

JABM

Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Manajemen

ISSN:0854-4190

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Pegawai Kinerja Karyawan Non PNS yang di Mediasi Pembelajaran Organisasi Universitas Brawijaya

(Studi Pada Fakultas Terakreditasi Internasional). Arien Hadhi Wibowo

Analisis Pengaruh Dimensi Kualitas Jasa terhadap Kepuasan Pelanggan Perpustakaan Kota Malang. Didik Priyo dan Triana Murtiningtyas

Dampak Pengangkatan Kembali Sri Mulyani Indrawati (SMI) Menjadi Menteri Keuangan Negara Republik Indonesia Terhadap Bursa Efek Indonesia (*Event Study* Pada Sektor Perbankan dan *Real Estate*). Yuli Agustina

Penyusunan Anggaran Penjualan Keramik (*Ceramic Tiles*) pada Toko Aira Mandiri Group Kota Langsa menggunakan Metode Trend Moment. Muhammad Fuad dan Dian Novita

Pengaruh *Human, Organization* dan *Technology* (Hot) Terhadap Kualitas Informasi Pelaporan Keuangan Pada Badan Layanan Umum. Siti Amerieska

JABM

VOLUME 23

NOMOR 2

Oktober 2016

DAFTAR ISI

Volume 2

No. 2

Oktober 2016

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Pegawai Kinerja Karyawan Non PNS yang di Mediasi Pembelajaran Organisasi Universitas Brawijaya 63-77

(Studi Pada Fakultas Terakreditasi Internasional)

Arien Hadhi Wibowo

Analisis Pengaruh Dimensi Kualitas Jasa terhadap Kepuasan Pelanggan Perpustakaan Kota Malang 78-89

Didik Priyo dan Triana Murtiningtyas

Dampak Pengangkatan Kembali Sri Mulyani Indrawati (SMI) Menjadi Menteri Keuangan Negara Republik Indonesia Terhadap Bursa Efek Indonesia (*Event Study* Pada Sektor Perbankan dan *Real Estate*) 90-102

Yuli Agustina

Penyusunan Anggaran Penjualan Keramik (*Ceramic Tiles*) pada Toko Aira Mandiri Group Kota Langsa menggunakan Metode Trend Moment 103-121

Muhammad Fuad dan Dian Novita

Pengaruh *Human, Organization* dan *Technology* (Hot) Terhadap Kualitas Informasi Pelaporan Keuangan Pada Badan Layanan Umum 122-144

Siti Amerieska

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Pegawai
Kinerja Karyawan Non PNS yang di Mediasi
Pembelajaran Organisasi Universitas Brawijaya
(Studi Pada Fakultas Terakreditasi Internasional)**

Arien Hadhi Wibowo

Program Magister Manajemen, FEB Universitas Brawijaya

E-mail:

Abstraksi:

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan Menganalisis pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi; Penelitian ini mengungkap pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai Non PNS, serta pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Non PNS yang dimediasi oleh Pembelajaran Organisasi pada fakultas yang terakreditasi internasional di Universitas Brawijaya. Teknik Sampel Jenuh digunakan untuk memperoleh sampel yang representative sebanyak 103 karyawan dari fakultas yang terakreditasi internasional (fakultas ekonomi, fakultas ilmu administrasi dan fakultas teknologi pertanian) pegawai Non PNS adalah objeknya. Dari 103 Kuisioner yang disebarakan sebanyak 92 kuisioner yang kembalidengan tingkat pengembalian 89 %. Analisis Jalur digunakan untuk menguji hipotesis. Temuan penelitian ini adalah: (1) Manajemen Pengetahuan secara positif berpengaruh pada Pembelajaran Organisasi; (2) Manajemen Penegetahuan secara positif berpengaruh pada Kinerja Pegawai Non PNS; (3) Pembelajaran Organisasi secara positif berpengaruh pada Kinerja Pegawai Non PNS; (4) Manajemen Pengetahuan secara positif berpengaruh pada Kinerja Pegawai Non PNS melalui Pembelajaran Organisasi. Saran bagi Universitas Brawijaya Malang adalah lebih memperhatikan proses konversi pengetahuan dengan memberikan dukungan sumber daya yang dibutuhkan serta perlindungan terhadap ide-ide inovatif, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, serta memantapkan aktivitas pembelajaran ke dalam prosedur-prosedur atau standar- standar aksi yang jelas dan terstruktur.

