



## Konteks Organisasi, Teknologi Informasi, dan Kapabilitas *Knowledge Sharing* Pegawai di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

Nurul Hidayah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Komisi Aparatur Sipil Negara, Indonesia

Korespondensi: [nurul.tigasatu@gmail.com](mailto:nurul.tigasatu@gmail.com)

### Abstrak

Sektor publik harus terus berbenah, salah satunya melalui penciptaan inovasi. Inovasi dalam sektor publik dilakukan melalui penciptaan ide yang tidak terlepas dari proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Sayangnya, belum banyak instansi publik yang menerapkan manajemen pengetahuan dengan baik dengan memanfaatkan penggunaan kemajuan teknologi informasi serta faktor-faktor lainnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Yogyakarta dengan memasukkan faktor teknologi informasi sebagai variabel *intervening*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai data primer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* tetapi tidak memediasi pengaruh struktur organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing*. Implikasi praktis penelitian ini adalah PT. PLN perlu memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi dengan tetap menjaga budaya dan iklim organisasi yang kondusif untuk peningkatan kapabilitas *knowledge sharing*.

**Kata kunci:** konteks organisasi, teknologi informasi, *knowledge sharing*,

### Abstract

*One of the means by which the public sector must continue to advance is the development of innovations. In the public sector, innovation is accomplished through the generation of ideas that are inseparable from the process of knowledge sharing (knowledge sharing). Unfortunately, few government organizations have effectively integrated knowledge management by leveraging developments in information technology and other variables. This study aimed to explore the influence of organizational culture and organizational structure on knowledge sharing capacities at PT. Yogyakarta Area State Electricity Company (PLN) by incorporating the information technology element as an intervening variable. This study employs a quantitative approach with a questionnaire as the primary data source. The findings revealed that the usage of information technology mediated the influence of organizational culture on knowledge sharing capabilities, but not the effect of organizational structure on knowledge sharing capabilities. The practical implication of this study is that PT. PLN must optimize the use of information technology while maintaining a culture and climate conducive to enhancing its knowledge-sharing capabilities.*

### RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: 06/06/2019

Ditelaah: 10/08/2019

Diterbitkan: 15/12/2020

### KUTIPAN

Hidayah, N. (2020). Konteks Organisasi, Teknologi Informasi, dan Kapabilitas *Knowledge Sharing* Pegawai di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta. *PESIRAH: Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 28-43, doi: 10.47753/pjap.v1i1.11





**Keywords:** *organizational context, information technology, knowledge sharing*

## PENDAHULUAN

Sejak akhir abad ke-20, terjadi perubahan yang sangat pesat yang membawa manusia pada era informasi dimana faktor yang sangat menonjol yaitu pengetahuan. Drucker (1993) melihat faktor pengetahuan sebagai satu- satunya sumber daya yang paling fundamental dalam kehidupan masyarakat era informasi atau yang sering disebut *knowledge society*. Kecenderungan ekonomi dunia yang kian ditopang perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat berpengaruh pada berbagai sektor kehidupan, tak terkecuali sektor publik. Nurmandi (2006) juga menyebutkan bahwa pesatnya perubahan ekonomi global dan nasional secara tidak langsung menghendaki adanya reformasi sektor publik. Inovasi sektor publik tidak dapat dilepaskan dari faktor informasi dan pengetahuan sebagai *intellectual capital* dalam organisasi.

Untuk melihat pengetahuan sebagai sumber daya kapital yang krusial pada sebuah organisasi, PT. PLN (Persero) dirujuk oleh peneliti untuk menelaah aktivitas *knowledge sharing*. Dilandasi visi perusahaan, yaitu “Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani”, beberapa tahun terakhir PT. PLN (Persero) terus berupaya memperbaiki kinerja dengan menerapkan berbagai inovasi. Meyakini bahwa ketersediaan sumberdaya yang kompeten merupakan salah satu elemen strategis dalam menjawab tantangan usaha, PT. PLN (Persero) telah menyusun pengembangan budaya berbagai pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dijalankan sejak 2005 dan terus dikembangkan hingga sekarang. Lebih luas lagi, PT. PLN (Persero) juga menerapkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam proses bisnis penyusunan K-Taxonomy melalui pembangunan portal *Knowledge Management System* pada 2011 PT. PLN (Persero) juga mengembangkan teknologi kolaboratif *knowledge sharing* dan *KM audit*.

Aktivitas pegawai PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta tidak dapat dilepaskan dari domain teknologi informasi. Hal ini ditunjukkan dari persentase penggunaan internet, email & intranet organisasi yang sangat tinggi. Berdasarkan data yang dihimpun oleh peneliti dari kuesioner, sebanyak 84% dari keseluruhan pegawai di PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta menggunakan internet, email dan intranet dengan intensitas yang tinggi, sisanya yaitu sebesar 16% menggunakan dengan intensitas yang lebih rendah. Sebaliknya, Tri Kurniasih<sup>1</sup>, Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta, menjelaskan bahwa sekalipun portal KMS dapat diakses semua SDM, hanya sedikit yang *aware*, mau dan mampu memanfaatkan portal untuk menunjang aktivitas *sharing knowledge* di PT. PLN (Persero). Kedua hal tersebut mengindikasikan bahwa persentase yang tinggi atas penggunaan teknologi informasi ini tidak dibarengi dengan pemanfaatan yang maksimal atas portal KMS yang dapat diakses secara bebas oleh seluruh pihak PT. PLN (Persero).

Organisasi publik hidup dan berjalan pada suatu budaya dan struktur yang berbeda dengan organisasi swasta. Individu dalam organisasi hendaknya menjadikan budaya perusahaan sebagai bagian dari sifat dasar di dalam organisasi melalui pembelajaran dan hubungan antar individu. Hal ini menjadikan internalisasi budaya organisasi sebagai suatu titik kritis dalam organisasi. Dimensi budaya organisasi merupakan unsur vital dalam *knowledge sharing* (Kim & Lee, 2006). Asumsi ini juga dijelaskan dalam sebuah kerangka konseptual yang ditulis Ipe (2003). Berbagai faktor determinan *knowledge sharing* telah ditelaah, dan budaya lingkungan kerja merupakan faktor kunci yang dimaknai sebagai “*the culture of the subunit and/or the culture of the organization at large*” (Ipe, 2003). Terkait struktur organisasi, penelitian Steiger et al., (2014) menemukan bahwa keberhasilan manajemen pengetahuan dipengaruhi oleh tipe struktur organisasi.

---

<sup>1</sup> Berdasarkan hasil wawancara pertanyaan terbuka yang dilaksanakan pada tanggal 18 Desember 2017 di PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta pukul 11.00 WIB.



