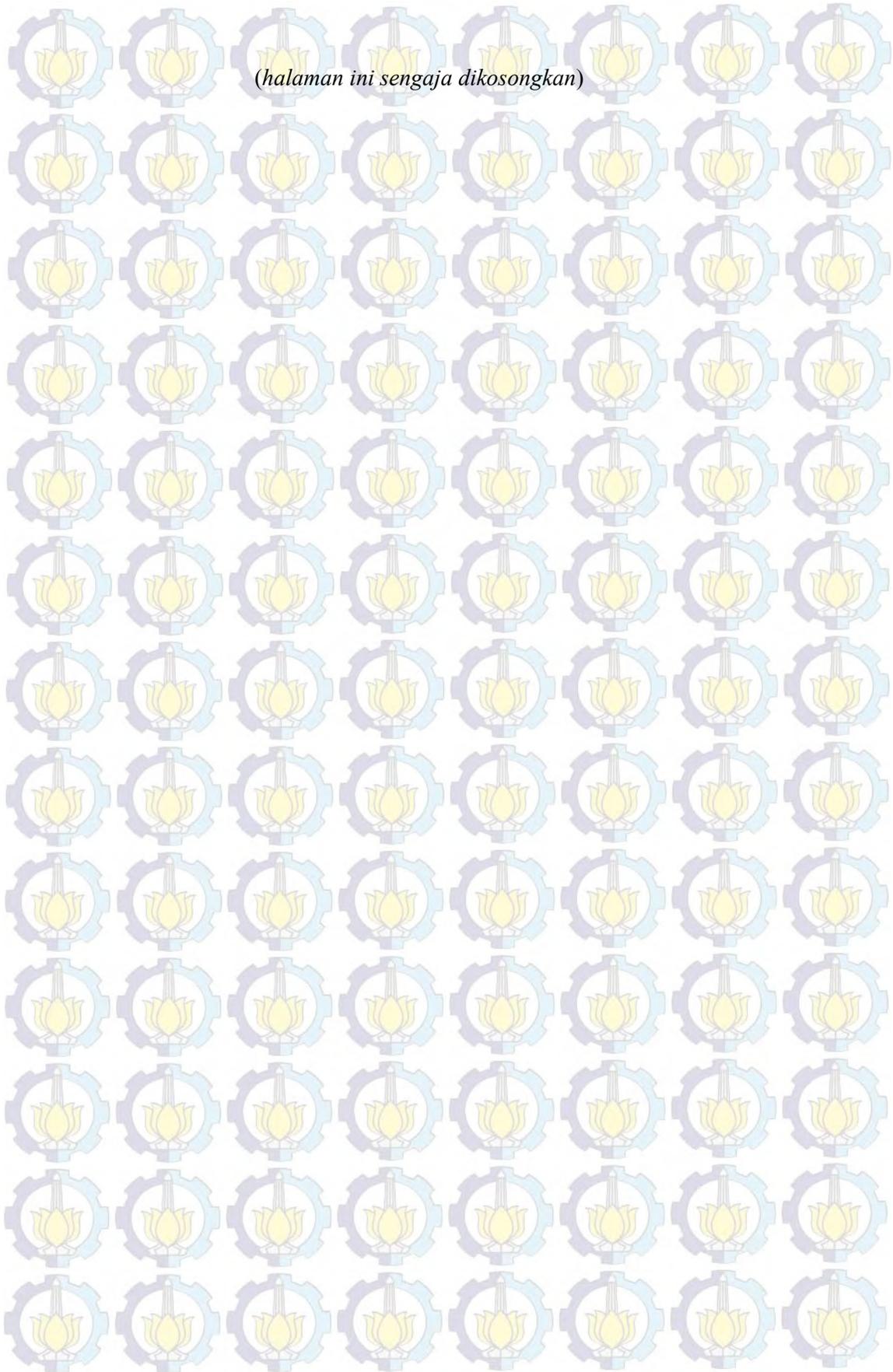
Dalam indikator kimp1 (keinginan menerima implementasi manajemen pengetahuan), bagian/unit yang berada pada rangking tertinggi adalah Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Manajemen, Program Studi Pemasaran dan Niaga, Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Laboratorium dan Bengkel, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit tersebut dapat memberikan hal-hal terkait keinginan menerima implementasi manajemen pengetahuan kepada Bagian



Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, dan Bagian Administrasi Umum dan Keuangan agar bagian tersebut dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan.

Dalam indikator kimp2 (keinginan melaksanakan proses manajemen pengetahuan yang akan diimplementasikan), bagian/unit yang berada pada ranking tertinggi adalah Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Program Studi Eksplorasi dan Produksi, Program Studi Manajemen, Program Studi Pemasaran dan Niaga, Perpustakaan, Unit Komputer dan Teknologi Informasi, Unit Laboratorium dan Bengkel, Unit Penjaminan Mutu, dan Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, sehingga unit tersebut dapat memberikan hal-hal terkait keinginan melaksanakan proses manajemen pengetahuan yang akan diimplementasikan kepada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan agar bagian tersebut dapat meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang dilakukan dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

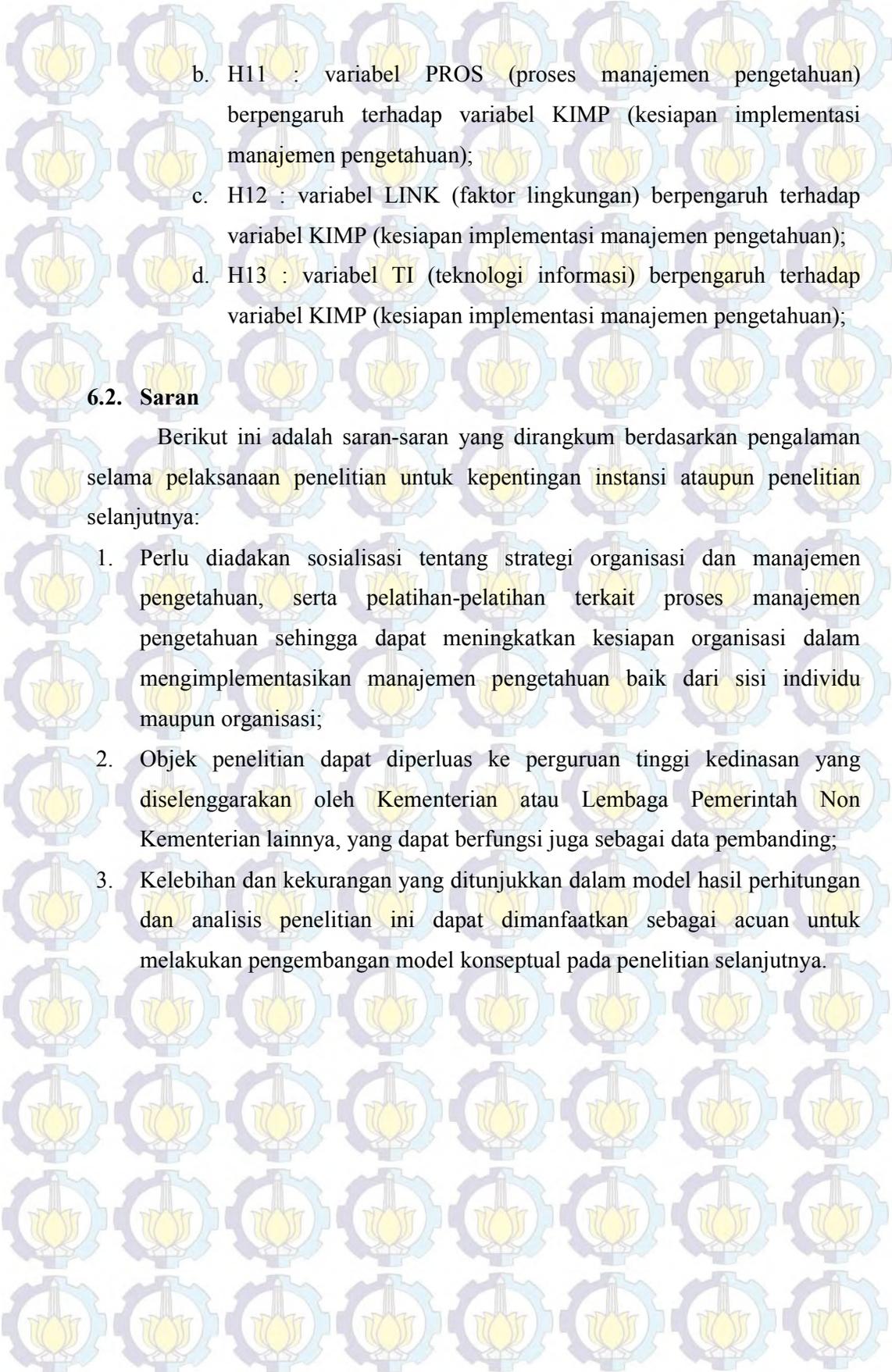
1. Penelitian ini menganalisa hubungan variabel *discrepancy* (DIS), *appropriateness* (APP), *efficacy* (EFF), *principal support* (PRNS), dan *personal valence* (VAL) dalam faktor individu. Di antara kelima variabel dalam faktor individu tersebut belum ada faktor yang secara signifikan mempengaruhi kesiapan implementasi manajemen pengetahuan di STEM. Namun faktor *discrepancy* yang memiliki koefisien jalur sebesar 0.177 dan nilai p sebesar 0.051 merupakan faktor yang dapat dipertimbangkan pengaruhnya karena berada sedikit di atas  $\alpha = 0.05$ . Sehingga kelima hipotesis terkait faktor individu yang mempengaruhi kesiapan implementasi manajemen pengetahuan ditolak, yaitu hipotesis berikut:
  - a. H1 : variabel DIS (*discrepancy*) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
  - b. H2 : variabel APP (*appropriateness*) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
  - c. H3 : variabel EFF (*efficacy*) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
  - d. H4 : variabel PRNS (*principal support*) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
  - e. H5 : variabel VAL (*personal valence*) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
2. Penelitian ini menganalisa hubungan variabel strategi organisasi (STRAT), dukungan pimpinan (DUK), budaya organisasi (BUD), struktur organisasi (STRUK), manajemen sumber daya manusia (MSDM), proses manajemen pengetahuan (PROS), faktor lingkungan (LINK), dan teknologi informasi (TI) dalam faktor organisasi terhadap variabel kesiapan implementasi

manajemen pengetahuan (KIMP). Di antara kedelapan variabel dalam faktor organisasi tersebut, variabel-variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan implementasi manajemen pengetahuan adalah variabel STRAT dengan pengaruh sebesar -0.225 dan nilai  $p = 0.018$ , dengan indikator yang dipengaruhi adalah strat1 sebesar 0.745, strat2 sebesar 0.856, dan strat3 sebesar 0.839 dan nilai  $p$  masing-masing di bawah 0.001, variabel DUK dengan pengaruh sebesar 0.341 dan nilai  $p < 0.001$ , dengan indikator yang dipengaruhi adalah duk1 sebesar 0.749, duk2 sebesar 0.829, dan duk4 sebesar 0.805 dan nilai  $P$  masing-masingnya di bawah 0.001, variabel BUD dengan pengaruh sebesar 0.230 dan nilai  $p = 0.015$ , dengan indikator yang dipengaruhi adalah bud2 sebesar 0.838 dan bud4 sebesar 0.838 dengan nilai  $P$  masing-masing di bawah 0.001, dan variabel MSDM dengan pengaruh sebesar -0.238 dan nilai  $p = 0.013$ , dengan indikator yang dipengaruhi adalah msdm2 sebesar 1.000 dan msdm4 sebesar 1.000 dengan nilai  $P$  masing-masing di bawah 0.001. Sehingga terdapat empat dari delapan hipotesis terkait faktor organisasi yang mempengaruhi kesiapan implementasi manajemen pengetahuan yang diterima sebagai berikut:

- a. H6 : variabel STRAT (strategi organisasi) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
- b. H7 : variabel DUK (dukungan pimpinan) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
- c. H8 : variabel BUD (budaya organisasi) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
- d. H10 : variabel MSDM (manajemen sumber daya manusia) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);

Dan empat hipotesis lainnya yang ditolak sebagai berikut:

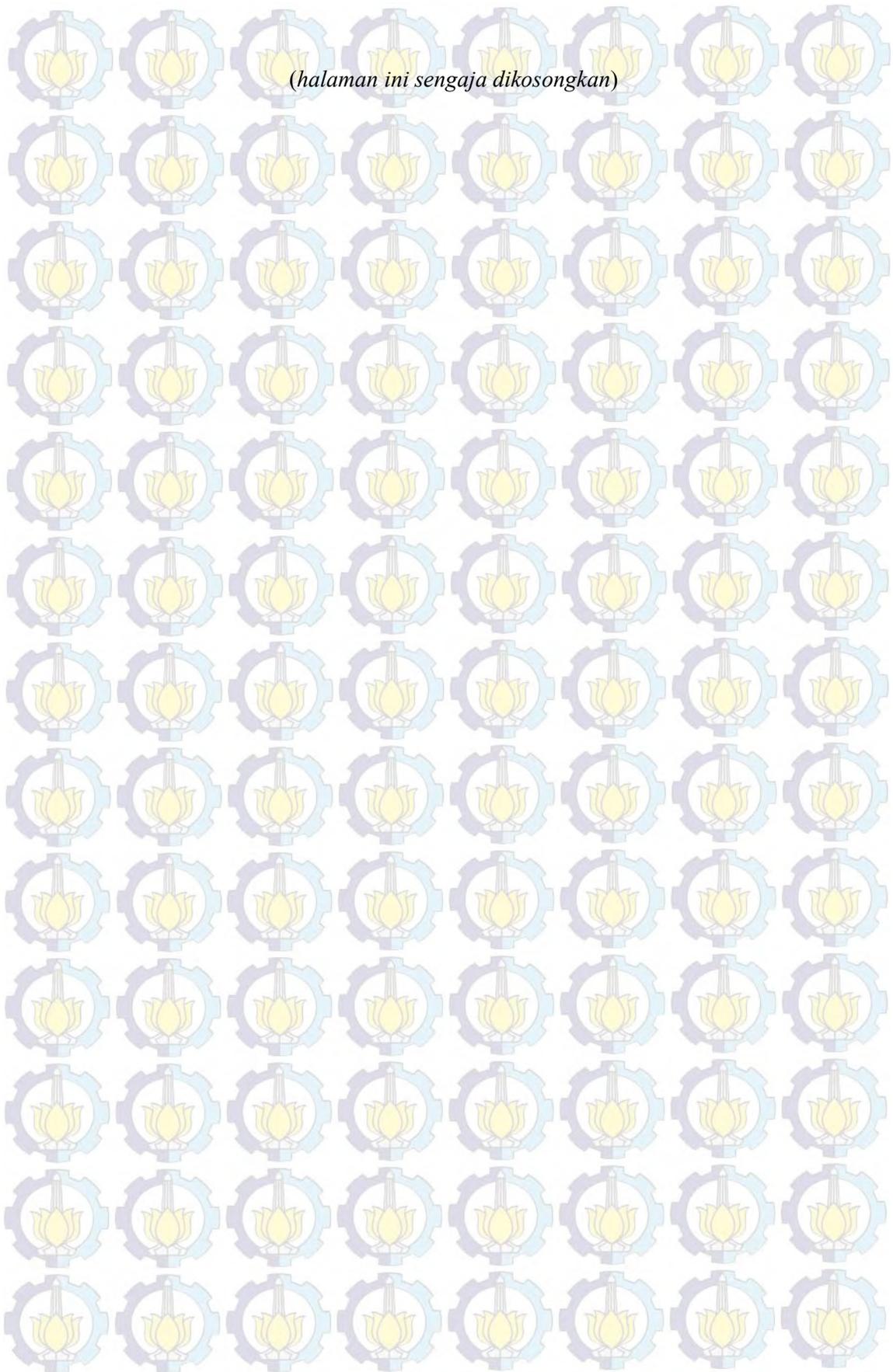
- a. H9 : variabel STRUK (struktur organisasi) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);

- 
- b. H11 : variabel PROS (proses manajemen pengetahuan) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
  - c. H12 : variabel LINK (faktor lingkungan) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);
  - d. H13 : variabel TI (teknologi informasi) berpengaruh terhadap variabel KIMP (kesiapan implementasi manajemen pengetahuan);

## 6.2. Saran

Berikut ini adalah saran-saran yang dirangkum berdasarkan pengalaman selama pelaksanaan penelitian untuk kepentingan instansi ataupun penelitian selanjutnya:

1. Perlu diadakan sosialisasi tentang strategi organisasi dan manajemen pengetahuan, serta pelatihan-pelatihan terkait proses manajemen pengetahuan sehingga dapat meningkatkan kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan baik dari sisi individu maupun organisasi;
2. Objek penelitian dapat diperluas ke perguruan tinggi kedinasan yang diselenggarakan oleh Kementerian atau Lembaga Pemerintah Non Kementerian lainnya, yang dapat berfungsi juga sebagai data pembanding;
3. Kelebihan dan kekurangan yang ditunjukkan dalam model hasil perhitungan dan analisis penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan untuk melakukan pengembangan model konseptual pada penelitian selanjutnya.



