



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Bisnis pada Telkom Regional II JABODETABEK

Hari Sandi Atmaja^{1*}, Wahyudi Ilham²

¹Politeknik Pariwisata Batam, Batam, Indonesia, hari@btp.ac.id

²Politeknik Pariwisata Batam, Batam, Indonesia, wahyudi@btp.ac.id

*Corresponding Author: hari@btp.ac.id

Abstract: *This research aims to examine the impact of leadership, knowledge management, and organizational culture on business effectiveness. The study was conducted at Telkom Regional 2, a digital telecommunications company with branch offices in Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang, and Bekasi, Indonesia. Data were collected through questionnaires distributed to 800 middle management employees, including Assistant Managers and Managers. A total of 340 valid responses were obtained. By applying the Structural Equation Modeling (SEM) method, the results demonstrate that organizational culture has a significant and positive effect on business effectiveness. Leadership indirectly influences business effectiveness in a significant way, while knowledge management also exerts an indirect but meaningful impact on business strength. Furthermore, leadership has a positive and significant relationship with organizational culture, as does knowledge management, which also positively contributes to shaping organizational culture. The findings indicate that organizational culture serves as a full mediating variable. Therefore, to enhance business effectiveness at Telkom Regional 2, the company must focus on strengthening leadership and knowledge management factors that influence organizational culture.*

Keywords: *Leadership, Knowledge Management, Organizational Culture, Business Effectiveness*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas bisnis. Studi ini dilakukan di sektor perusahaan telekomunikasi digital, yaitu Telkom Regional 2, yang mencakup wilayah Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang, dan Bekasi. Survei dilakukan terhadap 800 karyawan yang berada di level manajemen menengah, termasuk Asisten Manajer dan Manajer. Dari jumlah tersebut, 340 kuesioner yang diterima dinyatakan valid dan diolah lebih lanjut. Dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM), hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas bisnis. Selain itu, kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung namun signifikan terhadap efektivitas bisnis melalui budaya organisasi, sementara manajemen pengetahuan juga memberikan dampak tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap efektivitas bisnis melalui budaya organisasi.

Kepemimpinan terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, begitu pula dengan manajemen pengetahuan yang turut berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Penelitian ini juga menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi penuh. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas bisnis, Telkom Regional 2 perlu memperkuat indikator kepemimpinan dan manajemen pengetahuan yang memengaruhi budaya organisasi perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan, Budaya Organisasi, Efektivitas Bisnis

PENDAHULUAN

Pada beberapa tahun terakhir, industri telekomunikasi mengalami transformasi signifikan akibat fenomena "disruptive innovation", yang secara harfiah berarti "mengganggu." Istilah disruptive sering dikaitkan dengan inovasi yang membawa perubahan mendasar dalam suatu industri, sehingga dalam dunia bisnis dan manajemen dikenal sebagai "disruptive innovation."

Menurut Christensen et al. (2015), disruptive innovation adalah inovasi yang menciptakan pasar serta jaringan nilai baru, yang pada akhirnya mengubah dan menggantikan sistem yang telah ada sebelumnya. Inovasi ini memiliki keterkaitan erat dengan perkembangan teknologi, di mana teknologi disruptif menawarkan nilai yang berbeda dari produk yang telah tersedia. Meskipun awalnya kurang mendapat perhatian dari pelanggan, teknologi ini umumnya lebih hemat biaya, lebih sederhana, lebih ringkas, dan lebih mudah digunakan (Christensen et al., 2018)

Perusahaan telekomunikasi, yang beroperasi di sektor teknologi dan layanan, sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi serta perubahan pola hidup masyarakat. Oleh karena itu, agar tetap relevan, perusahaan di bidang ini harus terus mengikuti kemajuan teknologi dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar yang terus berubah. Keberhasilan industri telekomunikasi sangat bergantung pada pemilihan teknologi yang tepat, penerapan model bisnis yang efektif, serta inovasi dalam pengembangan layanan.

Beberapa perusahaan telekomunikasi, baik di sektor produk maupun jasa, mengalami penurunan bisnis, bahkan ada yang tersingkir dari persaingan, seperti Blackberry dan Nokia. Kedua perusahaan yang sebelumnya mendominasi pasar ponsel ini kehilangan daya saing setelah kemunculan iPhone dari Apple. Sejak 2007, produk Blackberry mulai ditinggalkan konsumen, sementara Nokia mengalami penurunan signifikan sebagai produsen ponsel. Samsung jauh mengungguli produsen lainnya.

Fenomena tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa era Industri 4.0, yang kini banyak diperbincangkan, sebenarnya telah berlangsung. Para ahli di bidang manajemen bisnis semakin sering membahas dan mengkaji perkembangan Industri 4.0. Jika Revolusi Teknologi atau Revolusi Digital sebelumnya dikenal sebagai bagian dari Industri 3.0, maka Industri 4.0 merupakan evolusi lanjutan dari transformasi tersebut.