Kata Kunci: *Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, Kinerja Pegawai Non PNS*

PENDAHULUAN

Universitas atau Institut menjadi pusat penghasil lulusan dan IPTEKS yang memperkuat daya saing bangsa melalui paradigma baru yang berfokus pada kualitas, akses dan equiti, serta otonomi. Dalam kurun waktu kedepan, fokus pembangunan adalah peningkatan daya saing regional (2015

-2020) dan daya saing internasional (2020-2025). Dalam perspektif ini maka tolok ukur kekuatan pendidikan tidak lagi ditentukan oleh acuan baku nasional, tetapi lebih dari itu adalah kemampuan lulusan mengembangkan dan mengisi kesempatan kerja regional dan internasional UB harus dapat melakukan inovasi-inovasi dalam memenuhi kebutuhan pasar global. Inovasi yang dihasilkan oleh UB pada dasarnya tidak cukup dijelaskan hanya dalam terminologi pemrosesan informasi serta penyelesaian masalah. Inovasi akan mampu dipahami sebagai sebuah proses dimana organisasi menciptakan dan menentukan masalah dan kemudian secara aktif mengembangkan pengetahuan baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Pengetahuan inilah yang menjadi intangible asset bagi kemajuan UB kedepan. Pengetahuan sangat berperan dalam persaingan yang dialami UB. Semakin tinggi tingkat pengetahuan tenaga kependidikan UB maka semakin mudah untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Dengan demikian diperlukan suatu sistem atau tata kelola yang dapat menciptakan nilai dari asset pengetahuan atau yang biasa disebut juga dengan Manajemen Pengetahuan. Penerapan Manajemen Pengetahuan tentunya membutuhkan Proses yang cukup lama untuk penyesuaiannya sehingga dibutuhkan metode-metode yang kooperatif agar dapat membantu kelancaran sistem tersebut

Pembelajaran merupakan proses individu dan organisasi untuk membuat ilmu pengetahuan baru dalam menghadapi perubahan lingkungan. Proses pembelajaran tidak hanya mengenai perolehan pengetahuan dan keahlian tetapi juga mengenai pengembangan visi yang berdasarkan pada pemahaman sistem nilai organisasi (Trim dan Lee 2007). Hal ini seharusnya menyakinkan bahwa suatu organisasi mampu mengembangkan keahlian berdasarkan kebutuhannya agar mengadaptasi perubahan dan lingkungan bisnis agar mengadaptasi perubahan dan lingkungan bisnis yang lebih kompetitif

Organisasi yang akan benar-benar diperhitungkan dimasa depan akan menjadi organisasi yang menjangkau bagaimana mempunyai komitmen dan kapabilitas sumberdaya manusia untuk belajar pada semua level dalam organisasi. Dari sudut pandang manajemen Pengetahuan semua tingkatan pembelajaran merupakan hal yang penting dan harus dipelihara menjadi bagian alami dari Budaya (Bennet 2006).

Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan pengetahuan yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti

yang dikatakan oleh Fatwan (2006), faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan

Fenomena yang menarik di Universitas Brawijaya memiliki 2 (dua) tenaga kependidikan (administrasi) yaitu Karyawan pegawai negeri sipil (PNS) dan tenaga kependidikan tetap Non PNS, sebagaimana Peraturan Rektor nomor 536 Tahun 2013 tentang tenaga kependidikan tetap Non PNS Universitas Brawijaya. Hak dan Kewajiban secara legalitas antara karyawan PNS dan Non PNS pada dasarnya sama, namun pertimbangan psikologis bisa jadi karyawan PNS lebih tenang dan percaya diri dalam bekerja dibandingkan dengan karyawan tetap Non PNS

Pengetahuan, pengalaman dan kreativitas pegawai UB akan terbentuk apabila mereka diberi kesempatan untuk melakukan Pembelajaran dalam konteks individu atau organisasi. Fenomena inilah yang mendorong dilakukan penelitian dan memahami persoalan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi pembelajaran organisasi kependidikan Non PNS. Penelitian ini bertitik tolak dari adanya gap pada hasil studi mengenai konsep pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi, serta pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya yang belum memberikan peran Pembelajaran Organisasi sebagai mediator dalam menguji pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja Pegawai Kependidikan Non PNS.

TINJAUAN TEORI

Manajemen Pengetahuan seperti yang dilansir dari www.km-forum.org, adalah suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang atau organisasi dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada pada saat ini dan yang akan datang. Goel and Ratogi, (2010) Manajemen Pengetahuan adalah kemampuan untuk mengenali dan mengelola sistem kompetensi inti yang diperlukan untuk bisnis pengetahuan intensif.

