

Peran Sistem Komunikasi Internal Organisasi dalam Mengimplementasikan Knowledge Management serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Wijaya Karya Tbk

Sudrajat Nasution^{1,*}

¹ Program Studi Manajemen Informatika; STMIK Bina Insani; Jl. Siliwangi No 6 Rawa Panjang
Bekasi Barat, telp/fax 021- 889 58 130 / 021 - 824 00924 / 021- 885 35 74; e-mail:
drj.1616@gmail.com

* Penulis yang menangani Korespondensi:

E-mail: drj.1616@gmail.com

Abstract: *The object of this study focuses on the internal communication organizations system of PT Wijaya Karya Tbk in implementing knowledge management and its influence on employee job satisfaction. This research aims to quantify the influence (1) internal communication systems toward the satisfaction of employees, (2) the influence of internal communication system in implementing knowledge management and (3) the relationship between the internal communication system of mediation against satisfaction of employees through the Causal Step to measure estimated average value and the Product of Coefficient to relationship significance. In this case, the intervening variable implement the knowledge management. Regresion test result indicate (1) variable X 0,859 against influential Y, (2) variable X, 0.772 against influential M and (3) the influence of the variable X against Y be lower with variable M, down to 0,446 as well as the variable M 0,534 against influential Y. Based on the Sobel Test and Bootsraping, the implementation knowledge management is the perfect intervening variable.*

Keyword : *Internal communication system, knowledge management, Job Satisfaction*

Abstrak: *Obyek kajian penelitian ini berfokus pada Sistem komunikasi internal organisasi PT Wijaya Karya Tbk dalam mengimplementasikan knowledge management serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan mengukur besaran pengaruh (1) sistem komunikasi internal (variabel X) terhadap kepuasan kerja karyawan (variabel Y), (2) pengaruh sistem komunikasi internal dalam mengimplementasikan knowledge management (variabel M) serta (3) hubungan mediasi antara sistem komunikasi internal terhadap kepuasan*

kerja karyawan melalui implementasi knowledge management. Analisis data menggunakan metode Kausal Step untuk mengukur estimasi nilai rata-rata variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas dan Product of coefficient untuk signifikansi hubungan yang dalam hal ini adalah variabel intervening implementasi knowledge management. Hasil uji regresi menunjukkan (1) Variabel X berpengaruh 0,859 terhadap Y, (2) Variabel X berpengaruh 0.772 terhadap M dan (3) pengaruh variabel X terhadap Y menjadi lebih rendah dengan memasukan variabel M, menjadi 0,446 serta variabel M berpengaruh 0,534 terhadap Y. Berdasarkan uji Sobel Test dan Bootstrapping, implementasi knowledge management merupakan variabel intervening sempurna.

Kata kunci : *Sistem Komunikasi internal, Knowledge Management dan Kepuasan Kerja*

1. Pendahuluan

Dewasa ini, komunikasi internal lebih dari sekedar memo, publikasi, dan siaran yang mencakup kegiatan perusahaan tapi lebih kepada membangun sebuah budaya korporat berdasarkan nilai-nilai dan memiliki potensi untuk mengarahkan perubahan organisasi [1]. Perubahan bisnis telah menciptakan kebutuhan bagi komunikasi internal yang kuat. Pengaturan sistem komunikasi internal yang baik tentu melalui perencanaan, kesesuaian dengan susunan kepegawaian, dan pemanfaatan berbagai saluran komunikasi serta peran manajemen dalam sistem komunikasi internal.

Kondisi karyawan –anggota organisasi- sekarang ini semakin meminta dilibatkan dalam penentuan perubahan organisasi. Keterlibatan ini menciptakan kedekatan dengan karyawan di setiap jenjang serta menciptakan komunikasi yang bersifat dua arah, yang memungkinkan adanya umpan balik dan atau opini yang diakomodasi dalam pengambilan keputusan. Semua itu menjadikan karyawan melihat dengan lebih kritis tentang manajemen senior berkomunikasi dengan mereka, materi yang dikomunikasikan serta keterlibatan dan kesejajaran peran di dalam arahan perusahaan.