Berbeda dengan asumsi-asumsi diatas penelitian memperoleh temuan bahwa faktor organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing*. Dwimadyasari & Susanty (2015) meneliti tentang pengaruh faktor organisasional, individual dan teknologikal terhadap *knowledge sharing* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Temuan penelitian ini yaitu faktor individual dan faktor teknologikal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge sharing*, sedangkan faktor organisasional tidak mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap *knowledge sharing* di PT. PLN Distribusi Jabar dan banten.

Berbagai literatur dan kajian terkait *knowledge sharing* lebih banyak ditelaah dari aspek *behavioral* (Bock & Kim, 2002; Hsu & Lin, 2008; Okyere-Kwakye, 2011; Osterloch & Frey, 2000; Raharso & Tjahjawati, 2016). Perhatian para peneliti terhadap *knowledge sharing* semakin meningkat, akan tetapi hanya sedikit literatur yang memfokuskan kajiannya pada kapabilitas *knowledge sharing* pegawai serta bagaimana pola hubungan konteks organisasional (budaya organisasi dan struktur organisasi) dan faktor teknologikal mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing* dalam organisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Pengetahuan

Dalam literatur yang berkaitan dengan *Knowledge Management*, ada banyak definisi pengetahuan dari para pakar. Menurut pandangan Nonaka & Hirotaka (1995), definisi klasik pengetahuan yaitu keyakinan dan kepercayaan yang dibenarkan (*A true, justified conviction or belief*). Dalam konteks ini, pengetahuan lebih mengacu pada fakta- fakta, aturan pendapat dan temuan. Dengan penekanan yang sedikit berbeda, Buckley & Carter (2003) menyebutkan "*Knowledge is a quality possessed by people, literally a state of human mind*". Dalam konteks ini, pengetahuan dimaknai sebagai suatu yang melekat dalam diri seseorang dan lebih merujuk pada konsep pengetahuan sebagai suatu sumber daya yang abstrak. Sedangkan menurut Bergeron dalam Budihardjo (2016), pengetahuan adalah informasi yang diorganisasi, disintesis, atau diringkas untuk mendorong pemahaman terhadap suatu sasaran serta pengertian.

Klasifikasi pengetahuan yang paling sering digunakan oleh para pakar yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* (Dewah & Mutula, 2016; Luen & Al-Hawamdeh, 2001; Nonaka et al., 2006; Nurmandi, 2006). *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang digunakan oleh anggota organisasi untuk melaksanakan tugasnya, yang ditunjukkan dengan *action based skill* dan cenderung tidak dapat diverbalkan. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat diekspresikan dalam bentuk sistem simbol dan dapat dikomunikasikan serta disebarluaskan, baik yang berbasis pada objek maupun regulasi. Karena *tacit knowledge* bersifat abstrak maka perlu ada kodifikasi pengetahuan agar menjadi konkret/nyata sehingga lebih mudah untuk disebarkan dan diseminasi secara lebih luas melalui berbagai sarana (Budihardjo, 2016).

### Kapabilitas *Knowledge Sharing*

Kekayaan pengetahuan (*intellectual asset*) dalam organisasi harus disebarluaskan dan dibagikan. Hal ini karena tidak ada individu dalam organisasi yang menguasai semua bidang pengetahuan sedangkan pengetahuan itu sendiri bersifat komplementari (Buckley & Carter, 2003). Lebih mendasar lagi, melalui aktivitas *knowledge sharing*, individu dalam organisasi dapat meningkatkan kapasitasnya untuk memahami situasi dan permasalahan serta mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk menyikapi situasi atau permasalahan tertentu (Nonaka et al., 2006).

banyak definisi dari para pakar tentang *knowledge sharing*. Menurut van den Hooff & de Ridder (2004), *knowledge sharing* merupakan suatu proses dimana individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan (*tacit* maupun *explisit*) sehingga secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru. Jadi *knowledge sharing* dipandang sebagai suatu proses saling berbagi pengetahuan baik antar individu maupun kepada organisasi untuk menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yg ingin menggunakan aset pengetahuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Lin (2007) menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan adalah suatu



interaksi sosial untuk mempertukarkan pengetahuan dan keterampilan antar individu dalam organisasi. Fokus yang ditekankan dari kedua pandangan adalah interaksi antar individu yang terkait dalam proses *knowledge sharing*.

Mempertimbangkan pentingnya proses *knowledge sharing*, baik organisasi publik maupun privat dipandang sangat perlu untuk melakukan penilaian terhadap kapabilitas *knowledge sharing* antar individu dalam organisasi (Kim & Lee, 2006). Kapabilitas *knowledge sharing* akan menentukan efisiensi penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) dan manajemen pengetahuan dalam organisasi (Noor & Salim, 2011). Sebagai pioneer dalam literatur terkait *knowledge sharing capability* (KSC), Kim & Lee (2006) memaknai KSC sebagai suatu kemampuan dari individu untuk membagikan pengalaman- pengalaman terkait pekerjaannya, keahlian, *know-how* dan informasi kontekstual dengan individu lain melalui interaksi formal maupun informal dalam satu tim atau lintas tim/ departemen. Tidak hanya membagi pengetahuannya, KSC juga terkait kemampuan individu untuk menggali atau memperoleh pengetahuan dari individu lain dalam satu divisi maupun pengetahuan yang dimiliki oleh divisi lain. Pandangan ini tidak terlepas dari terminologi van den Hooff & de Ridder (2004) bahwa proses *knowledge sharing* meliputi *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing***

Para pakar *knowledge management* mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kapabilitas berbagi pengetahuan. Berbagai faktor yang diidentifikasi yaitu mulai dari faktor- faktor yang bersifat konkret (*hard issues*) seperti teknologi informasi dan alat, faktor- faktor yang bersifat abstrak (*soft issues*) seperti faktor organisasional dan individual serta penelitian yang berusaha menggabungkan keduanya. penelitian ini berusaha mengelaborasi beberapa faktor yang mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing* dengan menggunakan kerangka model penelitian (Kim & Lee, 2006; Noor & Salim, 2011; van den Hooff & de Ridder, 2004). Selanjutnya faktor- faktor yang mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing* dikategorisasikan kedalam 3 kelompok dengan beberapa dimensi dan indikator yang melekat.