Ada empat dimensi dalam Manajemen Pengetahuan yaitu: (1) Akuisisi Pengetahuan; (2) Konversi Pengetahuan; (3) Aplikasi Pengetahuan; dan (4) Daya Tanggap terhadap Pengetahuan. Tiga dimensi di atas dari Gold *et al*, (2003), sedangkan Daya Tanggap Terhadap Pengetahuan adalah dari Darroch (2003).

Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran Organisasi adalah proses di dalam organisasi, yaitu organisasi-organisasi belajar mengubah diri dengan kapasitas untuk

mendukung penciptaan pengetahuan individu dalam arah adaptif dan generatif melalui proses belajar (Senge, 1990 dalam Romano dan Secundo 2009:3). Mengingat lingkungan yang bergejolak bekerja dalam organisasi pembelajaran yang berkelanjutan merupakan pendorong utama dari kemampuan mereka untuk tetap adaptif atau fleksibel, untuk bertahan hidup dan bersaing secara efektif (Burke *et al*, 2006 dalam Romano dan Secundo, 2009).

Menurut Goh (2003) ada lima dimensi karakteristik utama dalam praktek praktek pengelolaan kunci untuk belajar di sebuah organisasi. Yaitu *Kejelasan Visi dan Misi, Komitmen Kepemimpinan dan Pemberdayaan, Pengalaman dan Penghargaan, Keefektifan Transfer Pengetahuan, Kerjasama Tim dan Pemecahan Masalah Kelompok*

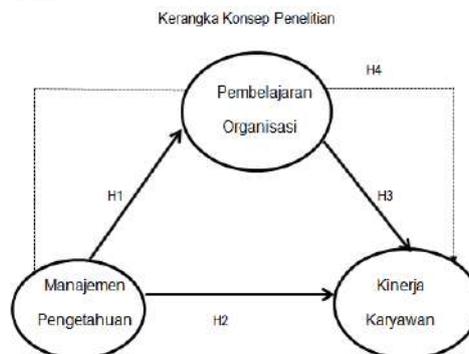
Kinerja Karyawan

Definisi kinerja menurut beberapa peneliti berbeda-beda, walaupun pada intinya sama, antara lain: Mangkunegara (2000: 67) mendefinisikan kinerja SDM sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Shore, *et al*. (1990) mendefinisikan kinerja sebagai sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu. Sedangkan Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan mempengaruhi kinerja.

Bernardin dan Russel (1993) mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu: *Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, Pengawasan dan Pengaruh antar Pribadi*

KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai administrasi non PNS dimediasi oleh pembelajaran organisasi maka penulis mengembangkan kerangka sebagai berikut :



Gambar 1: Kerangka Konseptual

Keterangan:

- > Hubungan Langsung
 -----> Hubungan Tak Langsung

Penelitian terdahulu yang digunakan acuan dalam penyusunan hipotesis antara lain:

H₁: Lio and Wu (2010), Nafei and Menoufia (2014), Tsung-Hsien Kuo (2011)

H₂: Mills and Smith (2011), Gholami, Nazari, Shirkouhi, Noruzy (2013)

H₃: Tseng (2011), Akhtar^{1*}, Arif², Rubi¹, r Naveed¹ (2011), Isabel Aragón, Valle (2013)

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian di atas maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Manajemen Pengetahuan berpengaruh pada Pembelajaran Organisasi.

H₂: Manajemen Pengetahuan berpengaruh pada Kinerja Karyawan

H₃: Pembelajaran Organisasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan.

H₄: Manajemen Pengetahuan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Pembelajaran Organisasi.

METODE PENELITIAN**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan metode Kuantitatif. Penelitian dilaksanakan dalam lingkungan Universitas Brawijaya Objek ini diambil karena UB merupakan salah Organisasi Publik di bidang pendidikan yang terbesar di Malang yang memiliki visi dan misi untuk menjadi World Class Entrepreneur University serta telah menerapkan manajemen strategi, tentunya tantangan terberat UB adalah bersaing secara regional maupun internasional.