Industri 4.0 ditandai dengan semakin masifnya penggunaan Internet of Things (IoT), Cloud Computing, dan Artificial Intelligence dalam inovasi disruptif, yang secara signifikan mengubah pola investasi, model bisnis, serta ekosistem perdagangan di berbagai sektor, baik produk maupun jasa. Terdapat tiga elemen utama dalam Industri 4.0: pertama, industrialisasi IoT dan teknologi pendukung yang memungkinkan pengumpulan, distribusi, serta eksekusi data secara otomatis; kedua, Big Data, yang memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara real-time oleh sistem dan perangkat; dan ketiga, infrastruktur digital yang aman dan andal untuk menghubungkan seluruh teknologi tersebut. Perkembangan pesat startup, sistem belanja daring, transportasi online, serta pembayaran digital melalui financial technology (fintech) menjadi bukti nyata hadirnya Industri 4.0.

Menurunnya efektivitas bisnis beberapa perusahaan, termasuk yang telah disebutkan sebelumnya, menjadi tantangan bagi Telkom Indonesia. Untuk tetap bertahan dalam era Industri 4.0, perusahaan perlu memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan efektivitas bisnis. Menurut Hien, Nhu, Trung, Trang, & Tam (2019), efektivitas bisnis suatu perusahaan mencerminkan optimalisasi pemanfaatan sumber daya produksi, organisasi, serta sistem manajemen guna mencapai tujuan sosial-ekonomi dengan biaya seminimal mungkin (Ruskov et al., 2012). Sebagai operator telekomunikasi terbesar di Indonesia dan bagian dari BUMN (Badan Usaha Milik Negara), PT Telkom harus cepat beradaptasi dengan perubahan ini untuk mempertahankan daya saingnya di pasar. Sebagai perusahaan yang termasuk memberikan kontribusi deviden besar kepada negara maka Telkom perlu mengantisipasi kondisi sekarang dan masa mendatang.

Saat ini, pesaing yang dihadapi Telkom tidak lagi terbatas pada operator telekomunikasi domestik seperti Indosat, XL Axiata, dan H3I, tetapi juga meluas ke perusahaan digital global seperti Google, Facebook, dan Amazon, yang kini menjadi kompetitor baru dalam industri ini. Untuk menghadapi tantangan tersebut, dalam beberapa tahun terakhir Telkom telah menjalankan transformasi digital, beralih dari layanan berbasis *Digital Connectivity* seperti *Mobile/Seluler*, *Voice*, dan *Fixed Broadband*, menuju *Digital Platform* yang mencakup *Big Data*, *Cloud Computing*, serta *Digital Services* seperti *Indistudi* dan *e-Commerce*.

Menurut Menteri Riset dan Teknologi Indonesia, Muh Nasir, esensi dari Revolusi Industri 4.0 bukan hanya sekadar revolusi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya dan perilaku manusia dalam berbagai aspek kehidupan (Fransiska Ninditya, 2018). Selain itu, (Kvirkvaia, 2023) menegaskan bahwa efektivitas bisnis tidak hanya bergantung pada indikator keuangan, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan dalam unit bisnis serta kesesuaian strategi yang diterapkan.

Penelitian oleh (Alzghoul et al., 2018) menunjukkan bahwa model kepemimpinan otentik dan manajemen pengetahuan berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kreativitas, serta mendorong kinerja karyawan di sektor telekomunikasi di Yordania. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh (Yıldırım & Birinci, 2013) terhadap perusahaan telekomunikasi di Turki menemukan bahwa terdapat hubungan erat antara kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menentukan keberhasilan kinerja bisnis suatu perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fotiadis, Vassiliadis, & Piper (2014) di Yunani pada sektor pariwisata, efektivitas bisnis perusahaan, khususnya di segmen UKM (Usaha Kecil dan Menengah), sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, dukungan sinergis dari pemerintah lokal, serta keberadaan tenaga kerja yang kompeten dan terampil. Selain budaya organisasi dan kepemimpinan, efektivitas bisnis juga dipengaruhi oleh cara perusahaan mengelola manajemen pengetahuan dalam lingkungannya (Sarwari, 2024)

Menurut Cheng (2015, p. 9), manajemen pengetahuan adalah “*Knowledge management is a management strategy that makes use of the information and knowledge for enhancing organisational performance, management and operation*” (Cheng, 2015).