Menurut Richard Mitchell dalam [1] menyatakan bahwa manajemen harus mengerti bahwa audiens internal dapat menjadi lebih penting daripada eksternal untuk semua alasan bisnis, dan ada konsekuensi bagi yang tidak mensejajarkan bidang-bidang ini. Kondisi ini dipicu oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan tindakan satu kali klik pada mouse mampu membocorkan informasi internal menjadi sajian informasi bagi pihak eksternal. Dengan demikian sistem komunikasi internal organisasi yang efektif menyiratkan terciptanya interaksi, dan penghargaan terhadap karyawan yang dilakukan secara rutin berkesinambungan

Kepastian pemahaman dan pengertian atas pesan dalam interaksi dengan audiens internal ini dapat diidentifikasi melalui tindakan anggota organisasi. Pola tindakan ini merupakan elaborasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang sudah terinternalisasi dalam diri setiap anggota organisasi. Nilai dan keyakinan ini juga memilah tindak perilaku yang dilarang dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Transformasi nilai dan keyakinan, yang mengemuka ini merupakan

esensi dari budaya organisasi, selain berbagai kebiasaan/ritual, bahasa dan lainnya. Atribut budaya tersebut merupakan tanggung jawab manajemen puncak sesuai dengan kebutuhan bisnis. Budaya organisasi dilestarikan dengan berbagai cara. Misalnya melalui seleksi dan rekrutmen, sosialisasi pada karyawan baru, pola pembinaan bawahan, serta perilaku dan pola interaksi orang-orang di perusahaan.

Setiap perusahaan tentu direncanakan bukan saja mampu bertahan menghadapi perubahan yang ada, namun mampu tumbuh menjadi lebih besar lagi. Oleh karena perubahan merupakan keniscayaan, maka sejatinya mampu dihadapi dan diatasi. Perusahaan pada konteks ini diharapkan mampu menjadi organisasi pembelajar yang secara intens meningkatkan kemampuannya dalam upaya menciptakan masa depan atau visi yang ditetapkan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar menjadi organisasi pembelajar adalah dengan menerapkan Knowledge Management (KM). KM adalah praktik dari penerapan pengetahuan secara selektif dari pengalaman pengambilan keputusan sebelumnya untuk aktivitas pengambilan keputusan saat ini dan masa depan dengan maksud untuk meningkatkan Organizational Effectiveness.

Knowledge Management dipercaya dapat mempercepat pembelajaran bersama dalam pengembangan sumber daya manusia sehingga memiliki daya saing dan merespons perubahan pasar bisnis secara proaktif. Dengan mengelola pengetahuan sebagai aset, maka dipastikan terjadi diseminasi valuable knowledge kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih efektif dibandingkan dengan sebelumnya dengan cara saling berinteraksi, berbagi dan mengaplikasikannya dalam aktivitas sehari-hari.

Kondisi ideal dalam penerapan Knowledge Management menyiratkan keterlibatan secara sadar setiap karyawan untuk berkontribusi dan berbagi pengetahuan dengan lainnya, yang secara akumulatif mampu meningkatkan efektivitas organisasi perusahaan. Kondisi ini pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang menyengaja melibatkan diri khususnya pada aktivitas berbagi pengetahuan.

Secara kasat mata, penerapan Knowledge Management dimungkinkan menghadapi berbagai faktor hambatan, seperti keterbatasan waktu, rendahnya kesadaran pentingnya pengetahuan, persepsi tentang pengetahuan sebagai rich content yang menyebabkan sharing pengetahuan haruslah berbayar, dan suasana kompetisi dalam organisasi.