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Administrasi Non PNS dari tiga fakultas yang telah mendapat akreditasi internasional yaitu FEB, FIA dan FTP pemilihan populasi ini karena ketiga fakultas tersebut tuntutan dari untuk bisa bersaing secara internasional adalah mendapatkan akreditasi internasional yang berjumlah 103 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Sampel Jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil yaitu 103 orang. (Sugiyono, 2011). Teknik pengukuran instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Dengan skala likert variabel yang diukur

dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator variabel tersebut dijabarkan menjadi komponen – komponen yang dapat diukur lalu menjadi tolak ukur untuk menyusun item instrument berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden

Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Kuisioner baru dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Uji Realibilitas untuk menguji reliabilitas alat ukur atau item-item, dalam penelitian ini digunakan metode statistik yaitu dengan rumus Alpha

Tehnik Analisis Data

Menggunakan tehnik: (1) Statistik Deskriptif, untuk melakukan perhitungan distribusi frekuensi dan *mean* untuk memberi gambaran dari data yang diperoleh; dan (2) Analisis Path. Model hipotesis menunjukkan hubungan variabel Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, dan Kinerja Karyawan maka alat analisis yang sesuai untuk menguji hubungan antar variabel adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh (efek) secara langsung dan secara tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung (Arief, 2008)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden Penelitian

Hasil dari pengumpulan dari total 103 kuesioner yang dibagikan, sebanyak 11 kuesioner tidak kembali karena ada larangan dari salah satu fakultas sehingga tidak dapat diolah. Dengan demikian secara keseluruhan jumlah kuesioner yang dapat diolah adalah sebanyak 92 kuesioner dengan *response rate* sebesar 89%.

Uji Validitas dan Realibilitas Variabel

Berdasarkan uji validitas menggunakan software spss diketahui bahwa semua item pertanyaan untuk variabel Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Karyawan memiliki nilai $T_{hitung} > 0,3$ dan juga probabilitas (sig) kurang dari 0,05 sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan untuk variabel-variabel tersebut telah valid.

Menurut uji realibilitas diketahui bahwa semua item pertanyaan untuk variabel Manajemen Pengetahuan memiliki koefisien Alpha 0,886, Pembelajaran Organisasi memiliki koefisien Alpha 0,912 dan Kinerja Karyawan memiliki koefisien Alpha 0,761 karena semua variabel memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 sehingga dapat

dikatakan instrumen pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel.

Pengaruh Kausalitas antar Variabel

Tabel 1. Pengaruh Kausalitas

Hubungan Variabel		Beta	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi		0,671	7,346	0,000	Signifikan
Manajemen Pengetahuan terhadap	Kinerja Karyawan Non PNS	0,557	6,327	0,000	Signifikan
Pembelajaran Organisasi terhadap		0,370	4,203	0,000	Signifikan
Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan Non PNS melalui Pembelajaran Organisasi		0,374	5,309	0,000	Signifikan

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas, pengaruh tidak langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Pembelajaran Organisasi memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,309 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ ($5,309 > 1,997$) atau $sig\ t < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) maka variable Manajemen Pengetahuan (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan mediasi Pembelajaran Organisasi (Y1). artinya apabila Manajemen Pengetahuan meningkat maka Kinerja Karyawan melalui Pembelajaran Organisasi akan meningkat pula..

Pengaruh langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai beta sebesar 0,557. Sedangkan pengaruh tidak langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Pembelajaran Organisasi memiliki nilai beta sebesar 0,374. Hal ini berarti variable intervening Pembelajaran Organisasi belum mampu berfungsi sebagai variable intervening antara Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja Karyawan karena nilai koefisien pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.

PEMBAHASAN

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi

Hipotesis pertama menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan secara positif berpengaruh pada Pembelajaran organisasi. Hubungan variabel Manajemen Pengetahuan (X) dan Pembelajaran Organisasi (Y) menunjukkan P-Value yang lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) dan koefisien jalur sebesar 0,671. Hal ini berarti variabel Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh langsung, searah (positif) serta signifikan terhadap variabel Pembelajaran Organisasi. Dengan demikian pernyataan hipotesis pertama **“diterima”**.

Temuan ini mempertegas hubungan yang menyatakan bahwa Manajemen merupakan bagian terdahulu dari Pembelajaran Organisasi, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa Manajemen Organisasi sebagai penyebab dari Pembelajaran Organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian empiris Yang (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Knowledge Sharing* dan *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 Manajemen Pengetahuan menunjukkan kapasitas yang lebih tinggi dalam meningkatkan Pembelajaran Organisasi.