## Lampiran A. 3. Kuesioner Survey Study I

### Penilaian Mandiri Manajemen Pengetahuan

Nama :  
Bagian/Unit :

No	Proses Manajemen Pengetahuan	Current State					Target				
		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
1	Penciptaan atau penangkapan pengetahuan										
2	Dokumentasi dan penyimpanan pengetahuan										
3	Penilaian Pengetahuan										
4	Penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan										
5	Pembagian Pengetahuan										
6	Pengintegrasian Pengetahuan										

\*1) Berilah tanda v pada kolom level sesuai pilihan Anda (pada current state maupun target); Target merupakan kondisi yang diinginkan satu tahun mendatang.

Cepu, Maret 2015  
Responden,

#### Keterangan :

- Penciptaan atau penangkapan pengetahuan** : pengetahuan diciptakan atau ditangkap melalui pihak lain atau dengan pembelian dari pihak lain, misalnya dari pendidikan dan pelatihan, seminar, bimbingan teknis, dan sebagainya (Bergeron, 2003)
- Dokumentasi dan penyimpanan pengetahuan** : pengetahuan disimpan dalam bentuk atau format agar bertahan lama baik dalam segi waktu maupun kualitasnya, dan mudah untuk diakses di kemudian hari (Bergeron, 2003)
- Penilaian Pengetahuan** : prosedur pemeriksaan sistematis melalui pengujian dan bertujuan untuk menentukan karakteristik yang diinginkan dan mengumpulkan bukti mengenai tingkat dan kualitas dari pengetahuan yang diperoleh (keahlian maupun sikap).
- Penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan** : prosedur penentuan tingkat kedetilan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi dalam bidang ataupun waktu tertentu, misalnya pengetahuan yang bersifat umum atau spesifik.
- Pembagian Pengetahuan** : proses berbagi pengetahuan dalam organisasi melalui suatu media, misalnya memo dan instruksi, dan melalui suatu aktivitas, misalnya rapat internal, kelompok diskusi, seminar, *workshop*, dan sebagainya (Uriarte, 2008)
- Pengintegrasian Pengetahuan** : proses transfer pengetahuan, baik tacit maupun eksplisit, di lingkungan organisasi, membaginya dengan individu dan kelompok, dan menerapkan pengetahuan yang dihasilkan untuk memecahkan masalah (Haddad, et al., 2009)
- "Level 1 (Kesadaran)"  
Mulai tumbuhnya kesadaran pegawai akan proses manajemen pengetahuan
- "Level 2 (Reaksi)"  
Praktik-praktik yang berlaku di tempat tertentu dan berulang-ulang, telah terdapat beberapa mekanisme dan peralatan yang menunjang proses manajemen pengetahuan, masih sedikit dukungan dari atasan
- "Level 3 (Aksi)"  
Proses dan pendekatan manajemen pengetahuan telah biasa dilaksanakan, terdapat sejumlah mekanisme dan peralatan yang menunjang proses manajemen pengetahuan, manajemen pengetahuan dilihat sebagai tanggung jawab tim khusus
- "Level 4 (Penerapan dengan konsisten)"  
Proses manajemen pengetahuan telah terukur dan beradaptasi dalam proses bisnis organisasi, terdapat mekanisme dan peralatan yang menunjang proses manajemen pengetahuan yang telah dimengerti dan selalu digunakan oleh para pegawai, manajemen pengetahuan dilihat sebagai tanggung jawab bersama
- "Level 5 (Cara Bekerja)"  
Praktik-praktik manajemen pengetahuan selalu dikembangkan dan ditingkatkan, adanya pengakuan bahwa manajemen pengetahuan berdampak pada kinerja organisasi

## Lampiran A.4. Kuesioner Survey Study II



Yang terhormat,

di  
Tempat

Dalam rangka menyelesaikan studi S2 kami di Program Studi Pascasarjana Teknik Industri ITS, kami mengajukan penelitian dengan judul “Analisis Kesiapan Sekolah Tinggi Energi dan Mineral dalam Mengimplementasikan Manajemen Pengetahuan”. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mengharap kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari segenap civitas akademika Sekolah Tinggi Energi dan Mineral untuk mengisi kuesioner terlampir.

Adapun rangkuman penjelasan terkait Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge Management* adalah sekumpulan teknik dan praktik yang memudahkan aliran pengetahuan ke dan di dalam institusi (Nonaka and Takeuchi, 1995, dan Spender, 1996). Menurut Davenport dan Prusack (1998), pengetahuan, yang terbagi menjadi pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit, merupakan campuran dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pandangan ahli yang menyediakan kerangka untuk mengevaluasi dan mendampingi pengalaman-pengalaman dan informasi-informasi baru. Pengetahuan bersumber dan diaplikasikan dalam pikiran orang yang memilikinya. Dalam organisasi, yang sering terjadi adalah pengetahuan yang terintegrasi tidak hanya dalam dokumen atau tempat penyimpanan, namun di dalam pekerjaan sehari-hari, proses, praktik, dan norma-norma pada organisasi.
2. Proses *Knowledge Management* terdiri atas:
  - a. Penciptaan atau penangkapan pengetahuan
  - b. Dokumentasi dan penyimpanan pengetahuan
  - c. Penilaian pengetahuan
  - d. Penspesifikasian pengetahuan yang dibutuhkan
  - e. Pembagian pengetahuan
  - f. Pengintegrasian pengetahuan
3. Keuntungan dari implementasi KM dalam organisasi antara lain:
  1. KM memungkinkan penciptaan/pembuatan pengetahuan, distribusi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan dalam rangka membuat dan tetap menguasai nilai yang tinggi pada kompetensi bisnis utama;
  2. KM dapat membuat dan menyampaikan produk atau jasa inovatif, mengelola dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan, partner, dan supplier; atau meningkatkan proses kerja secara efektif pada proses bisnis organisasi;
  3. Meningkatkan sharing informasi internal dan eksternal organisasi untuk meminimalisir pekerjaan berulang dan mengurangi beban laporan yang mengganggu banyak institusi;

4. Meningkatkan efisiensi dan keefektifan proses belajar dan mengajar, misalnya dengan adanya tempat penyimpanan pengetahuan (knowledge repository) sehingga materi/bahan ajar dapat diunggah, diunduh dan dapat diperbarui oleh dosen atau pengajar dan dapat dibagikan ke pengajar yang lain;

Untuk mengimplementasikan KM dalam organisasi bukanlah hal yang mudah karena banyak hal yang harus dipersiapkan terlebih dahulu, dan resiko kegagalan implementasi KM dapat diperkecil jika organisasi tersebut telah siap untuk mengimplementasikannya. Oleh sebab itu dibutuhkan suatu analisis untuk melihat faktor - faktor yang berpengaruh dalam kesiapan suatu organisasi dalam mengimplementasikan KM.

Dalam penelitian ini, kami membagi faktor - faktor tersebut ke dalam dua bagian yaitu faktor mikro (individu) dan faktor makro (organisasi) serta faktor untuk memprediksi implementasi manajemen pengetahuan, sebagai berikut:

1. Faktor mikro:

- Discrepancy (kepercayaan pegawai bahwa dibutuhkan implementasi manajemen pengetahuan)
- Appropriateness (kepercayaan bahwa gagasan implementasi manajemen pengetahuan sesuai dengan kebutuhan organisasi)
- Efficacy (kepercayaan dalam kapasitas organisasi untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan)
- Principal support (pertunjukan baik formal maupun nonformal oleh pimpinan bahwa mereka mendukung implementasi manajemen pengetahuan)
- Personal valence (daya tarik atas keuntungan yang akan diperoleh dari implementasi manajemen pengetahuan)

2. Faktor makro:

- Strategi organisasi
- Dukungan pimpinan
- Budaya organisasi
- Struktur organisasi
- Manajemen sumber daya manusia
- Proses manajemen pengetahuan
- Faktor lingkungan
- Teknologi informasi

3. Faktor prediksi implementasi manajemen pengetahuan:

- Niat untuk bertindak dan kebiasaan sebelumnya dalam melaksanakan proses manajemen pengetahuan .

Demikian pengantar kuesioner kami. Atas perhatian dan kesediaannya, kami ucapkan terima kasih.

Surabaya, Mei 2015  
Peneliti,

Yuanita H.K.  
NRP. 2513 205 004

**Data Responden :** (data dijamin kerahasiaannya, dan berfungsi untuk mencegah duplikasi responden atau kekurangan pengisian)

Nama/NIP : .....

Usia / Tanggal Lahir : ..... Tahun / ..... bulan ..... tahun .....

Jenis Kelamin : L / P

Pengalaman Bekerja di STEM : ..... Tahun

Jabatan/Bagian/Unit Kerja : .....

**Beri tanda silang (X) pada salah satu kolom yang paling sesuai dengan diri Anda:**

A. Faktor Individu

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Implementasi manajemen pengetahuan akan memberikan keuntungan bagi saya					
2	Sebagian besar rekan kerja saya menyetujui gagasan implementasi manajemen pengetahuan yang diajukan					
3	Saya percaya bahwa manajemen pengetahuan akan berdampak positif terhadap instansi STEM					
4	Dengan implementasi manajemen pengetahuan, saya akan dapat melaksanakan tugas saya dengan sukses					
5	Kita harus mengubah cara kita melaksanakan sesuatu (tugas) dalam instansi STEM					
6	Dengan implementasi manajemen pengetahuan, saya akan dapat meraih kepuasan diri dalam pekerjaan					
7	Seluruh pimpinan STEM memberikan contoh/teladan dalam tindakannya, khususnya dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan					
8	Implementasi manajemen pengetahuan akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saya					
9	Saya dapat mengimplementasikan manajemen pengetahuan dalam pekerjaan saya					
10	Cara pengoperasian di STEM perlu ditingkatkan					
11	Seluruh pimpinan di STEM mendukung gagasan pengimplementasian manajemen pengetahuan					
12	Manajemen pengetahuan sesuai dengan situasi di STEM					
13	Saya mampu mengimplementasikan manajemen pengetahuan					
14	Kita perlu meningkatkan keefektifan dalam STEM melalui perubahan cara STEM beroperasi					
15	Perubahan dalam tugas saya karena implementasi manajemen pengetahuan akan meningkatkan rasa puas akan pencapaian kinerja saya					
16	Sebagian besar rekan kerja saya berdedikasi untuk					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	keberhasilan pengimplementasian manajemen pengetahuan					
17	Saat saya berfikir tentang manajemen pengetahuan, saya sadar bahwa manajemen pengetahuan sesuai untuk institusi STEM					
18	Saya percaya bahwa STEM dapat berhasil mengimplementasikan manajemen pengetahuan					
19	Suatu perubahan diperlukan untuk meningkatkan kinerja institusi STEM					
20	Atasan langsung saya menyukai gagasan pengimplementasian manajemen pengetahuan					
21	Manajemen pengetahuan akan terbukti baik untuk situasi institusi STEM					
22	STEM memiliki kemampuan untuk berhasil mengimplementasikan manajemen pengetahuan					
23	Kita perlu meningkatkan kinerja STEM dengan mengimplementasikan manajemen pengetahuan					
24	Atasan langsung saya menganjurkan untuk mendukung gagasan pengimplementasian manajemen pengetahuan					

**Beri tanda silang (X) pada salah satu pilihan (a, b, c, d, atau e) yang paling sesuai dengan diri Anda atau sesuai dengan pengamatan ada terhadap situasi di STEM:**

**B. Faktor Organisasi**

Berdasarkan Rencana Strategis STEM Tahun 2015 – 2019, STEM menetapkan strategi umumnya sebagai berikut:

- i. Penyelenggaraan program tri dharma perguruan tinggi yang berorientasi peningkatan kualitas;
- ii. Penyelenggaraan manajemen dan administrasi yang terintegrasi berorientasi pelayanan prima;
- iii. Optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi;
- iv. Pemanfaatan sumber daya secara optimal;
- v. Penyertaan masyarakat dalam pembiayaan; dan
- vi. Penghargaan dan kompensasi berbasis kinerja

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Berdasarkan informasi di atas, strategi manajemen pengetahuan (antara lain menuju peningkatan kualitas proses bisnis dan hasil dari proses bisnis organisasi melalui penggunaan media teknologi informasi dan komunikasi) telah terkandung di dalam strategi STEM					
2	Berdasarkan informasi strategi umum STEM di atas, telah terdapat pandangan terhadap					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	manajemen pengetahuan, antara lain seperti yang tercantum dalam poin ii) dan poin iii)					
3	Berdasarkan informasi strategi umum STEM di atas, tujuan manajemen pengetahuan (antara lain untuk mengubah pola proses pengetahuan dalam organisasi saat ini untuk meningkatkan proses dan hasil dari proses tersebut) telah terkandung di dalam strategi umum STEM					
4	Pimpinan STEM mendukung proses-proses koordinasi, berbagi pengetahuan dan kesempatan meningkatkan pengetahuan					
5	Pimpinan STEM selalu aktif mengkomunikasikan keuntungan dari berkoordinasi, berbagi pengetahuan dan kesempatan-kesempatan untuk belajar atau meningkatkan pengetahuan para pegawainya					
6	Pimpinan STEM selalu memberdayakan para pegawai dalam proses bisnisnya (pendidikan dan pengajaran)					
7	Pimpinan STEM mendukung terjadinya perubahan-perubahan dan pengelolaannya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi					
8	STEM menekankan pengembangan sumber dayanya, sifat saling mempercayai, sikap saling terbuka, dan sikap partisipasi para pegawai dalam proses-proses bisnisnya (pendidikan dan pengajaran)					
9	STEM mendefinisikan sukses apabila telah memiliki jasa/layanan yang unik dan terbaru, serta selalu berinovasi					
10	Di dalam organisasi STEM, keterbukaan, kejujuran dan saling perhatian antara para pegawai selalu dimotivasi					
11	Para pegawai takut jika membagi pengetahuan yang dimiliki akan berdampak buruk terhadap tugas atau jabatan mereka					
12	Terdapat kurangpercayaan antar para pegawai untuk berbagi pengetahuan karena ketakutan akan penyalahgunaan pengetahuan atau kesalahan dalam klaim kepemilikan pengetahuan tersebut					
13	Para pegawai STEM mudah untuk beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi (misalnya absensi elektronik/sidik jari, penggunaan komputer dan internet)					
14	Dalam organisasi STEM, proses-proses bisnis					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	berpusat di kelompok-kelompok (kerja sama dalam kelompok), bukan dijalankan secara individu					
15	STEM merupakan organisasi yang sangat terkendali dan terstruktur, dengan prosedur-prosedur formal yang mengatur pegawai-pegawainya dalam melaksanakan tugasnya					
16	Struktur organisasi STEM merupakan struktur yang hirarki, dengan status dan kekuasaan berdasarkan posisi/jabatan dalam struktur organisasi					
17	Dalam organisasi STEM, aliran komunikasi dan pengetahuan bersifat satu arah, yaitu dari atas ke bawah (tidak ada masukan dari bawahan ke atasan)					
18	Dalam struktur organisasi STEM, terdapat suatu kelompok yang sesuai untuk diberi peran dan tanggung jawab dalam mengelola pengetahuan organisasi, misalnya Unit Penjamin Mutu, Unit Komputer dan Teknologi Informasi atau unit/kelompok lainnya					
19	STEM memiliki sistem penghargaan dan kompensasi bagi pegawainya yang berhasil menciptakan pengetahuan baru atau mengembangkan pengetahuan yang ada dan/atau membagikan pengetahuannya kepada pegawai-pegawai lainnya					