Kondisi Jakarta yang lalu lintasnya luar biasa macet, menjadi alasan ideal bagi karyawan kelas menengah dan bawah untuk menolak sharing pengetahuan dalam Community of Practice (CoP) setelah jam kantor. Anggapan bahwa untuk memperoleh pengetahuan menuntut waktu dan biaya, karena itu berbagi pengetahuan seharusnya dengan berbayar. Demikian juga kondisi kompetisi antar anggota organisasi, menjadikan karyawan tidak mau berbagi pengetahuan. Hambatan tersebut yang memungkinkan sulitnya menerapkan Knowledge Management pada perusahaan, termasuk BUMN seperti PT Wijaya Karya, Tbk.

Idealnya, setiap orang yang bekerja tentu mengharapkan kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan

memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seorang karyawan dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Pada konteks inilah telaah terhadap PT Wijaya Karya Tbk, sebagai BUMN yang memiliki visi 2020, menjadi salah satu perusahaan EPC dan Investasi terintegrasi terbaik di Asia Tenggara, tentu membutuhkan keunggulan agar mampu menjadi perusahaan dunia. Kebutuhan tersebut tentu harus didukung diantaranya kehandalan dan keunggulan pengetahuan dan teknologi dan kesiapan anggota audiens internal organisasi untuk menghadapinya.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif sesuai dengan paradigma yakni untuk mengukur besaran hubungan kausal antara (i) variabel Sistem Komunikasi Internal terhadap Kepuasan kerja karyawan variabel , (ii) Sistem Komunikasi Internal terhadap implementasi Knowledge Management, (iii) variabel Implementasi Knowledge Management dalam hubungannya dengan variabel Sistem Komunikasi Internal dan Kepuasan kerja karyawan, maka metode yang digunakan kuantitatif dengan menggunakan Analisis Regresi.

3. Hasil dan Analisis

3.1. Analisis Data

Analisis regresi metode Kausal Step menggunakan SPSS Ver. 22 dan dilakukan dengan langkah sebagai berikut :

1. Persamaan regresi $Y = a_1 + c X$, untuk mengukur kausalitas variabel X – Sistem Komunikasi Internal - terhadap variabel Y – Kèpuasan Kerja. Berdasarkan Tabel 4.1 Kausalitas $X \rightarrow Y$, diketahui koefisien regresi Variabel X terhadap variabel Y mencapai 0,859 dengan tingkat keterpengaruhan yang signifikan karena Sig mencapai 0,00 yang kurang dari 0,05

Tabel 1. Koefisien Regresi $X \rightarrow Y$

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Error Std.	Beta	t
1	(Constant)	,300	,464		,647
	X	,859	,142	,647	6,059
					Sig.
					,521
					,000

a. Dependent Variable: Y

Tabel 2. Kontribusi X → Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,647 ^a	,419	,407	,56996

a. Predictors: (Constant), X

Sumber : Hasil Analisis Data

Berdasarkan Tabel 2. sebesar 64,7 % terhadap kepuasan kerja karyawan. atau terdapat faktor lain yang tidak teridentifikasi pada analisis ini yang mempengaruhi sebesar 35,3 %.

2. Persamaan regresi $M = a_2 + a X$ untuk mengukur kausalitas variabel X – Sistem Komunikasi Internal - terhadap variabel M – Implementasi Knowledge Management. Berdasarkan Tabel 3 Kausalitas X → M, diketahui koefisien regresi Variabel X terhadap variabel M mencapai 0,772 dengan tingkat keterpengaruhan yang signifikan karena Sig mencapai 0,00 yang kurang dari 0,05.

Tabel 3. Kausalitas X → M

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,871	,413		2,108	,040
	X	,772	,126	,651	6,121	,000

a. Dependent Variable: M

Tabel 4. Kontribusi X → M

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,651 ^a	,424	,412	,50735

a. Predictors: (Constant), X

Berdasarkan Tabel 4. Kontribusi X → M, diketahui bahwa Sistem komunikasi internal memiliki pengaruh sebesar 65,1 % terhadap implementasi Knowledge Management. atau

terdapat faktor lain yang tidak teridentifikasi pada analisis ini yang mempengaruhi sebesar 34,9 %.