Bagi responden penelitian, adanya pengaruh positif signifikan dari variabel Manajemen Pengetahuan terhadap variabel Pembelajaran Organisasi berarti adanya kecenderungan responden memahami bahwa pengetahuan merupakan aset yang paling kritis bagi organisasi serta merasa penting untuk mengaplikasikan aktivitas Manajemen Pengetahuan secara maksimal demi meningkatkan kapasitas Pembelajaran Organisasi di Universitas Brawijaya Malang. Fenomena ini terjadi sesuai data yang diperoleh di lapangan dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Manajemen Pengetahuan. Pangsa pasar yang berubah-ubah, dominasi tidak menentu, teknologi yang berkembang pesat, banyaknya para pesaing, serta 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 Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan Non PNS

Hipotesis kedua menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan secara positif berpengaruh pada Kinerja Karyawan Non PNS. Hubungan variabel Manajemen (X) dan Kinerja Karayawan Non PNS (Y2) menunjukkan P-Value yang lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) dan koefisien jalur sebesar 0,557. Hal ini berarti variabel Manajemen Pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Kinerja Karyawan Non PNS. Dengan demikian pernyataan hipotesis kedua secara signifikan terhadap variabel *Organizational Effectiveness*. Dengan demikian pernyataan hipotesis kedua “**diterima**”.

Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Annete M. Mills and Trevor A. Smith (2010) bahwa beberapa sumber pengetahuan (misalnya struktur organisasi, aplikasi pengetahuan) secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi. Penelitian ini juga memberikan hasil yang sama dengan penelitian Natalie Kosasih dan Sri Budiani

(2007) yang menyatakan bahwa terdapat kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan knowledge yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya

Kesuksesan Manajemen Pengetahuan dapat mendorong pada peningkatan Kinerja Karyawan ternyata mampu untuk mencapai keefektifan organisasi sesuai dengan yang diharapkan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pengetahuan tinggi dapat menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk mencapai efektivitas organisasi. Untuk itu, organisasi harus mencantumkan segala metode kemungkinan untuk memenuhi persyaratan spesifik organisasi dan situasi.

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Non PNS

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi secara positif berpengaruh pada Kinerja Karyawan Non PNS. Pengaruh variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) pada Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan P-Value yang lebih kecil dari 5% ($0,00 < 0,05$) dan koefisien jalur sebesar 0,370. Hal ini berarti Variabel Pembelajaran Organisasi memiliki pengaruh langsung, searah (positif) serta signifikan terhadap Variabel Kinerja Karyawan Non PNS. Dengan demikian pernyataan hipotesis ketiga “**diterima**”

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi secara positif berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Employee Performance) telah dapat dibuktikan. Penelitian ini selaras dengan penelitian Jung Feng Tseng (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara Pembelajaran Organisasi pada Kinerja Karyawan. Demikian juga penelitian *Miha Skerlavaj (2006)* menjelaskan hasil penelitian menunjukkan dampak yang signifikan secara statistik, kuat dan positif dari pembelajaran organisasi terhadap kinerja dari perspektif karyawan. Hasil ini mengindikasikan organisasi yang berinvestasi upaya ke dalam pendekatan sistematis untuk keuntungan pembelajaran organisasi dalam hal tingkat ditambah kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan, meningkatkan efisiensi kerja organisasi, tenaga kerja lebih berkomitmen, penurunan biaya kerja per karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan dan fleksibilitas karyawan meningkat sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai.

Melalui kejelasan visi dan misi perusahaan, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan, adanya eksperimen dalam proses kerja dan penghargaan terhadap karyawan, keefektifan transfer pengetahuan, serta

kuatnya hubungan tim kerja dalam memecahkan setiap permasalahan organisasi dapat dicapai.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai Non PNS melalui Pembelajaran Organisasi

Hipotesis keempat menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan secara positif berpengaruh pada Kinerja Pegawai Non PNS melalui Pembelajaran Organisasi. 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. Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, pengaruh langsung variabel Manajemen Pengetahuan (X) terhadap variabel Pembelajaran Organisasi (Y) adalah positif dan signifikan.

Demikian juga pengaruh langsung variabel OL (Y) terhadap variabel Kinerja Karyawan Non PNS (Y2) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hasil pengalihan nilai koefisien jalur dari kedua hubungan ini menghasilkan koefisien 0,374 yang berarti menunjukkan arah yang positif. Dengan demikian pernyataan hipotesis keempat “**diterima**”.

Praktik Pembelajaran Organisasi di Universitas Brawijaya menjadi sesuatu yang menjembatani hubungan antara Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Pegawai Non PNS. Menurut *University Texas* dalam *Filemon A Uriatte*(2008) Manajemen Pengetahuan adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, pengorganisasian, penyulingan dan menyajikan informasi dengan cara yang meningkatkan pemahaman karyawan di daerah tertentu yang diminati

Namun di Universitas Brawijaya Malang, Peningkatan Kinerja Karyawan dapat dicapai tanpa peran dari Pembelajaran Organisasi. Kapasitas Pembelajaran Organisasi merupakan infrastruktur sistem pengetahuan organisasi, sedangkan Manajemen Pengetahuan berkaitan dengan strategi. Tanpa Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi, organisasi tidak dapat mencapai tingkat keefektifan yang diharapkan.