Sejumlah penelitian di sektor telekomunikasi sejauh ini belum banyak yang memasukkan kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi sebagai variabel antededen dalam mengukur efektivitas bisnis. Selain itu, variabel efektivitas usaha dalam studi sebelumnya umumnya tidak bersifat komprehensif, karena hanya berfokus pada indikator hasil kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menghadirkan perspektif baru dengan mengadopsi pendekatan yang lebih menyeluruh terhadap efektivitas bisnis, mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pencapaian hasil, sehingga memberikan kontribusi baru dalam kajian industri telekomunikasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas bisnis Telkom Regional II Jabbotabek yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan budaya

organisasi. Dalam studi ini, efektivitas bisnis diukur melalui indikator perencanaan, pelaksanaan, serta hasil kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada eksplorasi hubungan antara kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas bisnis, dengan budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang dipilih karena mampu menghasilkan temuan yang lebih tajam, akurat, dan meyakinkan (Aedy, 2017). Metode kuantitatif diterapkan untuk menganalisis berbagai fenomena menggunakan skala interval serta skala ordinal, dengan tambahan karakteristik khusus atau satuan pengukuran tertentu.

Dalam penelitian ini, digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai metode statistik untuk menguji hubungan antara berbagai variabel secara simultan (Collier, 2020). SEM membantu mengidentifikasi variabel bebas yang memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Keunggulan SEM dibandingkan metode lain meliputi kemampuannya dalam memodelkan banyak variabel, menganalisis variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved variables*), serta menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada variabel yang teramati (*observed variables*). Terdapat dua jenis SEM yang umum digunakan:

1. *Covariance-Based SEM* (CB-SEM), yaitu SEM berbasis kovarian yang meminimalkan perbedaan antara *covariance matrix* sampel dan *covariance matrix* yang diprediksi oleh model teoritis, sehingga menghasilkan *residual covariance matrix* yang mendekati nol.
2. *Variance-Based SEM* (VB-SEM) atau *Partial Least Squares SEM* (PLS-SEM), yang digunakan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah terdapat pengaruh antara variabel-variabel tersebut.

Berdasarkan karakteristik metode tersebut, penelitian ini menggunakan CB-SEM dengan AMOS (*Analysis of Moment Structure*) sebagai alat analisis utama.

Penelitian ini menggunakan berbagai metode analisis data. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah analisis statistik inferensial, yang tidak hanya menyajikan data secara deskriptif, tetapi juga memungkinkan penarikan kesimpulan melalui interpretasi data secara menyeluruh (Ismail, 2018, p. 11). Selain itu, penelitian ini juga menerapkan analisis multivariat, yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel dependen dan independen (Ismail, 2018).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara simultan menggunakan teknik persamaan struktural, yang dikenal sebagai *Structural Equation Modeling AMOS* (SEM-AMOS). Pengukuran dilakukan dengan pendekatan metode satu tingkat (*first order*), di mana setiap variabel diukur langsung melalui indikator-indikator yang telah dikembangkan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini bersifat reflektif untuk mengukur variabel laten.

Penelitian ini mencakup variabel eksogen, yang terdiri dari Variabel Kepemimpinan (ξ_1) dan Variabel Manajemen Pengetahuan (ξ_2). Sementara itu, variabel endogen terdiri dari Budaya Organisasi (η_1) dan Efektivitas Bisnis (η_2).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan Telkom Regional II Jabbotabek sebanyak 817 Karyawan dengan posisi sebagai Middle Management dengan sebaran berdasarkan lokasi kerja. Berdasarkan hitungan slovin, maka jumlah sampel untuk Unit Analisis diperoleh 269 responden. Agar memperoleh hasil yang komprehensif dan representatif dari berbagai aspek sesuai dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, komposisi sampel responden disusun secara proporsional, maka menggunakan teknik *convenience sampling*.

Subjek Penelitian

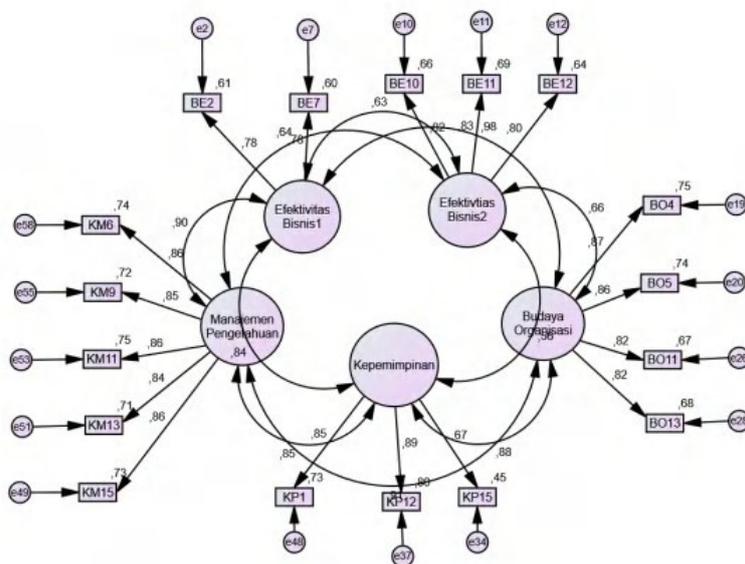
Subjek penelitian ini adalah karyawan Telkom Regional II Jabbotabek, khususnya pada tingkat middle management, yang terdiri dari Asisten Manajer dan Manajer. Sementara itu, objek penelitian adalah efektivitas bisnis Telkom Regional II Jabbotabek, yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 340 responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di berbagai lokasi, termasuk Kantor Regional dan Kantor Wilayah yang tersebar di Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang, dan Bekasi. Dari total responden, 291 orang adalah laki-laki dan 41 orang adalah perempuan. Berdasarkan jabatan, terdapat 69 responden yang menjabat sebagai manajer, sementara 271 responden merupakan asisten manajer.