Persamaan regresi $Y = a_3 + c'X + bM$, untuk mengukur kausalitas variabel X – Sistem Komunikasi Internal - terhadap variabel Y – Kepuasan Kerja - dengan mengontrol variabel M - Implementasi Knowledge Management. Berdasarkan Tabel 5. Kausalitas $X \rightarrow M \rightarrow Y$, diketahui koefisien regresi Variabel X terhadap variabel Y mencapai 0,446 dan variabel M terhadap Y sebesar 0,534 dengan tingkat keterpengaruhannya terhadap Y signifikan karena Sig mencapai 0,00 sedangkan variabel X terhadap Y menjadi tidak signifikan karena mencapai 0,10.

Tabel 5. Kausalitas $X \rightarrow M \rightarrow Y$

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,165	,430		-,383	,703
	M	,534	,140	,477	3,821	,000
	X	,446	,166	,336	2,691	,010

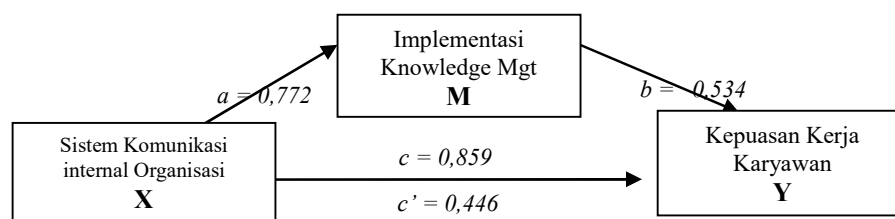
a. Dependent Variable: Y

Tabel 6. Kontribusi $X \rightarrow M \rightarrow Y$

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 ^a	,550	,532	,50642

a. Predictors: (Constant), X, M

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa pengaruh Sistem komunikasi internal terhadap kepuasan karyawan menjadi lebih rendah dengan memasukkan variabel implementasi Knowledge Management menjadi 55 % dari sebelumnya yang mencapai 64,7%. Variabel M (implementasi *Knowledge Management*) memiliki kontribusi sebesar 74,2 % terhadap variabel Y (kepuasan karyawan).



Gambar 1. Diagram Analisis Kerangka Pemikiran

3.2. Product of Coefficient

Dalam menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui M, maka dilakukan uji *Product of Coefficient*, dengan aplikasi Excel. Langkah pertama dengan mengukur besarnya standar *error* yaitu :

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

Kekuatan signifikansi pengaruh tidak langsung, selanjutnya dilakukan dengan menghitung koefisien **ab** :

$$Z = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Berdasarkan analisis maka diperoleh **ab** = 0,772 x 0.534 = 0,412, maka Standar Error nya =

$$S_{ab} = \sqrt{(0,534^2 \times 0,126^2) + (0,772^2 \times 0,140^2) + (0,126^2 \times 0,140^2)}$$

$$S_{ab} = 0,129$$

$$\begin{aligned} \text{sehingga } Z &= \frac{0,412}{0,129} = 3,20744 \\ &= (1 - \text{NORMSDIST}(3,20744))^2 = 0,00 \end{aligned}$$

Uji Hipotesis

- a. Uji hipotesis pertama yakni tentang pengaruh Sistem komunikasi internal terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan berdasarkan Tabel 1 Koefisien Regresi X → Y : 0,859 yang berarti $c \neq 0$ dan Tabel 4.2 Kontribusi X → Y, menyatakan bahwa Sistem komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 64,7 %
- b. Uji hipotesis kedua tentang pengaruh Sistem Komunikasi Internal terhadap aktivitas mengimplementasikan *Knowledge Management*, berdasarkan Tabel 4.3 Koefisien Regresi X → M : 0,772 atau $a \neq 0$ dan Tabel 4.4 Kontribusi X → M, menyatakan hipotesis diterima. Dengan demikian Sistem komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi *Knowledge Management* dengan kontribusi sebesar 65,1 %.
- c. Uji hipotesis ketiga tentang pengaruh Sistem komunikasi internal terhadap kepuasan kerja karyawan melalui mediasi implementasi *Knowledge management*. Berdasarkan Tabel 5. Kausalitas $X \rightarrow M \rightarrow Y$ diketahui bahwa Sistem komunikasi internal berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui mediasi implementasi *Knowledge management*. Hal ini ditunjukkan koefisien pengaruh implementasi *Knowledge management* terhadap kepuasan kerja karyawan $b \neq 0$.