Jika dilihat dari sudut pandang organisasi, pengetahuan yang ada di Universitas Brawijaya 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 karena masih diperlukan proses pembelajaran dan adaptasi dengan lingkungan kerjanya. Di Universitas Brawijaya

Malang, bukan hanya orang-orang yang berpengetahuan tinggi yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun juga perlu menempatkan orang-orang yang berpengalaman di bidangnya untuk mencapai keefektifan dalam kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini tentunya proses belajar dari diri dan lingkungan menjadi hal yang wajib untuk dilakukan dalam rangka mencapai Kinerja Pegawai yang efektif.

Penelitian ini beranjak dari perbedaan pandangan literatur terdahulu dan adanya *gap* pada hasil studi mengenai konsep pengaruh manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi, Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pembelajaran Organisasi. Hasil Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat peran mediasi dari Pembelajaran Organisasi dalam pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai Non PNS. Manajemen Pengetahuan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Pembelajaran Organisasi.. Penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi sumberdaya dalam bekerja, Dorongan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baru, Respon terhadap Pengetahuan Kejelasan misi dan visi, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan, adanya eksperimen dalam proses kerja dan penghargaan terhadap karyawan, keefektifan transfer pengetahuan, serta kuatnya hubungan tim kerja dalam memecahkan setiap permasalahan memainkan peran yang tidak dapat dipisahkan dalam mencapai peningkatan Kinerja Pegawai dengan berdasar pada aktivitas Manajemen Pengetahuan, khususnya di Universitas Brawijaya.

IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan temuan penelitian, implikasi manajerial difokuskan pada variabel Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Pegawai Non PNS. Aktivitas Manajemen Pengetahuan yang terdiri dari Akuisisi Pengetahuan, Konversi Pengetahuan, Aplikasi Pengetahuan dan Daya tanggap terhadap pengetahuan merupakan permulaan dari aktivitas Manajemen Pengetahuan yang terdiri dari Kejelasan Visi dan Misi, Kepemimpinan dan pemberdayaan, Pengalaman dan penghargaan, Transfer Pengetahuan yang Efektif, Kerjasam dan Pemecahan masalah kelompok. Aktivitas Manajemen Pengetahuan harus dilakukan secara menyeluruh disetiap tingkatan manajemen tidak terkecuali mulai dari tingkat manajemen yang paling atas hingga tingkat manajemen yang paling bawah. Hal ini sesuai teori Hunger dan Wheelen (2003:3) yang menyatakan bahwa organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan dapat mempengaruhi secara langsung Kinerja Pegawai karena pengaruh

langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai lebih besar dibanding dengan Pengaruh tidak langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai non PNS melalui Pembelajaran Organisasi

Keterbatasan Penelitian

Walaupun hasil penelitian ini telah memberikan sejumlah temuan penting, namun disadari sepenuhnya oleh peneliti bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang berada di luar jangkauan peneliti dan perlu untuk dikaji lebih lanjut. Beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang pilihan jawabannya berdasarkan persepsi responden pada saat itu. Sebagaimana halnya penelitian – penelitian lain mengenai persepsi, penelitian ini tidak mampu mengontrol sepenuhnya kesungguhan dan kejujuran responden untuk memilih opsi jawaban yang sesuai dengan kenyataan; (2) Meskipun daftar pertanyaan – pertanyaan dalam penelitian ini beranjak dari jurnal-jurnal ilmiah yang telah diuji sebelumnya, penelitian ini menggunakan data *cross-section* untuk mengukur variabel Pembelajaran Organisasi (OL). Data *cross-section* yang digunakan tidak dapat mengukur variabel Pembelajaran Organisasi (OL) yang berkelanjutan dari waktu ke waktu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi dalam penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Manajemen Pengetahuan dapat meningkatkan Pembelajaran Organisasi. Upaya peningkatan Pembelajaran Organisasi pada Universitas Brawijaya dapat dilakukan dengan menerapkan praktik Manajemen Pengetahuan dengan baik. Pengetahuan digunakan untuk peningkatan efisiensi sumber daya dan proses kerja; (2) Aktivitas Manajemen Pengetahuan Manajemen Pengetahuan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai Non PNS, Hasil ini menunjukkan bahwa di UB peningkatan Kinerja Pegawai Non PNS dapat dicapai dengan menerapkan praktik Manajemen Pengetahuan; (3) Proses Pembelajaran Organisasi secara langsung meningkatkan Kinerja Pegawai Non PNS. UB juga memerlukan proses Pembelajaran Organisasi untuk mencapai peningkatan Kinerja Pegawai Non PNS. Penggunaan teknologi informasi sangat mendukung efektivitas dan efisiensi proses transfer pengetahuan; (4) Kinerja Pegawai Non PNS berhubungan tidak langsung dengan Manajemen Pengetahuan melalui aktivitas Pembelajaran Organisasi. Temuan penelitian ini memberikan dukungan secara tidak langsung. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja Pegawai melalui Pembelajaran Organisasi. Pengaruh langsung Manajemen terhadap Kinerja Pegawai Non PNS lebih besar daripada

