

# PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Rofikotul Arfati

[fikorachbini@yahoo.com](mailto:fikorachbini@yahoo.com)

## **Abstract**

*This study aims to examine and analyze the influence of knowledge management and organizational culture on organizational performance. This study uses theory of Resources Based View. The study conducted by the Agency for Assessment and Application of Technology (BPPT), with 62 respondents on engineering positions. Data collected using questionnaire method that is by giving list question or questionnaire which submitted directly to respondent and also by email. Data analysis techniques in this study using Partial Least Square (PLS) with WarpPLS 3.0. The results showed that knowledge management and organizational culture have positive and significant influence on organizational performance*

**Keywords** : *Knowledge Management, Organization Culture, Performance Organization*

## **1. Pendahuluan**

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah rumusan serta akses ke pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang menciptakan kapabilitas baru yang menunjang kinerja yang unggul, meningkatkan inovasi dan nilai pelanggan . Manajemen pengetahuan adalah proses untuk memaksimalkan kekayaan intelektual dengan melihat kinerja karyawan didalam organisasi untuk kepentingan organisasi itu sendiri .

Setiap perusahaan memerlukan manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Perlunya diterapkan manajemen pengetahuan di dalam organisasi, didukung oleh Riset Delphi Group (2007) yang membuktikan bahwa pengetahuan dalam suatu organisasi tersimpan dengan struktur: 42% ada di pikiran (otak) anggota organisasi sebagai pengetahuan tacit, 26% terdapat pada dokumen kertas, 20% terdapat pada dokumen elektronik, 12% adalah pengetahuan berbasis elektronik . Berdasarkan temuan penelitian tersebut, 42% pengetahuan yang ada dalam otak/pikiran setiap individu organisasi membutuhkan sarana/ruang yang baik sehingga mampu mengkomunikasikan/ menyampaikan kepada orang lain. Kegiatan ini bertujuan untuk menambah informasi/ pengetahuan orang yang bersangkutan dan memotivasi munculnya gagasan/ide baru untuk membuat sistem/ produk baru serta memperbaiki

system/produk yang lama. Kegiatan yang bisa dilakukan suatu organisasi salah satunya dengan cara manajemen pengetahuan/ *knowledge management* .

Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi yang disingkat BPPT merupakan lembaga/ instansi penelitian yang menggunakan modal manusia (*human capital*) sebagai sumber inovasi, pengetahuan, serta pembaharuan. Lembaga/instansi penelitian bergantung pada komunikasi informal antara individu dan bersifat *people-centric operations*, yang mengakibatkan seringkali penyebaran pengetahuan terputus, sehingga informasi penting tidak dapat tersampaikan dengan baik diantara individu pada instansi/lembaga penelitian tersebut. Untuk itu pengetahuan di dalam BPPT perlu dikelola dan didokumentasikan dengan menggunakan konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Untuk mendukung hal tersebut maka BPPT mengembangkan *Knowledge management System* (KMS) untuk membantu proses pengelolaan pengetahuan di BPPT yang diresmikan pada tanggal 2 November 2016. Tujuan dari KMS memberi kemudahan kepada pegawai BPPT dalam memanfaatkan, mengeksplorasi, dan berbagi pengetahuan, sehingga proses kreatifitas dan inovasi teknologi di lingkungan BPPT akan terdorong lebih luas dan setiap pegawai dengan cepat bisa meningkatkan kompetensi dengan harapan akan melahirkan inovasi-inovasi baru di BPPT.

Suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Pengelolaan manajemen pengetahuan tersebut pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang tepat bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dalam berkompetisi antar organisasi yang berkecimpung di bidang yang sama. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumber daya yang ada dalam diri masing-masing karyawan, akan tetapi diperlukan cara untuk mengelola pengetahuan tersebut, sehingga bisa dimanfaatkan oleh suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kualitas layanan. Oleh karena itu manajemen pengetahuan mempunyai peran pendukung yang penting didalam suatu organisasi . Penelitian tentang manajemen pengetahuan dan kinerja perusahaan di perusahaan kecil dan menengah di Malaysia memberikan pemahaman bahwa proses pada manajemen pengetahuan menunjukkan kontribusi positif untuk kinerja perusahaan. Melalui manajemen pengetahuan, perusahaan mengumpulkan dan menghasilkan informasi dan pengetahuan tentang pelanggan mereka, pesaing dan pemasok. Penelitian didukung oleh penelitian .

mengatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu variabel yang berpengaruh/berdampak terhadap individu dan kinerja organisasi dalam lingkungan yang bersaing. Banyak akademisi dan parapraktisi menyatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada tingkat dimana nilai-nilai budaya diadopsi secara luas . Klaim bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja didirikan di atas peran yang dirasakan bahwa budaya memainkan peran dalam membangkitkan keunggulan kompetitif . Menurut Barney (1991) bahwa Keunggulan kompetitif/ *competitive advantage* suatu organisasi yang berkelanjutan bersumber dari ciri khas sumber daya yang langka, tidak sempurna, berharga, serta tidak *imitable* disubstitusikan. mengatakan bahwa budaya

organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Selanjutnya dan mengatakan bahwa budaya organisasi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif/*competitive advantage* jika menciptakan atribut dengan menyatukan segala unsur pengetahuan tacit, spesifisitas dan sosial interkoneksi. Bukti empiris bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi organisasi adalah penelitian dari dan .

Gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu Program/kegiatan/kebijaksanaan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan serta sasaran dari suatu organisasi yang tertera dalam *strategic planning* organisasi merupakan definisi dari kinerja . mengatakan bahwa kinerja sektor publik mempunyai bersifat multidimensional. Tidak terdapat indikator tunggal yang bisa dijadikan landasan untuk memperlihatkan kinerja secara komprehensif. memperkenalkan *balanced scorecard* yang mengukur baik finansial dan nonfinansial menjadi bagian sistem informasi para pekerja untuk semua tingkatan yang ada dalam organisasi/perusahaan.

Penelitian ini adalah replika dari penelitian yaitu meneliti tentang pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, tetapi ada perbedaan yang terletak pada variabel kinerja yaitu kinerja organisasi sektor publik dengan pendekatan *Resource-Based View* (RBV). Berdasarkan pada latar belakang yang sudah dijelaskan maka masalah yang diangkat dalam penelitian ini meliputi : (1) bagaimana pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi (2). bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini diharapkan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Selain itu penelitian ini diharapkan memberikan petunjuk bagi BPPT dalam menggambarkan sejauh mana pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, yang dapat menjadi masukan bagi BPPT dalam rangka mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 *Resource-Based View* (RBV)**

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan/*Resource-based view* yang selanjutnya disebut RBV merupakan salah satu tren utama penelitian-penelitian yang berlandaskan *the resource-based theory* (RBT) yang banyak dipublikasikan pada dekade terakhir ini . menyatakan bahwa RBV telah menjadi kerangka kerja yang paling berpengaruh dalam penelitian yang menekankan pada pemahaman sumber-sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan. RBV bertujuan pada pentingnya menyajikan sumber daya organisasi yang spesifik dalam meraih keuntungan kompetitif yang mendukung . Berdasarkan Pandangan yang menggunakan teori RBV, menunjukkan bahwa organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif menurut nilai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Menurut RBV keunggulan kompetitif merupakan bentuk dari sumber dan kemampuan organisasi yang sulit bagi kompetitor untuk menirunya. . Sumber daya dari suatu perusahaan dapat meliputi: semua proses

organisasi, kemampuan, aset, informasi, atribut perusahaan, *knowledge*, dan lain-lain yang dikontrol perusahaan dan membolehkan perusahaan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang akan menaikkan efisiensi dan efektivitasnya (Barney,1991).

## **2.2 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

*Knowledge Management*/manajemen pengetahuan adalah rumusan dan pendekatan ke *knowledge*, keahlian, dan pengalaman yang menciptakan kapabilitas baru sehingga menunjang kinerja yang unggul, menciptakan inovasi serta menambah nilai pelanggan . *Knowledge management* merupakan proses untuk memaksimalkan kekayaan intelektual yang dapat dilihat dari kinerja karyawan di suatu organisasi untuk kepentingan organisasi tersebut . Dengan demikian, manajemen pengetahuan/*knowledge management* mengubah data dan/atau informasi menjadi pengetahuan ditindaklanjuti ke dalam bentuk yang ketika itu dibuat tersedia, dapat dipergunakan secara efektif dan efisien di seluruh organisasi .