Dari segi masa kerja, mayoritas responden, yaitu 310 orang, memiliki pengalaman kerja lebih dari 20 tahun. Sebanyak 18 responden memiliki masa kerja antara 10 hingga 20 tahun, 11 responden telah bekerja selama 5 hingga 10 tahun, dan hanya 1 responden yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun.

Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis/CFA) digunakan untuk mengevaluasi validitas serta mengonfirmasi teori dalam suatu model. Dalam proses Structural Equation Modeling (SEM), CFA dikenal sebagai Uji Validitas Measurement Model. Pada penelitian ini, uji measurement dilakukan menggunakan metode First Order untuk setiap variabel, mengingat konstruk yang dianalisis bersifat unidimensional dengan indikator reflektif. Gambar 1 menunjukkan model CFA yang telah diuji dan dinyatakan sesuai (fit) berdasarkan hasil pengujian.



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. Hasil pengukuran CFA

Tabel 1. Hasil Uji Fit CFA

| <i>Goodness of Fit</i> | <i>Cut Of Value</i> | Hasil | Keterangan |
|------------------------|---------------------|---------|------------|
| Chi Square | ≤ 134,369 | 106,438 | Fit |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,552 | Good Fit |
| DF | > 2 | 109 | Good Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2 | 0,976 | Good Fit |

| | | | |
|-------|--------|-------|----------|
| GFI | ≥ 0,90 | 0,966 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,953 | Fit |
| TLI | ≥ 0,95 | 1,000 | Fit |
| CFI | ≥ 0,95 | 1,001 | Fit |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,000 | Fit |

Sumber: Olahan Peneliti

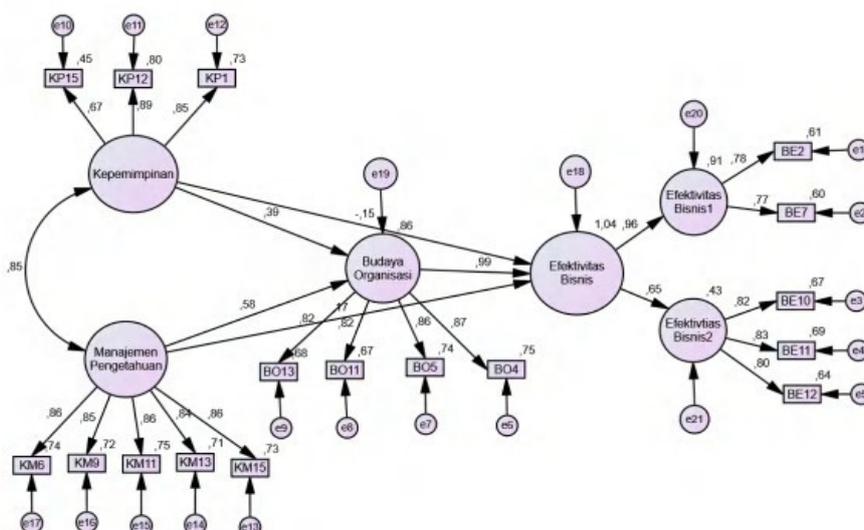
Hasil Validitas pengujian pada model CFA fit di atas berdasarkan tabel 3 menunjukkan hasil semua indikatornya valid dengan nilai faktor loadingnya lebih dari 0,5 bahkan lebih dari 0,7. Sehingga model diatas sudah tidak ada lagi indikator yang perlu didrop.