Dalam mengukur pengaruh mediasi implementasi Knowledge Management menggunakan *Sobel Test* dan *Bootstrapping*, yang membuktikan bahwa implementasi *Knowledge Management* merupakan variabel mediasi sempurna diantara variabel Sistem Komunikasi Internal dengan variabel Kepuasan Kerja Karyawan (*Sig.* 0,00)

Kajian kausalitas variabel Sistem Komunikasi Internal dalam implementasi *Knowledge Management* terhadap kepuasan karyawan PT Wijaya Karya Tbk., dalam analisis data telah menunjukkan deskripsi secara jelas. Pada metode Kausal Step di tahap pertama menunjukkan bahwa variabel X (Sistem Komunikasi Internal) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kepuasan Kerja Karyawan) dengan koefisien mencapai 0,859. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem komunikasi internal organisasi PT Wijaya Karya Tbk. memiliki pengaruh yang signifikan, karena koefisien mendekati angka 1.

Variabel Sistem Komunikasi Internal yang berdimensi Komunikasi ke atas dan ke bawah, komunikasi *on line*, komunikasi Visual, tatap muka dan publikasi secara keseluruhan memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan dengan *t hitung* > *t tabel* yakni 6.059 dari *t tabel* 2.011. Secara parsial, dimensi komunikasi tatap muka yang memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan dimensi lainnya, baik terhadap faktor kepuasan kerja sebesar 0,687 dan faktor ketidakpuasan kerja, sebesar 0,555 (lihat lampiran 10).

Kondisi ini memberikan gambaran bahwa Komunikasi tatap muka sebagai komunikasi langsung antara pimpinan dengan bawahan, dilakukan secara formal dan informal. Proses komunikasi ini juga dilakukan interpersonal/ *dyadic* dan dalam kelompok. Dalam proses komunikasi seperti ini, pimpinan yang berkomunikasi secara jujur kepada bawahan secara perorangan dan atau bersama dalam kelompok, mendorong bawahan untuk menyampaikan pesan dengan terbuka, jujur dan benar. Kondisi ini tentu mampu memberikan gambaran bahwa batas hirarki ternyata tidak membuat adanya batas yang kaku dalam pola hubungan/bersifat formal, namun juga dilangsungkan secara personal dan *peer group*. Situasi seperti ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan.

Dimensi lainnya, seperti komunikasi ke atas dan ke bawah khususnya dalam komunikasi penyampaian informasi, penyelesaian masalah pekerjaan, instruksi dan kesalahan kerja berhasil memberikan pengaruh secara nyata terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Komunikasi ke atas dan ke bawah di organisasi PT Wijaya Karya Tbk., berlangsung efektif menyentuh faktor intrinsik – yakni faktor motivasi yang berasal dalam diri karyawan - dan ekstrinsik – faktor dari luar diri karyawan - yang memberikan aspek kepuasan kerja. Secara deskriptif proses komunikasi ke atas dan ke bawah dilakukan secara persuasif, tepat, dan mudah dimengerti, sehingga mampu mengatasi faktor ketidakpuasan kerja yang disebabkan aspek hubungan pribadi dan kondisi kerja. Selain itu juga memicu faktor –

motivasi kepuasan kerja bagi karyawan yang menyangkut aspek pengakuan, wewenang dan tanggung jawab.