Budaya organisasi yang dikaji dalam penelitian ini difokuskan pada variabel internalisasi budaya organisasi. Dalam internalisasi budaya organisasi, terdapat tiga komponen yang dinilai paling konsisten mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing*, yaitu kejelasan visi dan sasaran organisasi (Gold et al., 2001; Kanter et al., 1992; Leonard, 1995), Kepercayaan antar pegawai (Ismail & Yusof, 2008; Kanter et al., 1992; O'Dell & Grayson, 1998; von Krogh, 1998) dan jaringan sosial (Leonard & Sensiper, 2011; O'Dell & Grayson, 1998)

Organisasi didirikan berdasarkan tujuan tertentu sehingga kejelasan visi dan sasaran menjadi aspek krusial bagi setiap organisasi. Menurut Kanter et al., (1992), seluruh visi organisasi akan menghasilkan arah organisasi yang jelas untuk mencapai tujuan masa mendatang yang diinginkan. Terkait aspek kepercayaan dan keterbukaan, Cohen & Prusak (2001) menambahkan bahwa tingkat kepercayaan pegawai yang tinggi akan menggiring pada aktivitas *knowledge sharing* yang lebih baik dan menekan biaya- biaya. Aspek penting lain dalam budaya organisasi yaitu jaringan sosial.

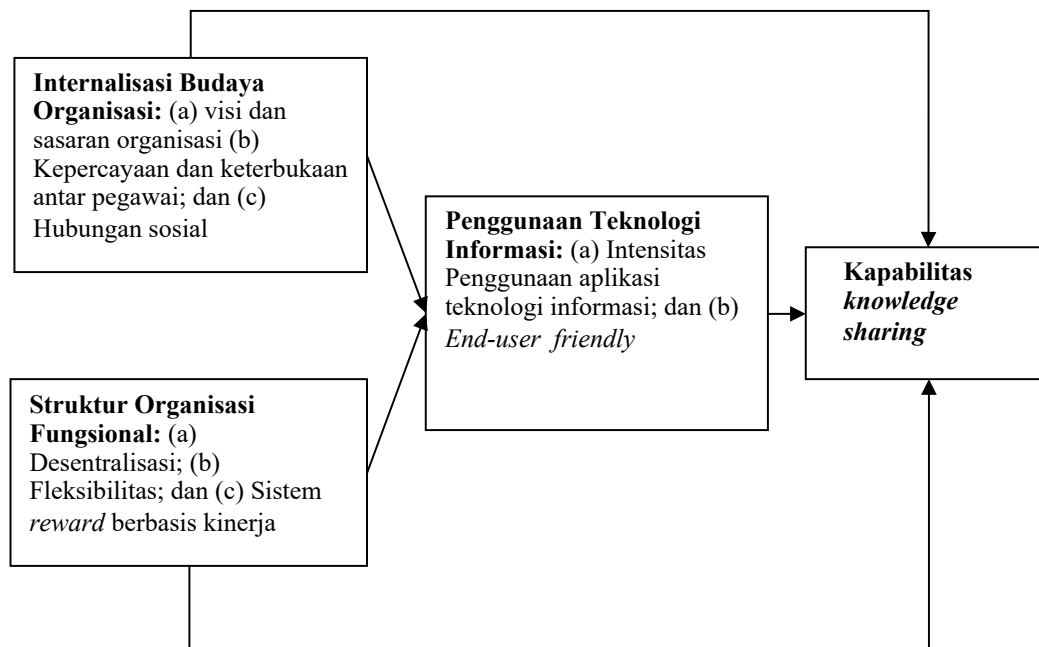
Berdasarkan pemikiran Kim & Lee (2006) dan penelitian para pakar lainnya, terdapat tiga aspek yang paling mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing* dalam struktur organisasi. Ketiga aspek dalam domain struktur organisasi yang mempengaruhi *knowledge sharing* yaitu: desentralisasi, fleksibilitas dan sistem *reward* berbasis kinerja. Ketiga aspek ini juga merupakan cerminan dari struktur organisasi fungsional. Terkait hal ini, Steiger et al., (2014) menjelaskan bahwa struktur fungsional menekankan kemampuan dan keterampilan pegawai. Otonomi yang luas pada tipe struktur fungsional menjadi suatu kekuatan sekaligus kelemahan. Steiger et al., (2014) mengemukakan: *Autonomy can enable individuals to think freely and take risk, but it can also lead to the misuse of discretion*. Jadi dapat ditarik sebuah poin penting bahwa dalam struktur fungsional otonomi memungkinkan individu untuk berpikir secara bebas dan mengambil resiko, akan tetapi hal ini juga memungkinkan adanya penyalahgunaan diskresi.

Hall (2001) menjelaskan derajat sentralisasi, yang merupakan suatu kecenderungan dimana kekuasaan dan kewenangan terpusat pada level atas (*top management*) dalam organisasi, dapat mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing*. Terkait aspek kedua, Hall (2001) menyebutkan bahwa fleksibilitas merupakan kebalikan dari formalisasi yang menunjukkan derajat dimana aktivitas- aktivitas organisasi secara nyata tertulis dalam dokumen yang berkaitan dengan prosedur, deskripsi pekerjaan, peraturan dan manual kebijakan. Aspek penting lain dalam domain struktur organisasi yaitu sistem *reward* berbasis kinerja. (O'Dell & Grayson, 1998) menyatakan bahwa sistem insentif mampu memotivasi pegawai untuk menciptakan pengetahuan baru, membagi pengetahuan yang dimiliki serta membantu pegawai di divisi lain.

### Faktor Teknologi Informasi

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam domain teknologi informasi yaitu: *pertama*, penggunaan aplikasi teknologi informasi (*IT application usage*). Menurut Noor & Salim (2011), penggunaan aktif aplikasi berbasis teknologi informasi akan mempengaruhi kemampuan pegawai dalam berbagi pengetahuan karena pegawai cenderung lebih nyaman untuk berkomunikasi secara online daripada interaksi tatap muka secara langsung. Aplikasi yang banyak digunakan untuk mendukung *knowledge sharing* yaitu: *Electronic Data Management System (EDMS)*, *meeting system*, *internet based knowledge system*, *electronic publishing system* dan lain sebagainya (Wiig, 1999).

*Kedua*, level fokus pengguna akhir (*end-user focus*) terhadap sistem teknologi informasi. King menjelaskan bahwa desain sistem manajemen pengetahuan yang secara tepat sesuai dengan kebutuhan pengguna adalah faktor yang sangat penting dan memberikan keuntungan pada sistem itu sendiri. Para pengembang software dan sistem IT harus menciptakan produk yang ramah pengguna (*user-friendly*) agar dapat meningkatkan penerimaan dan penggunaan sistem tersebut (Kim & Lee, 2006).