Tabel 2. Standardized Regression Weight

| | | <i>Estimate</i> |
|------|----------------------------|-----------------|
| BE2 | <--- Efektivitas_Bisnis1 | ,779 |
| BE7 | <--- Efektivitas_Bisnis1 | ,775 |
| BE10 | <--- Efektivitas_Bisnis2 | ,815 |
| BE11 | <--- Efektivitas_Bisnis2 | ,830 |
| BO4 | <--- Budaya_Organisasi | ,866 |
| BO5 | <--- Budaya_Organisasi | ,858 |
| BO11 | <--- Budaya_Organisasi | ,820 |
| KP15 | <--- Kepemimpinan | ,671 |
| KP1 | <--- Kepemimpinan | ,855 |
| KM15 | <--- Manajemen_Pengetahuan | ,857 |
| KM13 | <--- Manajemen_Pengetahuan | ,840 |
| KM11 | <--- Manajemen_Pengetahuan | ,865 |
| KM9 | <--- Manajemen_Pengetahuan | ,848 |
| KM6 | <--- Manajemen_Pengetahuan | ,858 |
| BO13 | <--- Budaya_Organisasi | ,825 |
| KP12 | <--- Kepemimpinan | ,893 |
| BE12 | <--- Efektivitas_Bisnis2 | ,799 |

Sumber: Olahan Peneliti

Hasil Uji Fit Model Full Structure



Sumber: Hasil Riset

Gambar 2. Fit Model Full Structure

Tabel 3. Hubungan antar Variabel

| | | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> | <i>Label</i> |
|--------------------|--------------------------|-----------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| Budaya Organisasi | ←- Kepemimpinan | ,314 | ,060 | 5,233 | *** | Diterima |
| Budaya Organisasi | ←- Manajemen Pengetahuan | ,451 | ,059 | 7,618 | *** | Diterima |
| Efektivitas Bisnis | ←- Kepemimpinan | -,136 | ,099 | - 1,381 | ,167 | Ditolak |
| Efektivitas Bisnis | ←- Manajemen Pengetahuan | ,154 | ,106 | 1,445 | ,148 | Ditolak |
| Efektivitas Bisnis | ←- Budaya Organisasi | 1,133 | ,177 | 6,400 | *** | Diterima |

Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 4 terlihat hasil dari pengujian model struktur secara lengkap sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Bisnis di Regional II Jabbotabek (Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang dan Bekasi)

Berdasarkan Tabel 4, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai CR 2008actor2008e sebesar -1.381, yang mengindikasikan hubungan terbalik antara kepemimpinan dan efektivitas bisnis. Namun, hubungan ini tidak signifikan karena P-Value sebesar 0,167, yang jauh melebihi batas signifikansi 0,05.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Fotiadis et al. (2014) dan Hien et al. (2019), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas bisnis. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh beberapa 2008actor. Pertama ditinjau dari aspek desain penelitian, Fotiadis et al melakukan penelitian dengan berdasarkan pendekatan dimensi teoritis yang dihasilkan dari penelitian sebelumnya. Kedua ditinjau dari aspek jenis industrinya, penelitian Hien et al dilakukan di Perusahaan katagori small medium enterprise, dan Fotiadis et al dilakukan dibidang sektor pariwisata yang keduanya merupakan perusahaan yang sangat membutuhkan peran pimpinan perusahaan yang intens dan mampu mengelola perusahaan dengan baik. Begitu juga dengan penelitian yang telah dilakukan Asbari et al., (2020), penelitian di bidang Public Health menunjukan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap performansi perusahaanya. Ketiga ditinjau dari aspek indikator yang digunakannya, indikator variabel Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian Fotiadis et al berbeda dengan indikator yang dilakukan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel laten kepemimpinan, yaitu pengaruh ideal, keterbukaan, dan kreativitas, tidak berdampak pada efektivitas bisnis yang diukur melalui perencanaan, implementasi program, dan performansi, yang dianggap sebagai tiga dimensi valid dan reliabel. Temuan ini juga mengungkap bahwa hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas bisnis bersifat berbanding terbalik, namun tidak cukup signifikan sebagaimana ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar 0,167, yang jauh di atas batas signifikansi 0,05.

2. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Bisnis di Regional II Jabbotabek (Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang dan Bekasi)

Nilai CR (Critical Ratio) sebesar 1,445, yang masih di bawah 1,967, serta nilai P sebesar 0,148, yang jauh lebih besar dari 0,05, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 4. mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel eksogen manajemen pengetahuan dan variabel endogen efektivitas bisnis.

Hasil penelitian ini berbeda dari beberapa studi sebelumnya yang dilakukan oleh Jami et al, (2019), Hien et al., (2019) serta Chen et al., (2024) Dalam penelitian terhadap perusahaan informatika di Teheran, Jami et al. menemukan bahwa manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas bisnis. Meskipun penelitian ini menggunakan metode yang sama, yakni SEM, perbedaan terletak pada indikator-indikator yang digunakan. Sementara itu, studi Hien et al. mengidentifikasi hubungan

positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan dan efektivitas bisnis, namun perbedaannya terletak pada indikator manajemen pengetahuan yang digunakan, yang berbeda dari penelitian ini. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Danish et al. (2012) menunjukkan bahwa 2009actor budaya organisasi digunakan sebagai variabel moderasi, manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perbedaan ini disebabkan oleh 2009acto indikator yang digunakan dalam studi Danish et al., yang lebih menekankan aspek berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) tanpa mengeksplorasi pengelolaan pengetahuan dan aplikasi pendukung yang digunakan. Selain itu, dalam penelitian Danish et al., efektivitas organisasi hanya diukur dari hasil akhir, sementara dalam penelitian ini, efektivitas bisnis mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan hasil kinerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi di Regional II Jabbotabek (Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang dan Bekasi)