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pernah
20	Frekuensi Saudara mengikuti pelatihan, kursus, seminar, dan pertemuan ilmiah lainnya untuk memperoleh pengetahuan baru atau memutakhirkan pengetahuan yang dimiliki sehubungan dengan bidang ilmu atau tugas					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
21	Hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya selalu Saudara laporkan secara tertulis kepada pimpinan					
22	Laporan hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya didokumentasikan dan disimpan baik secara fisik maupun secara					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	elektronik					
23	Arsip laporan hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya mudah untuk ditemukan kembali di masa yang akan datang ketika dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan					
24	Arsip laporan hasil pelatihan, kursus, seminar atau pertemuan ilmiah lainnya dibagikan kepada pihak-pihak yang bidang ilmunya atau tugasnya terkait					
25	STEM telah memiliki daftar keahlian yang antara lain berisi siapa yang memiliki keahlian apa, nomor telepon dan alamat email, dan sebagainya, untuk memudahkan pencarian pakar di dalam organisasi					

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pernah
26	Frekuensi para pengajar (dosen dan instruktur) di STEM dalam melaksanakan penelitian untuk menghasilkan pengetahuan-pengetahuan baru atau mengembangkan dan memutakhirkan pengetahuan-pengetahuan yang telah dimiliki					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
27	Laporan hasil penelitian selalu didokumentasikan dan disimpan dengan baik, secara fisik maupun elektronik					
28	Arsip laporan hasil penelitian mudah untuk ditemukan kembali di masa yang akan datang ketika dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan					

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pernah
29	Frekuensi STEM dalam mengadakan rapat, seminar, atau forum-forum ilmiah lainnya, dengan salah satu tujuannya untuk berbagi pengetahuan antar civitas akademika					

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pemah
30	Frekuensi STEM dalam mengundang narasumber atau para pakar dari luar instansi ke dalam perkuliahan atau forum ilmiah untuk meningkatkan pengetahuan dalam bidang ilmu atau tugas civitas akademika STEM					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
31	Rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya selalu didokumentasikan dan hasil pertemuan dirangkum ke dalam notulen					
32	Notulen dan dokumentasi rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya selain secara fisik juga disimpan secara elektronik					
33	Arsip notulen dan/atau dokumentasi rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya dibagikan kepada peserta dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya					
34	Arsip notulen dan/atau dokumentasi rapat, seminar atau forum ilmiah lainnya mudah ditemukan kembali di masa mendatang saat dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan					
35	Pengetahuan-pengetahuan baru atau yang dimutakhirkan, yang diperoleh melalui pelatihan ataupun forum-forum ilmiah (misalnya peraturan baru dan perubahan dalam prosedur administrasi) diberi penilaian dan disaring terhadap kemanfaatannya pada bidang ilmu atau tugas pegawai, dan keberlakuannya (berlaku umum atau khusus pada bidang atau unit tertentu)					
36	Pengetahuan-pengetahuan baru atau yang dimutakhirkan, yang diperoleh melalui pelatihan ataupun pertemuan-pertemuan ilmiah selalu diterapkan baik untuk memperkaya materi perkuliahan ataupun dalam tugas sehari-hari					
37	STEM telah memiliki standar dan pengkodean khusus dalam sistem kearsipannya untuk mempermudah pencarian dan penemuan kembali arsip yang dibutuhkan					
38	STEM menggunakan basis data atau teknologi informasi (misalnya arsip elektronik) untuk menyimpan referensi-referensi atau materi-materi lainnya, seperti peraturan-peraturan, prosedur, standar, pedoman, atau informasi-informasi lainnya					

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pamah
39	Frekuensi Saudara mengikuti On The Job Training, Observasi atau Tinjauan Lapangan ke instansi atau industri terkait bidang ilmu dan tugas untuk menambah pengalaman dan pengetahuan lain yang lebih mutakhir dan dibutuhkan oleh pasar (industri sektor energi dan sumber daya mineral) dan para stakeholder atau pelanggan					
40	Frekuensi STEM dalam memutakhirkan kurikulum, silabus dan materi perkuliahan, serta pengetahuan terkait proses-proses pendidikan dan pengajaran untuk memenuhi kebutuhan pasar (industri sektor energi dan sumber daya mineral) dan para stakeholder atau pelanggan					
41	Frekuensi STEM dalam mempelajari berbagai hal yang dimiliki oleh para kompetitornya (misalnya Sekolah Tinggi lainnya dalam sektor energi dan sumber daya mineral), seperti para staf pengajarnya, materi perkuliahannya, kurikulum dan silabusnya, dan sebagainya, agar dapat unggul dalam persaingan bisnisnya					
42	Frekuensi STEM dalam menyesuaikan proses bisnisnya (pendidikan dan pengajaran) dengan situasi dan kondisi ekonomi, politik, dan pemerintahan					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
43	Komputer, laptop, server, dan perangkat lainnya yang disediakan oleh STEM telah mencukupi untuk melaksanakan proses penelitian, pembuatan materi perkuliahan/dokumen kerja lainnya, penyimpanan dokumen atau arsip secara elektronik, dan informasi-informasi lainnya sesuai bidang ilmu dan tugas					
44	Jaringan internet/intranet (kecepatan dan kapasitas/ <i>bandwidth</i> ) yang dimiliki STEM telah mencukupi untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari					

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
45	Aplikasi/perangkat lunak yang dimiliki STEM telah mencukupi untuk melaksanakan proses penelitian, pembuatan materi perkuliahan atau dokumen kerja lainnya, penyimpanan dokumen atau arsip secara elektronik, dan informasi-informasi lainnya sesuai bidang ilmu dan tugas					
46	Sistem keamanan informasi yang digunakan di dalam STEM (antivirus komputer, dan sebagainya) untuk melindungi dokumen-dokumen atau arsip baik manual maupun elektronik telah mencukupi agar tidak dapat diakses oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab					

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pernah
47	Frekuensi penggunaan berbagai perangkat teknologi informasi (misalnya komputer dan jaringan internet), dan menjalankan aplikasi di dalamnya untuk mempermudah pelaksanaan tugas sehari-hari					

### C. Faktor Implementasi Manajemen Pengetahuan

No	Uraian	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya berkeinginan untuk menerima implementasi manajemen pengetahuan di STEM					
2	Saya berharap untuk melaksanakan proses manajemen pengetahuan yang akan diimplementasikan					

#### 3. Frekuensi pelaksanaan proses manajemen pengetahuan sebelumnya

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pernah
a	Mencari dan mendapatkan informasi baru untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari, baik dari atasan, rekan kerja, para pakar di bidangnya, referensi/bahan pustaka, atau melalui situs di internet, dan sebagainya					
b	Menyimpan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah					

No	Uraian	Minimal 1x seminggu	Minimal 1x sebulan	Minimal 1x per semester	Minimal 1x setahun	Belum pernah
	ada untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari (dokumentasi atau pengarsipan), baik secara manual maupun elektronik					
c	Menilai informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah ada, yang diperoleh terutama dalam hal kesesuaian dan kecukupannya untuk diterapkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari					
d	Menyaring dan menspesifikasikan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah ada, apakah informasi tersebut berlaku umum untuk seluruh pegawai, atau berlaku khusus untuk unit/kelompok tertentu atau bahkan untuk pegawai dengan tugas tertentu					
e	Menyebarkan/membagikan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah ada, kepada rekan kerja, atau pegawai-pegawai lain yang tugasnya berkaitan dengan informasi tersebut					
f	Menerapkan informasi baru atau perkembangan dari informasi yang telah diperoleh, ke dalam pelaksanaan tugas sehari-hari					

Komentar atau masukan terkait implementasi manajemen pengetahuan di STEM (bila ada) :

.....

.....

.....

.....

.....

☞ Terima Kasih Atas Kesediaan dan Partisipasi Anda ☜

## Lampiran B.4. Statistik Deskriptif per Indikator

Indicator	Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum	Skewness	Kurtosis
dis1	1.7907	0.6529	1.0000	2.0000	4.0000	0.4994	0.5023
dis2	1.4767	0.5887	1.0000	1.0000	3.0000	0.8005	-0.3182
dis3	1.6860	0.6373	1.0000	2.0000	3.0000	0.3805	-0.6585
dis4	1.6279	0.5541	1.0000	2.0000	3.0000	0.1103	-0.8321
dis5	1.7558	0.5073	1.0000	2.0000	3.0000	-0.3438	-0.2047
app1	1.6047	0.6376	1.0000	2.0000	5.0000	1.6867	7.8056
app2	2.0698	0.6649	1.0000	2.0000	4.0000	0.6598	1.3092
app3	1.8721	0.5268	1.0000	2.0000	3.0000	-0.1455	0.4566
app4	1.8488	0.5640	1.0000	2.0000	4.0000	0.3732	1.9593
eff1	1.8140	0.5843	1.0000	2.0000	3.0000	0.0454	-0.2468
eff2	1.9419	0.4936	1.0000	2.0000	4.0000	0.4636	4.0493
eff3	2.0698	0.5039	1.0000	2.0000	4.0000	0.7018	3.0188
eff4	1.9070	0.5451	1.0000	2.0000	4.0000	0.3806	2.4093
eff5	1.8837	0.4951	1.0000	2.0000	3.0000	-0.2576	0.9010
prns1	2.0116	0.5422	1.0000	2.0000	5.0000	1.8232	10.8944
prns2	2.2093	0.8693	1.0000	2.0000	5.0000	1.0062	1.5121
prns3	1.9535	0.6118	1.0000	2.0000	4.0000	0.3392	0.9275
prns4	2.1047	0.6513	1.0000	2.0000	5.0000	1.7255	5.7346
prns5	2.0465	0.6491	1.0000	2.0000	5.0000	1.5411	5.7825
prns6	2.0465	0.6118	1.0000	2.0000	5.0000	1.8701	7.7937
val1	1.7093	0.5056	1.0000	2.0000	3.0000	-0.3666	-0.6384
val2	1.9186	0.5576	1.0000	2.0000	4.0000	0.3821	2.0799
val3	1.8023	0.5492	1.0000	2.0000	4.0000	0.3540	2.2621
val4	1.7907	0.5964	1.0000	2.0000	4.0000	0.4413	1.3218
strat1	2.0233	0.6131	1.0000	2.0000	4.0000	1.2421	3.8315
strat2	2.0465	0.6307	1.0000	2.0000	4.0000	1.1172	3.0525
strat3	2.1047	0.5947	1.0000	2.0000	4.0000	1.3440	3.6749
duk1	2.0349	0.7428	1.0000	2.0000	5.0000	1.1783	3.0740
duk2	2.1628	0.8382	1.0000	2.0000	5.0000	1.2775	3.0234
duk3	3.2209	0.8458	1.0000	3.0000	5.0000	-0.3231	0.4770
duk4	1.9884	0.6773	1.0000	2.0000	4.0000	0.2466	-0.0326
bud1	2.6860	0.5439	1.5000	2.7500	4.0000	-0.1260	-0.2854
bud2	2.0930	0.6440	1.0000	2.0000	5.0000	1.5372	5.5124
bud3	2.0116	0.7275	1.0000	2.0000	5.0000	0.9206	2.6417
bud4	2.2209	0.6580	1.0000	2.0000	4.0000	1.0012	1.5443
struk1	2.0349	0.3895	1.0000	2.0000	3.0000	0.3357	3.8445
struk2	2.1860	0.8191	1.0000	2.0000	5.0000	0.8246	1.1568
struk3	2.2442	0.7019	1.0000	2.0000	5.0000	1.2916	2.9004
struk4	2.0349	0.5830	1.0000	2.0000	4.0000	0.7276	2.4758
msdm1	2.0581	0.8168	1.0000	2.0000	5.0000	0.9525	1.5947
msdm2	2.4186	0.8039	1.0000	2.0000	4.0000	0.3410	-0.2981
msdm3	3.2674	1.0452	1.0000	3.0000	5.0000	0.1990	-0.9235
msdm4	2.4186	0.8039	1.0000	2.0000	4.0000	0.3410	-0.2981
msdm5	2.1628	0.8382	1.0000	2.0000	5.0000	1.2775	3.0234
pros1	2.9826	0.8487	1.0000	3.0000	5.0000	-0.1511	-0.3793
pros2	2.0284	0.4536	1.0000	2.0000	3.3333	0.5124	0.9285
pros3	2.1977	0.6475	1.0000	2.0000	5.0000	1.1180	3.6839
pros4	2.1977	0.7328	1.0000	2.0000	4.0000	1.1410	1.4761
pros5	2.2558	0.4896	1.3333	2.3333	4.3333	0.8022	2.5583
pros6	2.0233	0.6320	1.0000	2.0000	5.0000	1.4136	6.0010
link1	3.5000	1.1956	1.0000	4.0000	5.0000	-0.8035	-0.0479
link2	3.4767	1.1553	1.0000	4.0000	5.0000	-0.4107	-0.7978
link3	3.5000	1.0146	1.0000	4.0000	5.0000	-1.2109	0.9226
link4	3.5814	1.0343	1.0000	4.0000	5.0000	-0.7783	0.1571
ti1	2.5349	0.7851	1.0000	2.5000	5.0000	0.2368	0.7344
ti2	2.5349	0.8217	1.0000	2.0000	4.0000	0.2766	-0.5287
ti3	2.4302	0.8337	1.0000	2.0000	5.0000	0.9124	1.0435
ti4	1.8837	1.2119	1.0000	1.0000	5.0000	1.1212	-0.0130
kimp1	1.6744	0.5411	1.0000	2.0000	3.0000	-0.0553	-0.7134
kimp2	1.7209	0.4765	1.0000	2.0000	3.0000	-0.6646	-0.7111
kimp3	1.8663	0.8287	1.0000	1.6667	5.0000	1.0798	1.2930

