

# **PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL LEARNING SERTA DAMPAKNYA PADA ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS DI HOTEL GRIYA SANTRIAN RESORT SANUR BALI**

**Dewa Gede Satriawan**  
[dewagedesatriawan.lecturer@gmail.com](mailto:dewagedesatriawan.lecturer@gmail.com)  
STISIP Margarana

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh (1) *Knowledge Management* terhadap *Organizational Learning*; (2) *Knowledge Management* terhadap *Organizational Effectiveness*; dan (3) *Organizational Learning* terhadap *Organizational Effectiveness*. Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang karyawan Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali. Data penelitian kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan Program *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan (1) *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organizational learning*; (2) *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organizational effectiveness*; dan (3) *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *organizational effectiveness*.

**Kata Kunci:** Manajemen Pengetahuan, Organisasi Pembelajar, Efektivitas Organisasi.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze the influence of (1) Knowledge Management on Organizational Learning; (2) Knowledge Management on Organizational Effectiveness; and (3) Organizational Learning on Organizational Effectiveness. This research includes explanatory research. The sample in this study amounted to 100 employees of Griya Santrian Resort Sanur Bali Hotel. The research data was then taken using Partial Least Square (PLS) analysis techniques with the SmartPLS Program. The research results indicated (1) Knowledge management has a positive effect on organizational learning; (2) Knowledge management has a positive effect on organizational effectiveness; and (3) Organizational learning has a positive effect on organizational effectiveness.*

**Keywords:** *Knowledge Management, Organizational Learning, Organizational Effectiveness.*

## I. PENDAHULUAN

Hotel sebagai salah satu industri jasa yang menyediakan jasa penginapan mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga timbul banyak persaingan dalam industri ini. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, banyak pihak yang menyadari adanya tuntutan untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam upaya pengembangan ini, pihak manajemen khususnya di bidang jasa seperti hotel dapat melakukan perbaikan ke dalam, yaitu dengan melakukan *performance appraisal*. Menurut pendapat Rivai (2015) evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan istilah penilaian kerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit, rating, efficiency rating, service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, departemen sumber daya manusia, maupun bagi hotel itu sendiri.

Lebih lanjut 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. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (2016), faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan.

Berdasarkan pandangan berbasis sumber daya, organisasi memperoleh dan mendukung keuntungan kompetitif dengan penyebaran nilai sumber daya (Liao dan Wu, 2012). *Resource Based-View* (RBV) menyarankan bahwa keuntungan kompetitif dan hasil prestasi merupakan konsekuensi dari sumber dan kapasitas spesifik organisasi yang membutuhkan biaya tinggi bagi para pesaing untuk menirunya (Thériou dan Chatzoglou, 2013). *Knowledge Based-View* (KBV) adalah pusat dari RBV (Zheng et al., 2014). Dalam pandangan ini, organisasi yang memiliki stok pengetahuan dikarakterkan sebagai *idiosyncratic* (berbeda dengan yang lain),

mendirikan kesempatan yang baik bagi pelaksanaan dan mendukung hasil yang tinggi (Thériou dan Chatzoglou, 2013).

Pengetahuan memiliki potensi untuk memberi kontribusi pada nilai organisasi dengan meningkatkan kemampuannya untuk merespons situasi yang baru dan tidak biasa terjadi (Choi, 2015). *Knowledge Management* (KM) berhubungan dengan strategi dan proses dari mengidentifikasi, menangkap dan pengaruh pengetahuan membantu organisasi untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang bergolak. *Economist Intelligence Unit* menyimpulkan bahwa KM akan menjadi salah satu tren utama dalam bisnis yang mempengaruhi hingga tahun 2020 (Bartholomew, 2016).

Peran *Knowledge Management* (KM) adalah untuk mengembangkan asset pengetahuan strategis untuk membangun kompetensi dasar sejalan dengan bidang strategi bisnis (Maier dan Remus, 2015). *Knowledge Management* (KM) dapat memberi akses kepada informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik daripada apa yang telah dilakukan di masa lampau.