Manajemen pengetahuan sebenarnya timbul untuk menjawab permasalahan bagaimana seharusnya mengolah *knowledge* serta bagaimana mengelolanya. Kesadaran mengimplimentasikan pendekatan manajemen pengetahuan ke dalam strategi bisnis sangat diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan sumber daya pengetahuan sebagai aset utamanya senantiasa dapat memotivasi perusahaan menjadi lebih inovatif yang bermuara kepada kepemilikan daya saing perusahaan terhadap kompetitornya . mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses menangkap dan memanfaatkan keahlian kolektif suatu perusahaan dimanapun dalam suatu bisnis dalam bentuk tulisan, dokumen, database, yang disebut (*explicit knowledge*) atau dalam kepala orang (disebut *tacit knowledge*).

Manajemen pengetahuan oleh diartikan sebagai suatu disiplin yang memposisikan modal intelektual/*intellectual capital* sebagai sumber daya yang dikelola. Manajemen pengetahuan/*knowledge management* membagi informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat, menyiapkan alat-alat untuk menganalisa informasi itu dan memberikan daya tanggap terhadap ilham yang diperoleh dari informasi tersebut. Selanjutnya mengemukakan bahwa proses utama pada manajemen pengetahuan diantaranya adalah *creation* (penciptaan pengetahuan), *utilization* (penggunaan pengetahuan) dan *sharing* (berbagi pengetahuan). *Knowledge creation* (penciptaan pengetahuan) merupakan aktifitas untuk menciptakan pengetahuan. Pengetahuan di dapat dari informasi yang berupa pengalaman dan keahlian individu. *Knowledge utilization* (penggunaan pengetahuan) adalah kegiatan yang berkorelasi dengan aplikasi pengetahuan meliputi perangkat teknis diantaranya mesin dan peralatan yang dipakai untuk peningkatan nilai tambah atau produktivitas. *Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) meliputi kegiatan pemindahan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain. Berbagi pengetahuan berarti setiap individu menyadari pentingnya pengetahuan bagi perusahaan dan membagi ilmu yang didapat dengan individu yang lain.

### **2.3 Budaya Organisasi (*Organization Culture*)**

Budaya organisasi/*organization culture* yang kuat akan memberikan arah kepada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi . mengatakan budaya organisasi yang kuat dapat membantu anggota organisasi untuk memahami cara segala sesuatu dilakukan dengan memberikan stabilitas pada organisasi . Selanjutnya mendefinisikan budaya organisasi/*organizational culture* adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pembeda dengan organisasi yang lain. Suatu sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama adalah sekumpulan karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Sistem nilai tersebut dibentuk oleh tujuh sifat sebagai inti (*essence*) dari budaya organisasi, tujuh sifat tersebut adalah: 1) inovasi dan pengambilan risiko/*innovation and risk taking*, adalah tingkatan dimana karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil resiko. 2) Perhatian rinci/*attention to detail*, adalah tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rinci.3) orientasi hasil/*outcome orientation*, adalah tingkatan dimana manajemen berkonsentrasi pada hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil. 4) Orientasi pada manusia/*people orientation* adalah tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada anggota organisasi, 5). Orientasi tim/*team orientation* adalah tingkatan dimana aktifitas kerja di dikelola di sekitar tim-tim, bukan pada individu-individu. 6. Keagresipan/*Aggressiveness* adalah tingkatan dimana anggota organisasi memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukan santai-santai. 7) stabilitas/*stability* adalah tingkatan dimana aktifitas organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

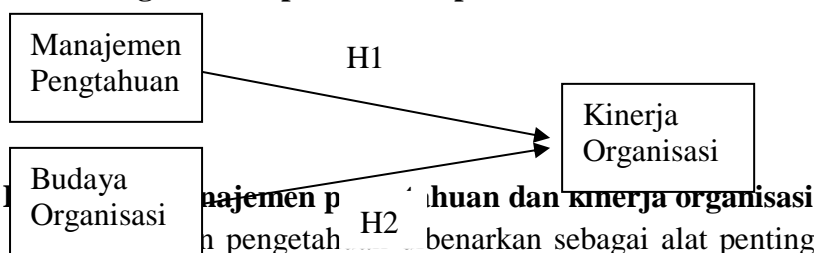
### **2.4 Kinerja Organisasi**

Gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu Program/kegiatan/kebijaksanaan dalam melaksanakan visi, misi, tujuan serta sasaran dari suatu organisasi yang tertera dalam *strategic planning* organisasi merupakan definisi dari kinerja . Daftar apa-apa saja yang menjadi tujuan organisasi termaktup dalam perumusan perencanaan strategis organisasi. Secara garis besar bisa disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi yang diperoleh oleh suatu organisasi pada periode tertentu. berpendapat bahwa pengertian kinerja (*Performance*) merupakan tingkat keberhasilan kerja yang dicapai dari suatu kegiatan dalam organisasi dalam kurun waktu atau periode tertentu yang berorientasi pada visi misi organisasi.