Gambar 1 Kerangka Model Penelitian



Model penelitian yang digambarkan pada Gambar 1 diatas dimodifikasi dari model penelitian (Kim & Lee, 2006; Noor & Salim, 2011) dan variabel Kapabilitas Knowledge Sharing (van den Hooff & de Ridder, 2004). Pada penelitian terdahulu, ketiga dimensi (budaya, struktur dan teknologi informasi) berperan sama sebagai variabel independen, akan tetapi penelitian ini melakukan modifikasi dengan menggunakan variabel penggunaan teknologi informasi sebagai variabel intervening. Hal ini didasari oleh beberapa penelitian terdahulu, salah satunya penelitian Dwimadyasari & Susanty (2015) yang menemukan temuan menarik bahwa dimensi organisasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kapabilitas *knowledge sharing* serta banyak penelitian lain yang mempertegas temuan bahwa penggunaan teknologi informasi signifikan mempengaruhi aktivitas *knowledge sharing* (Kim & Lee, 2006; King, 1999; Noor & Salim, 2011; Wiig, 1999) dan banyak peneliti lainnya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian yang utama dan mengolah angka- angka yang diperoleh dengan menggunakan statistik. Penelitian ini merupakan studi persepsian (*perceptual study*), dimana semua data yang diperoleh merupakan persepsi responden tentang item-item pernyataan yang ada dalam kuesioner.

### **Populasi dan Sampel**

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel populasi, semua pegawai PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta yang berjumlah 80. Ketika individu-individu dipilih dari suatu populasi, sebaiknya identifikasi karakteristik yang digunakan untuk menstratifikasi populasi, seperti: gender, pendidikan, posisi/ jabatan (Creswell, 2010). Menurut Maksam (2012), sensus adalah suatu cara pengumpulan data yang dilaksanakan dengan mencatat seluruh populasi yang ada. Cara ini umumnya digunakan untuk pengembangan data dasar seperti sensus penduduk, sensus sosial- ekonomi dan berbagai pendataan yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik. Teknik sensus juga seringkali digunakan ketika jumlah populasi tidak terlalu banyak sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menggunakan semua populasi agar data yang diperoleh lebih representatif.

### **Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sarwono (2006), data dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama sedangkan data sekunder adalah data yang sudah tersedia sehingga peneliti tinggal menghimpun dan menyaring sesuai kebutuhan penelitian misalnya data tentang identitas pegawai, struktur organisasi, dokumen perencanaan, dan lain sebagainya. Proses yang dilakukan pertama kali yaitu menyampaikan surat ijin secara langsung kepada bagian penelitian/ magang yang telah disetujui oleh dosen pembimbing dan pihak universitas. Setelah surat ijin disetujui, proses berikutnya adalah penyebaran kuesioner serta menghimpun kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden. Selanjutnya, untuk menghimpun data- data sekunder dalam penelitian ini, penulis mengutip beberapa metode yang dijelaskan oleh Sarwono (2006) yaitu pencarian secara manual dan pencarian secara online. Peneliti juga akan menghimpun materi-materi audio-visual, misalnya berupa aplikasi komputer yang menunjang proses *knowledge sharing*, dokumentasi- dokumentasi terkait pelaksanaan *knowledge sharing* dan data online lainnya.

### **Definisi Operasional dan Skala Pengukuran**

Variabel harus didefinisikan secara operasional agar dapat diperoleh pemaknaan yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi oleh peneliti (Sarwono, 2006). Tanpa operasionalisasi variabel, peneliti akan mengalami kesulitan dalam menentukan pengukuran hubungan antar variabel yang masih



bersifat konseptual. Berikut definisi operasional dari variabel internalisasi budaya organisasi, struktur organisasi fungsional, penggunaan teknologi informasi dan kapabilitas *knowledge sharing* beserta pengukuran masing-masing variabel penelitian:

#### *Internalisasi Budaya Organisasi*

Internalisasi budaya organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu proses belajar untuk menjiwai nilai-nilai kebudayaan yang tertuang dalam konstruksi utuh yang digerakkan oleh visi dan tujuan organisasi sehingga membentuk pola bertindak, pola perilaku, kepercayaan yang diyakini bersama dan pandangan sekelompok orang untuk merespon lingkungan internal dan eksternal organisasi melalui interaksi/ hubungan sosial. Variabel internalisasi budaya organisasi diukur dengan menggunakan tiga indikator: visi dan tujuan organisasi, kepercayaan dan hubungan sosial. Indikator-indikator ini dioperasionalkan melalui 12 item pernyataan yang diadaptasi dari (Cook & Wall, 1980; Gold et al., 2001) dalam Kim & Lee (2006)

#### *Struktur Organisasi Fungsional*

Struktur organisasi fungsional dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu tipe organisasi yang ditandai dengan adanya pembagian tugas berdasarkan fungsi, keterampilan dan keahlian untuk menjelaskan pengaturan kewenangan dan fungsi masing-masing elemen, bagaimana mekanisme tugas-tugas dilaporkan dan dialokasikan untuk selanjutnya sebagai pedoman pemberian *reward* berbasis pada kinerja. Variabel struktur organisasi fungsional diukur dengan menggunakan tiga indikator dan 14 item pernyataan yang diadaptasi dari Hage & Aiken (1967) dalam Kim & Lee (2006).

#### *Penggunaan Teknologi Informasi*

Variabel ini digunakan untuk mengukur keaktifan dan intensitas penggunaan aplikasi teknologi informasi yang telah difasilitasi oleh organisasi untuk menunjang kelancaran komunikasi dan efektivitas penyebaran informasi dan pengetahuan. Aplikasi teknologi informasi sebagai penunjang saluran informasi dan komunikasi antar pegawai dapat berupa database organisasi, *Electronic Data Management System* (EDMS), media buletin online, grup diskusi *online*, e-mail dan lain sebagainya. Penggunaan teknologi informasi diukur dengan menggunakan dua indikator dan 6 item pernyataan yang direplika dari Kim & Lee (2006).

#### *Kapabilitas Knowledge Sharing*

Kapabilitas *knowledge sharing* adalah Suatu kemampuan dan kemauan individu untuk membagikan pengetahuannya, baik berupa pengalaman terkait pekerjaannya, keahlian, *know-how* dan informasi kontekstual dengan individu lain melalui interaksi formal maupun informal dalam satu tim atau lintas tim/ departemen. Tidak hanya membagi pengetahuannya, kapabilitas *knowledge sharing* juga terkait kemampuan individu untuk menggali atau memperoleh pengetahuan dari individu lain dalam satu divisi maupun pengetahuan yang dimiliki oleh divisi lain. Variabel kapabilitas *knowledge sharing* diukur dengan menggunakan dua indikator dan 10 item pernyataan yang diadaptasi dari van den Hooff & de Ridder (2004). Respon terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala *Likert* dengan 5 skala, yaitu 1= sangat tidak setuju; 2= tidak setuju; 3= netral; 4= setuju, dan 5= sangat setuju.

