

BAB IV

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

PT Semen Gresik (persero) Tbk Adalah perusahaan yang bergerak pada bidang industri semen, didirikan dengan nama NV pabrik semen Gresik pada tanggal 25 maret 1953 dengan akta Notaris Raden Mr. Soewandi No.41. diresmikan oleh presiden RI pertama pada tanggal 7 Agustus dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada tanggal 17 April 1961, NV pabrik semen Gresik dijadikan perusahaan negara berdasarkan peraturan pemerintah NO.132 tahun 1961, kemudian berubah menjadi PT semen Gresik (persero) berdasarkan akta notaris J.N Siregar, S. H. No. 81 tanggal 24 Oktober 1969.

Pada tanggal 8 juli 1991 semen Gresik tercatat di bursa efek jakarta dan bursa efek surabaya serta merupakan BUMN pertama yang GO publik. Komposisi kepemilikan saham pada saat itu adalah Negara 73% dan masyarakat 27%. Pada bulan september 1995, perseroan melakukan penawaran umum terbatas I (*Right Issue*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi negara RI 65% dan masyarakat 35%. Tanggal 15 september 1995 semen Gresik berkonsolidasi dengan Semen Padang (SP) dan Semen Tonasa (ST), yang kemudian dikenal dengan nama Semen Gresik Group (SGG).

Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di perseroan sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S.A. de C.V sebuah perusahaan semen global yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%.

Sejak 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham perseroan berubah menjadi : pemerintah 51,01%, masyarakat 23,46% dan Cemex 25,53%. Blue Valley Holding PTE Ltd yang berkantor di Singapura merupakan salah satu perusahaan Rajawali Grup pada tanggal 27 Juli 2006 membeli 24,90% (147.694.848 lembar) saham semen Gresik yang dimiliki Cemex. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi : pemerintah 51,01%, masyarakat 24,09%, dan Blue Valley Holding PTE Ltd 24,90%.

Ruang lingkup kegiatan perseroan dan anak perusahaan meliputi berbagai kegiatan industri, namun kegiatan utamanya adalah dalam sektor industri semen.

Lokasi pabrik berada di Gresik dan Tuban, Jawa Timur, Indarung di Sumatera Barat serta Pengkep di Sulawesi Selatan. Hasil produksi perseroan dan anak perusahaan dipasarkan di dalam dan ke luar negeri.

2. Visi dan Misi PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

Visi PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk adalah “Menjadi Perusahaan Persemenan Internasional yang Terkemuka di Asia Tenggara”.

Misi PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan usaha persemenan dan industri terkait yang berorientasikan kepuasan konsumen.
- b. Mewujudkan perusahaan berstandar internasional dengan keunggulan daya saing dan sinergi untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
- c. Mewujudkan tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan.
- d. Memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- e. Membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia.

3. Lokasi Pabrik PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

Lokasi pabrik PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk sangat strategis di Sumatra, Jawa dan Sulawesi sehingga menjadikan Semen Gresik Group (SGG) mampu memasok kebutuhan semen di seluruh tanah air yang didukung ribuan distributor, sub distributor dan toko-toko. Selain penjualan di dalam negeri, SGG juga mengeksport ke beberapa negara

lain: Singapura, Malaysia, Korea, Vietnam, Taiwan, Hongkong, Kamboja, Nigeria, Mozambik, Gambia, Benin dan Madagaskar.

a. Semen Padang

Semen padang memiliki 4 pabrik semen, kapasitas terpasang 5,24 juta ton semen pertahun berlokasi di Indarung, Sumatera Barat, Semen Padang memiliki 5 pengantungan semen, yaitu: Teluk Bayur, Belawan, Batam, dan Tanjung.

b. Semen Gresik

Semen Gresik memiliki 3 pabrik dengan kapasitas terpasang 8,2 juta ton semen pertahun yang berlokasi di Tuban, Jawa Timur. Semen Gresik memiliki dua pelabuhan yaitu: pelabuhan khusus semen indonesia di Tuban dan Gresik.

c. Semen Tonasa

Semen Tonasa memiliki tiga pabrik semen, kapasitas terpasang 3,48 juta ton semen pertahun, berlokasi di Pangkep, Sulawesi Selatan. Semen Tonasa memiliki 7 pengantungan semen, yaitu: Biringkasi, Makassar, Samarinda, Banjarmasin, Bitung, Palu, Ambon, Celukan Bawang dan Bali.

4. Jenis Produk Layanan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk memproduksi berbagai jenis semen, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Semen Portland Tipe I. Dikenal pula sebagai *Ordinary Portland Cement* (OPC), merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, landasan pacu, dan jalan raya.
- b. Semen Portland II. Semen Portland II adalah semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan di pinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton, massa dan bendungan.
- c. Semen Portland Tipe III. Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin, seperti pembuatan jalan raya bebas hambatan, bangunan tingkat tinggi dan bandar udara.
- d. Semen Portland Tipe V. Semen Portland Tipe V dipakai untuk konstruksi bangunan-bangunan pada tanah/air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok untuk instalasi pengolahan limbah pabrik, konstruksi dalam air, jembatan, terowongan, pelabuhan, dan pembangkit tenaga nuklir.
- e. Special Blended Cement (SBC). Adalah semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan megaproyek jembatan Surabaya-

Madura (Suramadu) dan sesuai digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut, dikemas dalam bentuk curah.

- f. Super Masonry Cement (SMC). Adalah semen yang dapat digunakan untuk konstruksi perumahan dan irigasi yang struktur betonnya maksimal K225, dapat juga digunakan untuk bahan baku pembuatan genteng beton *hollow brick*, *paing block* dan tegel.
- g. Portland Pozzolan Cement (PPC). Adalah bahan pengikat hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, *gypsum*, dan bahan *pozzolan*. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang, seperti: jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi, dan fondasi pelat penuh.
- h. Portland Composite Cement (PCC). Adalah bahan pengikat hidrolis hasil penggilingan bersama-sama terak, *gypsum*, dan satu atau lebih bahan anorganik. Kegunaan semen jenis ini sesuai untuk konstruksi beton umum, pasangan batu bata, plesetan bangunan khusus seperti beton para-cetak, beton para-tekan dan *paving block*.
- i. Oil Well Cement (OWC) Class G Hrc. Merupakan semen khusus yang digunakan untuk pembuatan sumur minyak bumi dan gas alam dengan konstruksi sumur minyak di bawah permukaan laut dan bumi. OWC yang telah diproduksi adalah Class G, *High Sulfat Resistant* (HSR) disebut juga sebagai "Basic OWC". Aditif dapat

ditambahkan untuk pemakaian pada berbagai kedalaman dan temperatur tertentu.