Kinerja sektor publik mempunyai sifat yang multidimensional, tidak terdapat indikator tunggal yang bisa dijadikan landasan untuk memperlihatkan kinerja secara komprehensif . Pengukuran kinerja sektor publik pada dasarnya dimaksudkan sebagai alat pengendalian organisasi. Mengukur keberhasilan sektor publik tidaklah semudah menentukan keberhasilan pada perusahaan bisnis. Sistem pengukuran kinerja hendaklah mempunyai kemampuan dalam menentukan apakah organisasi mampu mencapai apa yang menjadi tujuannya. Kinerja sekor publik tidak hanya diukur melalui perspektif finansial saja tetapi juga dari perspektif non finansial seperti kualitas pelayanan publik .

mengatakan bahwa *balanced scorecard* yang selanjutnya disebut BSC adalah pelacak elemen utama dari strategi perusahaan dengan peningkatan, kemitraan berkelanjutan dan kerjasama kelompok pada skala global. BSC memasukkan ukuran finansial dan juga dilengkapi dengan ukuran operasional dengan memberitahukan hasil dari tindakan yang telah diambil, proses internal, kepuasan konsumen, dan aktivitas perbaikan serta inovasi organisasi. Adanya BSC dalam system manajemen pada organisasi, maka dapat mengawasi hasil jangka pendek dari tiga perspektif tambahan, yaitu konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengevaluasi strategi dalam hal kinerja organisasi. Selanjutnya mengatakan bahwa secara singkat BSC tersusun ke dalam empat perspektif yang berimbang, yaitu: 1) persepektif finansial, 2) persepektif pelanggan, 3) persepektif proses bisnis internal, dan 4) persepektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2.6 Kerangka Konseptual dan Hipotesis



berdasarkan penelitian sebagai alat penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya mengatakan bahwa manajemen pengetahuan timbul sebagai sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian tentang manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan kinerja perusahaan perusahaan kecil dan menengah di Malaysia memberikan pemahaman bahwa proses pada manajemen pengetahuan menunjukkan kontribusi positif untuk kinerja perusahaan. Melalui manajemen pengetahuan, perusahaan mengumpulkan dan menghasilkan informasi dan pengetahuan tentang pelanggan mereka, pesaing dan pemasok. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh yaitu meneliti pengaruh sumber daya manajemen pengetahuan pada kinerja perusahaan, tujuannya untuk membuktikan peran manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian dan didukung oleh hasil penelitian dari, sehingga hipotesis penelitian ini adalah:

H1 : Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

### Hubungan Budaya Organisasi dan kinerja organisasi

Keunggulan kompetitif/*competitive advantage* dari suatu organisasi yang berkelanjutan diperoleh dari ciri khas sumber daya yang berharga, tidak sempurna, langka, serta tidak imitable disubstitusikan. Selanjutnya dan mengatakan bahwa budaya organisasi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif/*competitive advantage* jika menghasilkan atribut dengan menggabungkan unsur-unsur pengetahuan, spesifisitas, tacit, dan sosial interkoneksi. Klaim bahwa kultur organisasi berhubungan dengan kinerja didirikan di atas peran yang dirasakan bahwa kultur memainkan peran

dalam membangkitkan keunggulan kompetitif . Penelitian yang membuktikan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi yaitu penelitian dari dan . Berdasarkan literatur dan bukti empiris maka hipotesis selanjutnya pada penelitian ini adalah:

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji, mengkaji serta mendapatkan mendapatkan bukti empiris dampak/pengaruh Manajemen pengetahuan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. Sifat dari penelitian ini yaitu eksplanatif, menarangkan hubungan sebab akibat dari sejumlah variabel yang diteliti. Desain penelitian ini adalah desain kausalitas. Jenis data penelitian adalah data kuantitatif yaitu berupa skor, angka-angka, nilai atau pernyataan yang diangkat dan dianalisis dengan menggunakan analisis statistik . Data kuantitatif penelitian meliputi data dari skor jawaban kuesioner yang terkumpul dari jumlah responden yaitu pegawai BPPT. Jenis data penelitian ini yaitu data primer. Variabel diukur memakai skala Likert (1-5).

