Pengaruh *Knowledge Management* Dan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Effectiveness* (Studi pada PT Surya Madistrindo Malang)

I Made Permadi Kusuma

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *This study aims to analyze and explain the influence of Knowledge Management and Organizational Learning on Organizational Effectiveness company. This study reveals the influence of Knowledge Management on Organizational Effectiveness employees, as well as the influence of Knowledge Management on Organizational Effectiveness Organizational employees PT.Surya Madistrindo through Learning. Sample size was 73 respondents as employees PT.Surya Madistrindo Malang. Data retrieved using direct survey method with a questionnaire instrument. The questionnaires were distributed to 73 participants. Of the returned surveys, 54 questionnaires were fully completed. The response rate was 74 percent. This research used a path analysis model to test the hypothesis. Research findings show that Organizational Knowledge has positive effect on Knowledge Management. On the other hand, Knowledge Management is not yet able to achieve Organizational Effectiveness as PT Surya Madistrindo expectation. Also found the influence of Knowledge Management on Organizational Learning which will ultimately have an impact on the achievement of Organizational Effectiveness.*

Keywords: *knowledge management, organizational learning, organizational effectiveness*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Effectiveness* perusahaan. Penelitian ini mengungkapkan pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness* karyawan, serta pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness* karyawan PT Surya Madistrindo melalui *Organizational Learning*. Sampel penelitian ini berjumlah 73 responden sebagai karyawan PT Surya Madistrindo Malang. Data diambil menggunakan metode survei langsung dengan instrumen angket. Dari 73 angket yang disebar, sebanyak 54 angket kembali atau dengan tingkat pengembalian 74%. Analisis jalur digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis. Temuan penelitian adanya pengaruh positif *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness* bahwa aktivitas *Knowledge Management* yang sudah cukup baik ternyata belum mampu untuk mencapai keefektifan organisasi sesuai dengan yang diharapkan secara langsung di PT Surya Madistrindo. Juga ditemukan pengaruh *Knowledge Management* pada *Organizational Learning* yang akhirnya akan berdampak pada pencapaian *Organizational Effectiveness*.

Kata Kunci: *knowledge management, organizational learning, organizational effectiveness*

PT. Surya Madistrindo merupakan suatu unit usaha PT. Gudang Garam Tbk. yang bergerak di bidang

pendistribusian dan penjualan semua produk-produk PT. Gudang Garam Tbk. ke seluruh wilayah di Indonesia. PT. Surya Madistrindo adalah salah satu perusahaan besar di Indonesia yang berdiri sejak tahun 2009. PT. Surya Madistrindo mempunyai misi, "Menyediakan produk-produk inovatif bermutu tinggi yang memenuhi, bahkan melebihi harapan konsumen

Alamat Korespondensi:

I Made Permadi Kusuma, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

sekaligus memberikan manfaat bagi semua *Stakeholder*.” Perubahan iklim kompetisi global telah mengubah orientasi organisasi dari memaksakan dominasi *core competence* (kompetensi inti) terhadap strategi lain yang lebih fleksibel terhadap perubahan lingkungan.

Penjualan bersih PT Gudang Garam sejak tahun 2006 dapat dilampaui oleh PT HM Sampoerna Tbk. Padahal selama beberapa dasawarsa, Gudang Garam merupakan produsen rokok nomor satu di Indonesia baik secara volume produksi maupun nilai rupiah yang dihasilkan. Pada tahun 2002 penjualan bersihnya Rp 20,9 triliun, saat itu pencapaian tersebut masih unggul secara signifikan dibanding PT HM Sampoerna yang penjualan bersihnya cuma Rp 15,1 triliun. Namun, pada tahun-tahun berikutnya, perbedaan hasil penjualan di antara keduanya semakin kecil. Dan pada saat tahun 2005 penjualan bersih PT Gudang Garam sudah disejajari PT HM Sampoerna, yakni di kisaran Rp 24 triliun. Titik kritisnya terjadi pada tahun 2006, penjualan sang rival sudah melampaui. Saat itu penjualan Gudang Garam Rp 26,3 triliun, sedangkan HM Sampoerna Rp 29,5 triliun. Dari sisi profit pun setali tiga uang, sudah dilampaui (Darfi, www.darfi.wordpress.com, Juni 2011).