### Lampiran B.5. Nilai *Combined Loading and Cross-Loading* Kondisi Awal

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	T I	KIMP	Type la	S E	P value
dis1	0.642	0.325	-0.017	-0.076	-0.173	-0.11	-0.25	0.118	-0.157	0.233	-0.034	-0.296	0.106	-0.144	Reflect	0.092	<0.001
dis2	0.684	-0.643	0.528	-0.206	-0.1	0.246	0.195	-0.373	0.514	-0.176	-0.204	-0.038	0.035	0.193	Reflect	0.091	<0.001
dis3	0.767	-0.352	-0.223	0.059	0.539	0.132	-0.019	0.066	-0.449	-0.028	0.073	0.289	0.215	-0.122	Reflect	0.089	<0.001
dis4	0.731	0.131	-0.131	0.047	-0.406	0.072	0.086	-0.112	0.225	-0.168	0.027	-0.185	-0.077	0.196	Reflect	0.088	<0.001
dis5	0.749	0.531	-0.101	0.143	0.116	-0.342	-0.035	0.29	-0.113	0.167	0.112	0.188	-0.262	-0.134	Reflect	0.089	<0.001
app1	0.003	0.766	-0.182	-0.013	0.107	0.016	-0.191	-0.016	0.055	-0.117	-0.042	-0.122	0.142	0.166	Reflect	0.089	<0.001
app2	0.101	0.752	0.065	0.292	0.031	0.074	0	-0.076	0.282	-0.194	-0.21	-0.008	0.009	0.021	Reflect	0.089	<0.001
app3	-0.141	0.863	0.077	-0.136	-0.177	0.028	-0.008	-0.054	-0.005	0.232	-0.01	0.041	-0.137	0.021	Reflect	0.086	<0.001
app4	0.065	0.678	0.035	-0.136	0.07	-0.137	0.317	0.171	-0.368	0.053	0.293	0.094	0.005	-0.239	Reflect	0.091	<0.001
eff1	0.232	-0.426	0.68	0.005	0.368	-0.11	-0.052	-0.18	0.344	-0.144	0.046	-0.095	0.07	0.068	Reflect	0.091	<0.001
eff2	-0.328	0.149	0.766	0.008	0.044	-0.236	-0.091	0.042	0.354	-0.037	-0.058	-0.005	-0.229	0.07	Reflect	0.089	<0.001
eff3	-0.011	0.087	0.604	0.049	0.02	-0.115	-0.219	0.267	-0.348	0.06	-0.135	0.048	0.094	-0.178	Reflect	0.094	<0.001
eff4	0.275	-0.037	0.69	-0.065	-0.181	0.059	0.291	-0.293	0.204	-0.089	0.12	-0.049	0.066	-0.015	Reflect	0.091	<0.001
eff5	-0.134	0.222	0.669	0.009	-0.256	0.425	0.055	0.195	-0.652	0.226	0.018	0.108	0.038	0.028	Reflect	0.092	<0.001
prns1	-0.317	0.266	-0.045	0.64	0.108	-0.183	-0.489	0.049	0.321	0.008	0.022	-0.157	-0.225	0.27	Reflect	0.093	<0.001
prns2	0.121	-0.221	-0.604	0.33	0.424	-0.16	0.221	0.246	-0.334	-0.406	0.078	0.355	0.411	-0.348	Reflect	0.102	<0.001
prns3	0.327	-0.213	0.02	0.728	-0.1	-0.156	0.263	-0.334	0.254	-0.052	-0.148	0.035	0.047	-0.13	Reflect	0.09	<0.001
prns4	0.089	0.337	0.122	0.424	0.034	-0.08	-0.696	0.464	0.159	0.238	0.166	0.131	-0.434	-0.056	Reflect	0.099	<0.001
prns5	-0.095	-0.087	0.173	0.796	0.146	0.194	0.406	-0.336	0.045	0.123	-0.012	-0.176	-0.001	-0.005	Reflect	0.088	<0.001
prns6	-0.047	-0.019	0.031	0.799	-0.335	0.204	0.025	0.253	-0.48	-0.04	0.009	0.052	0.199	0.081	Reflect	0.088	<0.001
val1	-0.02	0.412	-0.121	-0.129	0.655	0.137	-0.45	-0.316	0.019	0.073	-0.028	-0.017	0.398	0.303	Reflect	0.092	<0.001
val2	-0.031	0.067	-0.03	0.079	0.762	-0.25	0.277	-0.085	0.259	0.151	0.11	-0.2	-0.352	-0.162	Reflect	0.089	<0.001
val3	-0.029	-0.706	0.317	0	0.706	0.266	-0.174	-0.013	0.053	-0.057	-0.19	-0.073	0.119	0.385	Reflect	0.091	<0.001
val4	-0.079	0.245	-0.168	0.033	0.725	-0.12	0.284	0.388	-0.341	-0.17	0.095	0.297	-0.106	-0.478	Reflect	0.091	<0.001
strat1	-0.209	0.113	0.015	0.175	0.163	0.745	-0.163	0.357	-0.149	-0.074	-0.233	-0.062	0.097	0.011	Reflect	0.09	<0.001
strat2	0.024	-0.156	-0.063	-0.021	0.075	0.856	0.147	-0.194	0.291	-0.01	0.094	0.072	-0.276	0.079	Reflect	0.087	<0.001
strat3	0.161	0.059	0.051	-0.134	-0.221	0.839	-0.005	-0.119	-0.165	0.076	0.111	-0.018	0.195	-0.09	Reflect	0.087	<0.001
duk1	-0.116	-0.501	0.252	0.183	0.211	0.308	0.689	-0.603	0.062	0.196	-0.033	-0.067	-0.165	0.2	Reflect	0.091	<0.001
duk2	-0.208	0.236	0.252	-0.179	-0.184	0.111	0.826	0.371	-0.181	0.208	-0.256	0.03	0.089	-0.061	Reflect	0.087	<0.001
duk3	0.342	-0.047	-0.219	-0.276	0.128	-0.063	0.367	0.368	-0.511	-0.506	0.278	0.319	0.304	-0.235	Reflect	0.101	<0.001
duk4	0.154	0.205	-0.368	0.15	-0.05	-0.342	0.819	-0.032	0.359	-0.148	0.162	-0.117	-0.087	-0.002	Reflect	0.088	<0.001
bud1	-0.059	-0.243	-0.225	0.441	0.069	-0.065	0.818	0.473	-0.199	-0.121	-0.149	0.094	-0.137	0.101	Reflect	0.097	<0.001
bud2	0.076	0.153	-0.251	-0.123	0.147	0.054	-0.376	0.723	0.285	0.07	0.316	-0.273	-0.011	-0.01	Reflect	0.09	<0.001
bud3	0.045	0.283	0.166	-0.133	0.044	-0.004	-0.012	0.676	-0.407	0.346	0.114	0.341	-0.087	-0.306	Reflect	0.091	<0.001
bud4	-0.077	-0.251	0.237	-0.041	-0.226	-0.008	-0.144	0.745	0.218	-0.305	-0.316	-0.104	0.177	0.223	Reflect	0.09	<0.001
struk1	-0.254	0.015	0.321	-0.021	0.18	-0.542	0.189	-0.556	0.344	0.147	0.123	-0.281	-0.042	0.136	Reflect	0.101	<0.001
struk2	0.154	-0.229	-0.044	0.167	0.249	0.222	0.034	-0.156	0.844	-0.076	0.043	0.119	-0.017	-0.16	Reflect	0.087	<0.001
struk3	0.088	-0.307	-0.013	0.086	-0.267	-0.098	0.004	0.621	0.711	-0.097	-0.125	-0.167	0.242	0.118	Reflect	0.091	<0.001
struk4	-0.197	0.764	-0.12	-0.366	-0.154	0.13	-0.182	-0.223	0.532	0.155	0.019	0.216	-0.269	0.009	Reflect	0.096	<0.001
msdm1	-0.087	-0.085	0.12	0.192	0.049	-0.01	0.454	-0.059	0.371	0.646	-0.345	0.063	-0.103	0.166	Reflect	0.092	<0.001
msdm2	0.077	0.049	-0.077	-0.031	0	-0.039	-0.284	-0.088	-0.109	0.887	0.213	-0.048	0.052	-0.196	Reflect	0.086	<0.001
msdm3	0.095	-0.442	-0.221	0.08	0.19	0.038	-0.377	-0.037	0.145	0.37	-0.031	0.072	-0.203	0.739	Reflect	0.1	<0.001
msdm4	0.077	0.049	-0.077	-0.031	0	-0.039	-0.284	-0.088	-0.109	0.887	0.213	-0.048	0.052	-0.196	Reflect	0.086	<0.001
msdm5	-0.208	0.236	0.252	-0.179	-0.184	0.111	0.628	0.371	-0.181	0.558	-0.256	0.03	0.089	-0.061	Reflect	0.095	<0.001
pros1	-0.366	0.175	-0.6	0.265	0.356	-0.076	-0.259	0.407	-0.977	0.267	0.503	0.548	0.155	0.15	Reflect	0.096	<0.001
pros2	0.114	-0.006	0.224	-0.036	-0.146	-0.024	0.043	-0.086	0.404	0.063	0.846	-0.169	-0.08	0.032	Reflect	0.087	<0.001
pros3	0.027	0.728	0.143	-0.414	-0.577	-0.083	-0.293	0.292	0.275	-0.174	0.743	-0.17	-0.148	-0.251	Reflect	0.09	<0.001
pros4	0.044	-0.325	0.133	-0.208	0.182	0.167	0.157	0.122	-0.182	-0.015	0.716	-0.132	0.314	-0.072	Reflect	0.09	<0.001
pros5	-0.059	-0.52	-0.394	0.395	0.73	-0.088	0.196	-0.26	-0.563	0.139	0.665	0.174	0.132	-0.021	Reflect	0.092	<0.001
pros6	0.097	-0.058	0.225	0.117	-0.314	0.076	0.09	-0.342	0.582	-0.181	0.773	-0.035	-0.276	0.194	Reflect	0.089	<0.001
link1	-0.318	0.109	0.068	-0.051	-0.051	-0.146	-0.152	0.273	0.273	0.095	-0.02	0.793	-0.333	0.4	Reflect	0.088	<0.001
link2	0.246	-0.436	0.204	0.034	0.052	0.236	0.088	-0.352	-0.009	-0.027	-0.115	0.829	0.297	-0.07	Reflect	0.087	<0.001
link3	0.049	-0.165	0.054	0.051	0.038	-0.004	0.247	-0.35	0.258	-0.185	0.085	0.925	-0.11	-0.004	Reflect	0.085	<0.001
link4	0.005	0.826	-0.528	-0.067	-0.073	-0.146	-0.35	0.771	-0.866	0.229	0.063	0.517	0.232	-0.495	Reflect	0.096	<0.001
ti1	-0.013	-0.13	0.127	0.144	-0.07	-0.121	-0.082	-0.08	-0.055	0.049	0.102	-0.063	0.89	0.088	Reflect	0.086	<0.001
ti2	-0.127	-0.136	-0.013	-0.086	0.066	0.063	0.046	0.016	0.176	-0.09	0.098	-0.056	0.912	0.084	Reflect	0.085	<0.001
ti3	0.038	0.082	0.159	-0.153	-0.021	0.071	0.059	0.028	-0.042	0.06	-0.344	0.073	0.86	-0.173	Reflect	0.086	<0.001
ti4	0.237	0.682	-0.961	0.33	0.082	-0.045	-0.078	0.132	-0.304	-0.052	0.463	0.18	0.248	-0.024	Reflect	0.104	0.1
kimp1	0.028	-0.007	0.082	-0.102	0.016	0.029	-0.113	0.028	0.235	-0.103	-0.052	-0.165	0.028	0.927	Reflect	0.085	<0.001
kimp2	-0.022	-0.117	0.14	-0.011	-0.093	-0.101	0.158	-0.088	0.103	0.036	-0.02	-0.073	-0.128	0.938	Reflect	0.084	<0.001
kimp3	-0.018	0.352	-0.626	0.316	0.22	0.206	-0.131	0.174	-0.949	0.187	0.203	0.669	0.286	0.33	Reflect	0.102	<0.001

Keterangan : kotak berwarna hijau menunjukkan loading > 0.70; kuning menunjukkan loading antara 0.4 dan 0.7; merah menunjukkan loading < 0.4; kotak bergaris tepi berwarna merah menunjukkan nilai loading tertinggi per baris

Lampiran B.6. Nilai *Combined Loading and Cross-Loading* Kondisi Akhir

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP	Type(a)	SE	P value
dis2	0.754	-0.303	-0.17	0.017	0.02	0.151	-0.091	-0.056	0.104	0.059	-0.156	0.014	0.095	0.201	Reflect	0.089	<0.001
dis3	0.796	-0.116	-0.167	0.032	0.264	0.127	-0.318	-0.001	-0.13	0.063	-0.013	0.126	0.172	-0.056	Reflect	0.088	<0.001
dis4	0.781	0.145	-0.215	0.046	-0.198	-0.101	0.185	0.01	0.052	-0.184	0.112	-0.204	-0.105	0.055	Reflect	0.089	<0.001
dis5	0.736	0.283	0.583	-0.1	-0.096	-0.186	0.241	0.048	-0.022	0.067	0.055	0.065	-0.173	-0.204	Reflect	0.09	<0.001
app1	0.135	0.804	-0.034	-0.039	-0.151	-0.003	-0.063	0.08	-0.25	-0.026	0.051	-0.028	0.139	0.105	Reflect	0.088	<0.001
app2	-0.038	0.805	0.101	0.094	0.029	0.045	-0.083	-0.198	0.567	-0.117	-0.134	-0.084	-0.108	-0.001	Reflect	0.088	<0.001
app3	-0.091	0.858	-0.063	-0.051	0.114	-0.039	0.137	0.112	-0.298	0.134	0.078	0.105	-0.029	-0.098	Reflect	0.087	<0.001
eff1	0.068	-0.275	0.822	-0.123	-0.036	0.196	-0.245	-0.425	0.442	-0.066	-0.025	-0.215	0.196	0.174	Reflect	0.088	<0.001
eff2	-0.444	-0.004	0.803	0.228	0.134	-0.013	0.006	0.386	-0.43	0	-0.03	0.154	-0.025	0.028	Reflect	0.088	<0.001
eff5	0.37	0.283	0.812	-0.1	-0.096	-0.186	0.241	0.048	-0.022	0.067	0.055	0.065	-0.173	-0.204	Reflect	0.088	<0.001
pms3	0.181	0.065	-0.37	0.788	0.184	-0.424	-0.078	-0.003	0.123	0.037	-0.006	0.171	-0.073	-0.064	Reflect	0.088	<0.001
pms5	-0.105	0.034	0.016	0.84	0.217	0.148	0.125	-0.284	0.195	0.076	0.039	-0.193	-0.016	0.08	Reflect	0.087	<0.001
pms6	-0.066	-0.096	0.336	0.827	-0.396	0.254	-0.053	0.29	-0.316	-0.112	-0.034	0.033	0.086	-0.02	Reflect	0.087	<0.001
val2	-0.145	0.205	-0.087	-0.094	0.805	-0.298	0.25	-0.229	0.326	0.111	0.179	-0.182	-0.24	-0.079	Reflect	0.088	<0.001
val3	-0.04	-0.4	0.308	-0.088	0.723	0.484	-0.478	-0.284	0.336	0.017	-0.291	-0.184	0.225	0.549	Reflect	0.09	<0.001
val4	0.19	0.162	-0.199	0.182	0.766	-0.143	0.189	0.509	-0.659	-0.132	0.086	0.365	0.04	-0.436	Reflect	0.089	<0.001
strat1	-0.243	0.292	-0.079	0.265	0.185	0.745	-0.256	0.278	0.232	-0.04	-0.255	-0.106	-0.08	-0.001	Reflect	0.09	<0.001
strat2	-0.074	-0.159	0.065	-0.201	0.11	0.856	0.194	-0.319	0.324	-0.066	0.129	0.045	-0.205	0.101	Reflect	0.087	<0.001
strat3	0.292	-0.097	0.003	-0.03	-0.277	0.839	0.029	0.079	-0.537	0.103	0.095	0.048	0.28	-0.102	Reflect	0.087	<0.001
duk1	-0.048	-0.279	-0.082	0.168	0.173	0.313	0.749	-0.357	-0.174	0.148	0.005	0.031	-0.033	0.266	Reflect	0.089	<0.001
duk2	-0.122	-0.012	0.197	-0.063	-0.034	0.19	0.829	0.487	-0.338	0.025	-0.257	0.065	0.16	-0.181	Reflect	0.087	<0.001
duk4	0.171	0.272	-0.127	-0.091	-0.126	-0.487	0.805	-0.169	0.51	-0.163	0.26	-0.096	-0.134	-0.061	Reflect	0.088	<0.001
bud2	0.107	0.198	-0.266	-0.026	0.123	0.027	-0.071	0.838	-0.273	0.276	0.249	0.039	-0.082	-0.021	Reflect	0.087	<0.001
bud4	-0.107	-0.198	0.266	0.026	-0.123	-0.027	0.071	0.838	0.273	-0.276	-0.249	-0.039	0.082	0.021	Reflect	0.087	<0.001
struk2	-0.027	0.133	-0.028	-0.066	0.257	0.079	-0.034	-0.368	0.836	0.004	0.194	0.132	-0.098	-0.114	Reflect	0.087	<0.001
struk3	0.027	-0.133	0.028	0.066	-0.257	-0.079	0.034	0.368	0.836	-0.004	-0.194	-0.132	0.098	0.114	Reflect	0.087	<0.001
msdm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	Reflect	0.083	<0.001
msdm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	Reflect	0.083	<0.001
pros2	0.014	-0.029	0.056	0.05	0.001	0.003	0.054	-0.169	0.262	0.164	0.873	-0.054	-0.059	0.162	Reflect	0.086	<0.001
pros3	-0.004	0.301	0.03	-0.13	-0.295	-0.104	-0.035	0.379	-0.377	-0.013	0.827	0.036	-0.081	-0.256	Reflect	0.087	<0.001
pros4	0.057	-0.355	-0.208	-0.036	0.424	0.109	0.038	0.103	-0.222	-0.031	0.757	-0.102	0.354	-0.058	Reflect	0.089	<0.001
pros6	-0.066	0.058	0.108	0.118	-0.101	0.001	-0.061	-0.316	0.325	-0.141	0.774	0.122	-0.193	0.147	Reflect	0.089	<0.001
link1	-0.307	0.042	0.122	-0.006	-0.034	-0.091	0.044	0.391	-0.146	0.118	-0.026	0.808	-0.227	0.296	Reflect	0.088	<0.001
link2	0.25	-0.083	0.06	0.014	-0.098	0.203	-0.147	-0.137	-0.013	0.057	-0.145	0.85	0.288	-0.164	Reflect	0.087	<0.001
link3	0.038	0.039	-0.159	-0.007	0.118	-0.106	0.095	-0.212	0.137	-0.152	0.153	0.941	-0.065	-0.106	Reflect	0.084	<0.001
ti1	-0.02	-0.031	0.029	0.229	-0.048	-0.142	-0.171	-0.065	0.013	0.016	0.128	-0.039	0.89	0.085	Reflect	0.086	<0.001
ti2	-0.119	-0.005	-0.162	-0.096	0.127	-0.023	0.046	-0.02	0.129	-0.044	0.193	0.014	0.909	0.081	Reflect	0.085	<0.001
ti3	0.144	0.037	0.138	-0.133	-0.084	0.168	0.127	0.087	-0.147	0.029	-0.33	0.025	0.878	-0.17	Reflect	0.086	<0.001
kimp1	0.008	0.099	-0.084	-0.034	0.074	0.031	-0.133	0.145	-0.046	0.005	-0.01	0.015	0.051	0.947	Reflect	0.084	<0.001
kimp2	-0.008	-0.099	0.084	0.034	-0.074	-0.031	0.133	-0.145	0.046	-0.005	0.01	-0.015	-0.051	0.947	Reflect	0.084	<0.001