Variabel manajemen pengetahuan (KM) menggunakan indikator dari yang dikembangkan dalam penelitian , variable budaya organisasi (BO) menggunakan indikator dari yang dikembangkan dalam penelitian dan kinerja organisasi (KO) menggunakan indikator yang dikembangkan dalam penelitian .

#### **3.2 Populasi, Sampel Penelitian dan Teknik Analisis Data**

Populasi penelitian yaitu semua pegawai BPPT. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling. Menurut *Purposive sampling* merupakan salah satu metode penentuan sampel, dimana ketika sumber data sangat terbatas atau sangat banyak, penentuan sampel dilakukan dengan memilih sebagian tenaga ahli/ pejabat tertentu yang memiliki kompetensi dan kemampuan terkait penelitian, dengan tujuan untuk memperoleh pertimbangan tertentu. oleh karena itu, *purposive sampling* dipakai jika informasi yang diambil berasal dari sumber yang sengaja dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan peneliti. Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai BPPT dengan jabatan perekayasa. Metode pengumpulan data adalah metode survey. Pengambilan sampelnya dengan *random sampling*, kuesioner ada yang langsung diantarkan ke lokasi penelitian dan juga *by email*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 responden.

Metode analisis data penelitian ini yaitu *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode analisis yang bersifat *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus menggunakan skala tertentu serta dapat menggunakan sampel kecil . Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang bersifat non parametrik. Adapun model dalam PLS yang harus dievaluasi adalah a) Model pengukuran/*outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya serta *composite reliability* untuk *block indicator*. Sedangkan Model pengukuran dengan indikator formatif dievaluasi pada *substantive contentnya* yaitu

membandingkan besaran dari *relative weight* dan signifikansi dari ukuran *weight* . 2) Model structural/*inner mode* dievaluasi dengan cara melihat *persentase of variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai R2 konstruk laten *dependen* dengan memakai *Stone-Geisser Q Squares Test* dan melihat juga besaran dari koefisien *path* strukturalnya. Stabilitas estimasi dievaluasi dengan memakai uji t-statistik yang diperoleh dari prosedur *Bootstraping*

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Hasil

Kuesioner yang dikirim sebanyak 100 kuesioner. Sedangkan kuesioner yang kembali 62 kuesioner dan semuanya dapat diolah. Tabel 1 menunjukkan rincian pengembalian kuesioner.

Tabel 1  
Rincian Pengembalian Kuesioner

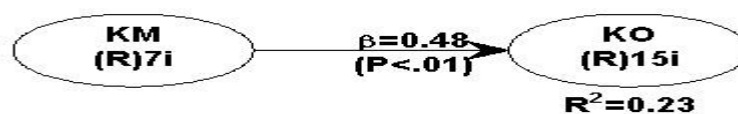
Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner dikirim	100	100%
Kuesioner tidak kembali	38	38%
Kuesioner bisa diolah	62	62%

Sumber: Data primer diolah, 2017

#### Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi

Nilai *loading* dari indikator manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi  $\geq 0,5$  dengan nilai *p-value*  $< 5\%$  (signifikan), artinya pengukuran konstruk manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi memenuhi syarat validitas konvergen. Nilai *Cronbach's Alpha Coefficients dan Composite Reliability Coefficients* variabel Manajemen pengetahuan dan Kinerja organisasi menghasilkan nilai  $> 0,70$ , artinya variabel Manajemen pengetahuan dan Kinerja organisasi adalah *reliable*. *Full colinearity VIF* variabel Manajemen pengetahuan dan Kinerja organisasi  $< 3,3$  artinya model bebas kolinearitas vertikal, lateral dan *common method bias*. *Average Path Coefficient (APC)* yang dihasilkan  $> 0.476$  dan signifikan  $< 5\%$ . *Average R-Square (ARS)* sebesar 0,226 dan *Average Variance Inflation Factor (AVIF)* sama dengan  $1 < 5$ . Sehingga disimpulkan *goodness of fit* model telah terpenuhi

Nilai koefisien *path* adalah positif sebesar 0,476 dengan *p-value*  $< 5\%$ . Artinya manajemen pengetahuan berpengaruh/berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, artinya semakin baik manajemen pengetahuan maka kinerja organisasi semakin baik. Hubungan Manajemen pengetahuan dengan kinerja Organisasi dapat dilihat pada gambar gambar1.