PT Gudang Garam memiliki tiga perusahaan distributor, yaitu: PT Surya Kerta Bhakti, PT Surya Bhakti Utama dan PT Surya Jaya Bhakti. Ketiga perusahaan itu mayoritas sahamnya dimiliki keluarga Gudang Garam, tetapi pihak lain juga punya andil di dalamnya. Pada saat itu kantor pusat Gudang Garam sering kesulitan mengelola kantor distribusi karena para distributor memiliki kepentingan sendiri sehingga mengakibatkan kinerja organisasi serta penjualan menjadi lamban dan tidak efisien karena terlalu banyak agen. Setiap keputusan yang dibuat dari pusat sulit terhubung sampai ke bawah. Model organisasi ini akhirnya dirombak secara besar-besaran. Tiga distributor itu dilebur dan dimerger jadi satu, yaitu dengan nama PT Surya Madistrindo. Dengan menjalankan model sistem distribusi tunggal, diharapkan mekanisme kontrol lebih mudah. Mereka hanya punya satu sistem operasional, baik untuk distribusi, penjualan, keuangan, akuntansi maupun pemasaran sehingga lebih mudah mengintegrasikan kebijakan. Untuk mensentralisasi distribusi itu, manajemen Gudang Garam melakukan banyak pengorbanan. Selain

mengelontorkan dana miliaran untuk membeli saham agen, PT Gudang Garam Tbk juga membayar pesangon sebagian karyawan di tiga perusahaan distributor yang memilih untuk pensiun dini atau yang memilih untuk berhenti bekerja.

PT Surya Madistrindo yang dibentuk tahun 2009 dirasa perlu mencanangkan dan menerapkan *Knowledge Management*. PT Surya Madistrindo memiliki keunggulan infrastruktur informasi yang memfasilitasi implementasi *Knowledge Management*, di mana merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide atau gagasan sehingga informasi tersebut dapat diakses oleh setiap karyawan. Penerapan *Knowledge Management* di PT Surya Madistrindo berfungsi untuk meningkatkan kemampuan organisasi belajar dari lingkungannya. Dengan demikian perlu bagi PT Surya Madistrindo untuk menilai sejauh mana efektivitas penerapan *Knowledge Management* dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Research gap dari penelitian ini adalah perbedaan pandangan literatur dan hasil penelitian mengenai konsep pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Learning*, *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness* serta pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Effectiveness* yang terdapat pada penelitian terdahulu. Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya yang belum memberikan peran *Organizational Learning* sebagai mediator dalam menguji hubungan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Effectiveness*. Dalam penelitian ini, *Organizational Learning* dipandang sebagai suatu reaksi terhadap *Knowledge Management* daripada dipandang sebagai tindakan yang berkontribusi terhadap *Knowledge Management*, sehingga penelitian ini mengadopsi pandangan yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh pada *Organizational Learning* yang akhirnya akan berdampak pada pencapaian *Organizational Effectiveness*.

Knowledge Management

Definisi lain diungkapkan oleh Jennex (2007:6), 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* (OE).

Organizational Learning

Definisi umum dikemukakan Lin (2007) yang menyatakan bahwa *Organizational Learning* (OL) dapat didefinisikan sebagai proses penyesuaian lingkungan untuk mencapai tujuan-tujuan spesifik dari sebuah organisasi. *Organizational Learning* (OL) adalah proses di mana organisasi-organisasi belajar mengubah diri dalam organisasi, yaitu organisasi dengan kapasitas untuk mendukung penciptaan pengetahuan individu dalam arah tertentu adaptif dan generatif melalui proses belajar (Senge 1990 dalam Romano dan Secundo, 2009:3).

Organizational Effectiveness

Dalam sudut pandang operasional Dickson (1992) dalam Hsu dan Mykytyn (2006) mendefinisikan *Organizational Effectiveness* (OE) sebagai upaya organisasi untuk mengontrol dan mengurangi biaya produksi dan pemasaran. Secara lebih komprehensif, Definisi lain diungkapkan oleh Miner (2002) dalam Alinaitwe, *et al.* (2009), organisasi yang efektif adalah organisasi yang menerima dan mentransfer *input* menjadi *output*, mengeksponnya ke lingkungan, dan memonitor perubahan lingkungan untuk mengambil langkah koreksi guna menjamin keberlanjutannya.