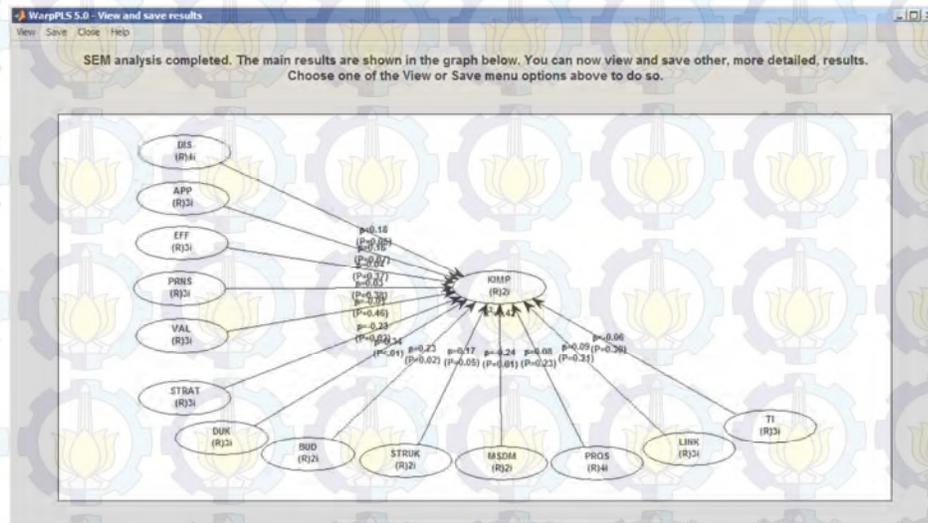
Keterangan : kotak berwarna hijau menunjukkan nilai loading > 0.70; kotak bergaris tepi berwarna merah menunjukkan nilai loading tertinggi per baris

### Lampiran C.3. Tabel Data Awal Isian Kuesioner

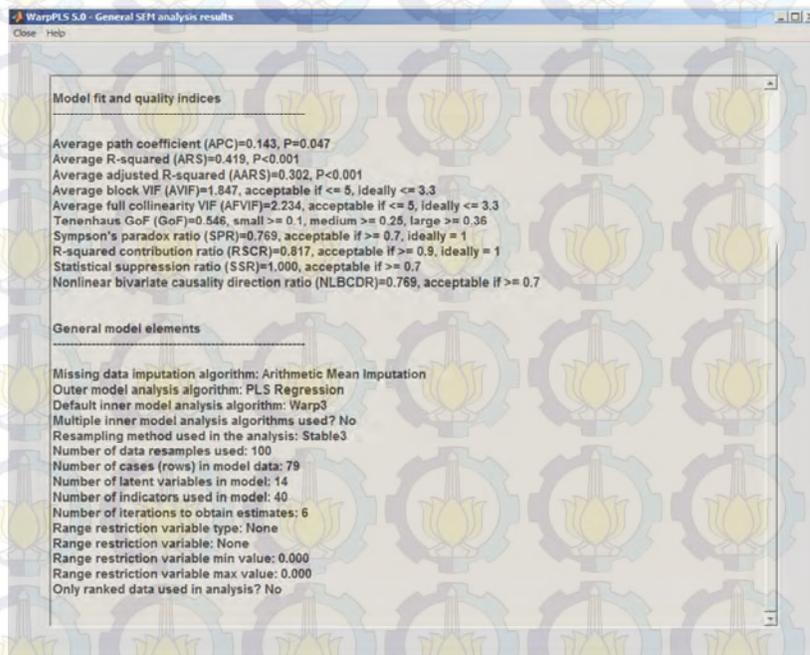
The image displays a Microsoft Excel spreadsheet titled "Lampiran C.3. Tabel Data Awal Isian Kuesioner". The spreadsheet interface includes a ribbon with tabs for File, Home, Insert, Page Layout, Formulas, Data, Review, View, and Acrobat. The main grid shows columns labeled A through CB and rows labeled R1 through R50. The data is organized into a grid of numerical values, primarily 1s and 2s, with some cells containing 3s, 4s, and 5s. Several cells are highlighted in yellow, indicating a selection or specific data points. The status bar at the bottom of the window shows "raw data" and "data\_dish\_single".



## Lampiran C. 4. Output Software WarpPLS 5.0.



Grafik Model Akhir yang Diperoleh



Output General Results

WarpPLS 5.0 - Path coefficients and P values

Close Help

Path coefficients

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MCDM	PROG	LNK	TI	KMP
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MCDM														
PROG														
LNK														
TI														
KMP	0.177	0.159	0.036	0.034	-0.012	-0.225	0.341	0.230	0.173	-0.238	0.080	0.090	-0.060	

P values

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MCDM	PROG	LNK	TI	KMP
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MCDM														
PROG														
LNK														
TI														
KMP	0.051	0.072	0.375	0.380	0.457	0.018	<0.001	0.015	0.065	0.013	0.234	0.207	0.295	

**Output Path Coefficient dan P Values**

WarpPLS 5.0 - Standard errors and effect sizes for path coefficients

Close Help

Standard errors for path coefficients

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MCDM	PROG	LNK	TI	KMP
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MCDM														
PROG														
LNK														
TI														
KMP	0.107	0.107	0.111	0.111	0.112	0.105	0.101	0.105	0.107	0.105	0.110	0.109	0.110	

Effect sizes for path coefficients

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MCDM	PROG	LNK	TI	KMP
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MCDM														
PROG														
LNK														
TI														
KMP	0.074	0.070	0.011	0.005	0.004	0.099	0.186	0.055	0.036	0.054	0.029	0.020	0.017	

**Output Standard Errors dan Effect Size for Path Coefficients**

WarpPLS 5.0 - Indicator loadings and cross-loadings: View combined loadings and cross-loadings

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BLO	STRUK	MSDM	PROS	LNK	TI	KIMP	Type (as defined)	SE	P value
ds2	(0.754)	-0.303	-0.170	0.017	0.020	0.151	-0.091	-0.056	0.104	0.059	-0.156	0.014	0.095	0.201	Reflective	0.089	<0.001
ds3	(0.796)	-0.116	-0.167	0.032	0.264	0.127	-0.318	-0.001	-0.130	0.063	-0.013	0.126	0.172	-0.056	Reflective	0.088	<0.001
ds4	(0.781)	0.145	-0.215	0.046	-0.198	-0.101	0.185	0.010	0.052	-0.184	0.112	-0.204	-0.105	0.055	Reflective	0.089	<0.001
ds5	(0.736)	0.283	0.583	-0.100	-0.096	-0.186	0.241	0.048	-0.022	0.067	0.055	0.065	-0.173	-0.204	Reflective	0.090	<0.001
app1	0.135	(0.804)	-0.034	-0.039	-0.151	-0.003	-0.063	0.080	-0.250	-0.026	0.051	-0.028	0.139	0.105	Reflective	0.088	<0.001
app2	-0.038	(0.805)	0.101	0.094	0.029	0.045	-0.083	-0.198	0.567	-0.117	-0.134	-0.084	-0.108	0.000	Reflective	0.088	<0.001
app3	-0.091	(0.858)	-0.063	-0.051	0.114	-0.039	0.137	0.112	-0.298	0.134	0.078	0.105	-0.029	-0.098	Reflective	0.087	<0.001
eff1	0.068	-0.275	(0.822)	-0.123	-0.036	0.196	-0.245	-0.425	0.442	-0.066	-0.025	-0.215	0.196	0.174	Reflective	0.088	<0.001
eff2	-0.444	-0.004	(0.803)	0.228	0.134	-0.013	0.006	0.386	-0.430	0.000	-0.030	0.154	-0.025	0.028	Reflective	0.088	<0.001
eff3	0.370	0.283	(0.812)	-0.100	-0.096	-0.186	0.241	0.048	0.022	0.067	0.065	0.065	-0.173	-0.204	Reflective	0.088	<0.001
prns3	0.181	0.065	-0.370	(0.788)	0.184	-0.424	-0.079	-0.003	0.123	0.037	-0.006	0.171	-0.073	-0.064	Reflective	0.089	<0.001
prns5	-0.105	0.034	0.016	(0.840)	0.217	0.148	0.125	-0.284	0.195	0.076	0.039	-0.193	-0.016	0.080	Reflective	0.087	<0.001
prns6	-0.066	-0.096	0.336	(0.827)	-0.396	0.254	-0.053	0.290	-0.316	-0.112	-0.034	0.033	0.086	-0.020	Reflective	0.087	<0.001
val2	-0.145	0.205	-0.087	-0.094	(0.805)	-0.298	0.250	-0.229	0.326	0.111	0.179	-0.182	-0.240	-0.079	Reflective	0.088	<0.001
val3	-0.040	-0.400	0.308	-0.088	(0.723)	0.484	-0.478	-0.284	0.336	0.017	-0.291	-0.184	0.225	0.549	Reflective	0.090	<0.001
val4	0.190	0.162	-0.199	0.182	(0.766)	-0.143	0.189	0.509	-0.659	-0.132	0.086	0.365	0.040	-0.436	Reflective	0.089	<0.001
strat1	-0.243	0.292	-0.079	0.265	0.185	(0.745)	-0.256	0.278	0.232	-0.040	-0.255	-0.106	-0.080	0.000	Reflective	0.090	<0.001
strat2	-0.074	-0.159	0.065	-0.201	0.110	(0.856)	0.194	-0.319	0.324	-0.066	0.129	0.045	-0.205	0.101	Reflective	0.087	<0.001
strat3	0.292	-0.097	0.003	-0.030	-0.277	(0.839)	0.029	0.079	-0.537	0.103	0.095	0.048	0.280	-0.102	Reflective	0.087	<0.001
duk1	-0.048	-0.279	-0.082	0.168	0.173	0.313	(0.749)	-0.357	-0.174	0.148	0.005	0.031	-0.033	0.266	Reflective	0.089	<0.001
duk2	-0.122	-0.012	0.197	-0.063	-0.034	0.190	(0.829)	0.487	-0.338	0.025	-0.257	0.065	0.160	-0.181	Reflective	0.087	<0.001
duk4	0.171	0.272	-0.127	-0.091	-0.126	-0.487	(0.805)	-0.169	0.510	-0.163	0.260	-0.096	-0.134	-0.061	Reflective	0.088	<0.001
bud2	0.107	0.198	-0.266	-0.026	0.123	0.027	-0.071	(0.838)	-0.273	0.276	0.249	0.039	-0.082	-0.021	Reflective	0.087	<0.001
bud4	-0.107	-0.198	0.266	0.026	-0.123	-0.027	0.071	(0.838)	0.273	-0.276	-0.249	-0.039	0.082	0.021	Reflective	0.087	<0.001
struk2	-0.027	0.133	-0.028	-0.066	0.257	0.079	-0.034	-0.368	(0.836)	0.004	0.194	0.132	-0.098	-0.114	Reflective	0.087	<0.001
struk3	0.027	-0.133	0.028	0.066	-0.257	-0.079	0.034	0.368	(0.836)	-0.004	-0.194	-0.132	0.098	0.114	Reflective	0.087	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

### Output Indicator Loadings dan Cross-loading

WarpPLS 5.0 - Indicator loadings and cross-loadings: View combined loadings and cross-loadings

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BLO	STRUK	MSDM	PROS	LNK	TI	KIMP	Type (as defined)	SE	P value
val3	-0.040	-0.400	0.308	-0.088	(0.723)	0.484	-0.478	-0.284	0.336	0.017	-0.291	-0.184	0.225	0.549	Reflective	0.090	<0.001
val4	0.190	0.162	-0.199	0.182	(0.766)	-0.143	0.189	0.509	-0.659	-0.132	0.086	0.365	0.040	-0.436	Reflective	0.089	<0.001
strat1	-0.243	0.292	-0.079	0.265	0.185	(0.745)	-0.256	0.278	0.232	-0.040	-0.255	-0.106	-0.080	0.000	Reflective	0.090	<0.001
strat2	-0.074	-0.159	0.065	-0.201	0.110	(0.856)	0.194	-0.319	0.324	-0.066	0.129	0.045	-0.205	0.101	Reflective	0.087	<0.001
strat3	0.292	-0.097	0.003	-0.030	-0.277	(0.839)	0.029	0.079	-0.537	0.103	0.095	0.048	0.280	-0.102	Reflective	0.087	<0.001
duk1	-0.048	-0.279	-0.082	0.168	0.173	0.313	(0.749)	-0.357	-0.174	0.148	0.005	0.031	-0.033	0.266	Reflective	0.089	<0.001
duk2	-0.122	-0.012	0.197	-0.063	-0.034	0.190	(0.829)	0.487	-0.338	0.025	-0.257	0.065	0.160	-0.181	Reflective	0.087	<0.001
duk4	0.171	0.272	-0.127	-0.091	-0.126	-0.487	(0.805)	-0.169	0.510	-0.163	0.260	-0.096	-0.134	-0.061	Reflective	0.088	<0.001
bud2	0.107	0.198	-0.266	-0.026	0.123	0.027	-0.071	(0.838)	-0.273	0.276	0.249	0.039	-0.082	-0.021	Reflective	0.087	<0.001
bud4	-0.107	-0.198	0.266	0.026	-0.123	-0.027	0.071	(0.838)	0.273	-0.276	-0.249	-0.039	0.082	0.021	Reflective	0.087	<0.001
struk2	-0.027	0.133	-0.028	-0.066	0.257	0.079	-0.034	-0.368	(0.836)	0.004	0.194	0.132	-0.098	-0.114	Reflective	0.087	<0.001
struk3	0.027	-0.133	0.028	0.066	-0.257	-0.079	0.034	0.368	(0.836)	-0.004	-0.194	-0.132	0.098	0.114	Reflective	0.087	<0.001
msdm2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.083	<0.001
msdm4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.083	<0.001
pros2	0.014	-0.029	0.056	0.050	0.000	0.003	0.054	-0.169	0.262	0.164	(0.873)	-0.054	-0.059	0.162	Reflective	0.086	<0.001
pros3	-0.004	0.301	0.030	-0.130	-0.295	-0.104	-0.036	0.379	-0.377	-0.013	(0.827)	0.036	-0.081	-0.256	Reflective	0.087	<0.001
pros4	0.057	-0.355	-0.208	-0.036	0.424	0.109	0.038	0.103	-0.222	-0.031	(0.757)	-0.102	0.354	-0.058	Reflective	0.089	<0.001
pros6	-0.066	0.058	0.108	0.118	-0.101	0.001	-0.061	-0.316	0.325	-0.141	(0.774)	0.122	-0.193	0.147	Reflective	0.089	<0.001
lnk1	-0.307	0.042	0.122	-0.006	-0.034	-0.091	0.044	0.391	-0.146	0.118	-0.026	(0.808)	-0.227	0.296	Reflective	0.088	<0.001
lnk2	0.250	-0.083	0.060	0.014	-0.098	0.203	-0.147	-0.137	-0.013	0.057	-0.145	(0.850)	0.288	-0.164	Reflective	0.087	<0.001
lnk3	0.038	0.039	-0.159	-0.007	0.118	-0.106	0.095	-0.212	0.137	-0.152	0.153	(0.941)	-0.065	-0.106	Reflective	0.084	<0.001
ti1	-0.020	-0.031	0.029	0.229	-0.048	-0.142	-0.171	-0.065	0.013	0.016	0.128	-0.039	(0.890)	0.085	Reflective	0.086	<0.001
ti2	-0.119	-0.005	-0.162	-0.096	0.127	-0.023	0.046	-0.020	0.129	-0.044	0.193	0.014	(0.909)	0.081	Reflective	0.085	<0.001
ti3	0.144	0.037	0.138	-0.133	-0.084	0.168	0.127	0.087	-0.147	0.029	-0.330	0.025	(0.878)	-0.170	Reflective	0.086	<0.001
kimp1	0.008	0.099	-0.084	-0.034	0.074	0.031	-0.133	0.145	-0.046	0.005	-0.010	0.015	0.051	(0.947)	Reflective	0.084	<0.001
kimp2	-0.008	-0.099	0.084	0.034	-0.074	-0.031	0.133	-0.145	0.046	-0.005	0.010	-0.015	-0.051	(0.947)	Reflective	0.084	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