melalui Pembelajaran Organisasi hal ini berarti variabel intervening Pembelajaran Organisasi belum mampu berfungsi sebagai variable intervening antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Non PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggestam, Lena. 2006. Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chicken or The Egg?. *Information Technology and Control*. v.35 n.3A pp.295-302
- Ahmed, Pervaiz K. 2002. *Learning through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann. Oxford
- Alok Goel and Renu Ratsogi. 2010. *Knowledge management implementation in NTPC: an Indian PSU* ", Management Decision, Vol. 48 Iss: 3, pp.383 - 395
- Bartholomew, David. 2008. *Building on Knowledge*, Blackwell, Ltd. Oxford
- Arikunto Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Bennet, Alex, David Bennet. 2003. The Partnership Between Organizational Learning and Knowledge Management. *NASA Ames Research Center*. pp.1-15
- Bernardin, R. A. (1993). *Human Resource Management An Experimental Approach*. Singapore McGraw Hill, p 382
- Call, Dean. 2005. Knowledge Management – Not Rocket Science. *Journal of Knowledge Management*. v.9 n.2 pp.19-30
- Choi, Byounggu, Simon K. Poon, Joseph G. Davis. 2008. Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementary Theory-Based Approach. *The International Journal of Management Science*. v.36 pp.235-251
- Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford p-3
- Darroch, Jenny. 2003. Developing a Management Measure of Knowledge Behaviors and Practices. *Journal of Knowledge Management*. v.7 n.5 pp.41-54
- F.A Uriarte, Jr. 2008. *Introduction To Knowledge Management*, National Academic science and Technology
- Frankel, E.G. 2008. *Quality Decision Management – The Heart of Effective Futures-Oriented Management*. Springer. Netherlands
- Goh, Swee C. (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lesson from Two Case Studies. *The Learning Organization*. v.10 n.4 pp.216-227
- Gold, Andrew H Andrew H., Marvin Mahotra. 2001. Knowledge Management: An Organizational Perspective. *Journal of Management Information Systems*. v.18 n.1 pp.185-214

- Hsu, H.Y. Sonya, Peter P. Mykytin Jr. 2006. Intellectual Capital. Schwartz, David G. *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group: Israel, pp.274-280
- King, William R. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*, Springer. New York
- Laith Ali Yousif Al Hakim And Shahizan Hassan. 2012. *Critical Success Factor Of KM Innovation and Organisational Performance*, British Journal Economi, Vol 14
- 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 pp.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 pp.1096-1103
- Liao, Shu-hsien, Wu Chen Fei. 2008. Relationships between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation. *Technovation*. v.28 pp.183-195
- Lin, Chin-Yen, Tsung-Hsien Kuo. 2007. The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance. *Industrial Management & Data Systems*. v.107 n.7 p.1068
- Lin, Wen Bao. 2007. Factors Affecting the Correlation between Interactive Mechanism of Strategic Alliance and Technological Knowledge Transfer Performance. *Journal of High Technology Management Research*. v.17 pp.139-155
- Liu, Sandra S., Carol Yuh-Yun Lin. 2007. Building Customer Capital through Knowledge Management Processes in the Health Care Context. www.ncbi.nlm.nih.gov. p.1-12
- Loermans, Jozef. 2002. Synergizing Learning Organization and Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. v.6 n.3 pp.285-294
- Lytras, Miltiadis D., Patricia Ordóñez de Pablos. 2009. *Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital*, Information Science Reference. New York
- María Isabel Barba Aragón, Daniel Jiménez Jiménez, Raquel Sanz Valle. 2013. *BRQ Business Research Quarterly* [Volume 17, Issue 3](#), July–September 2014, PP 161–173
- Maier, Ronald, Ulrich Remus. (2001). *Towards a Framework for Knowledge Management Strategies: Process Orientation as Strategic Starting Point*. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Xplore. pp.1-10
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* Bandung, PT. Remaja.
- Miha Škerlavaj and Vlado Dimovsk. 2005. Influence of Organizational Learning on Organizational Performance from the Employee