Dalam hal ini, KM tidak memberi jawaban untuk permasalahan namun memfasilitasi kemauan untuk mempelajari jawaban (Call, 2015). Ketika individu mempelajari sesuatu, ia akan memperoleh pengetahuan yang disimpan dalam memori personal mereka dan digunakan baik sekarang maupun juga sebagai dasar transformasi pengetahuan baru (Aggestam, 2016). 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, 2017). Organisasi yang akan benar-benar terhitung di masa depan akan menjadi organisasi yang menjangkau bagaimana mengetuk komitmen dan kapasitas sumber daya manusia untuk belajar pada semua level dalam organisasi. Dari sudut pandang KM, semua tingkatan pembelajaran merupakan hal yang penting dan harus dipelihara dan menjadi bagian alami dari budaya (Bennet dan Bennet, 2013).

Penelitian ini dilakukan di hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali dengan mengadopsi pendapat yang dikemukakan oleh Loermans (2012) bahwa penciptaan struktur *Organizational Learning* (OL) organisasi yang membangun dan membagi pengetahuan ini membentuk permulaan *Learning Organization* (LO). Rebelo dan Gomes (2014) berpendapat bahwa perspektif OL adalah sumber dari keunggulan kompetitif, sebagai konsekuensi dari visi yang mentransformasikan organisasi menuju tipe baru organisasi. Oleh karena itu, istilah OL yang digunakan berkaitan dengan proses yang dibutuhkan untuk menjadikan organisasi sebagai LO. Dengan mengadopsi pendekatan OL, manajemen puncak dapat meletakkan sejumlah sistem dan struktur manajemen yang memfasilitasi proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Learning* (OL) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali; (2) pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali; dan (3) pengaruh *Organizational Learning* (OL) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### *Knowledge Management*

Tidak ada definisi yang universal mengenai *Knowledge Management*. Dalkir (2015) mendefinisikan *Knowledge Management* 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 menyusui pelajaran berharga dan praktik terbaik ke dalam memori organisasi dalam rangka untuk mendorong *Organizational Learning*. Definisi lain diungkapkan oleh Jennex (2017), *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 meningkatkan *Organizational Effectiveness*.

McGahan (dalam Trim dan Lee, 2017) telah mencatat bahwa meskipun para manajer senior perlu memahami perubahan dan bagaimana hal itu mempengaruhi industri, pengetahuan semacam itu tidak selalu mudah didapat. Memahami apa yang menyebabkan perubahan dan bagaimana perubahan harus dikelola adalah elemen penting dari strategi formulasi dan implementasi. Dalam penelitian ini, aktivitas KM terdiri dari *knowledge acquisition*, *knowledge conversion*, *knowledge application* (Gold et al. 2015), dan *responsiveness to knowledge* (Darroch, 2013).

### ***Organizational Learning***

Definisi umum dikemukakan Lin (2017) yang menyatakan bahwa *Organizational Learning* dapat didefinisikan sebagai proses penyesuaian lingkungan untuk mencapai tujuan-tujuan spesifik dari sebuah organisasi. *Organizational Learning* 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 (Romano dan Secundo, 2012).

Goh (2013) menganalisis kesamaan antara berbagai deskripsi yang ditemukan sebelumnya mengidentifikasi lima dimensi karakteristik utama dan praktek-praktek pengelolaan kunci untuk belajar di sebuah organisasi. Kelima *building-block* tersebut adalah *clarity of vision and mission*, *leadership commitment and empowerment*, *experimentation and rewards*, *effective transfer of knowledge*, dan *teamwork and group problem solving*.

### ***Organizational Effectiveness***

Dalam sudut pandang operasional Dickson (dalam Hsu dan Mykytin, 2016) mendefinisikan *Organizational Effectiveness* sebagai upaya organisasi untuk mengontrol dan mengurangi biaya produksi dan pemasaran. Secara lebih komprehensif. Definisi lain diungkapkan oleh Miner (dalam Alinaitwe et al. 2012), organisasi yang efektif adalah organisasi yang menerima dan mentransfer *input*

menjadi *output*, mengekspornya ke lingkungan, dan memonitor perubahan lingkungan untuk mengambil langkah koreksi guna menjamin kebertahanannya.