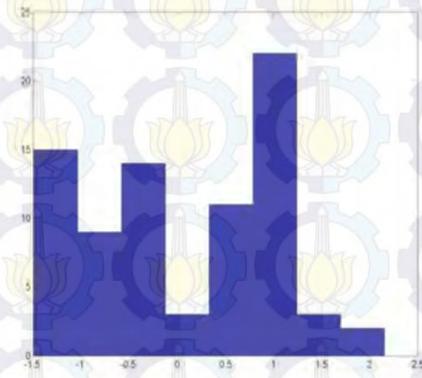
### Lanjutan Output Indicator Loadings dan Cross-loading

WarpPLS 5.0 - Latent variable coefficients

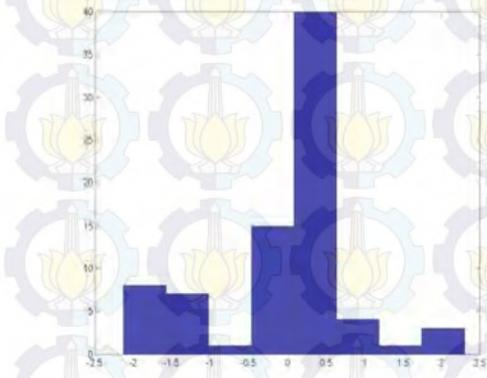
	DES	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUO	STRUK	MSOM	PROS	LNK	TI	KOMP
R-squared														0.419
Adj. R-squared														0.302
Composite relab.	0.851	0.862	0.853	0.859	0.809	0.855	0.837	0.826	0.823	1.000	0.883	0.901	0.921	0.946
Cronbach's alpha	0.766	0.761	0.742	0.754	0.646	0.745	0.707	0.578	0.570	1.000	0.823	0.834	0.872	0.885
Avg. var. extract.	0.588	0.677	0.660	0.671	0.586	0.664	0.631	0.703	0.699	1.000	0.655	0.754	0.796	0.897
Full collin. VIF	2.258	2.308	2.791	1.675	2.694	2.060	1.893	2.667	3.973	1.528	2.174	1.513	1.872	1.865
Q-squared														0.570
Min	-1.495	-1.815	-2.138	-2.212	-2.061	-2.472	-1.873	-2.469	-2.049	-1.781	-2.582	-2.594	-2.139	-1.513
Max	2.155	1.903	2.302	3.743	2.076	3.458	3.099	3.142	2.388	2.239	2.861	1.618	2.510	1.673
Median	0.293	0.421	0.450	0.035	0.390	0.077	0.040	-0.255	-0.246	-0.441	-0.046	0.263	0.054	0.657
Mode	0.932	0.421	0.450	0.035	0.390	0.077	0.040	-0.255	-0.246	-0.441	-0.046	0.565	-0.673	0.657
Skewness	-0.111	-0.189	-0.580	0.946	-0.465	0.582	0.309	0.629	0.643	0.319	0.163	-1.064	0.308	-0.686
Exc. kurtosis	-1.013	-0.250	0.407	3.220	0.104	3.724	0.388	1.197	-0.401	-0.099	1.145	-0.577	0.228	-1.181
Unimodal-RS	Yes	No												
Unimodal-KMV	Yes	No												
Normal-JB	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No
Normal-RJB	Yes	Yes	No	No	No	No	No	No	Yes	Yes	No	No	Yes	No
Histogram	View													

Notes: Unimodal-RS = Rohatgi-Székely test of unimodality; Unimodal-KMV = Klaassen-Mokveld-van Es test of unimodality; Normal-JB = Jarque-Bera test of normality; Normal-RJB = robust Jarque-Bera test of normality; click on "View" cell to see corresponding histogram.

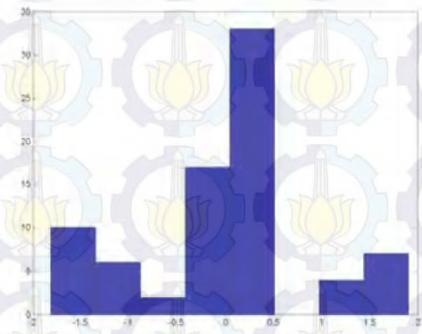
### Output Latent Variable Coefficients



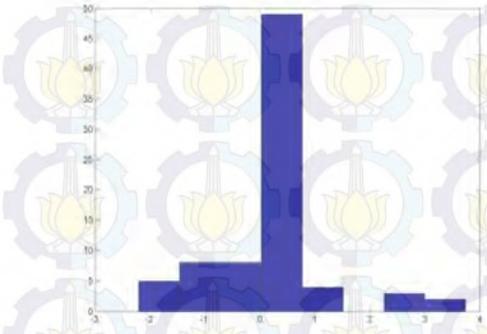
Histogram Variabel Discrepancy



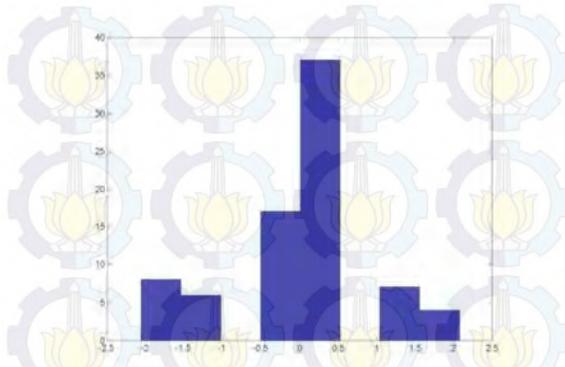
Histogram Variabel Efficacy



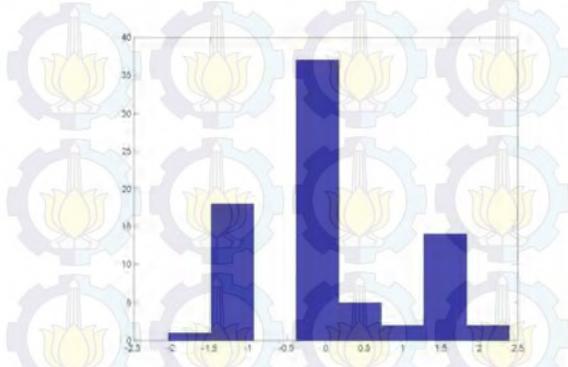
Histogram Variabel Appropriateness



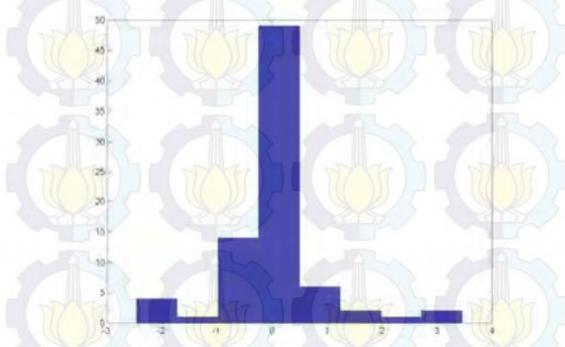
Histogram Variabel Principal Support



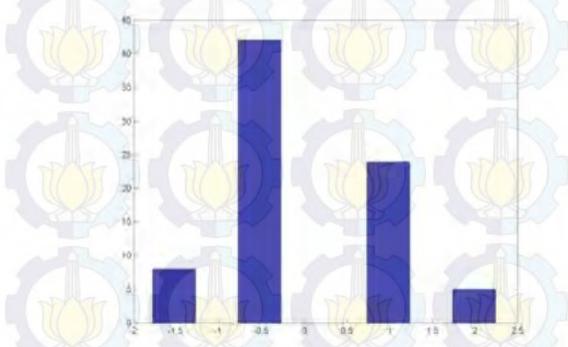
**Histogram Variabel Personal Valence**



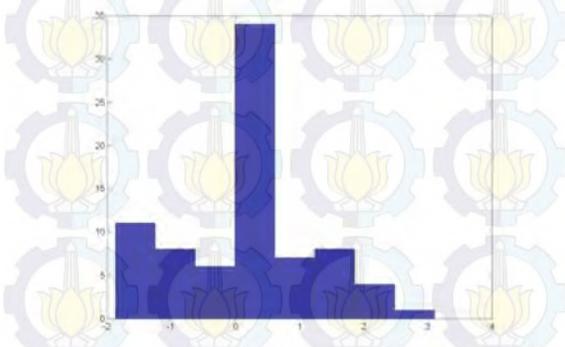
**Histogram Variabel Struktur Organisasi**



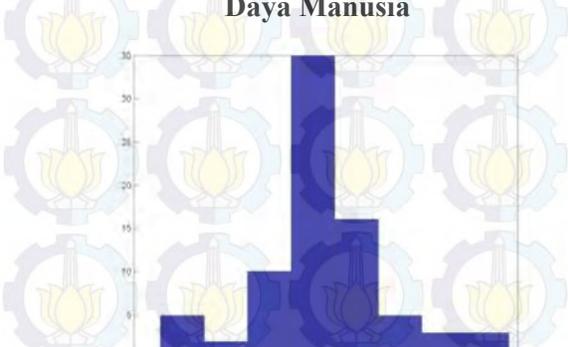
**Histogram Variabel Strategi Organisasi**



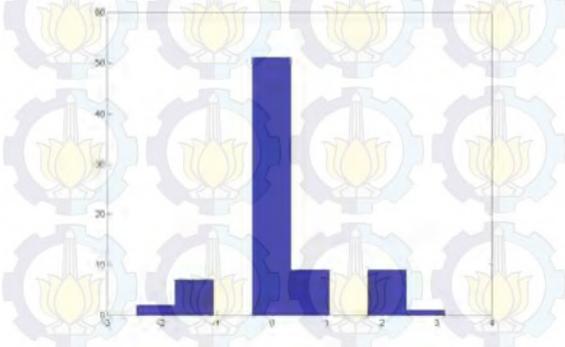
**Histogram Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia**



**Histogram Variabel Dukungan Pimpinan**



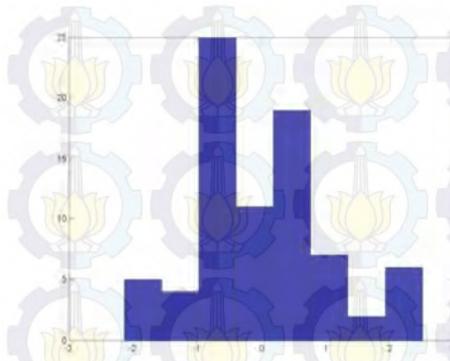
**Histogram Variabel Proses Manajemen Pengetahuan**



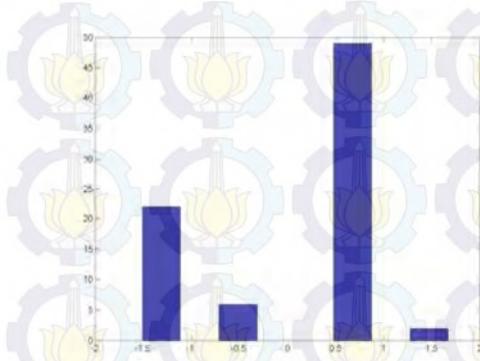
**Histogram Variabel Budaya Organisasi**



**Histogram Variabel Faktor Lingkungan**



Histogram Variabel Teknologi Informasi



Histogram Variabel Kesiapan Implementasi Manajemen Pengetahuan

WarpPLS 5.0 - Correlations among latent variables and errors; View correlations among latent variables with sq. rts. of AVEs

Correlations among I.v.s. with sq. rts. of AVEs

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BLO	STRUK	MSDM	PROG	LNK	TI	KMP
DIS	(0.767)	0.473	0.657	0.249	0.652	0.256	0.130	0.151	0.090	0.061	0.198	0.064	-0.068	0.412
APP	0.473	(0.823)	0.596	0.406	0.551	0.299	0.221	-0.029	-0.099	-0.047	0.198	-0.067	0.024	0.440
EFF	0.657	0.596	(0.812)	0.388	0.702	0.204	0.106	0.053	-0.023	0.146	0.218	-0.048	-0.058	0.304
PRNS	0.249	0.406	0.388	(0.819)	0.341	0.418	0.325	0.085	0.219	0.263	0.395	0.051	0.246	0.113
VAL	0.652	0.551	0.702	0.341	(0.766)	0.325	0.121	0.119	0.016	0.178	0.221	-0.079	-0.110	0.350
STRAT	0.256	0.299	0.204	0.418	0.325	(0.815)	0.377	0.322	0.398	0.252	0.592	0.227	0.198	0.113
DUK	0.130	0.221	0.106	0.325	0.121	0.377	(0.795)	0.459	0.552	0.183	0.391	0.253	0.464	0.323
BLO	0.151	-0.029	0.053	0.085	0.119	0.322	0.459	(0.838)	0.737	0.256	0.457	0.195	0.467	0.190
STRUK	0.090	-0.099	-0.023	0.219	0.018	0.398	0.552	0.737	(0.836)	0.350	0.467	0.425	0.566	0.068
MSDM	0.061	-0.047	0.146	0.263	0.178	0.252	0.183	0.256	0.350	(1.000)	0.295	-0.082	0.267	-0.208
PROG	0.198	0.198	0.218	0.395	0.221	0.592	0.391	0.457	0.467	0.295	(0.809)	0.236	0.402	0.277
LNK	0.064	-0.087	-0.048	0.051	-0.079	0.227	0.253	0.195	0.425	-0.082	0.236	(0.868)	0.118	0.164

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

P values for correlations

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BLO	STRUK	MSDM	PROG	LNK	TI	KMP
DIS	1.000	<0.001	<0.001	0.027	<0.001	0.023	0.252	0.186	0.429	0.595	0.081	0.574	0.549	<0.001
APP	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	<0.001	0.007	0.050	0.801	0.383	0.679	0.080	0.448	0.837	<0.001
EFF	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	0.072	0.353	0.640	0.841	0.201	0.053	0.675	0.614	0.006
PRNS	0.027	<0.001	<0.001	1.000	0.002	<0.001	0.003	0.454	0.053	0.019	<0.001	0.657	0.029	0.321
VAL	<0.001	<0.001	<0.001	0.002	1.000	0.004	0.289	0.297	0.078	0.116	0.050	0.490	0.336	0.002
STRAT	0.023	0.007	0.072	<0.001	0.004	1.000	<0.001	0.004	<0.001	0.025	<0.001	0.044	0.080	0.321
DUK	0.252	0.050	0.353	0.003	0.289	<0.001	1.000	<0.001	0.107	<0.001	0.025	<0.001	0.004	0.004
BLO	0.186	0.801	0.640	0.454	0.297	0.004	<0.001	1.000	<0.001	0.023	<0.001	0.085	<0.001	0.084
STRUK	0.429	0.383	0.841	0.053	0.078	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	0.002	<0.001	<0.001	<0.001	0.549
MSDM	0.595	0.679	0.201	0.019	0.116	0.025	0.107	0.023	0.002	1.000	0.008	0.472	0.017	0.065
PROG	0.081	0.080	0.053	<0.001	0.050	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.008	1.000	0.036	<0.001	0.014
LNK	0.574	0.448	0.675	0.657	0.490	0.044	0.095	0.085	<0.001	0.477	0.036	1.000	0.298	0.149