#### **Metode Analisis Data**

Baron & Kenny menyebutkan bahwa suatu variabel berfungsi sebagai pemediasi atau variabel *intervening* jika: (1) variabel bebas (X) secara signifikan berhubungan dan mempengaruhi variabel *intervening*; (2) variabel *intervening* secara signifikan berhubungan dan mempengaruhi variabel terikat (Y),

dan (3) hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat menurun setelah dikontrol dengan variabel *intervening* (Supriyono, 2004).

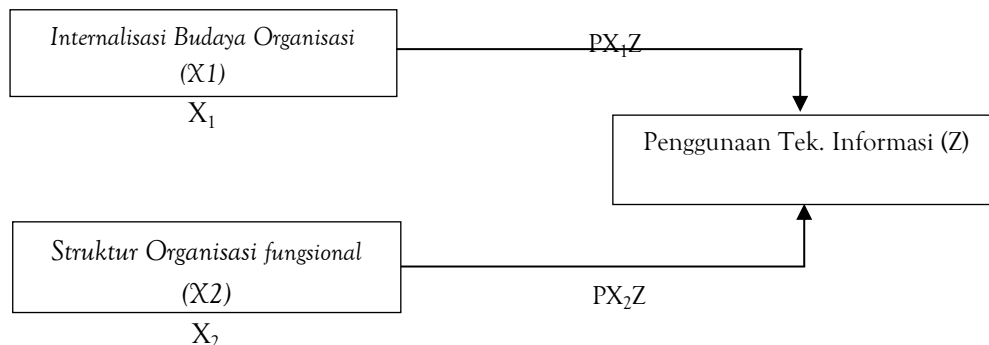
## HASIL DAN DISKUSI

### Analisis Data

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji regresi yang dilanjutkan dengan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan program SPSS. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda yang bertujuan untuk mengukur besar dan kecilnya pengaruh serta signifikansi hubungan antar beberapa variabel dengan melibatkan variabel mediasi atau yang sering disebut dengan *intervening variable*. Teknik *path analysis* digunakan untuk mengestimasi ada tidaknya pengaruh mediasi, mengukur pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) serta pengaruh total diantara beberapa variabel. Melalui olah data dengan analisis jalur, peneliti dapat mengetahui seberapa besar koefisien masing-masing variabel terhadap variabel lain atau disebut dengan (*path coefficient*).

Langkah pengujian analisis jalur dimulai dengan memecah uji regresi menjadi 2 sub- struktur yaitu: (1) Pengaruh internalisasi budaya organisasi (X1) dan struktur organisasi fungsional (X2) terhadap penggunaan teknologi informasi (Z), dan (2) Pengaruh internalisasi budaya organisasi (X1), struktur organisasi fungsional (X2) dan penggunaan teknologi informasi (Z) terhadap kapabilitas *knowledge sharing* (Y).

Persamaan struktural untuk sub- struktur 1 adalah  $Z = \alpha + PX_1Z + PX_2Z + e$ , dengan kerangka model regresi sebagaimana terdapat di Gambar 2.



**Gambar 2. Kerangka Sub-Struktur 1**

Sumber: diolah penulis

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Sub- Struktur 1**

COEFFICIENTS <sup>A</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
MODEL		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,069	3,373		,613	,542
	Int. Budaya Org (X1)	,318	,061	,551	5,232	,000
	Struktur Org fungsio (X2)	,123	,051	,255	2,420	,019

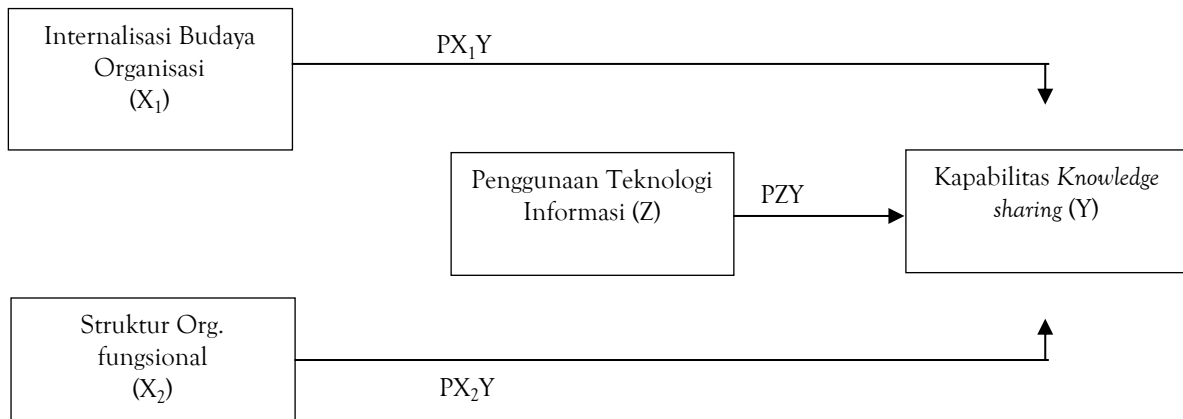
**A. DEPENDENT VARIABLE: IT\_USE**

Sumber: diolah penulis dari data primer

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 1, maka diperoleh persamaan regresi untuk sub-struktur 1, yaitu  $Z = 2,069 + 0,318 PX_1Z + 0,123 PX_2Z + e$ . Nilai *r square* menunjukkan angka 0,421 atau 42,1 %. Hal ini berarti bahwa penggunaan teknologi informasi (Z) dipengaruhi oleh internalisasi budaya organisasi (X1) dan struktur organisasi fungsional (X2) sebesar 42,1%. Sedangkan sisanya, sebesar 57,9 % dipengaruhi



oleh variabel lain diluar model ini. Selanjutnya, persamaan struktural untuk sub-struktur 2 adalah  $Y = \alpha + PX_1Y + PX_2Y + PZY + e$ , dengan kerangka model regresi sebagaimana terdapat dalam Gambar 3.



**Gambar 3. Kerangka Sub-Struktur 2**

Sumber: Sumber: diolah penulis

Berdasarkan hasil uji regresi sub-struktur 2 pada tabel 2, maka diperoleh persamaan regresi untuk sub-struktur 2, yaitu  $Y = 12,400 + 0,299 PX_1Y + 0,033 PX_2Y + 0,478 ZY + e$ . Nilai *R square* menunjukkan angka 0,391 atau sama dengan 39,1 %. Hal ini berarti bahwa kapabilitas *knowledge sharing* (Y) dipengaruhi oleh internalisasi budaya organisasi (X1), struktur organisasi fungsional (X2) dan penggunaan teknologi informasi (Z) sebesar 39,1%. Sedangkan sisanya, sebesar 60,9 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar model ini. Selanjutnya, hasil kedua uji regresi berganda tersebut digunakan untuk membuktikan pasangan hipotesis pertama sampai kelima dengan menggunakan uji sobel.