- j. Semen Thang Long PCB40. Portland cement blender (PCB40) sesuai dengan TCVN 6260:19979. Semen Thang Long PCB40 dapat meningkatkan daya kerja concrete, meningkatkan daya tahan terhadap penyerapan air, erosi lingkungan dan bertahan lama, dan sangat cocok untuk iklim di Vietnam.
- k. Semen Thang Long PC50. Semen jenis ini sesuai untuk bangunan berspesifikasi tinggi atau beton khusus yang digunakan untuk proyek-proyek besar, sesuai dengan standar Negara-negara pengimpor semen di Asia, Eropa dan Amerika. Produk ini cocok diaplikasikan pada jenis proyek konstruksi dengan persyaratan rumit, misalnya: jembatan, jalan, proyek pembangkit listrik tenaga air, konstruksi beton bertulang, maupun konstruksi beton dengan kuat tekan tinggi.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diungkap di muka, maka data hasil penelitian dapat di sajikan sebagai berikut:

1. Penerapan *Knowledge Management* di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk.

Sejalan dengan inisiatif *Center of Knowledge Management* (CKM) dalam *power house* SICC, perusahaan menetapkan kerangka kerja *knowledge management* dan mengembangkan teknologi pendukung yang mendukung kegiatan *knowledge management* dan *collaboration*.

Pada tahun 2013 penerapan *knowledge management* di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk menerapkan budaya *continuos learning*, yaitu budaya *sharing* dan belajar yang menjadi salah satu strategi PT Semen Indonesia dalam menyukseskan penerapan *knowledge management*. Perusahaan BUMN yang merupakan hasil konsolidasi antara Semen Gresik, Padang, dan Tonasa sejak tahun 1995 telah menggerakkan kegiatan *knowledge management* dengan tujuan mengelola pengetahuan yang merupakan aset bervalu tinggi diperusahaan.

Dalam proses-proses tersebut kegiatan *knowledge sharing* yang digerakkan oleh PT Semen Indonesia (Persero), Tbk baik secara *offline* dan *online*. Dimana secara *offline*, PT Semen Indonesia rutin melaksanakan *sharing* edukasi kepada karyawan. Sedangkan secara *online* PT Semen Indonesia memiliki portal *knowledge management* dan portal *innovation management system* (IMS), yaitu sebuah portal untuk memfasilitasi agar karyawan dapat dengan mudah melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan dan mengaplikasikan dalam pekerjaannya.

Seiring berjalannya tahun dimana pada tahun 2014 aktivitas *knowledge management* mengalami peningkatan pada aktivitasnya yang terdiri dari:

a. *Leader Cafe*

Sebagai salah satu praktek *knowledge management*, *leader cafe* merupakan salah satu bentuk *knowledge sharing* dengan pembicara

direksi, komisaris atau pembicara luar yang selevel. Aktivitas ini dikemas seperti dalam cafe, dengan tatanan meja bundar dan alunan musik seperti halnya dalam cafe, agar pembicara dan peserta merasa nyaman dan mendapatkan pengalaman pembelajaran dengan suasana berbeda.

b. *Learn and Share* Unit Kerja

Selain *Leader Cafe*, *learn and share* juga dilakukan di unit-unit kerja. Sepanjang tahun 2014, aktivitas *knowledge management* pada *learn and share* kurang lebih telah melaksanakan 150 aktivitas *learn and share*. Dalam hal ini perusahaan merasa cukup puas terhadap aktivitas yang dilakukannya, dengan mengingat tahun 2014 adalah tahun pertama dimulainya praktek *learn and share* di PT Semen Indonesia (Persero), Tbk dengan adanya *learn and share*, diharapkan mampu secara signifikan meningkatkan pengetahuan karyawan sehingga tercipta para *knowledge worker*.

Pegawai PT Semen Indonesia (Persero), Tbk sama dengan pegawai pada umumnya dimana mereka juga membutuhkan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan mereka. Demi terciptanya proses pembelajaran yang berkesinambungan baik secara vertikal maupun horizontal khususnya di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk. Maka, dapat diketahui bentuk praktek *knowledge management* yang lain sebagai berikut:

a. *Community Of Practice*

Bentuk praktek *knowledge management* yang lain adalah *community of practice*. Menurut Jean Lave dan Etienne Wenger telah menggunakan istilah *community of practice* yang di hubungkan dengan pembelajaran yang diposisikan sebagai bagian dari usaha untuk “*rethink learning*” di Institusi *for Research on Learning*. Dimana *community of practice* adalah sekelompok orang yang terbagi atas perhatian atau semangat untuk sesuatu yang mereka kerjakan dan belajar bagaimana caranya melakukan sesuatu untuk lebih baik ketika mereka saling berinteraksi secara teratur.

Pada penelitian ini telah dijelaskan dalam definisi operasional, variabel *community of practice* (COP) yang merupakan variabel bebas dengan indikator *Join enterprise* dalam prosesnya *join enterprise* perusahaan di dasarkan pada identitas, minat, komitmen, tujuan, tekad, serta misi ke depan untuk kemajuan perusahaan; mutual *engagement* sebagai elemen pembentuk *community of practice*. Memiliki anggota yang terlibat dalam aktivitas diskusi dan berbagi informasi; dan *share repertoire* elemen ini diartikan sebagai suatu proses guna meningkatkan keterampilan. sebagaimana telah ditunjukkan pada tabel 4.1 tanggapan responden terhadap variabel *community of practice* dengan pernyataan sebagai berikut :

Tabel 4.1

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
COMMUNITY OF PRACTICE (COP)**

No	Pernyataan	Jawaban					N	Mean
		STS	TS	R	S	SS		
1	bersifat strategis dan terkait dengan tujuan organisasi.	-	-	16	58	26	100	4.1000
2	termasuk bagian pekerjaan bukan sekedar aktivitas sampingan	-	5	9	54	32	100	4.1300
3	terdefinisi secara jelas.	-	-	17	51	32	100	4.1500
4	terhubung dengan tujuan organisasi, berfungsi untuk mencapai hasil dan menghasilkan asset pengetahuan bagi organisasi	-	2	9	55	34	100	4.2100
5	menyediakan proses validasi yang terstruktur.	-	6	22	35	37	100	4.0300
6	bersifat <i>self-managed</i> dan <i>self-governed</i>	-	5	15	47	33	100	4.0800
7	dimoderasi, bukan tergabung dalam manajemen proyek dan memiliki waktu hidup terbatas	3	4	8	61	24	100	3.9900
8	Bukan <i>document management system</i> , tetapi terkait dengan <i>knowledge asset</i>	-	-	8	58	34	100	4.2600

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator variabel *community of practice* adalah sebagai berikut:

Jawaban responden terhadap pernyataan “ *Community of practice* bersifat strategis dan terkait dengan tujuan organisasi” memiliki nilai rata-rata

sebesar 4.1000 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan "*Community of practice* termasuk bagian pekerjaan bukan sekedar aktivitas sampingan" memiliki nilai rata-rata sebesar 4.1300 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan "*Community of practice* terdefinisi secara jelas" memiliki nilai rata-rata sebesar 4.1500 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan "*Community of practice* terhubung dengan tujuan organisasi, berfungsi untuk mencapai hasil dan menghasilkan asset pengetahuan bagi organisasi" memiliki nilai rata-rata 4.2100 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan "*Community of practice* Menyediakan proses validasi yang terstruktur" memiliki nilai rata-rata 4.0300 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan "*Community of practice* Bersifat *self-managed* dan *self-governed*" memiliki nilai rata-rata 4.0800 masuk

dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan "*community of practice* Dimoderasi, bukan tergabung dalam manajemen proyek dan memiliki waktu hidup terbatas" memiliki nilai rata-rata 3.9900 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan "*community of practice* Bukan *document management system*, tetapi terkait dengan *knowledge asset*" memiliki nilai rata-rata 4.2600 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden dengan pernyataan tersebut.

Dari data deskripsi statistik responden tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai mean tertinggi terdapat pada indikator "*Community of Practice* bukanlah *document management system*, tetapi terkait dengan *knowledge asset*" dengan nilai sebesar 4.2600. dan nilai mean terendah terdapat pada indikator "*Community Of Practice* dimoderasi, bukan tergabung dalam manajemen proyek dan memiliki waktu hidup terbatas" dengan nilai sebesar 3.9900.

b. *Shared Learning*

Bentuk praktek *knowledge management* selanjutnya yaitu *shared learning*. Dimana *shared learning* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah perusahaan yang ingin

menerapkan *knowledge management* dengan efektif. Karena *sharing* merupakan fondasi bagi proses *learning*, dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*, dan tanpa *learning* tidak ada inovasi, dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan tumbuh dan bertahan.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam definisi operasional, variabel *Shared Learning* merupakan variabel bebas dengan indikator proses sebagaimana telah ditunjukkan pada tabel 4.2 tanggapan responden terhadap variabel *shared learning* dengan pernyataan sebagai berikut :

Tabel 4.2

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
SHARED LEARNING (SL)**

No	Pernyataan	Jawaban					N	Mean
		STS	TS	R	S	SS		
1	Media publikasi atau format atau template standar yang mengubah pembelajaran pribadi.	-	-	5	56	39	100	4.3400
2	tidak harus pembelajaran yang tervalidasi atau <i>best practice</i> , dan tidak harus baru	-	-	-	83	17	100	4.1700
3	menyediakan format standar yang singkat, sehingga mudah dicari dan digunakan untuk suatu kebutuhan	-	-	6	55	39	100	4.3300
4	Umpan balik dan adopsi atau penerapan dari <i>shared learning</i> memberikan nilai tambah bagi <i>shared learning</i>	5	-	12	33	50	100	4.2300
5	Selalu memperhatikan kualitas bukan kuantitas, sehingga karyawan tidak perlu di dorong untuk membuat <i>shared learning</i> sebanyak-banyaknya.	4	2	4	48	42	100	4.2200

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator variabel *shared learning* adalah sebagai berikut:

Jawaban responden terhadap pernyataan “*Shared learning* merupakan media publikasi atau format atau template standar yang mengubah pembelajaran pribadi” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.3400 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “*Shared learning* tidak harus pembelajaran yang tervalidasi atau *best practice*, dan tidak harus baru” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.1700 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “*Shared learning* menyediakan format standar yang singkat, sehingga mudah dicari dan digunakan untuk suatu kebutuhan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.3300 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “*Shared learning* merupakan umpan balik dan adopsi atau penerapan dari *shared learning* memberikan nilai tambah bagi *shared learning*” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2300 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Selalu memperhatikan kualitas bukan kuantitas, sehingga karyawan tidak perlu di dorong untuk membuat *shared learning* sebanyak-banyaknya” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2200 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Dari data deskripsi statistik responden tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai mean tertinggi terdapat pada indikator ”*Shared Learning* adalah media publikasi atau format atau template standar yang mengubah” dengan nilai sebesar 4.3400. dan nilai mean terendah terdapat pada indikator “*Shared Learning* tidak harus pembelajaran yang tervalidasi atau *best practice*, dan tidak harus baru” dengan nilai sebesar 4.1700.

c. *Technology*

Penggunaan *technology* dalam *knowledge management* juga sangat berperan penting dalam proses *knowledge management* seperti *capture*, *generate* atau akuisisi *knowledge*; kodifikasi *knowledge*; *knowledge maintenance* (validasi, pemeliharaan integras *knowledge*); *security* dari *knowledge*, memonitor pemanfaatan *knowledge*.

Sebagaimana telah di jelaskan oleh Wong (2005:261) yang menyatakan bahwa teknologi informasi adalah salah satu kunci keberhasilan penerapan *knowledge management* dan memiliki peran yang tidak dapat dipisahkan dengan proses *knowledge management*.

Sesuai dengan definisi operasional variabel *technology* merupakan variabel bebas dengan indikator *capture, processing, storage,* dan *transmission* yang akan mendukung berjalannya teknologi sebagaimana telah ditunjukkan pada tabel 4.3 tanggapan responden terhadap variabel *technology* dengan pernyataan sebagai berikut :

Tabel 4.3
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
TECHNOLOGY

No	Pernyataan	Jawaban					N	Mean
		STS	TS	R	S	SS		
1	<i>Hardware</i> yang tepat dan <i>bandwidth</i> yang cukup merupakan faktor penting	-	-	11	51	38	100	4.2700
2	Menggunakan <i>software</i> yang sudah teruji dan dapat di <i>customized</i> , serta sesuai dengan standart perusahaan	-	-	17	46	37	100	4.2000
3	Ada training pemakaian dan <i>support</i> seperti <i>helpdesk</i>	12	2	1	60	25	100	3.8400
4	Mudah digunakan, bersifat intuitif	-	-	21	28	51	100	4.3000
5	Dapat diakses dimana saja	2	-	16	35	47	100	4.2500
6	Portal <i>knowledge management</i> menjadi bagian dari sistem yang lebih luas seperti ERP, internet dan lainnya.	-	1	16	45	38	100	4.2000
7	Solusi <i>software</i> di PT Semen Indonesia harus mendukung kolaborasi secara global	-	-	3	65	32	100	4.2900