Demikian juga halnya dengan komunikasi *on line* dan komunikasi visual. Faktor sumber data yang dipercaya, *real time* dan *user friendly* serta aksestabilitas yang terbuka mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, baik dari sisi intrinsik dan ekstrinsik seperti pengakuan dan status. Kelayakan sumber data yang dapat dipercaya menunjukkan bahwa komunikasi internal berlangsung secara jujur/benar yang mengandung kesungguhan/keseriusan manajemen. Kuatnya makna pesan yang disampaikan ini semakin efektif karena berlangsung secara *real time*, dengan media yang mudah digunakan serta mudah diakses. Kecepatan, kemudahan serta keterbukaan akses memungkinkan setiap karyawan dapat dengan mudah memperoleh informasi.

Pada komunikasi visual, pesan visual yang disampaikan mampu dipahami dengan jelas dan tepat, sehingga dapat dipersepsikan dengan baik oleh karyawan. Dengan demikian, makna pesan mampu memberikan gambaran lingkungan kerja yang sebenarnya seperti dalam proses pengawasan, pertanggung jawaban, proses promosi dan lainnya.

.Komunikasi internal yang meliputi konten dan isu internal yang penting dan bermanfaat, serta penggunaan media yang tepat sasaran, tentu memberikan bukan saja akses, kelayakan dan keberartian isu, juga menjadi ajang aktualitas/pengakuan terhadap setiap sosok karyawan.

Sistem Komunikasi Internal ternyata memberikan kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap terwujudnya *Knowledge Management*. Pada konteks PT. Wijaya Karya Tbk., sebagai organisasi pembelajar, dipastikan membutuhkan asupan kreativitas inovasi yang masif dan sistematis, berupa pengetahuan yang *up date* dan relevan dengan *core business* yang padat dengan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Keterlibatan setiap anggota/karyawan secara sadar, terstruktur, konsisten dan berkesinambungan dalam *sharing* pengetahuan yang menjadi kebutuhan organisasi, merupakan indikasi keberhasilan pengelolaan organisasi melalui Sistem Komunikasi Internal yang efektif. Sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 3 dan 4, bahwa sistem komunikasi internal berpengaruh sebesar 0,772 terhadap implementasi *knowledge management*. Secara parsial, komunikasi visual lebih besar memberikan pengaruh di setiap tahap implementasi *knowledge management* dibandingkan dengan dimensi lainnya.

Indikasi ini dapat diketahui dari kegiatan sosialisasi – seperti melalui diskusi kelompok - tentang *Knowledge Management*. Setiap karyawan terlibat dengan kemauan sendiri dalam komunitas praktis melakukan *sharing* pengetahuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Perwujudan *sharing* pengetahuan *Tacit* – pengetahuan perorangan yang menyatu dengan pengalaman dan tidak berwujud - menjadi pengetahuan *explicit* – pengetahuan yang telah didokumentasikan - yang dilakukan karyawan adalah efek keberhasilan komunikasi. Hal ini disebabkan kunci utama perubahan pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* tergantung pada komitmen perorangan setiap karyawan sebagai bagian dari

identitas organisasi yang memahami dan menyadari misi dan tujuan organisasi. Tumbuhnya pemahaman, komitmen dan tindakan dalam kegiatan *Knowledge Management* dalam konteks komunikasi adalah efek komunikasi yang menyangkut kognisi, afeksi dan konasi.

Rangkaian efek komunikasi internal dalam mewujudkan keberadaan *Knowledge Management* secara teknis sebagai kebutuhan organisasi pembelajar, diawali dengan pelatihan *Partnership* bagi anggota suatu kelompok komunitas praktis. Selain itu interaksi antar anggota dalam kelompok komunitas praktis yang bersifat *peer group* dilakukan melalui proses *coaching*, *mentoring* dan *conseling*. Kondisi ini secara ideal sejatinya mampu menghasilkan *sharing* pengetahuan yang bermanfaat bagi keberlanjutan organisasi.