Hipotesis pertama yang diuji yaitu “Internalisasi Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing*”. Hipotesis ini diuji melalui uji regresi sub-struktur 2 pada jalur  $PX_1Y$ . Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi yang disajikan pada Tabel 3, dapat diinterpretasikan bahwa: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 2,653 lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 2,004 dan signifikansi sebesar 0,011 ( $0,011 < 0,05$ ). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel internalisasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* sehingga  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Hipotesis kedua yang diuji yaitu “Struktur organisasi fungsional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing*”. Hipotesis ini diuji melalui uji regresi sub-struktur 2 pada jalur  $PX_2Y$ . Berdasarkan tabel hasil perhitungan analisis regresi yang disajikan pada tabel 3, dapat diinterpretasikan bahwa: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel struktur organisasi fungsional sebesar 0,406 lebih kecil daripada nilai t tabel yaitu 2,004 dan signifikansi sebesar 0,687 ( $0,687 > 0,05$ ). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima, artinya variabel struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kapabilitas *knowledge sharing*.

Hipotesis ketiga yang diuji yaitu “Internalisasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap penggunaan teknologi informasi”. Hipotesis ini diuji melalui uji regresi sub-struktur 1 pada jalur  $PX_1Z$ . Berdasarkan tabel hasil perhitungan analisis regresi yang disajikan pada tabel 5.3, dapat diinterpretasikan bahwa: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel internalisasi budaya organisasi sebesar 5,232 lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 2,004 dan signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap penggunaan teknologi informasi sehingga  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Hipotesis keempat yang diuji yaitu “Struktur organisasi fungsional berpengaruh signifikan terhadap penggunaan teknologi informasi”. Hipotesis ini diuji melalui uji regresi sub-struktur 1 pada jalur  $PX_2Z$ .

Berdasarkan tabel hasil perhitungan analisis regresi yang disajikan pada Tabel 2, dapat diinterpretasikan bahwa: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel struktur organisasi fungsional sebesar 2,420 lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 2,004 dan signifikansi sebesar 0,019 ( $0,019 < 0,05$ ). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel struktur organisasi fungsional berpengaruh signifikan terhadap penggunaan teknologi informasi sehingga  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Sub-Struktur 2  
COEFFICIENTS<sup>A</sup>**

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,400	5,117		2,423	,019
	Int. Budaya Org.	,299	,113	,355	2,653	,011
	Struktur Org. fungsio	,033	,081	,047	,406	,687
	IT Use	,478	,206	,327	2,324	,024

**A. DEPENDENT VARIABLE: KNOWLEDGE SHARING**

Sumber: diolah penulis dari data primer

Hipotesis kelima yang diuji yaitu “Penggunaan teknologi informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing*”. Hipotesis ini diuji melalui uji regresi sub-struktur 2 pada jalur PZY. Berdasarkan tabel hasil uji regresi yang disajikan pada tabel 3, dapat diinterpretasikan bahwa: Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel penggunaan teknologi informasi sebesar 2,324 lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 2,004 dan signifikansi sebesar 0,024 ( $0,024 < 0,05$ ). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel penggunaan teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* sehingga  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Hipotesis keenam yang diuji yaitu “Internalisasi budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* melalui penggunaan teknologi informasi sebagai variabel *intervening*. Untuk menguji hipotesis ini maka penulis menggunakan beberapa rumus pada uji sobel. Pertama, mencari nilai standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Ket:

a=koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi ( $PX_1Z$ )

b=koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen (PZY)

sa=standar error of estimation dari pengaruh variabel indepen terhadap variabel mediasi

sb=standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Sehingga diperoleh nilai **Sab= 0,073**. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu diketahui nilai z dari koefisien ab dengan rumus:

$$z = \frac{ab}{Sab}$$

$$z = \frac{0,318 \times 0,478}{0,073}$$

$$z = 2,082$$



Jika  $z$  hitung lebih besar dari  $z$  mutlak/  $z$  kurva normal yaitu 1,96, maka terjadi pengaruh mediasi dari X1 terhadap Y melalui Z. Karena  $2,082 > 1,96$  maka terjadi pengaruh mediasi dari variabel internalisasi budaya organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* melalui penggunaan teknologi informasi sebagai variabel intervening sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hipotesis terakhir yang diuji yaitu “Struktur organisasi fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* melalui penggunaan teknologi informasi sebagai variabel *intervening*”. Untuk menguji hipotesis ini, langkah yang digunakan sama dengan uji hipotesis sebelumnya.

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

a=koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi (PX<sub>2</sub>Z)

b=koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen (PZY)

sa=standar error of estimation dari pengaruh variabel indepen terhadap variabel mediasi

sb=standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Sehingga diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut: **Sab= 0,038**. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu diketahui nilai  $z$  dari koefisien ab dengan rumus:

$$z = \frac{ab}{sab}$$
$$z = \frac{0,123 \times 0,478}{0,038}$$

$$z = 1,55 \rightarrow z = 1,55$$

Jika  $z$  hitung lebih besar dari  $z$  kurva normal (1,96), maka terjadi pengaruh mediasi dari X2 terhadap Y melalui Z. Karena  $1,55 < 1,96$  maka tidak terjadi pengaruh mediasi dari variabel struktur organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* melalui penggunaan teknologi informasi sebagai variabel intervening sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

## Diskusi

Pembahasan dilakukan berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pengujian tambahan yang telah dilakukan sebelumnya.. Uji signifikansi internalisasi budaya organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* menunjukkan bahwa internalisasi budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Temuan ini konsisten dengan pandangan dan atau hasil penelitian (Davenport et al., 1996; De Long, 1997; Mannie et al., 2013; McDermott & O’Dell, 2001; Sharratt & Usoro, 2003; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004).

Budaya organisasi diukur dari kejelasan visi, tingkat kepercayaan dan hubungan sosial. Dari ketiga indikator ini, indikator dengan pengaruh terbesar terhadap kapabilitas *knowledge sharing* yaitu kejelasan visi. Indikator ini memberikan mempunyai koefisien pengaruh tertinggi dibandingkan dengan kedua indikator lainnya, yaitu sebesar 0,333. Artinya, kejelasan visi organisasi serta pemahaman pegawai pada visi dan misi organisasi akan berpengaruh pada kapabilitas *knowledge sharing* pegawai. Visi PT. PLN “Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani” sejalan dengan esensi *knowledge sharing* yang menekankan pada potensi intelektual sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Davenport et al., 1996; O’Dell & Grayson, 1998) bahwa kejelasan visi dan tujuan organisasi penting untuk meningkatkan keterlibatan dan kontribusi karyawan dalam menyebarkan informasi.