8	Teknologi di PT Semen Indonesia memiliki fitur untuk mengelola isi dan meningkatkan kolaborasi. seperti : <i>search, taxonomies, subscription, notification, discussion, forum</i> dan <i>instans messaging</i>	-	-	18	61	21	100	4.0300
---	---	---	---	----	----	----	-----	--------

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator variabel *Technology* adalah sebagai berikut:

Jawaban responden terhadap pernyataan “*Hardware* yang tepat dan *bandwidth* yang cukup merupakan faktor penting” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2700 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Menggunakan *software* yang sudah teruji dan dapat di *customized*, serta sesuai dengan standart perusahaan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2000 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Ada training pemakaian dan *support* seperti *helpdesk*” memiliki nilai rata-rata sebesar 3.8400 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Mudah digunakan, bersifat intuitif” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.3000 masuk dalam katagori sangat setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan

tersebut. “Dapat diakses dimana saja” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2500 masuk dalam katagori sangat setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Portal *knowledge management* menjadi bagian dari sistem yang lebih luas seperti ERP, internet dan lainnya” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2000 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Solusi *software* di PT Semen Indonesia harus mendukung kolaborasi secara global” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2900 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Teknologi di PT Semen Indonesia memiliki fitur untuk mengelola isi dan meningkatkan kolaborasi” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.0300 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Dari data deskripsi statistik responden tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai mean tertinggi terdapat pada indikator ”*technology* mudah digunakan, bersifat intuitif ” dengan nilai sebesar 4.3000. dan nilai mean terendah terdapat pada indikator “terdapat training pemakaian dan support seperti helpdesk” dengan nilai sebesar 3.8400.

2. Kinerja Organisasi di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

Kinerja perusahaan adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2000). Telah diketahui bahwa PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk menerapkan kinerja organisasi dengan beberapa strategi sebagai berikut:

a. Memperkuat Landasan Pertumbuhan, Memastikan Kinerja yang Optimal.

Dalam hal ini PT Semen Indonesia (Persero), Tbk meningkatkan konsolidasi internal dan sinergi baik dari sisi operasional, maupun perencanaan strategis. Penerapan fokus strategi *cost management* dengan melakukan upaya-upaya pengendalian biaya produksi maupun distribusi yang cenderung meningkat dengan menerapkan beragam hasil pengembangan inovasi.

PT Semen Indonesia (Persero), Tbk juga menerapkan program konservasi energi untuk lebih mengendalikan biaya energi, yang merupakan komponen utama dalam proses produksi semen. PT Semen Indonesia (Persero), Tbk juga menerapkan strategi *improving competitive advantage*, yaitu dengan membuat perseroan mampu dalam mempertahankan, bahkan meningkatkan loyalitas pelanggan serta mampu mengikuti dinamika persaingan industri semen meningkat.

b. Memperkuat Landasan Pertumbuhan Berkelanjutan di masa Mendatang

Selain mencatat kinerja. PT Semen Indonesia (Persero), Tbk juga melakukan berbagai inisiatif strategis sebagai bagian dari upaya memperkuat landasan pertumbuhan usaha berkelanjutan di masa mendatang.

Dengan berbagai langkah strategis yang telah berhasil PT Semen Indonesia (Persero), Tbk siap memastikan semakin kokohnya landasan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan di masa mendatang serta memastikan dicapainya visi Perseroan sebagai salah satu perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di kawasan Asia Tenggara.

c. Inovasi

PT Semen Indonesia (Persero), Tbk menerapkan program inovasi sebagai satu modal intelektual untuk meningkatkan daya saing menuju pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam rangka menumbuhkan semangat berinovasi, Perseroan secara berkelanjutan menggali ide-ide kreatif yang sejalan dengan strategi Perseroan serta memberikan penghargaan bagi inovator terpilih.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam definisi operasional, variabel kinerja organisasi merupakan variabel terikat dengan indikator dalam penilaian kinerja secara finansial dan non finansial seperti pencapaian profit dan non finansial yaitu kepuasan pelanggan

sebagaimana telah ditunjukkan pada tabel 4.4 tanggapan responden terhadap variabel kinerja organisasi dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.4

**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
KINERJA ORGANISASI**

No	Pernyataan	Jawaban					N	Mean
		STS	TS	R	S	SS		
1	Kemampuan penggunaan informasi eksternal perusahaan dalam mengambil keputusan	-	-	16	52	32	100	4.1600
2	Kemampuan melihat perkembangan teknologi dalam memperbaiki kualitas pekerjaan.	-	1	14	51	34	100	4.1800
3	Keterampilan mengoperasikan <i>software</i> dan internet	-	-	15	46	39	100	4.2400
4	Saya dapat mengingat dengan cepat logo atau simbol dari semen Indonesia.	-	2	2	55	41	100	4.3500
5	Saya dapat langsung mengenali produk semen Indonesia dengan hanya melihat model varian atau logonya.	-	-	1	53	46	100	4.4500
6	PT Semen Indonesia memiliki produk unggulan yang memiliki fungsi yang sesuai dengan kebutuhan.	-	1	9	48	42	100	4.3100
7	Pelanggan PT Semen Indonesia merasa puas terhadap keseluruhan produk yang diberikan perusahaan.	-	-	25	23	52	100	4.2700
8	PT Semen Indonesia sangat memprioritaskan mutu produk kepada pelanggan	-	-	2	44	54	100	4.5200
9	Produk yang diberikan oleh PT Semen Indonesia memuaskan sehingga tidak ada keluhan	4	-	19	40	37	100	4.0600

10	Perusahaan PT Semen Indonesia menetapkan arah dan menetapkan organisasi yang berfokus pada pelanggan, tata nilai perusahaan yang jelas serta dilaksanakan dan harapan yang tinggi untuk tenaga kerja	-	-	-	61	39	100	4.3900
11	Perusahaan PT Semen Indonesia memastikan terciptanya strategi, sistem dan metode untuk mencapai keunggulan kinerja	-	-	-	67	33	100	4.3300
12	Kinerja dan mutu perusahaan PT Semen Indonesia dinilai oleh pelanggan.	-	-	12	53	35	100	4.2300
13	Komunikasi yang baik akan membuat lingkungan kerja terasa nyaman	3	21	43	20	13	100	3.1900
14	Adanya komunikasi yang baik antara pimpinan, bawahan akan menciptakan suasana lingkungan kerja dan hubungan kerja yang baik.	2	7	43	35	13	100	3.5000
15	Komunikasi yang baik memiliki peranan penting dalam bekerja	-	3	42	21	34	100	3.8600
16	Komunikasi yang baik akan meningkatkan koordinasi antar karyawan.	1	16	56	10	17	100	3.2600
17	Memiliki keinginan untuk menghasilkan produk yang lebih bervariasi	-	-	4	46	50	100	4.4600
18	Bertindak cepat dan efektif disemua situasi	-	-	10	36	54	100	4.4400
19	PT Semen Indonesia dalam mencapai tingkat kinerja yang tinggi maka dibutuhkan metode/ sistem pembelajaran organisasi dan individu yang dilaksanakan dengan baik	-	-	10	27	63	100	4.5300