Nilai CR sebesar 5,233 dan P* (jauh di bawah 0,05), sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 4, menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Klasoom, et al. (2020) dan Klasoom, et al. (2020) Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan memainkan peran strategis dalam membentuk budaya organisasi. Berbagai model kepemimpinan yang telah dikaji dalam literatur, mulai dari birokratik, otentik, karismatik, hingga kepemimpinan digital, menunjukkan adanya pengaruh terhadap budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Zehir et al. (2011) terhadap perusahaan di 2009actor manufaktur, keuangan, dan telekomunikasi juga memperkuat temuan ini. Studi tersebut menggunakan model kepemimpinan supportive, participative, dan transactional dengan analisis regresi, yang hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi, dengan indikator seperti kompetitif, birokrasi, dan komunitas. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Alimudin et al. 2017 juga menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki dampak terhadap budaya organisasi, menambah bukti bahwa berbagai jenis kepemimpinan dapat membentuk dan mempengaruhi karakter organisasi secara signifikan.

4. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Budaya Organisasi di Regional II Jabbotabek (Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang dan Bekasi).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4, dengan nilai CR sebesar 7,618 dan P* yang berada jauh di bawah 0,05. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tang (2017), Ali et al. (2016), dan Vaziri (2017). Dalam studinya, Tang (2017) menggunakan analisis regresi dan memperoleh hasil yang konsisten dengan penelitian ini. Namun, perbedaan terletak pada dimensi budaya organisasi yang digunakan. Tang mengadopsi dimensi Structure, Environment, dan Value, sedangkan dalam penelitian ini digunakan pendekatan yang berbeda. Sementara itu, Ali et al. (2016) menemukan hasil yang serupa dengan penelitian ini, menggunakan dimensi budaya organisasi yang 2009actor2009e sama, tetapi dengan metode penelitian yang berbeda. Selain itu, hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Paliszkievicz et al. (2017), yang menunjukkan bahwa dari berbagai aspek manajemen pengetahuan, seperti menerapkan, menyimpan, memperoleh, dan menyebarkan pengetahuan, 2009actor penyebaran pengetahuan memiliki dampak paling signifikan terhadap budaya organisasi.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Bisnis di Regional II Jabbotabek (Jakarta, Banten, Bogor, Tangerang dan Bekasi)

Berdasarkan Tabel 4, nilai CR sebesar 6,400 dan P* yang sangat kecil menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas bisnis. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asif (2018), Yıldırım & Birinci (2013) serta Yilmaz & Ergun (2008), yang juga menemukan adanya hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas bisnis. Dalam penelitiannya terhadap karyawan UKM di Pakistan, Muhammad Asif (2018) mengumpulkan 185 responden dengan data survei yang valid. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki korelasi yang signifikan terhadap performa perusahaan, mendukung temuan dalam penelitian ini.

Tabel 4. Standardized Total Effects

| | Manajemen Pengetahuan | Kepemimpinan | Budaya Organisasi | Efektivitas Bisnis |
|--------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|
| Budaya Organisasi | ,576 | ,389 | ,000 | ,000 |
| Efektivitas Bisnis | ,744 | ,238 | ,992 | ,000 |

Sumber: Muhammad Asif, 2018

Tabel 5. Standardized Direct Effects

| | Manajemen Pengetahuan | Kepemimpinan | Budaya Organisasi | Efektivitas Bisnis |
|--------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|
| Budaya Organisasi | ,576 | ,389 | ,000 | ,000 |
| Efektivitas Bisnis | ,172 | -,148 | ,992 | ,000 |

Tabel 6. Standardized Indirect Effects

| | Manajemen Pengetahuan | Kepemimpinan | Budaya Organisasi | Efektivitas Bisnis |
|--------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|
| Budaya Organisasi | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Efektivitas Bisnis | ,571 | ,386 | ,000 | ,000 |

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Bisnis di Regional II Jabbotabek melalui Budaya Organisasi