Uji pasangan hipotesis kedua menunjukkan bahwa struktur organisasi fungsional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. ini. Artinya, struktur organisasi yang diukur dengan derajat desentralisasi, fleksibilitas, dan penerapan reward berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap kapabilitas *knowledge sharing* tetapi jika dirinci berdasarkan



masing- masing *loading factornya*, indikator penerapan reward berbasis kinerja mempunyai pengaruh terhadap kapabilitas *knowledge sharing* dengan nilai koefisien regresi yang mencapai 0,430.

Yang perlu diperhatikan dalam temuan ini bahwa instrumen penelitian untuk menguji variabel struktur organisasi hanya meneliti satu dimensi struktur organisasi. Tipe struktur yang diukur dalam instrumen penelitian ini dapat diklasifikasikan pada tipe *divisional structure* berdasarkan klasifikasi dari Steiger et al., (2014), yaitu struktur organisasi yang terbagi dalam beberapa divisi dengan tetap mengedepankan kontrol, fungsionalisasi dan formalisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Steiger et al., (2014) menyebutkan bahwa praktek *knowledge management* yang meliputi aktivitas *knowledge transfer*, *knowledge sharing*, *information filtering* dan *knowledge culture* dipengaruhi oleh tipe struktur organisasi. Steiger et al., (2014) dalam penelitiannya mengklasifikasikan struktur organisasi dalam 5 tipe, yaitu *adhocracy*, *strategic business unit (SBU)*, *divisional*, *functional & matrix*. Temuan pada uji hipotesis kedua ini ternyata juga mengkonfirmasi sebuah antitesa yang diperoleh dari penelitian Claver-Cortés et al., (2007) yang menyebutkan bahwa organisasi dengan bentuk atau struktur yang fleksibel dengan level hierarki yang kecil serta mengembangkan penilaian berdasar kompetensi akan mendorong komunikasi dan *teamwork* antara pegawai dalam organisasi. Instrumen yang diadopsi dari Kim & Lee, (2006) menggunakan ukuran sentralisasi dan formalisasi yang merupakan kebalikan dari apa yang diukur dalam penelitian yang dilakukan Claver-Cortés et al., (2007).

Uji ketiga menunjukkan bahwa internalisasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap penggunaan teknologi informasi sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima ini. Dari ketiga indikator internalisasi budaya organisasi (kejelasan visi, tingkat kepercayaan dan hubungan sosial), hubungan sosial mempunyai koefisien regresi tertinggi yang mempengaruhi penggunaan teknologi informasi, yaitu sebesar 0,440 dengan *sig* 0,001. Berdasarkan perhitungan ini, artinya semakin aktif pegawai melakukan hubungan sosial, baik melalui pertemuan formal maupun informal dalam organisasi, maka tingkat penggunaan teknologi informasi dalam organisasi akan semakin tinggi. Hasil uji hipotesis ketiga ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kim & Lee, 2006; Magni et al., 2012; Odedra, 1992). Magni et al., (2012) menegaskan bahwa untuk merespon perkembangan teknologi informasi, individu dalam organisasi akan cenderung mengandalkan rekan kerjanya sehingga hubungan sosial antar pegawai dalam organisasi mempengaruhi intensitas dan kemampuan penggunaan teknologi informasi.

Hasil uji signifikansi struktur organisasi fungsional terhadap penggunaan teknologi informasi menunjukkan temuan bahwa struktur organisasi fungsional berpengaruh signifikan terhadap penggunaan teknologi informasi sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, struktur organisasi fungsional yang baik akan menggiring organisasi pada aktivitas pemanfaatan teknologi informasi yang tinggi. Setelah dihitung pengaruh masing- masing indikator, dapat diketahui bahwa penerapan reward berbasis kinerja merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi jika dibandingkan dengan kedua indikator lainnya, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,487 dan *sig* 0,000. Artinya, semakin baik sistem reward berbasis kinerja diterapkan, maka penggunaan teknologi informasi juga akan semakin maksimal. Hal ini sejalan dengan pemikiran Buckley & Carter (2003) bahwa adanya perkembangan sistem IT yang semakin kompleks dan '*sophisticated*' untuk menyimpan dan menyebarkan informasi tidak akan pernah berhasil tanpa adanya kepedulian yang besar (*great care*), konsultasi serta penerapan sistem insentif pegawai yang tepat. Hasil uji hipotesis keempat ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kim & Lee, 2006; Oberg & Walgenbach, 2008).

Uji hipotesis kelima yang menguji pengaruh variabel mediasi terhadap variabel terikat juga terbukti signifikan sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Artinya, penggunaan teknologi informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* pegawai. Penggunaan teknologi informasi diukur dengan dua indikator, yaitu intensitas penggunaan sistem informasi online dan kemudahan aplikasi yang digunakan pegawai. Dari dua indikator ini, kemudahan aplikasi (*end user friendly*) mempunyai *loading factor* tertinggi dalam mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing*, dengan koefisien regresi sebesar



0,465 dan sig 0,001. Artinya, semakin mudah suatu aplikasi dan sistem informasi dirancang, maka akan meningkatkan aktivitas dan kapabilitas *knowledge sharing* pegawai dalam organisasi. Media sosial sebagai salah satu alat (*tool*) yang mudah diaplikasikan dalam aktivitas berbagi pengetahuan juga akan sangat membantu meningkatkan kapabilitas *knowledge sharing* pegawai. Seperti ditegaskan oleh Razmerita et al., (2016) bahwa pemanfaatan *social media* akan memfasilitasi pengelolaan dan eksternalisasi pengetahuan, baik pengetahuan individu maupun pengetahuan organisasi. Temuan ini juga konsisten dan berhasil mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Alavi & Leidner, 2001; Kim & Lee, 2006; Noor & Salim, 2011; Parsons et al., 2007).

Uji pengaruh mediasi variabel teknologi informasi yang memediasi pengaruh internalisasi budaya organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* terbukti signifikan sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan *path analysis* dan uji sobel, terbukti bahwa internalisasi budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* melalui penggunaan teknologi informasi sebagai variabel *intervening*. Artinya, penggunaan teknologi informasi memediasi pengaruh internalisasi budaya organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* sehingga diperoleh alur: internalisasi budaya organisasi mempengaruhi penggunaan teknologi informasi yang selanjutnya penggunaan teknologi informasi juga signifikan mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing* pegawai. Mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial karena setelah memasukkan nilai Z (variabel *intervening*), koefisien regresi X terhadap Y menurun tetapi tidak sama dengan nol.