Berawal dari permasalahan indikator efektivitas yang dipilih oleh para peneliti sering terlalu sempit atau terlalu luas didefinisikan, *Computing-Value Framework* (CVF) telah menghasilkan alat pengukuran untuk menangkap pandangan yang komprehensif tentang organisasi. *Computing-Value Framework* (CVF) yang berhasil mengatasi *overlapping* definisi maupun *gap* definisi yang terlalu jauh antar kriteria dengan menggunakan dimensi *human relations*, *open system*, *rational goal*, dan *internal process*

Hipotesis Penelitian

Hubungan antara KM dan OE

Menurut Jennex (2007:6) 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 OE. Beberapa penelitian baik secara konseptual maupun secara empiris memberikan temuan berupa hubungan KM dan OL terhadap pencapaian OE. Hubungan yang menyatakan bahwa KM berkontribusi terhadap OE didukung oleh penelitian Gold, *et al.* (2001), Yang (2007), Lee, *et al.* (2007), serta konsep penelitian Hsu dan Mykytin (2006), penelitian Islam, *et al.* (2008), Zheng, *et al.* (2009) yang menempatkan peran KM sebagai mediasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diduga:

Hipotesis 1 : *Knowledge Management* (KM) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Effectiveness* (OE).

Hubungan antara KM, OL dan OE

Dalam membentuk hipotesis kedua ini didasari oleh pendapat yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* merupakan dasar dari *Organizational Learning* yang didukung oleh hasil empiris dalam penelitian Liao dan Wu (2009), sedangkan pendapat yang menyatakan bahwa *Organizational Learning* dapat mendukung *Knowledge Management* didukung oleh hasil empiris dari Rhodes *et al.* (2008) yang mengungkapkan bahwa *Organizational Learning* secara signifikan berpengaruh positif pada *Knowledge Management*.

Penelitian yang dilakukan oleh Aydin dan Ceylan (2009) menunjukkan bahwa kapasitas *Organizational Learning* dapat menjelaskan 65% *total variance* dari variabel *Organizational Effectiveness*. Tiwana (2004) dalam Zeng, *et al.* (2009) menyatakan bahwa integrasi pengetahuan dapat menyebabkan efektivitas pengembangan produk, mengurangi kepadatan cacat, garansi menurunkan cacat, dan meningkatkan efisiensi.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu telah berhasil memberikan gambaran mengenai dukungan hubungan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Learning*, *Knowledge Management* dengan *Organizational Effectiveness*, dan *Organizational Learning* dengan *Organizational Effectiveness*. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut belum memberikan gambaran mengenai peran *Organizational Learning*

yang mendukung hubungan *Knowledge Management* terhadap pencapaian *Organizational Effectiveness*.

Penelitian ini menjembatani gap penelitian sebelumnya dengan memberikan peran pada *Organizational Learning* sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Effectiveness*. Merujuk pada definisi *Knowledge Management* yang dikemukakan oleh Dalkir (2005:3) yang menyatakan dukungan *Knowledge Management* terhadap *Organizational Learning* dan definisi Jennex (2007:6) yang menyatakan dukungan *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness* serta gap yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu, maka diduga:

Hipotesis 2 : *Knowledge Management* (KM) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) melalui *Organizational Learning* (OL).

METODE

Rancangan penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Pada jenis penelitian eksplanatori, proses penelitian diawali dengan kegiatan identifikasi masalah, kemudian dilanjutkan dengan membuat rumusan permasalahan (ilmiah). Hipotesis dirumuskan berdasarkan permasalahan penelitian dengan melandaskan pada konsep-konsep yang telah ditemukan sebelumnya dan teori-teori yang sudah ada (Solimun, 2012).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di luar manager yang berada di bawah manajemen

Pengaruh Kausalitas antar Variabel

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	P-Value	Keterangan
Knowledge Management terhadap organizational Learning	0,856	0,000	Signifikan
Knowledge Management terhadap Organizational Effectiveness	-0,032	0,794	Tidak Signifikan
organizational Learning terhadap Organizational Effectiveness	0,922	0,000	Signifikan
Knowledge Management terhadap Organizational Effectiveness melalui organizational Learning	$0,856 \times 0,922 = 0,789$	0,000	Signifikan

PT Surya Madistrindo Malang yang berjumlah 103 orang. Sedangkan unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Surya Madistrindo Malang. Dengan demikian responden penelitian ini adalah karyawan yang ada di setiap level manajemen PT Surya Madistrindo Malang berdasarkan struktur organisasi.