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden atas indikator variabel *Technology* adalah sebagai berikut:

Jawaban responden terhadap pernyataan “Kemampuan penggunaan informasi eksternal perusahaan dalam mengambil keputusan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.1600 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Kemampuan melihat perkembangan teknologi dalam memperbaiki kualitas pekerjaan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.1800 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Keterampilan mengoprasikan *software* dan internet” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2400 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya dapat mengingat dengan cepat logo atau simbol dari semen Indonesia” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.3500 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya dapat langsung mengenali produk semen Indonesia dengan hanya melihat model varian atau logonya” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.4500 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “PT Semen Indonesia memiliki produk unggulan yang memiliki fungsi yang sesuai dengan kebutuhan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.3100 masuk dalam katagori setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Pelanggan PT Semen Indonesia merasa puas terhadap keseluruhan produk yang diberikan perusahaan”

memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2700 masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “PT Semen Indonesia sangat memprioritaskan mutu produk kepada pelanggan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.5200 masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Produk yang diberikan oleh PT Semen Indonesia memuaskan sehingga tidak ada keluhan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.0600 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “perusahaan PT Semen Indonesia menetapkan arah dan menetapkan organisasi yang berfokus pada pelanggan, tata nilai perusahaan yang jelas serta dilaksanakan dan harapan yang tinggi untuk tenaga kerja” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.3900 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Perusahaan PT Semen Indonesia memastikan terciptanya strategi, sistem dan metode untuk mencapai keunggulan kinerja” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.3300 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Kinerja dan mutu perusahaan PT Semen Indonesia dinilai oleh pelanggan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.2300 masuk dalam kategori setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Komunikasi yang baik akan membuat lingkungan kerja terasa nyaman” memiliki nilai rata-rata sebesar 3.1900 masuk dalam kategori cukup setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “adanya komunikasi yang baik antara pimpinan, bawahan akan menciptakan suasana lingkungan kerja dan hubungan kerja yang baik” memiliki nilai rata-rata sebesar 3.5000 masuk dalam kategori cukup setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Komunikasi yang baik memiliki peranan penting dalam bekerja” memiliki nilai rata-rata sebesar 3.8600 masuk dalam kategori cukup setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Komunikasi yang baik akan meningkatkan koordinasi antar karyawan” memiliki nilai rata-rata sebesar 3.2600 masuk dalam kategori cukup setuju yang berarti responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Memiliki keinginan untuk menghasilkan produk yang lebih bervariasi” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.4600 masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “Bertindak cepat dan efektif disemua situasi” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.4400 masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden terhadap pernyataan “PT Semen Indonesia dalam mencapai tingkat kinerja yang tinggi maka dibutuhkannya metode atau sistem pembelajaran organisasi dan individu yang dilaksanakan dengan baik” memiliki nilai rata-rata sebesar 4.5300 masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut.

Dari data deskripsi statistik responden tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai mean tertinggi terdapat pada indikator ”PT. Semen Indonesia dalam mencapai tingkat kinerja yang tinggi maka dibutuhkannya metode atau sistem pembelajaran organisasi dan individu yang dilaksanakan dengan baik” dengan nilai sebesar 4.5300. dan nilai mean terendah terdapat pada indikator “PT. Semen Indonesia memiliki produk unggulan yang memiliki fungsi yang sesuai dengan kebutuhan” dengan nilai sebesar 4.3100.

3. Hubungan Antara *Knowledge Management* dengan Kinerja Organisasi.

Salah satu faktor pendukung untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik adalah dengan menerapkan suatu manajemen yang baik pula. Salah satu manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memanfaatkan intelektualnya sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002:241).

Dalam prakteknya peneliti mengakui bahwa *knowledge management* merupakan aset bervaluable tinggi di perusahaan yang akan menjadi senjata penting dalam mempertahankan keunggulan bersaing dan dapat meningkatkan suatu kinerja organisasi.

Sebagaimana telah ditunjukkan dari hasil penelitian pada tingkat penerapan *knowledge management* yang terdiri dari *community of practice*, *shared learning* dan *technology*. Dimana untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara *knowledge management* yang terdiri dari variabel *community of practice*, *shared learning* dan *technology* dengan kinerja organisasi pada PT Semen Indonesia (Persero), Tbk. Yang menggunakan nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan angka sebesar 0.455, dalam hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara manajemen pengetahuan (*community of practice*, *shared learning* dan *technology*) dengan kinerja organisasi.

C. Uji Instrumen

Uji instrumen merupakan alat bantu peneliti dalam kegiatan pengukuran obyek atau variabel. Dalam pengujian tertentu pengujian validitas dan reabilitas terhadap instrumen merupakan persyaratan mutlak. Apabila dalam melakukan pengujian validitas dan reabilitas data yang dihasilkan masih belum valid dan reliabel maka peneliti harus memperbaiki pertanyaan kuisioner hingga hasil yang didapat selama melakukan uji instrumen valid dan reliabel. Sehingga, jika data yang didapat sudah valid dan reliabel maka peneliti bisa melanjutkan penelitian ketahapan selanjutnya.

1. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor jawaban responden dari setiap *item* pernyataan dengan jumlah total jawaban responden atas seluruh pernyataan. Koefisien korelasi tiap *item* akan dibandingkan dengan 0,005 (df). Jika nilai korelasi suatu *item* pernyataan lebih besar dengan 0.005, maka pernyataan tersebut tidak valid dan harus dikeluarkan dari pengujian yang dilakukan. Hanya *item* yang memiliki nilai korelasi lebih kecil dari 0.005 di ikut sertakan dalam pengujian.

Maka hasil validitas pada penelitian ini yang tertera di tabel 4.5 pada lampiran dua menunjukkan bahwa hasil indikator dari semua variabel bebas (*community of practice, shared learning* dan *technology*) maupun variabel terikat (kinerja organisasi) memiliki vasil valid, karena signifikansi yang diperoleh dari tiap pernyataan variabel < 0.05 sehingga dapat dinyatakan valid.