Output Correlation among Latent Variables with Squareroots of AVE

WarpPLS 5.0 - Correlations among latent variables and errors. View correlations among latent variables with sq. rts. of AVEs

Close Help

Correlations among Lvs. with sq. rts. of AVEs

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MEDM	PROS	LINK	TI	KMP
EFF	0.707	0.299	0.912	0.389	0.702	0.204	0.109	0.903	0.125	0.146	0.219	-0.049	-0.026	0.394
PRNS	0.249	0.406	0.388	(0.819)	0.341	0.418	0.325	0.085	0.219	0.263	-0.395	0.051	0.246	0.113
VAL	0.652	0.551	0.702	0.341	(0.766)	0.325	0.121	0.119	0.018	0.178	0.221	-0.079	-0.110	0.350
STRAT	0.256	0.299	0.204	0.418	0.325	(0.815)	0.377	0.322	0.398	0.252	-0.592	0.227	0.198	0.113
DUK	0.130	0.221	0.106	0.325	0.121	0.377	(0.796)	0.459	0.652	0.183	0.391	0.263	0.464	0.323
BUD	0.151	-0.029	0.053	0.085	0.119	0.322	0.459	(0.838)	0.737	0.256	0.457	0.195	0.467	0.190
STRUK	0.090	-0.099	-0.023	0.219	0.018	0.398	0.552	0.737	(0.836)	0.350	0.467	0.425	0.566	0.068
MEDM	0.061	-0.047	0.146	0.263	0.178	0.252	0.183	0.256	0.350	(1.000)	0.295	-0.082	0.267	-0.208
PROS	0.198	0.198	0.218	0.395	0.221	0.592	0.391	0.467	0.295	(0.809)	0.236	0.402	0.277	
LINK	0.064	-0.087	-0.048	0.051	-0.079	0.227	0.253	0.195	0.425	-0.082	(0.236)	(0.868)	0.118	0.164
TI	-0.068	0.024	-0.058	0.246	-0.110	0.198	0.464	0.467	0.566	0.267	0.402	0.118	(0.892)	0.056
KMP	0.412	0.440	0.304	-0.113	0.350	0.113	0.323	0.190	0.068	-0.208	0.277	0.164	0.056	(0.947)

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

P values for correlations

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MEDM	PROS	LINK	TI	KMP
EFF	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	0.002	0.353	0.549	0.041	0.201	0.053	0.675	0.619	0.006
PRNS	0.027	<0.001	<0.001	1.000	0.002	<0.001	0.003	0.454	0.053	0.019	<0.001	0.657	0.029	0.321
VAL	<0.001	<0.001	<0.001	0.002	1.000	0.004	0.289	0.297	0.878	0.116	0.050	0.490	0.336	0.002
STRAT	0.023	0.007	0.072	<0.001	0.004	1.000	<0.001	0.004	<0.001	0.025	<0.001	0.044	0.080	0.321
DUK	0.252	0.050	0.353	0.003	0.289	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	0.107	<0.001	0.025	<0.001	0.004
BUD	0.186	0.801	0.640	0.454	0.297	0.004	<0.001	1.000	<0.001	0.023	<0.001	0.085	<0.001	0.094
STRUK	0.429	0.383	0.841	0.053	0.878	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	0.002	<0.001	<0.001	<0.001	0.549
MEDM	0.595	0.679	0.201	0.019	0.116	0.025	0.107	0.023	0.002	1.000	0.008	0.472	0.017	0.065
PROS	0.081	0.080	0.053	<0.001	0.050	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.008	1.000	0.036	<0.001	0.014
LINK	0.574	0.448	0.675	0.657	0.490	0.044	0.025	0.085	<0.001	0.472	0.036	1.000	0.298	0.149
TI	0.549	0.837	0.614	0.029	0.336	0.080	<0.001	<0.001	<0.001	0.017	<0.001	0.298	1.000	0.624
KMP	<0.001	<0.001	0.006	0.321	0.002	0.321	0.004	0.094	0.549	0.065	0.014	0.149	0.624	1.000

Lanjutan Output Correlation among Latent Variables with Squareroots of AVE

WarpPLS 5.0 - Block variance inflation factors

Close Help

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MEDM	PROS	LINK	TI	KMP
DIS														
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MEDM														
PROS														
LINK														
TI														
KMP	2.381	2.115	2.487	1.352	3.003	1.632	1.513	1.386	1.994	1.172	1.835	1.294	1.842	

Note: These VIFs are for the latent variables on each column (predictors), with reference to the latent variables on each row (criteria).

Output Block Variance Inflation Factors

WarpPLS 5.0 - Causality assessment coefficients: View R-squared contributions

Close Help

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MEDM	PROS	LINK	TI	KMP
DIS														
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MEDM														
PROS														
LINK														
TI														
KMP	0.074	0.070	0.011	0.005	-0.004	-0.099	0.186	0.055	0.036	0.054	0.029	0.020	-0.017	

Notes: R-squared contributions of predictor lat. vars.; columns = predictor lat. vars.; rows = criteria lat. vars.; negative sign = reduction in R-squared.



Close Help

	ds1	ds3	ds4	ds5	app1	app2	app3	eff1	eff2	eff3	prn3	prn5	prn6	val2	val3	val4	strat1	strat2	strat3	ds1	ds2	ds4	bu2	bu3
prn5	0.171	0.218	0.148	0.319	0.261	0.445	0.457	0.326	0.414	0.319	0.491	1.000	0.560	0.389	0.282	0.353	0.494	0.283	0.385	0.455	0.268	0.187	0.197	-0.105
prn6	-0.066	0.066	0.114	0.261	0.162	0.289	0.246	0.149	0.316	0.264	0.466	0.669	1.000	0.648	0.961	0.826	0.402	0.218	0.390	0.282	0.198	0.083	0.146	0.077
val2	0.198	0.276	0.340	0.544	0.282	0.396	0.463	0.354	0.437	0.544	0.229	0.389	0.048	1.000	0.380	0.438	0.248	0.218	0.007	0.215	0.112	0.092	0.199	-0.111
val3	0.419	0.540	0.252	0.388	0.220	0.328	0.263	0.517	0.378	0.388	0.019	0.282	0.061	0.380	1.000	0.316	0.248	0.224	0.178	0.139	-0.096	-0.184	0.198	-0.051
val4	0.309	0.470	0.351	0.534	0.363	0.354	0.430	0.342	0.423	0.534	0.282	0.363	0.226	0.438	0.316	1.000	0.359	0.185	0.197	0.187	0.138	0.054	0.262	-0.031
strat1	0.119	0.217	0.112	0.164	0.213	0.401	0.308	0.157	0.264	0.164	0.192	0.494	0.402	0.248	0.248	0.359	1.000	0.454	0.416	0.227	0.298	0.074	0.367	0.151
strat2	0.175	0.115	0.215	0.154	0.011	0.259	0.123	0.099	0.105	0.154	0.037	0.283	0.248	0.218	0.224	0.185	0.454	1.000	0.609	0.498	0.288	0.189	0.364	0.077
strat3	0.190	0.242	0.088	0.129	0.188	0.083	0.258	0.153	0.011	0.129	0.090	0.385	0.390	0.007	0.178	0.197	0.416	0.609	1.000	0.373	0.303	-0.033	0.347	0.027
ds1	0.180	0.059	0.135	0.084	0.167	0.281	0.181	0.117	0.190	0.084	0.277	0.465	0.282	0.215	0.139	0.187	0.227	0.486	0.373	1.000	0.432	0.387	0.255	-0.006
ds2	0.050	-0.108	0.061	0.133	0.003	0.111	0.199	-0.049	0.114	0.133	0.067	0.268	0.198	0.112	-0.096	0.138	0.238	0.288	0.303	0.432	1.000	0.519	0.333	0.561
ds4	0.079	-0.114	0.244	0.176	0.113	0.178	0.094	-0.052	-0.084	0.176	0.096	0.187	0.083	0.092	-0.184	0.054	0.074	0.189	-0.033	0.387	0.519	1.000	0.259	0.402
bu2	0.242	0.228	0.177	0.156	0.134	0.166	0.074	0.082	0.150	0.165	0.093	0.197	0.145	0.199	0.198	0.262	0.367	0.354	0.347	0.255	0.333	0.259	1.000	0.406
bu3	0.095	-0.114	0.046	-0.054	-0.226	-0.088	-0.176	-0.077	-0.037	-0.054	-0.054	-0.109	0.077	-0.175	-0.053	-0.030	0.151	0.077	0.027	-0.089	0.561	0.402	0.406	1.000
strat2	0.255	0.189	0.097	0.173	-0.031	0.233	0.031	0.171	0.072	0.173	0.281	0.342	0.169	0.179	0.160	0.203	0.429	0.578	0.345	0.355	0.396	0.349	0.458	0.390
strat3	0.105	-0.154	-0.053	-0.146	-0.270	-0.117	-0.252	-0.117	-0.249	-0.146	0.019	-0.026	0.113	-0.149	-0.144	-0.152	0.091	0.112	0.068	0.091	0.502	0.442	0.426	0.768
msdn2	0.078	0.103	-0.115	0.125	-0.147	-0.019	0.043	0.130	0.099	0.125	0.175	0.313	0.155	0.249	0.105	0.048	0.224	0.147	0.249	0.203	0.225	0.008	0.398	0.032
msdn4	0.078	0.103	-0.115	0.125	-0.147	-0.019	0.043	0.130	0.099	0.125	0.175	0.313	0.155	0.249	0.105	0.048	0.224	0.147	0.249	0.203	0.225	0.008	0.398	0.032
prn7	0.180	0.168	0.216	0.245	0.165	0.247	0.149	0.261	0.210	0.245	0.267	0.466	0.367	0.293	0.201	0.256	0.366	0.533	0.472	0.446	0.316	0.344	0.666	0.169
prn3	0.001	0.039	0.030	0.063	0.137	0.031	0.194	0.035	0.170	0.063	0.055	0.147	0.228	0.030	-0.115	0.124	0.254	0.310	0.467	0.096	0.170	0.147	0.644	0.137
prn4	0.151	0.173	0.066	-0.030	-0.040	-0.008	0.046	0.140	0.041	-0.030	0.047	0.360	0.235	0.176	0.116	0.143	0.265	0.388	0.441	0.249	0.342	0.159	0.515	0.260
prn6	0.131	0.139	0.186	0.191	0.121	0.233	0.275	0.134	0.235	0.191	0.174	0.349	0.421	0.076	0.216	0.176	0.288	0.467	0.382	0.380	0.130	0.237	0.555	0.100
lnk1	0.082	-0.045	-0.054	0.036	-0.024	-0.053	-0.004	-0.063	0.037	0.036	0.100	-0.082	-0.010	-0.140	-0.040	0.117	0.010	0.299	0.044	0.174	0.244	0.266	0.238	0.295
lnk2	0.243	0.186	-0.018	-0.003	-0.165	0.022	-0.103	0.022	-0.026	-0.030	0.105	0.019	0.124	-0.176	-0.057	0.051	0.113	0.294	0.232	0.108	0.140	0.095	0.028	0.187
lnk3	0.083	0.025	-0.000	-0.016	-0.136	0.023	-0.106	-0.146	-0.118	-0.016	0.117	-0.097	0.062	-0.143	-0.131	0.066	-0.019	0.349	0.077	0.203	0.098	0.230	0.003	0.131
t1	-0.045	0.063	0.020	-0.061	0.097	0.028	-0.013	0.068	0.004	-0.061	0.251	0.278	0.333	-0.108	-0.029	-0.054	0.182	-0.050	0.187	0.141	0.314	0.251	0.555	0.307
t2	-0.022	-0.161	-0.025	-0.195	-0.040	-0.000	-0.062	-0.113	-0.101	-0.195	0.070	0.093	0.205	-0.088	-0.116	-0.098	0.133	0.229	0.226	0.266	0.433	0.461	0.389	0.493
t3	0.079	-0.022	-0.021	0.003	0.013	0.092	0.050	0.049	-0.022	0.003	0.087	-0.117	0.182	-0.118	-0.068	0.001	0.068	0.047	0.273	0.146	0.532	0.307	0.251	0.394
kmp1	0.318	0.240	0.421	0.284	0.419	0.356	0.327	0.216	0.234	0.284	0.044	0.157	0.015	0.274	0.320	0.243	0.137	0.183	0.031	0.229	0.109	0.268	0.307	0.117
kmp2	0.265	0.162	0.415	0.295	0.364	0.262	0.331	0.166	0.208	0.295	0.054	0.181	0.070	0.217	0.327	0.150	0.035	0.158	-0.023	0.355	0.154	0.358	0.065	0.115

Note: P values for correlations are available from related tab-delimited .txt file (after the file is saved).

## Lanjutan Output Correlation among Indicators

Close Help

	strat2	strat3	ds1	ds2	ds4	bu2	bu3	strat2	strat3	msdn2	msdn4	prn2	prn3	prn4	prn6	lnk1	lnk2	lnk3	t1	t2	t3	kmp1	kmp2
prn5	0.283	0.385	0.465	0.268	0.187	0.197	-0.109	0.342	-0.025	0.313	0.313	0.456	0.147	0.360	0.349	-0.082	0.019	-0.097	0.278	0.093	0.117	0.157	0.181
prn6	0.248	0.390	0.282	0.190	0.083	0.145	0.077	0.169	0.110	0.155	0.155	0.367	0.228	0.235	0.421	-0.010	0.124	0.062	0.333	0.205	0.182	0.015	0.070
val2	0.218	0.007	0.215	0.112	0.092	0.199	-0.115	0.179	-0.149	0.249	0.249	0.233	0.030	0.176	0.076	-0.140	-0.176	-0.143	-0.108	-0.088	-0.118	0.274	0.217
val3	0.224	0.178	0.139	-0.096	-0.184	0.198	-0.053	0.160	-0.144	0.105	0.105	0.201	-0.115	0.116	0.216	-0.040	-0.057	-0.131	-0.029	-0.116	-0.058	0.240	0.327
val4	0.185	0.197	0.187	0.138	0.054	0.262	-0.030	0.283	-0.182	0.048	0.048	0.256	0.124	0.143	0.176	0.117	0.051	0.066	-0.054	-0.098	0.001	0.323	0.150
strat1	0.454	0.416	0.227	0.298	0.074	0.367	0.151	0.429	0.091	0.224	0.224	0.365	0.254	0.265	0.288	0.010	0.113	-0.019	0.182	0.133	0.068	0.137	0.035
strat2	1.000	0.609	0.486	0.288	0.189	0.364	0.077	0.578	0.112	0.147	0.147	0.533	0.310	0.388	0.467	0.299	0.294	0.349	-0.050	0.229	0.047	0.183	0.168
strat3	0.609	1.000	0.373	0.303	-0.033	0.347	0.027	0.346	0.068	0.249	0.249	0.472	0.467	0.441	0.382	0.044	0.232	0.077	0.187	0.265	0.273	0.031	-0.023
ds1	0.486	0.373	1.000	0.432	0.367	0.255	0.009	0.356	0.091	0.203	0.203	0.446	0.096	0.248	0.380	0.174	0.108	0.203	0.141	0.266	0.146	0.229	0.355
ds2	0.288	0.303	0.432	1.000	0.519	0.333	0.561	0.396	0.502	0.226	0.226	0.316	0.170	0.342	0.130	0.244	0.140	0.098	0.314	0.433	0.532	0.108	0.154
ds4	0.189	-0.033	0.387	0.519	1.000	0.259	0.402	0.389	0.442	0.008	0.008	0.344	0.147	0.159	0.237	0.266	0.095	0.250	0.321	0.461	0.307	0.268	0.358
bu2	0.364	0.347	0.255	0.333	0.259	1.000	0.406	0.483	0.426	0.398	0.398	0.565	0.458	0.515	0.285	0.238	0.028	0.003	0.255	0.389	0.251	0.307	0.065
bu3	0.077	0.027	-0.009	0.561	0.402	0.406	1.000	0.390	0.768	0.032	0.032	0.159	0.137	0.260	0.100	0.295	0.187	0.131	0.307	0.499	0.394	0.117	0.115
strat2	0.578	0.346	0.356	0.396	-0.389	0.483	0.390	1.000	0.399	0.351	0.351	0.587	0.275	0.379	0.508	0.385	0.433	0.418	0.274	0.486	0.313	0.110	0.040
strat3	0.112	0.068	0.091	0.502	0.442	0.426	0.768	0.399	1.000	0.234	0.234	0.273	0.134	0.316	0.047	0.268	0.203	0.153	0.430	0.557	0.489	0.017	0.049
msdn2	0.147	0.249	0.203	0.226	0.008	0.398	0.032	0.351	0.234	1.000	1.000	0.403	0.163	0.306	0.072	-0.065	0.054	-0.190	0.258	0.216	0.241	-0.191	-0.204
msdn4	0.147	0.249	0.203	0.226	0.008	0.398	0.032	0.351	0.234	1.000	1.000	0.403	0.163	0.306	0.072	-0.065	0.054	-0.190	0.258	0.216	0.241	-0.191	-0.204
prn2	0.632	0.472	0.416	0.316	0.344	0.666	0.169	0.687	0.279	0.403	0.403	1.000	0.614	0.691	0.693	0.224	0.146	0.209	0.406	0.422	0.166	0.341	0.266
prn3	0.310	0.467	0.096	0.170	0.147	0.458	0.137	0.275	0.134	0.163	0.163	0.614											