Konsistensi dalam mengimplementasikan *Knowledge Management* menuntut proses *scanning* katagorisasi terhadap setiap *sharing* pengetahuan yang dikomunikasikan agar relevan, aman didokumentasikan dan memiliki nilai kebaruan. Pada organisasi yang berorientasi pada pengetahuan, mendapatkan pengetahuan baru bukan aktivitas khusus atau hanya menjadi tugas pokok unit kerja tertentu – misalnya R & D. Proses mendapatkan pengetahuan baru adalah aktivitas rutin karena setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab menciptakan dan mengelola pengetahuan. Proses ini dimungkinkan terjadi bukan pada suasana kompetitif, namun kondisi kolaboratif yang tumbuh diantara karyawan sebagai suatu tim kerja yang solid. Efek konasi yang demikian adalah cermin dari efektivitas Sistem komunikasi Internal yang menempatkan setiap anggota/karyawan dalam komunitas memiliki peran penting yang mampu memberikan kontribusi berarti kepada organisasi sesuai dengan kompetensinya.

Setiap karyawan pada kondisi kerja seperti ini dalam kesehariannya bertindak optimal dengan menjadi personal yang selalu belajar sambil bekerja. Dorongan yang melandasinya adalah kebutuhan mengaktualisasikan diri dan menjadi anggota tim yang mampu memberikan kinerja yang terbaik. Sehingga mampu memberikan *sharing* pengetahuan yang memiliki nilai kebaruan/inovasi.

Dorongan internalisasi ini pada gilirannya menjadi kekuatan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan bagi diri karyawan sendiri sejalan dengan visi organisasi. Dengan demikian dipastikan tingkat produktivitas setiap karyawan terus dan terus mengalami peningkatan yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi yang terus tumbuh.

Keterlibatan karyawan PT. Wijaya Karya Tbk, dalam *Knowledge Management* dipersepsikan sebagai pengakuan manajemen terhadap kemampuan/kompetensi. Dampaknya adalah terciptanya dorongan/motivasi menggunakan peluang ini sebagai sarana aktualitas diri setiap karyawan sesuai dengan keahliannya dan mampu memberikan pengaruh pada kepuasan kerja.

Proses keterlibatan setiap karyawan dalam mengimplementasikan *Knowledge Management* secara masif dilakukan dengan *memaksa* melalui sistem agar setiap karyawan *bisa* melakukan dan hal ini dilakukan secara terus menerus dan konsisten. Beranjak dari *bisa*,

akhirnya menjadi ter-*biasa* bagi setiap karyawan dan *Knowledge Management* menjadi *budaya* organisasi PT Wijaya Karya Tbk.

Keterlibatan dalam *Knowledge Management*, bagi setiap karyawan menjadi juga wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, selain juga menjadi obyek pengawasan pimpinan terhadap kinerja bawahan. Oleh karena itu Kualitas kontribusi pengetahuan menjadi indikasi prestasi yang memungkinkan peningkatan karir, remunerasi serta status yang memberikan pengaruh yang sangat berarti bagi Kepuasan Kerja setiap karyawan

Keberhasilan proses keterlibatan tersebut tentu didukung dengan adanya Sistem Komunikasi Internal yang efektif serta keberadaan *Knowledge Management* yang berhasil membawa organisasi PT Wijaya Karya Tbk, sesuai dengan visinya. Sebagai bagian dari identitas organisasi, profil dan kinerja perusahaan pasti menjadi identitas pribadi bagi setiap karyawan. Profil, prestasi, kinerja PT Wijaya Karya Tbk, sekarang ini mampu meningkatkan *Knowledge Management* karyawan.