Dalam penelitian ini seluruh populasi diobservasi yaitu seluruh karyawan yang berada di bawah manajemen PT Surya Madistrindo Malang yang berjumlah 73 orang dan 30 orang akan digunakan sebagai data *try out*, oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode sensus dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Menurut Singarimbun dan Effendi (1995) "Sensus adalah penelitian yang mengambil keseluruhan populasi sebagai sampel", sehingga semua anggota populasi dijadikan sampel (sampling jenuh).

Teknik Analisis

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menguji hubungan kausal yang diduga masuk akal (*plausibility*) antara satu variabel dengan variabel lain di dalam kondisi non eksperimental. Teknik analisis jalur digunakan dalam menguji kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X terhadap Y1 serta dampaknya pada Y2.

HASIL

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah 1) *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Effectiveness*; 2) *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Effectiveness* melalui *Organizational Learning*. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Pengaruh *Knowledge Management* (X) terhadap *Organizational Effectiveness* (Y2)

Knowledge Management (X) secara positif berpengaruh pada *Organizational Effectiveness* (Y2). Hubungan variabel *Knowledge Management* (X) dengan *Organizational Effectiveness* (Y2) menunjukkan P-Value yang lebih besar dari 5% ($0,794 > 0,05$) dan koefisien jalur sebesar $-0,032$. Hal ini berarti variabel *Knowledge Management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *Organizational Effectiveness*. Dengan demikian pernyataan hipotesis pertama "ditolak".

Pengaruh *Knowledge Management* (X) terhadap *Organizational Effectiveness* (Y2) melalui *Organizational Learning* (Y1).

Dalam penelitian ini *Knowledge Management* (X) secara positif berpengaruh pada *Organizational Learning* (Y1). Hubungan variabel *Knowledge Management* (X) dengan *Organizational Learning* (Y1) menunjukkan P-Value yang lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) dan koefisien jalur sebesar $0,856$. Hal ini berarti variabel *Knowledge Management* memiliki pengaruh langsung, searah (positif) serta signifikan terhadap variabel *Organizational Learning* (OL).

Dalam penelitian ini *Organizational Learning* (Y1) secara positif berpengaruh pada *Organizational Effectiveness* (Y2). Hubungan variabel *Organizational Learning* (Y1) dengan *Organizational Effectiveness* (Y2) menunjukkan P-Value yang lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) dan koefisien jalur sebesar $0,922$. Hal ini berarti variabel *Organizational Learning* memiliki pengaruh langsung, searah (positif) serta signifikan terhadap variabel *Organizational Effectiveness*.

Hasil pengalihan nilai koefisien jalur dari kedua hubungan ini menghasilkan angka $0,789$ yang berarti menunjukkan arah yang positif. Dengan demikian pernyataan hipotesis kedua "diterima".

PEMBAHASAN

Pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE)

Variabel *Knowledge Management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *Organizational*

Effectiveness. Dengan demikian pernyataan hipotesis pertama "ditolak". Hal tersebut tidak sejalan dengan definisi *Knowledge Management* yang diungkapkan oleh Jennex (2007:6), di mana *Knowledge Management* 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*. Hal ini mungkin terjadi karena di PT Surya Madistrindo Malang pengaplikasian pengetahuannya kurang baik dimana pengetahuan sedikit kurang diperhatikan dalam hal memecahkan masalah-masalah baru dan pengetahuan kurang di perhatikan dalam hal meningkatkan efisiensi sumber daya dalam proses kerja. Kemudian dari segi tujuan di perusahaan, karyawan kurang memperhatikan standar kinerjanya sehingga kinerja karyawan kurang baik. Sedangkan dari segi karakteristik pendidikan sebagian besar karyawan PT. Surya Madistrindo Malang berpendidikan SLTA sehingga perlu ditekankan pelatihan-pelatihan yang diperlukan yang lebih intensif sehingga kinerja perusahaan lebih baik lagi.