WarpPLS 5.0 - Indirect and total effects (table view)

Close Help

----- Indirect and total effects (table view) -----

\* Indirect and total effects \*

-----

Total effects

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
DIS														
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MSDM														
PROS														
LINK														
TI														
KIMP		0.177	0.159	0.036	0.034	-0.012	-0.225	0.341	0.230	0.173	-0.238	0.080	0.090	-0.060

Number of paths for total effects

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
DIS														
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MSDM														
PROS														
LINK														
TI														
KIMP		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

P values for total effects

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
DIS														
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MSDM														
PROS														
LINK														
TI														
KIMP		0.051	0.072	0.375	0.380	0.457	0.018	0.001	0.015	0.055	0.013	0.234	0.207	0.295

Standard errors for total effects

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
DIS														
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MSDM														
PROS														
LINK														
TI														
KIMP		0.107	0.107	0.111	0.111	0.112	0.105	0.101	0.105	0.107	0.105	0.110	0.109	0.110

Effect sizes for total effects

	DIS	APP	EFF	PRNS	VAL	STRAT	DUK	BUD	STRUK	MSDM	PROS	LINK	TI	KIMP
DIS														
APP														
EFF														
PRNS														
VAL														
STRAT														
DUK														
BUD														
STRUK														
MSDM														
PROS														
LINK														
TI														
KIMP		0.074	0.070	0.011	0.005	0.004	0.099	0.186	0.055	0.036	0.054	0.029	0.020	0.017

**Output Indirect and Total Effects**

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014), "Readiness for change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension" dalam *Annals of Agricultural Science* Hal 297-303
- Agudo-Peregrina, A. F., Hernández-García, A., dan Pascual-Miguel, F. J. (2014), "Behavioral Intention, Use Behaviour and The Acceptance of Electronic Learning Systems: Differences Between Higher Education and Lifelong Learning" dalam *Computers in Human Behaviour* Vo. 34 (2014), hal. 301 – 314
- Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., dan Bilgin, N. (2012), "Readiness to change at Turkish hotel industry" dalam *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 62 Hal 615-619
- Ansari, M., Youshanlouei, H. Y., dan Mood, M. M. (2012), "A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality" dalam *Journal of Service Science and Management* Hal 212-222
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Cole, M.S., Fillmer, J.L, dan Self, D.R. (2007), "A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefit of Five Key Change Sentiments." dalam *Journal of Change Management* Vol. 7, Nos. 3-4, Hal. 273 – 290.
- Asgari, A. A., Hamid, A. A. A., Ab Rahman, N. M. N., dan Asgari, A., (2012), "The Investigation of Key Success Factors on Knowledge Management in Malaysian Firms" dalam *Advanced in Modern Management Journal* Vol. 1 No. 1 Hal 4 – 10.
- Bergeron, B. (2003), "Essentials of knowledge management", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. ISBN 0-471-28113-1
- Better Evaluation. The River Chart. Terakhir diakses tanggal 16 Maret 2015 dari [http://betterevaluation.org/resources/tools/rubrics/river\\_chart](http://betterevaluation.org/resources/tools/rubrics/river_chart)
- Cheon, J., Lee, S., Crooks, S. M., dan Song, J. (2012), "An Investigation of Mobile Learning Readiness in Higher Education Based on The Theory of

Planned Behaviour” dalam *Computers & Education* Vol. 59 (2012) Hal 1054 – 1064.

Collison, C. (2013, Maret 4). Halfway down the stairs, where good is the enemy of great. Terakhir diakses tanggal 8 Juni 2015, dari: <http://chriscollison.com/2013/03/04/halfway-down-the-stairs-where-good-is-the-enemy-of-great/>

Dalkir, K. (2005), “Knowledge Management in Theory and Practice”, Elsevier Inc., Oxford, UK. ISBN 0-7506-7864-X

Davenport, T., dan Prusak, L. (1998). “Working Knowledge”, Boston: Harvard Business School Press

Eftekhazade, S.F., Mohammadi, B. (2011), “The Presentation of a Suitable Model for Creating Knowledge Management in Educational Institutes (Higher Education)” dalam International Conference on Education dan Educational Psychology (ICEEPSY 2011) dan *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 29 (2011) hal 1001 – 1011.

Firestone, J.M, dan McElroy, M.W. (2005), “Doing Knowledge Management” dalam *The Learning Organization Journal*, Vol. 12 No. 2.

Haddad, M. dan Bozdogan, K. (2009). “Knowledge Integration in Large-Scale Organizations and Networks – Conceptual Overview and Operational Definition”.

[http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/82082/091230\\_Haddad,Bozdogan\\_KnowledgeIntegration.pdf](http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/82082/091230_Haddad,Bozdogan_KnowledgeIntegration.pdf)

Hair, J. F., Rinle. C. M., dan Sarstedt, M. (2011). “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, dalam *Journal of Marketing Theory and Practice* 19:2, Hal. 139 – 152

Hameed, S., dan Badii, A. (2012), “Effectiveness of Knowledge Management Functions in Improving the Quality of Education in Higher Education Institutions” dalam *International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 2 No. 4 Hal 319 – 323

Heaidari, M., Moghimi, S. M., dan Khanifar, H. (2011), “The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural

- organization in Islamic Republic of Iran” dalam *British Journal of Science* Vol. 1(2) Hal 54 - 75
- Huang, L.-S., dan Lai, C.-P. (2012), “An Investigation on Critical Success Factors for Knowledge Management using Structural Equation Modelling” dalam *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 40 Hal 24 - 30
- International Atomic Energy Agency (2012). “Knowledge Management for Nuclear Research and Development Organizations”. IAEA Publishing Section. IAEA-TECDOC-1675.
- Jalaldeen, R., Abdul Karim, N. S., dan Mohamed, N. (2009), “Organizational Readiness and its Contributing Factors to Adopt KM Process: A Conceptual Model” dalam *Communications of the IBIMA* Volume 8 Hal 128 - 136
- King, W.R. (2009), “Knowledge Management and Organizational Learning” dalam *Annals of Information Systems* Volume 4 2009 hal 3 – 13
- Kline, R. B. (2011), “Principles and Practice of Structural Equation Modeling” Third Edition. The Guilford Press, Guilford Publications, Inc. New York
- Laal, M. (2011), “Knowledge Management in Higher Education” dalam *Procedia Computer Science* Vol. 3 (2011) Hal 544 – 549
- Lehner, F. dan Haas, N. (2010), “Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research” dalam *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 8 Issue 1 hal 79 – 90. Tersedia online pada [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Leung, C.-H. (2010), “Critical Factors of Implementeing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong” dalam *Research Journal of Information Technology* 2 (2) hal 66 – 80. ISSN 1815-7432. Academic Journals Inc.
- Lin, H.-C. (2014), “An Investigation of The Effects of Cultural Differences on Physicians’ Perception of Information Technology Acceptance as They Relate to Knowledge Management Systems” dalam *Computers in Human Behaviour* Vol. 38 (2014) hal 368 – 380
- Maruyama, G. M., (1998), “Basics of Structural Equation Modeling”. Sage Publications, Inc. California, London, New Delhi

Mazur, L.M, Rothenberg, L., dan McCreery, J.K., (2011), “Measuring and Understanding Change Recipients’ Buy-in during Lean Program Implementation Efforts” dalam *Proceedings of the 2011 Industrial Engineering Research Conference*.

Milovanović, S. (2011), “Aims and Critical Success Factors of Knowledge Management System Projects” dalam *Economics and Organization* Vol.8 No. 1 Hal 31 – 40

Mohd Zin, I. N., dan Egbu, C. (2010), “Readiness of organizations to implement a knowledge management strategy: A construction industry review” dalam *Procs 26<sup>th</sup> Annual ARCOM Conference* Hal 789-798

Monecke, A. dan Leisch, F. (2012), “semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares” dalam *Journal of Statistical Software* Vol. 48, Issue 3 Hal 1 – 32

Nawawi, I. (2012), “Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik”. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor, Jawa Barat, Indonesia.

Office of High Commissioner for Human Rights. Knowledge Sharing Online Toolkit OHCHR. Terakhir diakses tanggal 13 Maret 2015, dari: <http://www.slitoolkit.ohchr.org>

Samara, K. (2013), “Readiness As A Microfoundational Approach To Knowledge Management” dalam *Journal of Knowledge Management Practice* Vol. 14 No.1.

Savitri, F., Sahiraliani, D., dan Yachusna, R. (2013), “Knowledge Management Implementation Within the Higher Education Institution in Bandung, Indonesia’s City of Education” dalam *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law* Vol. 2 Issue 1 (June)

Schumacker, R. E., dan Lomax, R. G. (2010). “A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling” Third Edition. Routledge. Taylor & Francis Group, LLC

Sinha, P., Arora, M., dan Mishra, N. M., (2012), “Framework for a Knowledge Management Platform in Higher Institutions” dalam *International Journal of Soft Computing and Engineering* Vol. 2 Issue 4 Hal 96 – 100

Solihin, M. dan Ratmono, D. (2013), *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Songsangyos, P. (2012), “The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review” dalam *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol 69 (2012) Hal 399 – 403

Taghavi, N., Sherafat, A., dan Kalehbasti, M. N. (2013), “Developing a Model to Assess the Readiness of Implementing Knowledge Management: Evidence from Yazd Regional Electric Company” dalam *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 3 No. 11 Hal. 225 – 238.

Tayauova, G., Amirbekova, D., dan Kanagatova, A. (2014), “Development of corporate knowledge management: A Case of educational sphere”, dalam *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 116 (2014) hal 4449 – 4451

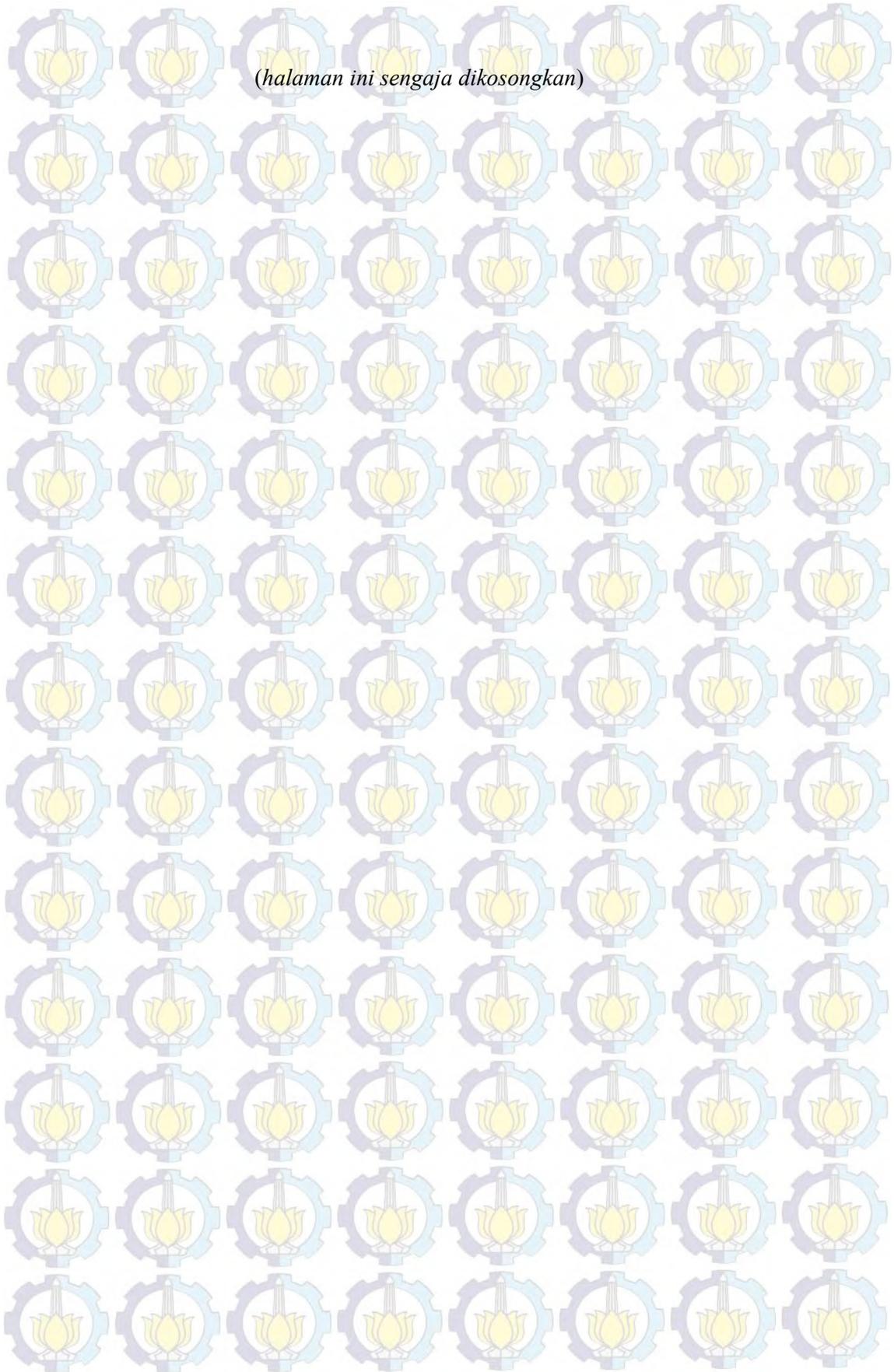
Teo, T., Ting, Tsai, L. T., dan Yang, C-C. (2013). *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice*. Sense Publishers. Hal 3 – 21.

Uriarte, Jr., F. A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta.

Wold. H. (1980). “Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge is Scarce”, dalam *Evaluation of Econometric Models*. Academic Press. Hal. 47 – 74.

Wong, K-K., K. (2013). “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS”, dalam *Marketing Bulletin*, 2013, 24, Technical Note 1

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## BIODATA PENULIS



Penulis bernama Yuanita Hesti Kusumaningsih, lahir di Semarang tanggal 13 Juni 1981, sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Djoko Lelono dan Siti Chamimah, dan merupakan isteri dari M. Fajar Adjidarma, serta ibu dari M. Arkana Pranadipta. Pendidikan sarjana diperoleh penulis dari jurusan Statistika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengeahuan Alam, Institut Pertanian Bogor pada tahun 2004.

Penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Pengadministrasi Kepegawaian pada Sekolah Tinggi Energi dan Mineral, Badan Pendidikan Energi dan Sumber Daya Mineral, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral sejak tahun 2005.

Apabila pembaca ingin berdiskusi dengan penulis, penulis dapat dihubungi pada alamat email: [y.nitahesti@gmail.com](mailto:y.nitahesti@gmail.com)