Dengan demikian, efektivitas Sistem Komunikasi Internal dalam organisasi PT Wijaya Karya Tbk, mampu mengajak dan menjadikan anggota organisasi/karyawan menjadi bagian identitas organisasi untuk mengimplementasikan *Knowledge Management* secara masif dan sistemik. Pengelolaan *Knowledge Management* pada organisasi PT Wijaya Karya Tbk, telah membuktikan mampu memberikan kontribusi bagi kinerja organisasi khususnya Kepuasan Kerja karyawan, sebagaimana yang tercantum pada Tabel 4.5 dan Tabel 4.6, yakni dengan koefisien sebesar 0,534 dan kontribusi sebesar 74,2 %. Selain itu, aktivitas implementasi *Knowledge Management* menjadi mediasi yang sempurna bagi sistem komunikasi internal organisasi dalam memberikan kepuasan kerja bagi anggotanya, dalam hal ini adalah karyawan PT Wijaya Karya Tbk.

4. Kesimpulan

Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini yaitu: 1). Sistem komunikasi internal membuktikan mampu memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2). Sistem komunikasi internal mampu mempengaruhi implementasi *Knowledge Management* secara signifikan. 3). Implementasi *Knowledge Management* merupakan variabel mediasi/intervening sempurna dalam hubungan antara sistem komunikasi internal dengan kepuasan kerja karyawan di PT Wijaya Karya Tbk.

Saran-saran berdasarkan kesimpulan tersebut dari penelitian ini yaitu: a). Temuan penelitian ini dapat dikembangkan secara deduktif-empiris dan induktif untuk melakukan kajian lebih mendalam tentang *knowledge management* sebagai strategi komunikasi internal organisasi. b). Kajian ini sebaiknya dikembangkan pada konteks berbagai level komunikasi, seperti komunikasi interpersonal, kelompok, hingga komunikasi budaya dalam organisasi dengan obyek yang lebih luas dikaitkan dengan iklim komunikasi serta pencapaian sasaran organisasi.

Referensi

- [1] Argenti, Paul A. Komunikasi Korporat. Jakarta. Salemba Empat. 2010.
- [2] Cornelissen, Joep. Corporate Communication. Singapore. SAGE. 2008.
- [3] Pace Wayne R, Faules F Don. Komunikasi Organisasi. Bandung. Remaja Rosdakarya. 2013.
- [4] Ghozali, Imam. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Semarang. BP UNDIP. 2013.
- [5] Jefkins, Frank. *Public Relations* (terjemahan). Jakarta. Penerbit Erlangga. 1996.
- [6] Griffin, Ricky W. Manajemen (Jilid 1). Penerbit Erlangga. 2004.
- [7] Handoko, Hani. Pengantar Manajemen. BPF. Yogyakarta. 2010.
- [8] Kusdi. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta. Penerbit Salemba Humanika. 2009.
- [9] Luthans Fred. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Yogyakarta. Penerbit Andi. 2006.
- [10] Mathis, Jackson. Manajemen Sumber Daya manusia. Salemba Empat. Jakarta. 2006.
- [11] Munandar, dkk. Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan, Bagian Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta. 2004.
- [12] Munir, Ningky. Knowledge Management Audit. Jakarta PPM. 2007.
- [13] Rivai, H. Viethzal. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori Ke praktek. Jakarta. Raja Grafindo Persada. 2011.
- [14] Robbins, P. Stephen. Perilaku Organisasi. Penerbit Erlangga. Jakarta. 2006.
- [15] Robbins, P. Stephen. Teori Organisasi. Struktur, Desain dan Aplikasi. Jakarta. Penerbit Arcan. 1994.
- [16] Sekaran, Uma. Metodologi penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Salemba Empat, Jakarta 2006,
- [17] Susanto, A.B. Visi dan Misi Langkah Awal Menuju Strategic Management. The Jakarta Consulting Group. Jakarta. 2007.
- [18] Tiwana, Amrit. The Knowledge Management Toolkits. New Jersey. Prentice Hall. 2002.
- [19] Wibowo, Perilaku dalam Organisasi, Rajagrafindo Persada. Jakarta. 2014.
- [20] Widayana Lendy. Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis. Malang: Bayu Media. 2005.