Berbeda dengan temuan dari uji pengaruh budaya organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* melalui penggunaan teknologi informasi, uji hipotesis terakhir dalam penelitian ini ternyata menunjukkan angka yang tidak signifikan sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, variabel penggunaan teknologi informasi tidak memediasi pengaruh struktur organisasi fungsional terhadap kapabilitas *knowledge sharing*. Temuan ini juga mempertegas prinsip Baron & Kenny dalam Supriyono (2004) yang menyebutkan bahwa suatu variabel berfungsi sebagai pemediasi atau variabel *intervening* jika: (1) variabel bebas (X) secara signifikan berhubungan dan mempengaruhi variabel *intervening*; (2) variabel *intervening* secara signifikan berhubungan dan mempengaruhi variabel terikat (Y), dan (3) pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat menurun setelah dikontrol dengan variabel *intervening*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan dan analisis data untuk menguji pengaruh faktor- faktor organisasional dan teknologikal terhadap kapabilitas *knowledge sharing* pegawai di PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta, benang merah yang diperoleh untuk menjawab rumusan masalah yaitu: *Pertama*, Internalisasi budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kapabilitas *knowledge sharing* pegawai PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta. Hal ini berarti organisasi dengan kejelasan visi yang baik, tingkat kepercayaan serta hubungan antar pegawai yang tinggi turut mendorong peningkatan kapabilitas pegawai untuk membagikan (*donating*) dan menyerap (*collecting*) pengetahuan dari rekan kerja satu departemen maupun departemen lainnya. *Kedua*, Struktur organisasi fungsional tidak signifikan berpengaruh terhadap kapabilitas *knowledge sharing* pegawai PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta. Organisasi dengan tingkat desentralisasi dan formalisasi yang tinggi tidak berpengaruh terhadap kapabilitas *knowledge sharing* pegawai, akan tetapi penerapan *reward* berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas *knowledge sharing* pegawai. *Ketiga*, Pengaruh internalisasi budaya organisasi terhadap kapabilitas *knowledge sharing* pegawai PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta dimediasi secara parsial oleh variabel penggunaan teknologi informasi, artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap penggunaan IT selanjutnya penggunaan IT berpengaruh terhadap kapabilitas *knowledge sharing*. *Keempat*, Penggunaan teknologi informasi tidak memediasi pengaruh struktur organisasi fungsional terhadap kapabilitas *knowledge sharing* pegawai di PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <http://www.jstor.org/stable/3250961?origin=JSTOR-pdf>
- Bock, G. W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the Myths of Rewards. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21. <https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102>
- Buckley, P., & Carter, M. J. (2003). Governing Knowledge Sharing in Multinational Enterprises. *Management International Review*, 43(3), 7–25. <https://www.jstor.org/stable/40835965>
- Budihardjo, A. (2016). *Knowledge Management: Efektif Berinovasi Meraih Sukses*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 45–57. <https://doi.org/10.1108/13673270710762701>
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work attitude measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). *Improving Knowledge Work Processes*.
- De Long, D. (1997). *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*.
- Dewah, P., & Mutula, S. M. (2016). Knowledge retention strategies in public sector organizations. *Information Development*, 32(3), 362–376. <https://doi.org/10.1177/0266666914551070>
- Drucker, P. F. (1993). *The post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Dwimadyasari, V., & Susanty, A. I. (2015). Pengaruh Faktor Individu, Organisasi & Teknologi terhadap Knowledge Sharing (Studi Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten). *E-Proceeding of Management*, 2(1), 23–29.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Program Change and Organizational Properties a Comparative Analysis. *American Journal of Sociology*, 72(5), 503–519. <https://doi.org/10.1086/224380>
- Hall, R. H. (2001). *Organization: Structures, Processes and Outcomes* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hsu, C.-L., & Lin, J. C.-C. (2008). Acceptance of Blog Usage: The Roles of Technology Acceptance, Social Influence and Knowledge Sharing Motivation. *Information & Management*, 45(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.11.001>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Ismail, M. bakhari, & Yusof, Z. M. (2008). Factors Affecting Knowledge Sharing in Public Organization in Malaysia. *Knowledge Management International Conference and Exhibition*.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Leonard, D. A. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.



- Leonard, D. A., & Sensiper, S. (2011). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. In *Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovation* (Vol. 40, Issue 3, pp. 301–323). World Scientific.  
[https://doi.org/10.1142/9789814295505\\_0013](https://doi.org/10.1142/9789814295505_0013)
- Lin, H. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Luen, T. W., & Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, 27(5), 311–318. <https://doi.org/10.1177/016555150102700502>
- Magni, M., Angst, C. M., & Agarwal, R. (2012). Everybody Needs Somebody: The Influence of Team Network Structure on Information Technology Use. *Journal of Management Information Systems*, 29(3), 9–42.  
<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290301>
- Maksum, A. (2012). *Metodologi Penelitian dalam Olahraga*. Surabaya: Unesa University Press.
- Mannie, A., Van Niekerk, H. J., & Adendorff, C. M. (2013). Significant Factors for Enabling Knowledge Sharing Between Government Agencies within South Africa. *SA Journal of Information Management*, 15(2).  
<https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.569>
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85. <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>
- Noor, N. M., & Salim, J. (2011). Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 8(4), 106–114.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=A6A1FB48F8ED7199E9B1DAA87E22D960?doi=10.1.1.402.6126&rep=rep1&type=pdf>
- Nurmandi, A. (2006). *Implementasi Knowledge Management Pada Organisasi Publik*. Yogyakarta: Sinergi Publishing.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154–174. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Oberg, A., & Walgenbach, P. (2008). Hierarchical Structures of Communication in A Network Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 183–198. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.03.011>
- Odedra, M. (1992). Enforcement of Foreign Technology on Africa: Its Effect on Society and the Use of Information Technology. *African Technology Forum*, 5(3).
- Okyere-Kwakye. (2011). Individual Factors and Knowledge Sharing. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 66–72. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2011.66.72>
- Osterloch, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organisational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550. <https://www.jstor.org/stable/2640344>
- Parsons, S., Daniels, H., Porter, J., & Robertson, C. (2007). Resources, Staff Beliefs and Organizational Culture: Factors in the Use of Information and Communication Technology for Adults with Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 21(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2007.00361.x>
- Raharso, S., & Tjahjawati, S. S. (2016). *Organisasi Berbasis Pengetahuan Melalui Knowledge Sharing*. Bandung: Alfabeta.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sharratt, M. W., & Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. *Knowledge Management*, 1, 187–196.
- Steiger, J. S., Hammou, K. A., & Galib, M. H. (2014). An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 43–57. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p43>



- Supriyono, R. A. (2004). Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial, *Jurnal ekonomi dan Bisnis Indonesia. Journal of Indonesian Economy and Business*, 19(3). <https://jurnal.ugm.ac.id/jieb/article/view/6602/0>
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in A Public Organization: A Study on the Relationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111. <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>
- van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in Context: the Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- Wiig, K. M. (1999). Introducing Knowledge Management Into the Enterprise. In J. Liebowitz (Ed.), *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press.