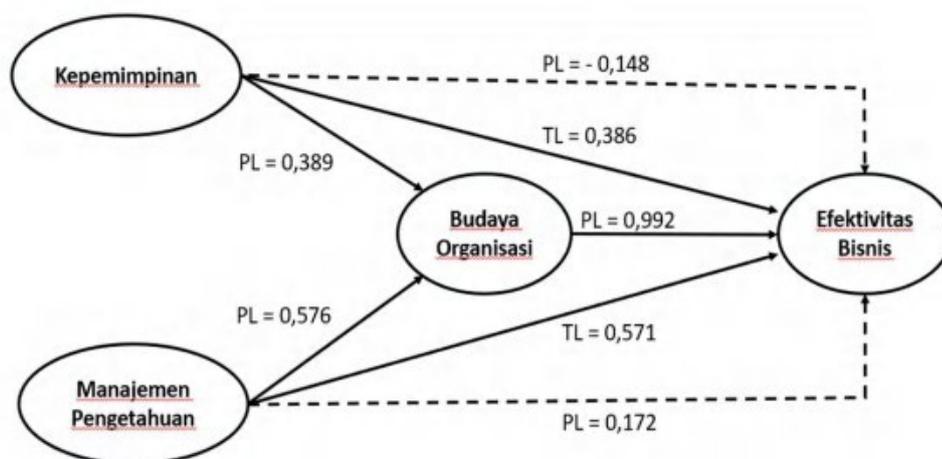
Selanjutnya, dalam kaitannya dengan pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen melalui variabel mediasi, berdasarkan Tabel 5 hingga Tabel 7, terlihat bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap efektivitas bisnis melalui budaya organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alnasseri et al. (2013). Dalam studinya, Alnasseri et al. menggunakan dua pendekatan utama. Pertama, data deskriptif disusun dan disajikan untuk setiap variabel yang diteliti. Kedua, hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan dianalisis menggunakan data yang telah dikumpulkan, dengan tujuan menyoroti korelasi antara tema utama dalam matriks analisis untuk setiap proyek yang diteliti.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi strategis bagi Telkom Regional II Jabbotabek. Untuk meningkatkan efektivitas bisnis dan kinerja perusahaan, diperlukan kebijakan yang memperkuat kepemimpinan, terutama dalam menghadapi tantangan di era Industri 4.0. Kepemimpinan yang kuat dapat mendorong budaya organisasi yang lebih inovatif dan kreatif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan.

7. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Bisnis di Regional II Jabbotabek melalui Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi yang berdasarkan output pengukuran berfungsi sebagai media intervening, maka berdasarkan tabel 5 sampai tabel 7 variabel Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Efektivitas

Bisnis melalui Budaya Organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Danish et al. (2012). Penelitian yang dilakukan Danish et.al di perusahaan yang masuk dalam 5 besar perusahaan di Pakistan utara dengan metode analisis menggunakan regresi menunjukkan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan melalui budaya organisasi sangat kuat terhadap performansi perusahaan Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan (Lo & Abdullah, 2017). Lo dan Abdullah dalam penelitiannya terhadap 159 Supervisor perusahaan manufaktur di Malaysia mendapatkan hasil tidak terdapat hubungan tidak langsung variabel Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Bisnis melalui Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi. Sehingga tampak secara keseluruhan model dengan hasil pengukuran yang berdampak secara langsung dan tidak langsung sebagaimana gambar 3.



Gambar 3. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung

KESIMPULAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Bisnis Telkom Regional II Jabbotabek tidak signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas bisnis tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan, sehingga perubahan dalam indikator kepemimpinan tidak berdampak pada peningkatan efektivitas bisnis. Temuan ini berbeda dengan pendapat Armstrong (2009, p. 32) yang mengutip Harrison (1997), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak tepat merupakan salah satu faktor paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kedua, Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Bisnis Telkom Regional II Jabbotabek tidak signifikan. Perubahan dalam indikator manajemen pengetahuan tidak memberikan dampak terhadap peningkatan efektivitas bisnis. Hal ini bertentangan dengan temuan (Schenk, 2022), yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak positif langsung terhadap kemampuan inovasi, serta dampak tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Ketiga, Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi di Telkom Regional II Jabbotabek positif dan signifikan. Artinya, setiap perubahan dalam indikator kepemimpinan akan secara langsung mempengaruhi budaya organisasi secara positif dan signifikan. Temuan ini selaras dengan pendapat Kieswetter (2018), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mengarahkan serta menyelaraskan karyawan terhadap komitmen misi organisasi. Ke-empat, Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Budaya Organisasi di Telkom Regional II Jabbotabek positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan indikator manajemen pengetahuan akan berdampak positif terhadap budaya organisasi. Dengan demikian, semakin baik penerapan manajemen pengetahuan, semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Kelima, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Bisnis Telkom Regional II Jabbotabek positif dan signifikan. Implementasi nilai-nilai budaya organisasi yang

baik akan meningkatkan efektivitas bisnis. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak diterapkan dengan baik, maka efektivitas bisnis juga akan menurun. Ke-enam, Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Bisnis melalui Budaya Organisasi positif dan signifikan. Artinya, perubahan dalam nilai-nilai kepemimpinan secara tidak langsung mempengaruhi efektivitas bisnis melalui peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dan ketujuh Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Bisnis melalui Budaya Organisasi positif dan signifikan. Peningkatan dalam manajemen pengetahuan akan berdampak pada efektivitas bisnis dengan budaya organisasi sebagai faktor perantara. Sebaliknya, jika manajemen pengetahuan menurun, maka efektivitas bisnis juga akan terdampak negatif akibat lemahnya budaya organisasi.