Hasil temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zheng (2009) yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* secara signifikan berhubungan positif dengan *Organizational Effectiveness*. Penelitian ini juga memberikan hasil berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Knowledge Sharing* pada *Organizational Effectiveness* yang mana penelitiannya dilakukan pada industri perhotelan di Taiwan, ini memberikan informasi adanya perbedaan hasil temuan penelitian jika di adakan di bidang jasa perhotelan dan di bidang jasa distribusi. Demikian juga penelitian Lee (2007) yang menyatakan bahwa *Knowledge Management Capabilities* memiliki dampak yang signifikan pada inovasi dan *Organizational Effectiveness*. Hal ini menunjukkan bahwa responden belum memahami adanya peran *Knowledge Management* dalam mencapai *Organizational Effectiveness* secara langsung. Dengan menggunakan obyek penelitian yang berbeda, penelitian ini menghasilkan temuan yang berbeda dengan penelitian-penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan, seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan Yang (2007) yang dilakukan di bidang jasa

perhotelan, sedangkan penelitian ini bergerak dibidang jasa distribusi dan juga penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan di negara yang tingkat perekonomiannya dan manajemennya sudah maju, sedangkan penelitian ini dilakukan di negara berkembang dan ternyata memberikan hasil yang berbeda. Karakteristik obyek yang berbeda dapat memberikan hasil penelitian yang berbeda.

Pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) melalui *Organizational Learning* (OL)

Hipotesis kedua yaitu bagaimana pengaruh *Knowledge Management* (KM) pada *Organizational Effectiveness* (OE) melalui *Organizational Learning* (OL). Hipotesis ini menunjukkan hubungan yang tidak langsung di antara variabel pembentuknya. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan bila seluruh pengaruh langsung yang membentuk adalah signifikan. Sebaliknya jika salah satu saja pengaruh langsung tidak signifikan, pengaruh tidak langsung juga dinyatakan tidak signifikan, maka untuk membahas hipotesis 2 ini dibagi dalam 3 sub bahasan. Yang pertama pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Learning*, yang kedua pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Effectiveness*, dan yang ketiga pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness* melalui *Organizational Learning*.

Pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Learning* (OL)

Dalam penelitian ini *Knowledge Management* (KM) secara positif berpengaruh pada *Organizational Learning* (OL). Hubungan variabel *Knowledge Management* (X) dengan *Organizational Learning* (Y1) menunjukkan P-Value yang lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) dan koefisien jalur sebesar 0,856. Hal ini berarti variabel *Knowledge Management* memiliki pengaruh langsung, searah (positif) serta signifikan terhadap variabel *Organizational Learning* (OL).

Temuan ini membuktikan bahwa *Knowledge Management* merupakan bagian terdahulu dari *Organizational Learning*, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa *Knowledge Management* sebagai

penyebab dari *Organizational Learning*. Penelitian ini didukung oleh penelitian empiris yang telah dilakukan oleh Yang (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan linier positif antara *Knowledge Sharing* dengan *Organizational Learning*. Selain itu temuan ini juga didukung oleh penelitian Liao dan Wu (2009), dan Liao dan Wu (2010) yang menyatakan bahwa bisnis dengan lebih banyak *Knowledge Management* menunjukkan kapasitas yang lebih tinggi dalam meningkatkan *Organizational Learning*.

Bagi responden penelitian ini, adanya pengaruh positif signifikan dari variabel *Knowledge Management* terhadap variabel *Organizational Learning* berarti adanya kecenderungan responden memahami bahwa *knowledge* merupakan aset yang paling kritis bagi organisasi serta merasa penting untuk mengaplikasikan aktivitas *Knowledge Management* secara maksimal demi meningkatkan kapasitas *Organizational Learning* di Surya Madistrindo Malang. Fenomena ini terjadi sesuai data yang diperoleh di lapangan dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Knowledge Management*. Pangsa pasar yang berubah-ubah, dominasi tidak menentu, teknologi yang berkembang pesat, banyaknya para pesaing, serta produk dan layanan yang menjadi cepat usang, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan pengetahuan secara konsisten, menyebarluaskan dengan cepat, dan merealisasikannya dalam produk dan layanan baru. Dengan demikian, pengetahuan telah menjadi hal penting dalam mendukung kesuksesan pencapaian visi dan misi organisasi.

Pengaruh *Organizational Learning* (OL) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE)

Dalam penelitian ini *Organizational Learning* (OL) secara positif berpengaruh pada *Organizational Effectiveness* (OE). Hubungan variabel *Organizational Learning* (Y1) dengan *Organizational Effectiveness* (Y2) menunjukkan P-Value yang lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) dan koefisien jalur sebesar 0,922. Hal ini berarti variabel *Organizational Learning* memiliki pengaruh langsung, searah (positif) serta signifikan terhadap variabel *Organizational Effectiveness*.