Henri (2014) membedakan antara *Organizational Effectiveness* dengan pengukuran kinerja, *Organizational Effectiveness* merepresentasikan *outcome* dari aktivitas organisasi sedangkan pengukuran kinerja terdiri dari alat untuk mengukur keefektifan. *Organizational Effectiveness* berasal dari perkembangan teori organisasi sedangkan pengukuran kinerja berasal dari perkembangan akuntansi manajemen. Terdapat perbedaan istilah antara efektivitas dengan efisiensi. Efektivitas menunjukkan sejauh mana tujuan yang dicapai dan sejauh mana masalah yang ditargetkan diselesaikan. Dengan demikian, berbeda dengan efisiensi, efektivitas ditentukan tanpa merujuk pada biaya dan, sedangkan efisiensi berarti “*doing the thing right*” efektivitas berarti “*doing the right thing*”.

### **Pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Learning* (OL) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali**

Literatur dalam *Knowledge Management* membahas pengaruh yang berbeda pada *Organizational Learning*. Beberapa penulis menemukan dua fokus sebagai penyebab dan pengaruh yang saling berkaitan dan beberapa penulis menerima *Organizational Learning* sebagai sebuah penyebab dan *Knowledge Management* adalah suatu pengaruh atau sebaliknya. Pendapat yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* merupakan dasar dari *Organizational Learning* didukung oleh konsep penelitian Liu dan Lin (2017), serta hasil empiris dalam penelitian Yang (2017), Liao dan Wu (2012), dan Liao dan Wu (2010). Liao et al. (2012) yang menggunakan konsep *Knowledge Inertia*. Sedangkan pendapat yang menyatakan bahwa *Organizational Learning* dapat mendukung *Knowledge Management* didukung oleh konsep penelitian Theriou dan Chatzoglou (2013) serta hasil empiris dari penelitian Ju et al. (2016), Lin dan Kuo (2017), Rhodes et al. (2013) yang mengungkapkan bahwa *Organizational Learning* secara signifikan berpengaruh positif pada *Knowledge Management*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dikemukakan Hipotesis 1: *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning* di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.

## **Pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali**

Menurut Jennex (2017) *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*. Beberapa penelitian baik secara konseptual maupun secara empiris memberikan temuan berupa hubungan *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* terhadap pencapaian *Organizational Effectiveness*. Hubungan yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* berkontribusi terhadap *Organizational Effectiveness* didukung oleh penelitian Gold et al. (2015), Yang (2017), Lee et al. (2017), serta konsep penelitian Hsu dan Mykytin (2016), penelitian Islam et al. (2014), Zheng et al. (2014) yang menempatkan peran *Knowledge Management* sebagai mediasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dikemukakan Hipotesis 2: *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Effectiveness* di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.

## **Pengaruh *Organizational Learning* (OL) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali**

Proses belajar tidak hanya memperoleh pengetahuan dan keterampilan, juga mengembangkan visi yang didasarkan pada pemahaman organisasi sistem nilai. Tiwana (dalam Zeng et al. 2014) menyatakan bahwa integrasi pengetahuan dapat menyebabkan efektivitas pengembangan produk, mengurangi kepadatan cacat, garansi menurunkan cacat, dan meningkatkan efisiensi. Hasil empiris yang mendukung keterlibatan *Organizational Learning* dalam pencapaian *Organizational Effectiveness* dikemukakan dalam penelitian Yang (2017). Penelitian yang dilakukan oleh Aydin dan Ceylan (2014) juga menunjukkan bahwa kapasitas *Organizational Learning* dapat menjelaskan 65% *total variance* dari variabel *Organizational Effectiveness*. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, maka dikemukakan Hipotesis 3: *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Effectiveness* di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.

### III. METODE ANALISIS

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan atau *exploratory research*, yang akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali. Alasan peneliti memilih Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali adalah karena perusahaan ini baru saja melakukan transformasi organisasi. Dengan kondisi tersebut, tentunya tantangan terberat bagi Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali adalah kemampuannya untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang semakin cepat.

Populasi adalah kumpulan lengkap dari semua elemen yang diteliti (Sekaran, 2013). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.