2. Hasil Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coefficient*. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan reabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Maka hasil pengujian reabilitas data untuk semua variabel yang terdiri dari *community of practice*, *shared learning*, dan *technology* dinyatakan reliabel. Berikut hasil pengujian reabilitas

Tabel 4.6
HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS

Variabel	Alpha	Kesimpulan
<i>Community Of Practice</i>	0.890	Reliabel
<i>Shared Learning</i>	0.602	Reliabel
<i>Technologi</i>	0.798	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.963	Reliabel

Sumber : Lampiran 3, Diolah

Berdasarkan Tabel 4.6, di atas dapat diketahui bahwa variabel *community of practice*, *shared learning*, *technology* dan kinerja organisasi tersebut memiliki nilai alpha diatas 0.6. maka seluruh variabel dinyatakan reliabel.

D. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan tahapan yang dilakukan sebelum melanjutkan penelitian ke analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik

terdiri dari uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk melihat sebaran distribusi data dari masing-masing variabel penelitian. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan *one sample Kolmogorov Smirnov test*, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi dengan normal, dan jika kurang dari 0,05 maka data tidak terdistribusi dengan normal. Pada tabel 4.7 dapat dilihat hasil uji normalitas sebagai berikut .

Tabel 4.7
Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.43212406
Most Extreme Differences	Absolute	.187
	Positive	.095
	Negative	-.187
Kolmogorov-Smirnov Z		1.873
Asymp. Sig. (2-tailed)		.002
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Data hasil SPSS, 2016

Berdasarkan hasil tabel uji normalitas diatas, dapat terlihat bahwa nilai pada Asymp Sig. (2-tailed) menunjukkan > 0.05 . maka dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Autokolerasi

Uji autokorelasi adalah untuk melihat apakah antara anggota pengamatan dalam variabel-variabel bebas yang sama memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Jika ada, maka model kurang akurat dalam memprediksi. Untuk mendeteksi terjadinya autokorelasi dilakukan dengan melihat nilai Durbin Watson. Model regresi dikatakan tidak terdapat autokorelasi apabila nilai Durbin-Watson berkisar 1,55 sampai 2,46.

Berdasarkan persamaan regresi yang telah diolah dengan menggunakan SPSS Versi 16, maka dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.455 ^a	.207	.182	.43882	.207	8.350	3	96	.000	1.969

a. Predictors: (Constant), Technology , Shared Learning , Community Of Practice

a. Dependent Variable: Kinerja organisasi

Sumber : Data hasil SPSS, 2016

berdasarkan hasil non autokorelasi atau uji Durbin-Watson diperoleh nilai D-W sebesar 1.969 ($d = 1.969$). Karena $d = 1.969$ berada pada kisaran 1,52 sampai 2,46 maka tidak terdapat autokorelasi.

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai VIF lebih besar dari 10.00 maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas yang lainnya, sedangkan jika nilai VIF lebih kecil dari 10.00 maka variabel tersebut tidak memiliki persoalan dengan multikolinieritas.

Berdasarkan persamaan regresi yang telah diolah dengan menggunakan SPSS Versi 16, maka dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.221	.498		2.453	.016					
Community Of Practice	.006	.091	.006	.062	.951	.217	.006	.006	.761	1.315
Shared Learning	.333	.118	.295	2.831	.006	.404	.278	.257	.763	1.310
Technology	.256	.122	.232	2.106	.038	.372	.210	.191	.679	1.473

a. Dependent Variable: Kinerja organisasi

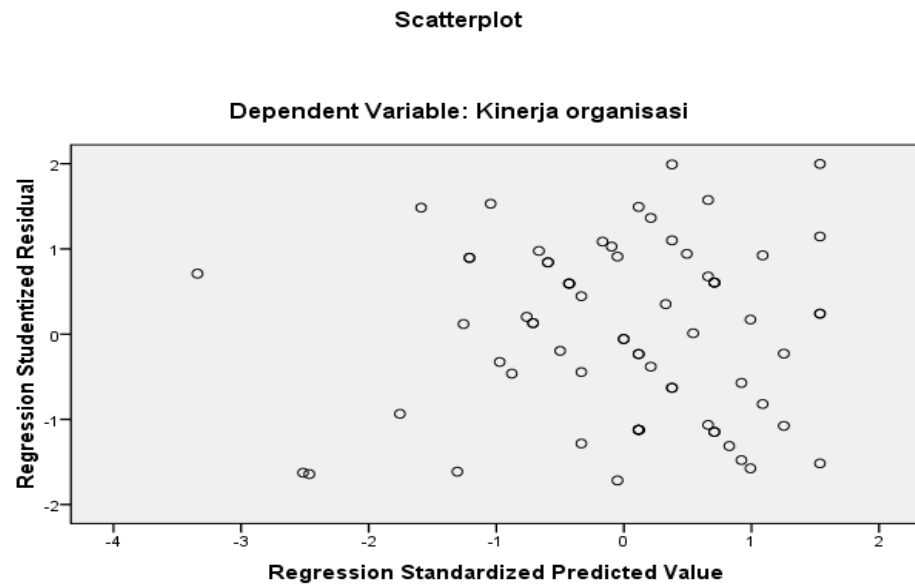
Berdasarkan tabel 4.9 hasil perhitungan multikolinearitas dengan melihat nilai VIF, dapat diketahui bahwa untuk semua variabel mempunyai nilai VIF di bawah angka 10.00 Sehingga hasil uji multikolinearitas dengan VIF menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar variabel bebas, karena nilai VIF dibawah angka 10.00

4. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear terjadi ketidak samaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Metode yang digunakan adalah analisis grafik dengan mengamati *scatterplot* yang terdiri dari sumbu horizontal menggambarkan nilai *predicted standardized* sedangkan sumbu vertikal menggambarkan nilai *residual studentized*.

Berdasarkan persamaan regresi yang telah diolah dengan menggunakan SPSS Versi 16, maka dapat dilihat hasilnya pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Gambar 4.1
Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data hasil SPSS, 2016

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak ada heterokedastisitas karena gambar diatas terjadi penyebaran tidak beraturan dan tidak membentuk pola.

E. Regresi Linier Berganda

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* terhadap kinerja organisasi di PT Semen Indonesia (Persero), Tbk.

Hasil perhitungan dengan bantuan program komputer SPSS 16, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.221	.498		2.453	.016					
Community Of Practice	.006	.091	.006	.062	.951	.217	.006	.006	.761	1.315
Shared Learning	.333	.118	.295	2.831	.006	.404	.278	.257	.763	1.310
Technology	.256	.122	.232	2.106	.038	.372	.210	.191	.679	1.473

a. Dependent Variable: Kinerja organisasi

Sumber : data hasil SPSS, 2016

Sehingga di dapat persamaan regresi sederhana sebagai berikut :

$$Y = 1.221 + 0.006 X_1 + 0.333 X_2 + 0.256 X_3$$

Berdasarkan tabel 4.10 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

- 1) Nilai Konstanta (a) sebesar 1.221. hasil ini dapat diartikan bahwa apabila besarnya nilai seluruh variabel independen (*community of practice, shared learning, dan technology*) adalah 0, maka nilai variabel terikat sebesar 1.221.
- 2) *Community Of Practice* memiliki nilai B sebesar 0.006 menunjukkan bahwa jika nilai *Community Of Practice* naik satu satuan maka akan menaikkan kinerja organisasi sebesar 0.006, dengan asumsi variabel bebas lain konstan.