Temuan ini membuktikan bahwa *Organizational Learning* (OL) secara positif berpengaruh pada *Organizational Effectiveness* (OE) telah dapat

dibuktikan. Penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Yang (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Organizational Learning* dengan *Organizational Effectiveness*. Demikian juga penelitian penelitian Aydin dan Ceylan (2009) yang menyatakan bahwa *Organizational Learning Capacity* dapat menjelaskan 65% *total variance* dari *Organizational Effectiveness*.

Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk menjadi organisasi yang efektif, pembelajaran merupakan faktor yang penting. Organisasi perlu belajar dari diri dan lingkungannya yang terus menerus dari waktu ke waktu. Dengan mengadopsi pendekatan *Organizational Learning* ke dalam pengambilan keputusan strategis, organisasi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengatasi kelemahan internal dan memanfaatkan peluang eksternal. Keefektifan suatu organisasi dapat dipandang sebagai kelayakan atribut yang muncul dengan lingkungannya. Bagaimana baiknya *input* ditransformasikan ke dalam *output* untuk menyesuaikan lingkungan yang menentukan nilai organisasi dalam susunan sistem yang lebih tinggi (Marsh dan Burke 2001).

Pengaruh Knowledge Management (KM) terhadap Organizational Effectiveness (OE) melalui Organizational Learning (OL)

Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, pengaruh langsung variabel *Knowledge Management* (KM) terhadap variabel *Organizational Learning* (OL) adalah positif dan signifikan. Demikian juga pengaruh langsung variabel *Organizational Learning* (OL) terhadap variabel *Organizational Effectiveness* (OE) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hasil pengalihan nilai koefisien jalur dari kedua hubungan ini menghasilkan angka 0,789 yang berarti menunjukkan arah yang positif. Dengan demikian pernyataan hipotesis kedua "diterima", hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Jennex (2007:6) yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* 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* (OE) dan sejalan juga dengan teori yang dikemukakan oleh Lin (2007) yang menyatakan bahwa *Organizational*

Learning dapat didefinisikan sebagai proses penyesuaian lingkungan untuk mencapai tujuan-tujuan spesifik dari sebuah organisasi, di mana dalam penelitian ini tujuan spesifiknya adalah untuk mencapai *Organizational Effectiveness*.

Praktik *Organizational Learning* di PT Surya Madistrindo Malang menjadi sesuatu yang tidak terpisahkan dalam menjembatani hubungan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Effectiveness*. Menurut Jennex (2007:6), *Knowledge Management* (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* (OE). Namun di PT. Surya Madistrindo Malang, *Organizational Effectiveness* tidak dapat dicapai tanpa peran dari *Organizational Learning*. Kapasitas *Organizational Learning* merupakan infrastruktur sistem pengetahuan organisasi, sedangkan *Knowledge Management* berkaitan dengan strategi yang dibutuhkan organisasi. Tanpa *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* suatu organisasi tidak dapat mencapai tingkat keefektifan yang diharapkan.

Jika dilihat dari sudut pandang organisasi, pengetahuan yang ada di PT Surya Madistrindo Malang belum dapat dimanfaatkan dengan baik tanpa adanya proses pembelajaran. Jika dilihat dari sudut pandang responden, seseorang yang berpengetahuan tinggi belum tentu dapat memanfaatkan pengetahuannya dengan baik. Di PT Surya Madistrindo Malang, bukan hanya orang-orang yang berpengetahuan tinggi yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun juga perlu menempatkan orang-orang yang berpengalaman di bidangnya. Untuk mencapai tingkat keefektifan yang diharapkan. Dalam hal ini, tentunya proses adaptasi atau proses belajar dari diri dan lingkungan menjadi hal yang wajib untuk dilakukan dalam rangka mencapai keefektifan organisasi.

Penelitian ini beranjak dari perbedaan pandangan literatur terdahulu dan adanya *gap* pada hasil studi mengenai konsep pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Learning*, *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness* serta pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Effectiveness*. Hasil

penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung *Organizational Learning* dalam hubungan *Knowledge Management* dengan *Organizational Effectiveness*. Dalam penelitian ini, *Organizational Learning* dipandang sebagai suatu reaksi terhadap *Knowledge Management* daripada dipandang sebagai tindakan yang berkontribusi terhadap *Knowledge Management*, sehingga penelitian ini mengadopsi pandangan yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh pada *Organizational Learning* yang akhirnya akan berdampak pada pencapaian *Organizational Effectiveness*.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini mendukung teori Dalkir (2005:3) yang mendefinisikan *Knowledge Management* (KM) sebagai koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang di dalam organisasi, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka untuk menambah nilai melalui pemakaian ulang dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan dan juga melalui pelajaran berharga yang didapat dan praktik terbaik ke dalam memori organisasi dalam rangka untuk mendorong *Organizational Learning* (OL). Penelitian ini secara tidak langsung juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Jennex (2007:6) yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* 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* (OE).