Gambar 1 Pengaruh Langsung manajemen pengetahuan Terhadap Kinerja organisasi  
Sumber : data primer, diolah(2017)

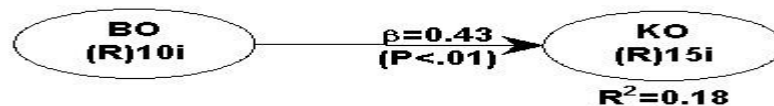


Nilai *EffectSize* sebesar 0,226, nilai ini melebihi 0,15 artinya bahwa manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh medium terhadap kinerja organisasi. Besarnya pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien  $R^2$  sebesar 0,23, artinya besarnya pengaruh *Knowledge management* terhadap kinerja organisasi sebesar 23%.

#### **Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja organisasi**

Nilai loading dari indikator Budaya Organisasi dan Kinerja organisasi  $\geq 0,50$  dengan nilai *p-value*  $< 5\%$  (signifikan), artinya pengukuran konstruk Budaya organisasi dan Kinerja organisasi memenuhi syarat validitas konvergen. *Cronbach's Alpha Coefficients* dan *Composite Reliability Coefficients* variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi memperlihatkan nilai  $> 0,70$ , artinya variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi *reliable*. Full colinearity (VIF) variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi  $< 3,3$  artinya bahwa model bebas kolinearitas vertical, lateral dan *common method bias*. *Average Path Coefficient* (APC)  $> 0,426$  dan signifikan  $< 5\%$ . *Average R-Square* (ARS)  $> 0,181$  dan signifikan  $< 5\%$ . *Average Variance Inflation Factor* (AVIF) sebesar  $1 < 5$ , sehingga disimpulkan bahwa *goodness of fit* model telah terpenuhi.

Koefisien *path* adalah positif sebesar 0,426 dengan *p-value*  $< 5\%$ , artinya budaya organisasi berpengaruh/berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi, artinya semakin baik budaya organisasi maka kinerja organisasi semakin baik. Gambar 2 menunjukkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi.



Gambar 2 Pengaruh Langsung Budaya organisasi Terhadap Kinerja organisasi

Sumber : data primer, diolah (2017)

Nilai *Effect Size* diperoleh sebesar 0,181 melebihi 0,15 artinya budaya organisasi memiliki pengaruh medium terhadap kinerja organisasi. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja organisasi ditunjukkan dari nilai koefisien  $R^2$  sebesar 0,18, artinya besarnya pengaruh/dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah 18%.

## **4.2 Pembahasan**

### **Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Organisasi**

Hasil WarpPLS 3.0 memperlihatkan bahwa hubungan antara manajemen pengetahuan dengan kinerja perusahaan adalah positif dan sangat kuat dan secara statistik signifikan pada (0,476,  $p < 0,01$ ). Hasil ini memberikan dukungan untuk hipotesis pertama. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dan didukung oleh hasil penelitian dari . Penelitian ini menunjukkan bahwa semua indikator pada manajemen

pengetahuan memberikan peran cukup baik dalam mempengaruhi kinerja organisasi. BPPT memperhitungkan bahwa manajemen pengetahuan adalah hal yang perlu dikembangkan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan kemajuan lingkungan baik secara eksternal maupun internal. Temuan dari penelitian ini mengkonfirmasi teori bahwa manajemen pengetahuan merupakan konsep bisnis, berupa segala usaha yang dilaksanakan dengan terkoordinasi, persetujuan bersama, serta sengaja mengelola pengetahuan organisasi dengan cara proses penciptaan, penstrukturan, penyebaran dan penerapannya untuk meningkatkan kinerja organisasi serta menciptakan nilai/*value*. Manajemen pengetahuan sudah menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Dalam rangka memperoleh kinerja organisasi yang baik, diperlukan sistem yang baik juga. Selain peraturan yang ada system tersebut juga melibatkan berbagai pihak yang terkait langsung antara lain sumberdaya manusia sebagai modal intelektual (*intellectual capital*).