- 3) *Shared Learning* memiliki nilai B sebesar 0.333 menunjukkan bahwa jika nilai *Shared Learning* naik satu satuan maka akan menaikkan kinerja organisasi sebesar 0.333, dengan asumsi variabel bebas lain konstan.
- 4) *Technology* memiliki nilai B sebesar 0.256 menunjukkan bahwa jika nilai *Technology* naik satu satuan maka akan menaikkan kinerja organisasi sebesar 0.256, dengan asumsi variabel bebas lain konstan.

F. Koefisien kolerasi dan koefisien determinasi

Untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* dengan kinerja organisasi pada PT Semen Indonesia (persero) Tbk, digunakan nilai koefisien korelasi (R) dan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* terhadap naik-turunnya variabel kinerja organisasi digunakan nilai koefisien determinasi (R^2).

Berikut hasil perhitungan dengan bantuan program komputer SPSS Versi 16, sebagai berikut:

Tabel 4.11
KOEFISIEN KORELASI DAN KOEFISIEN DETERMINASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.182	.43882

a. Predictors: (Constant), Technology , Shared Learning , Community Of Practice

b. Dependent Variable: Kinerja organisasi

sumber : data hasil SPSS, 2016

Berdasarkan tabel 4.11, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.455, hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* dengan kinerja organisasi. Sehingga dapat diketahui apabila *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* baik, maka kinerja organisasi dapat maksimal, begitu pula sebaliknya apabila *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* kurang baik, maka kinerja organisasi akan minim sekali. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* dengan variabel kinerja organisasi adalah sangat tinggi yang ditunjukkan dengan nilai 0.455.

Nilai koefisien determinasi berganda (R^2) adalah sebesar 0.207, artinya variabel bebas *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology* memiliki dampak terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0.207. Atau sebesar 20.7% kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel *Community Of Practice*, *Shared Learning* dan *Technology*. Sedangkan sisanya sebesar 8,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

G. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis yang telah ditetapkan diterima atau ditolak secara statistik. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan uji statistik F dan uji statistik t.

1. Uji Statistik F

Uji statistik F di gunakan untuk menguji apakah variabel independen yang terdiri dari *community of practice*, *shared learning*, dan *technology* berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja organisasi di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk dengan bantuan SPSS 16 sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Simultan (Uji F)
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.824	3	1.608	8.350	.000 ^a
	Residual	18.486	96	.193		
	Total	23.310	99			

a. Predictors: (Constant), Technology , Shared Learning , Community Of Practice

b. Dependent Variable: Kinerja organisasi

Sumber: data hasil SPSS, 2016

Berdasarkan hasil pengujian regresi simultan pada tabel 4.12 tersebut menunjukkan bahwa variabel independen (*community of practice*, *shared learning* dan *technology*) berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (kinerja organisasi). Pernyataan ini didukung karena nilai signifikansi ($0.000 < 0.05$), maka H_0 ditolak.

2. Uji Hipotesis t

Uji statistik t bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (*community of practice*, *shared learning* dan *technology*) secara

individual terhadap variabel dependen (kinerja organisasi) secara parsial di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk dengan bantuan SPSS 16 sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Parsial (Uji t)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.221	.498		2.453	.016
Community Of Practice	.006	.091	.006	.062	.951
Shared Learning	.333	.118	.295	2.831	.006
Technology	.256	.122	.232	2.106	.038

a. Dependent Variable: Kinerja organisasi

Sumber : data hasil SPSS, 2016

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 4.13 maka akan ditarik kesimpulan sebagai berikut :

a. Uji t terhadap *community of practice* (X_1)

1) $H_0 : \beta_1 = 0$

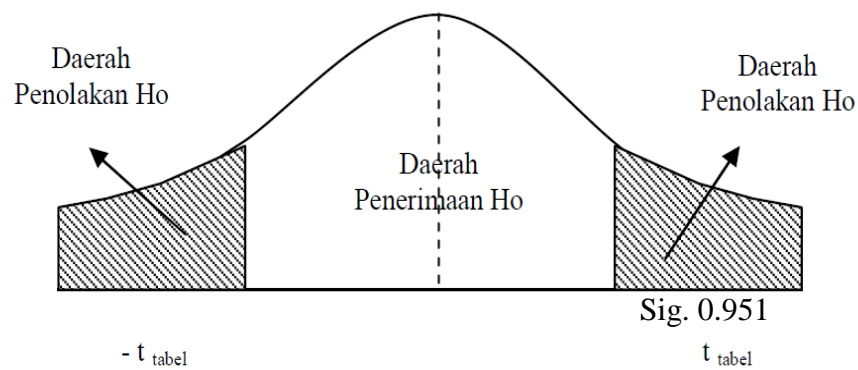
Artinya, variabel *Community Of Practice* tidak memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

$H_1 : t\beta_1 \neq 0$

Artinya, variabel *Community Of Practice* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi

2) Nilai *level of significance* (α) yaitu sebesar 0,05.

3) Daerah kritis atau daerah penolakan



Gambar 4.4 : uji parsial variabel *Community Of Practice*

Jika nilai signifikansi lebih kecil dari pada *level of significance* (α) 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jika nilai signifikansi yang diperoleh dari hasil pengolahan dari SPSS lebih besar dari pada *level of significance* (α) 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan perhitungan diperoleh t_{hitung} sebesar 0.062 dengan nilai signifikansi 0.951 lebih besar dari 0.05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak pada tingkat signifikansi 5 persen sehingga kesimpulannya secara parsial variabel *Community Of Practice* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

b. Uji t terhadap *shared learning* (X_2)

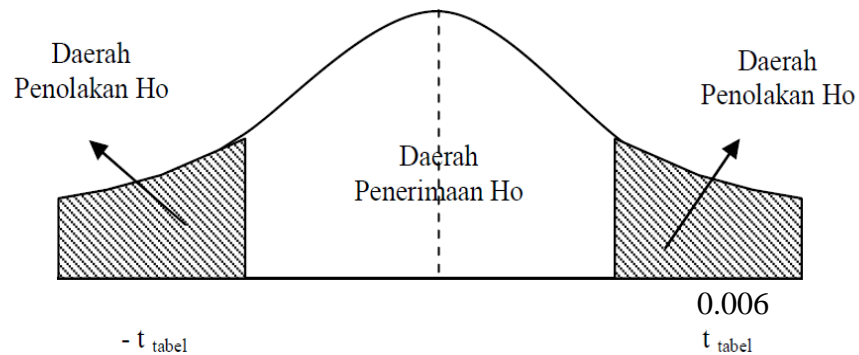
1) $H_0 : \beta_2 = 0$

Artinya, variabel *Shared Learning* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi

$H_1 : \beta_2 \neq 0$

Artinya, variabel *Shared Learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi

- 2) Nilai *level of significance* (α) yaitu sebesar 0,05.
- 3) Daerah kritis atau daerah penolakan



Gambar 4.5 : uji parsial variabel *Shared Learning*

Jika nilai signifikansi lebih kecil dari pada *level of significance* (α) 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jika nilai signifikansi yang diperoleh dari hasil pengolahan dari SPSS lebih besar dari pada *level of significance* (α) 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan perhitungan diperoleh t_{hitung} sebesar 0.295 dengan nilai signifikansi 0.006 yang kurang dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima pada tingkat signifikansi 5 persen sehingga kesimpulannya secara parsial variabel *Shared Learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

c. Uji t terhadap *technology* (X_3)

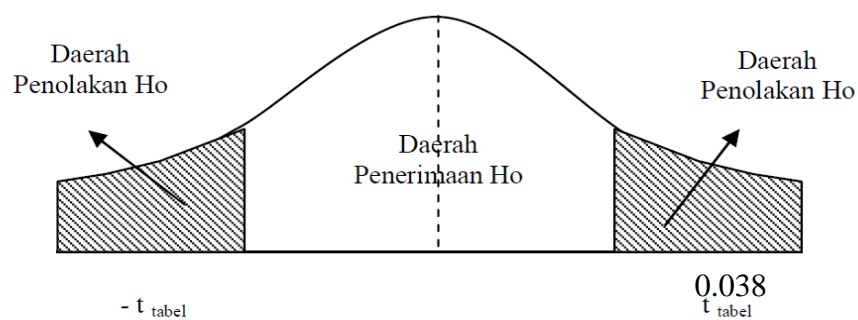
- 1) $H_0 : \beta_2 = 0$

Artinya, variabel *Technology* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

$$H_1 : \beta_2 \neq 0$$

Artinya, variabel *Technology* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

- 2) Nilai *level of significance* (α) yaitu sebesar 0,05.
- 3) Daerah kritis atau daerah penolakan.



Gambar 4.6 : uji parsial variabel *Technology*

Jika nilai signifikansi lebih kecil dari pada *level of significance* (α) 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jika nilai signifikansi yang diperoleh dari hasil pengolahan dari SPSS lebih besar dari pada *level of significance* (α) 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan perhitungan diperoleh t_{hitung} sebesar 0.232 dengan nilai signifikansi 0.038 yang kurang dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima pada tingkat signifikansi 5 persen sehingga kesimpulannya secara parsial variabel *Technology* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi

H. Pembahasan

Berdasarkan data hasil penelitian maka dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut :

1. Penerapan *Knowledge management* di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

penerapan *knowledge management* yang diterapkan di PT Semen Indonesia (Persero), Tbk yaitu dengan menerapkan budaya *continous learning*, yang merupakan budaya sharing dan belajar. Dimana dalam penerapannya telah dilakukan sejak pada tahun 1995. Dengan tujuan mengelola pengetahuan yang merupakan asset bervalue tinggi diperusahaan. dalam kegiatan *knowledge management* yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero), Tbk tidak harus dimulai dari suatu kegiatan yang formal, namun dapat dilalui dari kegiatan yang informal seperti *community of practice*, *shared learning* dan *technology*. Kegiatan ini akan menuju *sharing knowledge* hingga menjadi sebuah keputusan. Sedangkan *technology* akan menjadi media dalam penyebaran *sharing knowledge*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan *knowledge management* dapat membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebar, dan mentransfer pengetahuan atau informasi penting yang diperlukan oleh karyawan PT.Semen Indonesia (Persero), Tbk dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori Bergeron (2003:8-9) yang menegaskan bahwa *knowledge management* merupakan sebuah

strategi optimasi bisnis yang sistematis dan penuh pertimbangan untuk memilih, menyaring, menyimpan, mengorganisir dan mengkomunikasikan informasi penting bagi bisnis dalam sebuah perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan inovasi dan kemampuan perusahaan untuk *share and learn*.

2. Kinerja organisasi di PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

Dari data hasil penelitian ini kinerja organisasi PT Semen Indonesia juga dapat diketahui bahwa perusahaan telah menerapkan kinerjanya dengan beberapa strategi seperti:

- a. Memperkuat Landasan Pertumbuhan, Memastikan Kinerja yang Optimal. Dalam hal ini PT Semen Indonesia (Persero),Tbk meningkatkan konsolidasi internal dan sinergi baik dari sisi operasional, maupun perencanaan strategis.
- b. Memperkuat Landasan Pertumbuhan Berkelanjutan di masa Mendatang. Selain mencatat kinerja. PT Semen Indonesia (Persero), Tbk juga melakukan berbagai inisiatif strategis sebagai bagian dari upaya memperkuat landasan pertumbuhan usaha berkelanjutan di masa mendatang.
- c. Inovasi. PT Semen Indonesia (Persero), Tbk menerapkan program inovasi sebagai satu modal intelektual untuk meningkatkan daya saing menuju pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam rangka menumbuhkan semangat berinovasi, Perseroan secara berkelanjutan

menggali ide-ide kreatif yang sejalan dengan strategi Perseroan serta memberikan penghargaan bagi inovator terpilih.

3. Hubungan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

Dari data hasil penelitian ini juga dapat diketahui ada tidaknya hubungan *knowledge management* dengan kinerja organisasi. Dimana, dapat ditunjukkan dengan hasil penelitian pada tingkat penerapan *knowledge management* (terdiri dari *community of practice*, *shared learning* dan *technology*). Untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan *knowledge management* (terdiri dari *community of practice*, *shared learning* dan *technology*) dengan kinerja organisasi di PT Semen Indonesia (Persero), Tbk dengan melihat nilai koefisien korelasi (R) yang menunjukkan angka sebesar 0.455 yang berarti bahwa adanya hubungan positif antara *knowledge management* dengan kinerja organisasi di PT Semen Indonesia (Persero), Tbk.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori Honeycutt, 2002:241 yang menjelaskan bahwa salah satu faktor pendukung untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik adalah dengan menerapkan suatu manajemen yang baik pula. Dimana yang menjadi salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memanfaatkan intelektualnya sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management*.