Selain itu, temuan pada penelitian ini juga didukung oleh hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yang (2007) menyatakan bahwa terdapat hubungan linier positif antara *Knowledge Sharing* dengan *Organizational Learning*. Selain itu temuan ini juga didukung oleh penelitian Liao dan Wu (2009), dan Liao dan Wu (2010) yang menyatakan bahwa bisnis dengan lebih banyak *Knowledge Management* menunjukkan kapasitas yang lebih tinggi dalam meningkatkan *Organizational Learning*. Penelitian lain yang memberikan dukungan hubungan antara *Organizational Learning* dengan *Organizational Effectiveness* dinyatakan oleh Yang

(2007) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Organizational Learning* dengan *Organizational Effectiveness*. Demikian juga penelitian penelitian Aydin dan Ceylan (2009) yang menyatakan bahwa *Organizational Learning Capacity* dapat menjelaskan 65% *total variance* dari *Organizational Effectiveness*. Hasil studi menunjukkan bahwa *Knowledge Management* (KM) berpengaruh terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) melalui *Organizational Learning* (OL).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* sebagai variabel yang tidak terpisahkan untuk mencapai *Organizational Effectiveness*. Peran *Organizational Learning* adalah sebagai mediator dalam menghubungkan *Knowledge Management* dengan *Organizational Effectiveness*. *Organizational Effectiveness* yang terdiri dari *Human Relations*, *Open System*, *Rational Goal*, dan *Internal Process* dapat dicapai dengan aktivitas *Knowledge Management* melalui *Organizational Learning*. *Organizational Effectiveness* memberikan nilai kepada organisasi dengan memfasilitasi integrasi antara strategi bisnis dan implementasinya dengan menyelaraskan kemampuan, proses, sikap, dan bakat yang diperlukan untuk secara lebih efektif melaksanakan strategi yang dipilih. Suatu organisasi yang efektif mampu menggunakan aksesnya terhadap kecenderungan historis dan kenyataan serta informasi sebagaimana alternatif strategi yang tersedia demi mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menyediakan berbagai kesempatan untuk belajar sepanjang waktu di semua level organisasi dapat mempromosikan *Organizational Effectiveness* secara langsung. Oleh sebab itu konsep *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* sangat berperan dalam pencapaian *Organizational Effectiveness*.

Keterbatasan Penelitian

- Daftar pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini berasal dari jurnal-jurnal ilmiah yang telah diuji sebelumnya, penelitian ini menggunakan data *cross-section* untuk mengukur variabel *Organizational Learning* (OL). Data *cross-section* yang digunakan tidak dapat mengukur variabel *Organizational Learning* (OL) yang bersifat dinamis.

- Ukuran yang dipakai untuk mengukur *Organizational Effectiveness* (OE) hanya dilihat dari sudut pandang internal perusahaan tanpa melihat dari sudut pandang eksternal perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Pengaplikasian *Knowledge Management* yang kurang baik dimana pengetahuan sedikit kurang diperhatikan dalam hal memecahkan masalah-masalah baru dan pengetahuan yang kurang di perhatikan dalam hal meningkatkan efisiensi sumber daya dalam proses kerja mengakibatkan tidak tercapainya *Organizational Effectiveness* perusahaan.
- Pengaplikasian *Knowledge Management* yang baik dan dengan kontribusi dari *Organizational Learning* dimana adanya proses penyesuaian lingkungan perusahaan yang bagus maka akan tercapai tujuan spesifik dari sebuah organisasi yaitu *Organizational Effectiveness*.