Menurut Sugiyono (2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jumlah sampel selanjutnya dihitung dengan rumus yang dikemukakan Sugiyono (2017) sebagai berikut:

$$E = Z_{1/2\alpha} \cdot \frac{S}{\sqrt{n}}$$

Keterangan :

n : banyaknya sampel yang diduga

$Z_{1/2\alpha}$  : batas interval keyakinan

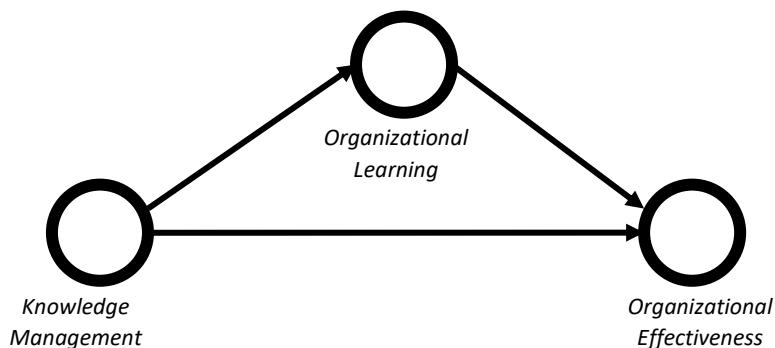
S : standar deviasi sampel

E : besar deviasi/error atau tingkat kesalahan estimasi.

Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%,  $Z_{1/2\alpha} = 1,96$  standar deviasi sebesar 0,5 dan tingkat kesalahan maksimum yang mungkin dialami (E) tidak lebih dari 10% maka perhitungan jumlah sampel tersebut menghasilkan nilai 96,04 (dibulatkan menjadi 100). Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah

100 orang karyawan Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali yang dipilih berdasarkan *Probably Random Sampling*.

Dalam penelitian ini, analisis pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *organizational effectiveness* dengan dimediasi oleh variabel *organizational learning* akan dianalisis dengan menggunakan analisis *Smart Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan kerangka model penelitian yang dibangun dalam penelitian ini maka spesifikasi model *SmartPLS* yang akan diestimasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1. Spesifikasi Model *Smart PLS***

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan Program *SmartPLS*. Menurut Ghozali (2012) model analisis semua variabel laten dalam *SmartPLS* terdiri dari tiga set hubungan: (1) inner model yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), (2) outer model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*), dan (3) *weight relation* dimana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi.

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Gambaran Umum Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali**

Griya Santrian Resort merupakan salah satu hotel asli di Sanur, Griya Santrian Resort telah menyempurnakan tradisional Bali untuk menciptakan kenyamanan dan

kemudahan dengan layanan pribadi dan gaya yang unik. Hal ini dibangun dengan bangga dan komitmen jangka panjang untuk para tamu dan dengan sejarah membuat setiap liburan para wisata menyenangkan. Layanan dan fasilitas hotel yang ditawarkan antara lain dua kolam renang, ruang rapat, restoran dan bar, beach club, layanan spa, layanan kamar, area parkir, keamanan, safety box, koneksi internet, layanan selama 24 jam sehari, dan layanan *laundry*. Hanya 200 meter dari pantai Sanur, 20 menit dari Airport Ngurah Rai, 15 menit ke Kota Denpasar dan 35 menit ke Ubud. Griya Santrian menawarkan fasilitas (1) Kolam renang (3 kolam), (2) Spa, (3) Wantilan Restoran dengan masakan Timur dan Barat, (4) Griya Beach Corner dengan masakan Italia dan Jepang, (5) Gallery, dan (6) Wedding packages. Hotel ini telah memperoleh *Tri Hita Karana Award* mulai tahun 2010 sampai dengan sekarang.

### **Pengujian Inner Model**

Pengujian inner model meliputi uji signifikansi pengaruh parsial dan uji signifikansi pengaruh simultan. Seluruh pengujian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