- Perspective: the case of slovenia *Management, Vol. 11, 2006, 1, pp. 75-90*
- Mikulecky, P. and Mikulecka, J. 1999. Active Tools for Better Knowledge Dissemination, *ASIS 1999 Annual Meeting, Washington D.C., pp. 420-427, 1999.*
- Mohayidin MG , Azirawani. N. 2007. “The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities”, *Journal of Knowledge Management Volume 5, Issue 3*, pp. 301-312.
- Noermijati, 2008. *Aktualisasi Teori Herzberg: Suatu Kajian Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer Operasional (Penelitian Di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan Diwilayah Malang)*. Disertasi, UB. Malang
- Natalya Tikhomirova, Anatoly Gritsenko and Alexander Penchenkin. 2008. University Approach to Knowledge Management , *The journal of information and knowledge management systems Vol 38 No. 1*
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian* Jakarta : Edisi Ketiga Ghalia Indonesia
- Örtenblad, Anders. 2001. On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*. v.8 n.3 pp.125-133
- Pawit M. Yusuf. 2012. *Perspektif manajemen pengetahuan Informasi, Komunikasi Pendidikan dan Perpustakaan*, hal 18 Edisi 1 Jakarta :Rajawali Press
- Peraturan Menteri Negara *Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011*. Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Pradit Songsangyos. 2012. The Knowledge Management In Higher Education In Chiang Mai : A Comparative Review, *International Conference on Education & Educational Psychology Volume 69*
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Rhodes, Jo, Yu-Yuan Hung R. 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 pp.245-258
- Riduan, Engkos A.K. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)* Alfabeta, Bandung
- Romano, Aldo, Giustina Secundo. 2009., *Dynamic Learning Networks: Models and Cases in Action*. Springer. New York p-3

- Sanchez, Ron. 2004. Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge *Approach to Knowledge Management Practice*. Copenhagen Business School
- Shoab Akhtar, Ahmed Arif, Erum Rubi, Shaheryar Naveed. 2011. Impact Of Organizational Learning On Organizational Performance: Study Of Higher Education Institutes, *International Journal Of Academic Research*. Vol. 3. No. 5. September, 2011, Part II.
- Sugiyono, Prof., Dr.,1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan ke-6, Bandung, CV. Alfa Beta
- Sun, Peter Y.T., John L. Scott. 2003. Exploring the Divide - *Organizational Learning and Learning Organization*. *The LO*. v.10 n.4 pp.202-215
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir: Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Program Studi Statistika FMIPA UB. Malang
- Somchai Numprasertchai and Yuen Poovarawan. 2008. *Improving University Performance Throught ICT Based Knowledge Management System*, Innovation and Knowledge Management Research Lab Department of Computer Engineering, Faculty of Engineering Kasetsart University 50 Phaholyothin Rd.Chatujak, Bangkok, 10900 Thailand *Int. J. Innovation Technol. Management* **05**, 167 (2008)
- Teresa Manuela Rebelo, Adelino Duarte Gomes. 2008. Organizational Learning and the Learning Organization. *The Learning Organization*. v.15 n.4 pp.294-308
- Teresa L. Ju, Chia-Ying Li, Tien-Shiang Lee, 2006. A contingency model for knowledge management capability and innovation, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 Iss: 6, pp.855 - 877
- Theriou, Georgios N., Prodromos D. Chatzoglou. 2008. Enhancing Performance through Best HRM Practices, OL and KM: A Conceptual Framework. *European Business Review*. v.20 n.3 p.185-207
- Trim, Peter, Yang-Im Lee. 2007. Placing Organizational Learning in the Context of Strategic Management. *Business Strategy Series*. v.8 n.5 pp.335-342
- Voronov, Maxim, Lyle Yorks. 2005. Taking Power Seriously in Strategic Organizational Learning. *The Learning Organization*. v.12 n.1 pp.9-25
- Watson, Ian. 2003. *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories*. Morgan Kaufmann Publisher. San Francisco