### **Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi**

Hasil WarpPLS 3.0 memperlihatkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan adalah positif dan sangat kuat serta secara statistik signifikan pada (0,426,  $p < 0,01$ ). Hasil ini memberikan dukungan untuk hipotesis kedua. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dan . Keunggulan kompetitif dari suatu organisasi yang berkelanjutan diperoleh dari ciri khas sumber daya yang berharga, tidak sempurna, langka, serta tidak imitable disubstitusikan . Selanjutnya Budaya organisasi menjadi sumber keunggulan kompetitif/*competitive advantage* apabila menghasilkan atribut dengan menggabungkan segala unsur pengetahuan tacit, spesifisitas, serta sosial interkoneksi . Klaim bahwa kultur organisasi berhubungan dengan kinerja didirikan di atas peran yang dirasakan bahwa kultur memainkan peran dalam membangkitkan keunggulan kompetitif . Budaya organisasi berpengaruh/berdampak terhadap kinerja membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan peran terhadap pencapaian kinerja pada BPPT. Oleh karena itu, perlunya peran pimpinan dalam melaksanakan perbaikan dan penanganan secara berkesinambungan terhadap budaya pada organisasi BPPT terutama budaya untuk selalu berinovasi dan budaya sharing pengetahuan yang akhirnya bisa memberikan kontribusi besar dalam pencapaian kinerja organisasi. Hal ini disebabkan budaya organisasi adalah kekuatan individu dalam organisasi untuk mendukung pencapaian kinerja suatu organisasi.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Tujuan penelitian ini menguji dan menganalisa pengaruh/dampak manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Bukti empiris yang diperoleh antara lain:

1. Manajemen pengetahuan berpengaruh/berdampak positif terhadap kinerja organisasi, semakin baik manajemen pengetahuan maka kinerja organisasi semakin meningkat.
2. Budaya organisasi berpengaruh/berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada BPPT telah

diterapkan dengan baik dan mencerminkan adanya perhatian organisasi terhadap aspirasi karyawan sehingga menyebabkan peningkatan kinerja

## **5.2 Saran**

Berdasarkan dari hasil penelitian maka BPPT harus memfokuskan pada aktivitas manajemen pengetahuan yang meliputi *Knowledge creation*, *Knowledge utilization* dan *Knowledge sharing* untuk mencapai kinerja organisasi. Kegiatan manajemen terutama *knowledge sharing* harus dilaksanakan menyeluruh pada setiap tingkatan manajemen, yaitu mulai dari tingkat manajemen yang paling atas sampai tingkat manajemen yang paling rendah, serta mempertahankan dan lebih meningkatkan budaya organisasi yang sudah berjalan dengan baik di BPPT terutama budaya transfer pengetahuan diantara anggota organisasi.

Keterbatasan penelitian ini dan dapat dijadikan bahan pertimbangan pada penelitian mendatang adalah ukuran sampel kecil (*small sample size*) yang mungkin dapat mengurangi kekuatan pengujian statistik. Bagi penelitian yang akan datang diharapkan mempertimbangkan jenis organisasi yang akan menjadi obyek penelitian, hal ini dikarenakan bentuk penerapan manajemen pengetahuan dan budaya organisasi yang dimiliki setiap organisasi berbeda-beda.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Acedo, Francisco José, Carmen Barroso, and Jose Luis Galan. "The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends." *Strategic Management Journal* 27, no. 7 (2006): 621-36.
- Amriani, Tenry, Nur "Knowledge Management (Km) Dalam Organisasi Publik." <http://www.bppk.depkeu.go.id/berita-makassar/19407-knowledge-management-km-dalam-organisasi-publik> (2014).
- Angus, Jeff, and Jeetu Patel. "Knowledge Management: Great Concept." *InformationWeek*, no. 673 (1998): 58-64.
- Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of management* 17, no. 1 (1991): 99-120.
- Barney, Jay B. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of management review* 11, no. 3 (1986): 656-65.
- Bastian, Indra. *Akuntansi Sektor Publik Indonesia*. Pusat Pengembangan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 2001.
- Brahmasari, Ida Ayu, and Peniel Siregar. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional Dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Central Proteinprima Tbk." *Jurnal Aplikasi Manajemen- Journal of Applied Management* 7, no. 1 (2009): 238-50.