#### **Uji Signifikansi Pengaruh Parsial**

Uji signifikansi digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

Ho : Variabel eksogen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen

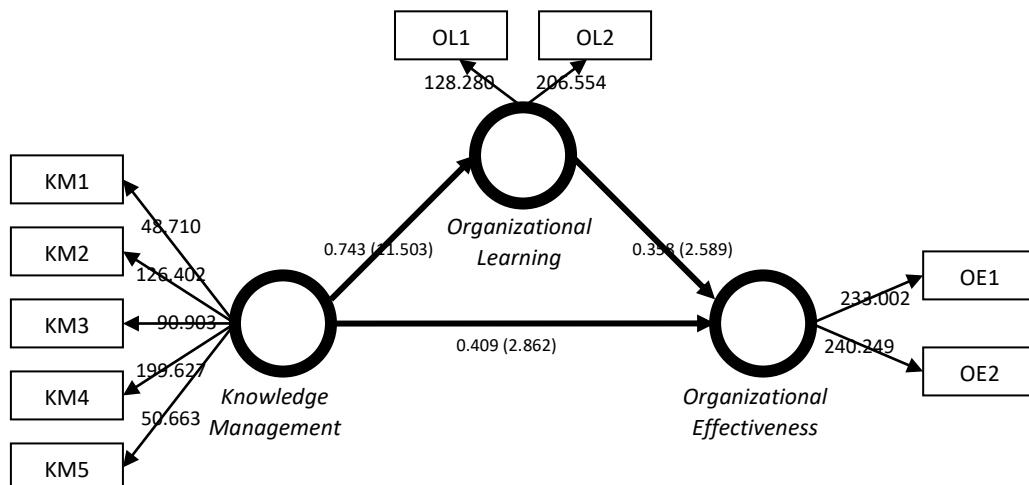
Ha : Variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen

Berdasarkan hasil pengujian, jika nilai P value < 0,05 dan t hitung > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen, sedangkan jika nilai p value > 0,05 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

Dari hasil uji signifikansi tersebut selanjutnya juga dapat diketahui arah hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Arah hubungan tersebut dapat diketahui dari nilai original sampel masing-masing hubungan pengaruh.

Apabila arah hubungan pengaruh bertanda positif maka pengaruh variabel eksogen terhadap endogen adalah positif/searah sedangkan apabila original sampel bertanda negatif maka arah hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah berlawanan.

Hasil estimasi model sebagai acuan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2. Hasil Estimasi Model PLS (Bootstrapping)**

Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik bootstrapping di atas, nilai T value seluruh jalur telah melebihi 1,96. Hasil uji signifikansi selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1  
Hasil Uji Signifikansi**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
OL -> OE	0.358	0.374	0.138	2.589	<b>0.010</b>
KM -> OL	0.743	0.743	0.065	11.503	<b>0.000</b>
KM -> OE	0.409	0.395	0.143	2.862	<b>0.004</b>

Berdasarkan hasil analisis tersebut, diperoleh beberapa hasil sebagai berikut:

- (1) Nilai p value pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *organizational learning* ( $KM \rightarrow OL$ ) sangat signifikan dengan nilai p value sebesar 0,000, T statistik sebesar 11,503 dan original sampel (koefisien jalur) bertanda positif sebesar 0,743. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan ( $p \text{ value} <$

0,05), T statistik  $> 1,96$  dan original sampel bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning*, semakin tinggi *knowledge management* maka *organizational learning* akan semakin tinggi, begitu sebaliknya.

- (2) Nilai p value pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *organizational effectiveness* (*KM* → *OE*) sangat signifikan dengan nilai p value sebesar 0,004, T statistik sebesar 2,862 dan original sampel (koefisien jalur) bertanda positif sebesar 0,409. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan (p value  $< 0,05$ ), T statistik  $> 1,96$  dan original sampel bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational effectiveness*, semakin tinggi *knowledge management* maka *organizational effectiveness* akan semakin tinggi, begitu sebaliknya.
- (3) Nilai p value pengaruh variabel komitmen pelanggan terhadap loyalitas pelanggan (*OL* → *OE*) sangat signifikan dengan nilai p value sebesar 0,010, T statistik sebesar 22,589 dan original sampel (koefisien jalur) bertanda positif sebesar 0,358. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan (p value  $< 0,05$ ), T statistik  $> 1,96$  dan original sampel bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational effectiveness*, semakin tinggi *organizational learning* maka *organizational effectiveness* akan semakin tinggi, begitu sebaliknya.