Saran

- PT Surya Madistrindo Malang hendaknya lebih memperhatikan pengetahuan sebagai bagian dari *Intellectual Capital* yang secara tidak langsung berkontribusi bagi daya saing perusahaan dalam jangka panjang. PT Surya Madistrindo Malang harus selalu memperhatikan dan meningkatkan aktivitas *Knowledge Management* (KM) secara intensif dengan senantiasa menanamkan nilai-nilai dan menekankan sistem yang mendukung, misalnya menanamkan pemahaman manajemen pengetahuan pada seluruh elemen, menganggap bahwa *Knowledge Management* adalah suatu investasi jangka panjang, serta menganggap bahwa *Knowledge Management* adalah sebagai kebutuhan kunci untuk meraih keunggulan bersaing.
- PT Surya Madistrindo Malang juga hendaknya memilih pengetahuan tentang segala sesuatu tentang perusahaan secara selektif berdasarkan pengalaman dan mendistribusikan pengetahuan tersebut ke seluruh karyawan sebagai upaya peningkatan pengetahuan untuk saat ini dan masa

depan dengan maksud untuk meningkatkan *Organizational Effectiveness*.

- PT Surya Madistrindo Malang perlu untuk menekankan pemahaman tentang nilai yang terkandung dalam visi dan misi perusahaan ke seluruh karyawan agar tertanam di benak karyawan tentang nilai yang menggambarkan masa depan perusahaan dengan jelas.
- *Organizational Effectiveness* (OE) yang dipandang sebagai kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang hendaknya lebih ditekankan bukan hanya bagi karyawan perusahaan, melainkan juga di benak konsumen. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan yang prima dan lebih memperhatikan loyalitas konsumen, sehingga konsumen juga dapat merasakan dampak dari keefektifan perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Alinaitwe, H., Jackson, A.M., *et al.* 2009. Organizational Effectiveness of Ugandan Building. *Journal of Civil Engineering and Management*. v.15 n.3 p.281–288.
- Aydin, B., Adnan, C. 2009. Does Organizational Learning Capacity Impact on Organizational Effectiveness? Research Analysis of the Metal Industry. *Development and Learning in Organizations*. v.23 n.3 p.21–23.
- Dalkir, K. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Darfi. 2011. Gudang Garam. Sempat trouble, kini mulai rebound. www.darfi.wordpress.com, Juni 2011
- Darroch, J. 2003. Developing a Management Measure of Knowledge Behaviors and Practices. *Journal of Knowledge Management*. v.7 n.5 p.41–54.
- Goh, Swee, C. 2003. Improving Organizational Learning Capability: Lesson from Two Case Studies. *The Learning Organization*. v.10 n.4 p.216–227.
- Gold, Andrew, H., Arvind, M., *et al.* 2001. Knowledge Management: An Organizational Perspective. *Journal of Management Information Systems*. v.18 n.1 p.185–214.
- Hsu, H.Y., Sonya, Peter, P., Mykytin, Jr. 2006. Intellectual Capital. Schwartz, David G. *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group: Israel, p.274–280.
- Islam, Zahidul, M.D., Hanif, M., *et al.* 2008. The Role of Knowledge Management Practices on Organizational Context and Organizational Effectiveness. *ABAC Journal*. v.28 n.1 p.42–53.

- Jennex, Murray, E. 2007. *Knowledge Management in Modern Organizations*, Idea Group Publishing. San Diego.
- Lee, Les Tien-Shang, Badri, M.S. 2007. The Effect of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: Moderating Role of Social Capital. *Abstract International Journal of Management*. v.24 i.3 p.549–572.
- Liao, Shu-hsien, Chi-chuan Wu. 2009. The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Performance. www.ccsenet.org/journal.html. v.4 n.4 p.64–76.
- Liao, Shu-hsien, Chi-chuan Wu. 2010. System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. *Expert System with Applications*. v.37 p.1096–1103.
- Lin, W.B. 2007. Factors Affecting the Correlation between Interactive Mechanism of Strategic Alliance and Technological Knowledge Transfer Performance. *Journal of High Technology Management Research*. v.17 p.139–155.
- Marsh, G., Martin, B. 2001. Knowledge Management and Organizational Effectiveness, <http://dl.acs.org.au>, p.67–79.
- Quinn, Robert, E., John, R. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Value Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. v.29 n.39 p.363–377.
- Rhodes, J., Peter, L., et al. 2008. An Integrative Model of Organizational Learning and Socialintegrative Model of Organizational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance, *Journal of Workplace Learning*. v.20 n.4 p.245–258.
- Romano, A., Giustina, S. 2009. *Dynamic Learning Networks: Models and Cases in Action*. New York: Springer.
- Singarimbun, M., dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Malang: Program Studi Statistika FMIPA UB.
- Yang, Jen-Te. 2007. The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness, *Journal of Knowledge Management*. v.11 n.2 p.83–90.
- Zheng, W., Baiyin, Y., et al. 2009. Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*. p.1–9.