- Carayannis, Elias G. "Knowledge-Driven Creative Destruction, or Leveraging Knowledge for Competitive Advantage: Strategic Knowledge Arbitrage and Serendipity as Real Options Drivers Triggered by Co-Opetition, Co-Evolution and Co-Specialization." *Industry and Higher Education* 22, no. 6 (2008): 343-53.
- Chin, Wynne W. "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling." *Modern methods for business research* 295, no. 2 (1998): 295-336.
- Darroch, Jenny. "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance." *Journal of knowledge management* 9, no. 3 (2005): 101-15.
- Daud, Salina, and Wan Fadzilah Wan Yusoff. "Knowledge Management and Firm Performance in Smes: The Role of Social Capital as a Mediating Variable." *Asian Academy of Management Journal* 15, no. 2 (2010).
- Februanto, Heru. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Direktorat Iv/Tindak Pidana Narkoba Dan Kejahatan Terorganisir)." Desertasi Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya Malang, 2011.
- Firdaus, M Aziz. "Metode Penelitian." *Tanggerang: Jelajah Nusa* (2012).
- Honeycutt, Jerry. *Knowledge Management Strategies: Mapping Your Organization's Success in Today's Competitive Marketplace*. Little, Brown & Co. Inc., 2000.
- Hwang, Hsin-Ginn, I-Chiu Chang, Fu-Ji Chen, and Su-Ying Wu. "Investigation of the Application of Kms for Diseases Classifications: A Study in a Taiwanese Hospital." *Expert Systems with Applications* 34, no. 1 (2008): 725-33.
- Kaplan, Robert S, and David P Norton. "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi." *Pasla PRY. Penerjemah. Jakarta: Erlangga* (2000).
- . *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press, 1996.
- Khan, RA. "Knowledge Management: A Framework for Competitive Advantage." *Global Journal for Information Technology and Computer Science* 1, no. 1 (2012): 1-11.
- Kusuma, Fifi Surya Dewi. "Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan." *Business Accounting Review* 1, no. 2 (2013): 161-71.

- Liao, Shu-hsien, and Chi-chuan Wu. "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance." *International Journal of Business and Management* 4, no. 4 (2009): 64.
- Manurung, Daniel TH. "Pengaruh Desentralisasi Fiskal, Akuntabilitas Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palangkaraya." *JINAH (Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika)* 2, no. 1 (2012).
- Megantoro, Robertus Gatot, Miyasto Miyasto, and Mudji Rahardjo. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Knowledge Management Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (Bpkp)).", Diponegoro University, 2014.
- Mills, Annette M, and Trevor A Smith. "Knowledge Management and Organizational Performance: A Decomposed View." *Journal of knowledge management* 15, no. 1 (2011): 156-71.
- Mousavi, Seyed Abbas, Seyed Yaghoub Hosseini, and Neda Hassanpour. "On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches." *Iranian Journal of Management Studies* 8, no. 1 (2015): 97.
- Mufarrohah, T Sutrisno, and Bambang Purnomosidhi. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten Bangkalan)." *InFestasi* 9, no. 2 (2013): 123-36.
- Nothnagel, Katja. *Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions*. Springer Science & Business Media, 2008.
- Noviyanti, Try, and Angga Dwi Mulyanto. "Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Rs Lavalette Malang)." *Ekonomi Bisnis* 20, no. 1 (2015).
- Prihatini, Tri, Hedwigis Esti Riwayati, and Marwan Cahyadi. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Adira Dinamika Multi Finance Tbk. Cabang Bogor)." (2013).
- Rahayuni. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Dinas Pendapatan, Pengolahan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Grobogan)." Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012.

- Robbins, Stephen, and Timothy Judge, A. "Perilaku Organisasi." *Jilid 2, terjemahan: Diana Angelica, Penerbit Salemba Empat, Jakarta* (2007).
- Sangkala. "Knowledge Management Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul." (2007).
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture*. Vol. 45: American Psychological Association, 1990.
- Scholz, Christian. "Corporate Culture and Strategy—the Problem of Strategic Fit." *Long range planning* 20, no. 4 (1987): 78-87.
- Setiarso, Bambang, Subagyo H Triyono, and Hendro Subagyo. "Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi." *Yogyakarta: Graha Ilmu* (2009).
- Shahzad, Fakhar, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, and Lalarukh Shabbir. "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview." *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* 3, no. 9 (2012): 975-85.
- Sholihin, Mahfud, and Dwi Ratmono. "Analisis Sem-Pls Dengan Warppls 3.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis." *Yogyakarta: Penerbit Andi* (2013).
- Sugiyono, Prof, Dr. "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D." *Cetakan Ke-15. Alfabeta: Bandung* (2012).
- Zaied, Abdel Nasser H, Gawaher Soliman Hussein, and Mohamed M Hassan. "The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance." *International journal of information engineering and electronic business* 4, no. 5 (2012): 27.
- Zheng, Wei, Baiyin Yang, and Gary N McLean. "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management." *Journal of Business research* 63, no. 7 (2010): 763-71.