### **Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung**

Dalam penelitian ini, variabel *organizational learning* berperan sebagai variabel intrevening, berikut ini adalah hasil uji signifikansi peran variabel *organizational learning* dalam memediasi pengaruh tidak langsung variabel *knowledge management* terhadap *organizational effectiveness*.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>KM -&gt; OL -&gt; OE</b>	0.266	0.282	0.117	2.277	<b>0.023</b>

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diperoleh nilai p value hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebesar 0,023. Oleh karena nilai p value yang diperoleh  $< 0,05$  maka disimpulkan bahwa variabel *organizational learning* secara signifikan dapat memediasi pengaruh tidak langsung variabel *knowledge management* terhadap *organizational effectiveness*.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Learning* (OL) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali**

Nilai p value pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *organizational learning* (KM → OL) sangat signifikan dengan nilai p value sebesar 0,000, T statistik sebesar 11,503 dan original sampel (koefisien jalur) bertanda positif sebesar 0,743. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan (p value  $< 0,05$ ), T statistik  $> 1,96$  dan original sampel bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning*, semakin tinggi *knowledge management* maka *organizational learning* akan semakin tinggi, begitu sebaliknya. Hal ini mendukung hipotesis 1 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 1 diterima.

Temuan ini mempertegas hubungan yang menyatakan 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 (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Knowledge Sharing* dan *Organizational Learning*. Selain itu temuan ini juga didukung oleh penelitian Liao dan Wu (2012), dan Liao dan Wu (2010) yang menyatakan bahwa bisnis dengan lebih banyak *Knowledge Management* menunjukkan kapasitas yang lebih tinggi dalam meningkatkan *Organizational Learning*.

#### **Pengaruh *Knowledge Management* (KM) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali**

Nilai p value pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *organizational effectiveness* (*KM* → *OE*) sangat signifikan dengan nilai p value sebesar 0,004, T statistik sebesar 2,862 dan original sampel (koefisien jalur) bertanda positif sebesar 0,409. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan (p value < 0,05), T statistik > 1,96 dan original sampel bertanda positif maka *H<sub>0</sub>* ditolak dan disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational effectiveness*, semakin tinggi *knowledge management* maka *organizational effectiveness* akan semakin tinggi, begitu sebaliknya. Hal ini mendukung hipotesis 2 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 2 diterima.

Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zheng (2014) yang menyatakan bahwa *knowledge management* secara signifikan berhubungan positif dengan *organizational effectiveness*. Penelitian ini juga memberikan hasil berbeda dengan penelitian Yang (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *knowledge sharing* dan *organizational learning* pada *organizational effectiveness* yang mana penelitiannya dilakukan pada industri perhotelan di Taiwan. Demikian juga penelitian Lee, et al. (2017) 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.

### **Pengaruh *Organizational Learning* (OL) terhadap *Organizational Effectiveness* (OE) di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali**

Nilai p value pengaruh variabel *organizational learning* terhadap *organizational effectiveness* (*OL* → *OE*) sangat signifikan dengan nilai p value sebesar 0,010, T statistik sebesar 22,589 dan original sampel (koefisien jalur) bertanda positif sebesar 0,358. Oleh karena nilai p value yang diperoleh signifikan (p value < 0,05), T statistik > 1,96 dan original sampel bertanda positif maka *H<sub>0</sub>* ditolak dan disimpulkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational effectiveness*, semakin tinggi *organizational learning* maka

*organizational effectiveness* akan semakin tinggi, begitu sebaliknya. Hal ini mendukung hipotesis 3 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 3 diterima.

Penelitian ini selaras dengan penelitian Yang (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *knowledge sharing* dan *organizational learning* pada *organizational effectiveness*. Demikian juga penelitian Aydin dan Ceylan (2014) yang menyatakan bahwa *organizational learning capacity* dapat menjelaskan 65 persen *total variance* dari *organizational effectiveness*.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning* di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.
2. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational effectiveness* di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.
3. *Organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational effectiveness* di Hotel Griya Santrian Resort Sanur Bali.

### Saran

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan dengan menambah variabel penelitian yang belum diteliti dalam penelitian ini, misalnya saja dengan menambah variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja.
2. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan melibatkan variabel karakteristik responden sebagai variabel moderasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Aggestam, Lena. (2016). “Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chicken or The Egg?”. *Information Technologi and Control*, 35(3A), 295-302.

Alinaitwe, Henry, et al. (2012). “Organizational Effectiveness of Ugandan Building”. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(3), 281-288.

Aydin, Bulent dan Ceylan, Adnan. (2014). “Does Organizational Learning Capacity Impact on Organizational Effectiveness? Research Analysis of the Metal Industry”. *Development and Learning in Organizations*, 23(3), 21-23.