REFERENSI

- Aedy, M. (2017). *Teori dan Aplikasi Penuntun bagi Mahasiswa dan Peneliti*. 299.
- Ali, G., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 387–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Alimudin, A. (2017). Effect of Spiritual Leadership to Organizational Culture and Employee 's Loyalty. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 76–86.
- Alnasser, N., Osborne, A., & Steel, G. (2013). *ORGANIZATIONAL CULTURE , LEADERSHIP STYLE AND EFFECTIVENESS: A CASE STUDY OF MIDDLE EASTERN CONSTRUCTION CLIENTS*. September, 393–403.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592–612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). *LEADERSHIP STYLE , ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATIVE BEHAVIOR ON PUBLIC HEALTH CENTER PERFORMANCE DURING PANDEMIC COVID-19*. 1(2).
- Asif, M. (2018). *Organizational Culture and Performance: An Empirical Study of SMEs in Pakistan*. 69–94.
- Chen, Y., Chen, Y., & Huang, H. (2024). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis Knowledge-Based Systems Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27(October), 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2011.11.012>
- Cheng, E. C. K. (2015). *Knowledge Management for School Development*. https://doi.org/10.1007/978-981-287-233-3_2
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Collier, J. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. <https://doi.org/10.4324/9781003018414>
- Danish, R. Q., Munir, Y., & Butt, S. S. D. (2012). Moderating role of organizational culture between knowledge management and organizational effectiveness in service sector. *World Applied Sciences Journal*, 20(1), 45–53. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.20.01.1740>
- Fransiska Ninditya. (2018). *Revolusi industri 4.0 harus dibarengi perubahan perilaku*. ANTARA. <https://www.antaraneews.com/berita/774019/revolusi-industri-40-harus-dibarengi-perubahan-perilaku>
- Hien, N. A., Nhu, H. H., Trung, P. T., Ngoc, L., Trang, D., & Tam, P. T. (2019). *STUDY FACTORS AFFECTING MANAGEMENT CAPACITY AND THE BUSINESS*

- EFFECTIVENESS : A CASE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(3), 1–11.
- Ismail, F. (2018). *Statistika Untuk Penelitian Pendidikan dan Ilmu-Ilmu Sosial*. Prenada Media. <https://books.google.co.id/books?id=D9B1DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Jami, Mona, et all. (2019). *Investigating the Effectiveness of Business Strategic Orientation on Organizational Performance Considering the Intervening Role of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.231985.2575>
- Klasoom, Zohra, Khan Ali, Zubair, S. S. (2020). *Organizational Culture as a Moderator Between Paternalistic Leadership Style Organizational Culture as a Moderator Between Paternalistic Leadership Style and Organizational Commitment : A Case of Banking Sector , Pakistan. January*. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-1-05>
- Kvirkvaia, M. (2023). the Role of Corporate Culture in Business Success. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 29–34. <https://doi.org/10.48047/intjese/v14i6.384>
- Lo, M., & Abdullah, M. A. (2017). THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS : ORGANISATIONAL CULTURE AS THE MODERATOR. *International Journal of Business and Society*, 18, 808–818.
- Paliszkiwicz, J., Svanadze, S., & Jikia, M. (2017). The role of knowledge management processes on organizational culture. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 29–44.
- Ruskov, P., Haralampiev, K., & Georgiev, L. (2012). Online Investigation of SMEs Competitive Advantage. *Iternational Conference on Management, Enterprise and Benchmarking June, May 2014*, 143–160.
- Sarwari, S. (2024). The Role of Sustainable Management Practices and Social Media in Shaping Generation Z ' s Preferences for Environment-Friendly Hotels. *Peer Reviewed Journal and Book Publishing*, 7(2), 76–94.
- Schenk. (2022). Knowledge management and innovation. *Data and Information Management*, 6(3). <https://doi.org/10.1016/j.dim.2022.100018>
- Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 8223(6), 1831–1845. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00700a>
- Vaziri, B. (2017). *THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS WITH THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATION CULTURE*. 37–48.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290–306. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>
- Yıldırım, N., & Birinci, S. (2013). Impacts of Organizational Culture and Leadership on Business Performance: A Case Study on Acquisitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 71–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.009>
- Zehir, C., Gülen, Ö., & Zehir, S. (2011). *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance : Multi-National Companies in İstanbul The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance : Multi-National Companies in ø stanbul. December*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>