- Bartholomew, David. (2016). *Building on Knowledge*, Oxford: Blackwell, Ltd.
- Bennet, Alex dan Bennet, David. (2013). "The Partnership Between Organizational Learning and Knowledge Management". *NASA Ames Research Center*, 1-15.
- Call, Dean. (2015). "Knowledge Management - Not Rocket Science". *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 19-30.
- Choi, Byounggu. (2015). "Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementary Theory-Based Approach". *The International Journal of Management Science*, 36(1), 235-251.
- Dalkir, Kimiz. (2015). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Darroch, Jenny. (2013). "Developing a Management Measure of Knowledge Behaviors and Practices". *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- Fatwan, S. (2016). "Knowledge Management, Warna Cerah Dunia Bisnis Indonesia". *SWA*, 4(22), 53.
- Ghozali, Imam. (2012). *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goh, Swee C. (2013). "Improving Organizational Learning Capability: Lesson from Two Case Studies". *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Gold, Andrew H., et al. (2015). "Knowledge Management: An Organizational Perspective". *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Henri, Jean-François. (2014). "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap". *Managerial Finance*, 30(6), 93-100.
- Hsu, H.Y. Sonya dan Mykytin Jr., Peter P. (2016). "Intellectual Capital. Schwartz, David G". *Encyclopedia of Knowledge Management*, Israel: Idea Group.
- Islam, Zahidul M.D., et al. (2014). "The Role of Knowledge Management Practices on Organizational Context and Organizational Effectiveness". *ABAC Journal*, 28(1), 42-53.
- Jennex, Murray E. (2017). *Knowledge Management in Modern Organizations*. San Diego: Idea Group Publishing.
- Ju, et al. (2016). "A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation". *Industrial Management & Data System*, 106(6), 855-877.
- Lee, Les Tien-Shang, et al. (2017). "The Effect of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in

- Taiwan: Moderating Role of Social Capital". *Abstract International Journal of Management*, 24(3), 549-572.
- Liao, Shu-hsien dan Wu, Chi-chuan. (2010). "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Innovation". *Expert System with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- \_\_\_\_\_. (2012). "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Performance". *CCSE Journal*, 4(4), 64-76.
- Liao, Shu-hsien, et al. (2012). "Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation". *Technovation*, 28(1), 183-195.
- Lin, Chin-Yen dan Kuo, Tsung-Hsien. (2017). „The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance". *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1068.
- Lin, Wen Bao. (2017). "Factors Affecting the Correlation between Interactive Mechanism of Strategic Alliance and Technological Knowledge Transfer Performance". *Journal of High Technology Management Research*. 17(2), 139-155.
- Liu, Sandra S. dan Lin, Carol Yuh-Yun. (2017). "Building Customer Capital through Knowledge Management Processes in the Health Care Context". [www.ncbi.nlm.nih.gov](http://www.ncbi.nlm.nih.gov).
- Loermans, Jozef. (2012). "Synergizing Learning Organization and Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 285-294.
- Maier, Ronald dan Remus, Ulrich. 2015. *Towards a Framework for Knowledge Management Strategies: Process Orientation as Strategic Starting Point*. Hawai: IEEE Xplore.
- Rebelo, Teresa Manuela dan Gomes, Adelino Duarte. 2014. "Organizational Learning and the Learning Organization". *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.
- Rhodes, Jo, et al. (2013). "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*, 20(4), 245-258.
- Rivai, B.M. (2015). *Performance appraisal*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Romano, Aldo dan Secundo, Giustina. (2012). *Dynamic Learning Networks: Models and Cases in Action*. New York: Springer.

- Sekaran, Uma. (2013). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. (terjemahan Kwan Men Yen). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Theriou, Georgios N. dan Chatzoglou, Prodromos D. 2013. “Enhancing Performance Through Best HRM Practices, OL and KM: A Conceptual Framework”. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Trim, Peter dan Lee, Yang-Im. (2017). “Placing Organizational Learning in the Context of Strategic Management”. *Business Strategy Series*, 8(5), 335-342.
- Yang, Jen-Te. (2017). “The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness”. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Zheng W, et al. (2014). “Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management”. *Journal of Business Research*, 1-9.