

KAJIAN PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP PERFORMA ORGANISASI

Richard Vinc

Staf pengajar Program Studi Sistem Informasi
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Jl. Yos Sudarso Kav.87, Sunter Jakarta Utara 14350
<http://kwikkiangie.ac.id>
e-mail: richard.vinc@kwikkiangie.ac.id

ABSTRACT

Organizational knowledge management has been proven to assist the organization in achieving its goals and also provides competitive advantage, since its organizational knowledge and experience can make the decision-making process easier, precise and decisive. It can be stated that as long as the organizational knowledge is in good quality, it can be concluded that the performance of management will also grow significantly. Reflecting on many previous studies, this study uses systematic literature review towards 15 journal article and aims to provide practical guidance and direction on how an organization can manage its knowledge and what aspects to consider in order to improve its overall performance.

Keywords: *knowledge, knowledge management, organization performance*

1. PENDAHULUAN

Bagi banyak perusahaan, masa dimana perubahan teknologi yang sangat cepat adalah waktu dimana masing-masing harus berjuang untuk mempertahankan keuntungan persaingan (competitive advantage). Sangat jelas terlihat bahwa pengetahuan secara perlahan menjadi faktor yang penting dalam produksi; setelah faktor tenaga kerja, tanah, dan modal. Walaupun beberapa bentuk pengetahuan dapat dipindahtangankan, pengetahuan internal organisasi tidak dapat dengan mudah ditiru. Hal ini berarti pengetahuan yang terdapat pada pikiran karyawan dapat hilang jika mereka meninggalkan organisasi [1]. Manajemen pengetahuan organisasi telah terbukti dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dan juga memberikan competitive advantage, semenjak pengetahuan organisasi dan pengalamannya dapat membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih mudah, tepat, dan tegas [2]. Studi menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara elemen manajemen pengetahuan dengan performa organisasi [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10], sehingga dapat dinyatakan bahwa selama pengetahuan organisasi memiliki kualitas yang

baik, maka dapat disimpulkan jika performa manajemen juga akan berkembang secara signifikan [3]. Faktanya, dapat dilihat pada banyak operasional organisasi pada negara berkembang kebanyakan hanya fokus kepada perangkat keras (hardware) atau keahlian yang dibutuhkan untuk memenuhi volume dan keuntungan yang ditargetkan oleh organisasi, ketimbang pada kualitas dan manajemen pengetahuan [4]. Berkaca dari banyak studi sebelumnya, penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan penelitian “bagaimana cara sebuah organisasi dapat mengelola pengetahuannya agar dapat meningkatkan performanya secara keseluruhan?” dan “aspek apa saja yang harus diperhatikan untuk memastikan pengelolaan (manajemen) pengetahuan sebuah organisasi dapat mendukung performa organisasi?”

2. METODE PENELITIAN ATAU PERUMUSAN SOLUSI

Peneliti menerapkan empat langkah dalam penelitian ini yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Formulasi pertanyaan penelitian (research question)

2. Melakukan pencarian artikel secara komprehensif
3. Mengekstrak data dan sintesis
4. Menulis hasil

Pertama, peneliti mengembangkan sebuah rencana penelitian dengan cara membuat sebuah pertanyaan penelitian, dalam hal ini adalah “bagaimana cara sebuah organisasi dapat mengelola pengetahuannya agar dapat meningkatkan performanya secara keseluruhan?” dan “aspek apa saja yang harus diperhatikan untuk memastikan pengelolaan (manajemen) pengetahuan sebuah organisasi dapat mendukung performa organisasi?”. Terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijawab sebagai dasar pemikiran untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian; pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah:

1. Apa yang dimaksud pengetahuan?
2. Apa yang dimaksud pengetahuan organisasi?
3. Apa yang dimaksud manajemen pengetahuan?
4. Bagaimana manajemen pengetahuan dapat mempengaruhi performa organisasi?
5. Aspek apa saja yang mendukung performa organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan?

Untuk menjawab pertanyaan di atas, peneliti mencari informasi dari artikel ilmiah yang terdapat dari rentang tahun 2008-2018 (sepuluh tahun terakhir). Kata kunci yang peneliti gunakan untuk mencari artikel ilmiah ini adalah “pengetahuan”, “manajemen pengetahuan”, dan “performa organisasi”. Peneliti membaca setiap abstrak untuk mengetahui sejauh mana relevansi penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan; jika abstrak yang ditulis relevan, peneliti melanjutkan peninjauan ke bagian lain dari penelitian tersebut untuk memastikan bahwa penelitian tersebut dapat memberikan dukungan dalam menjawab pertanyaan penelitian. Selain itu, peneliti juga mengambil beberapa buku teks untuk memberikan dukungan terhadap teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, peneliti merangkum hasil penelitian dari masing-masing penelitian dan

data hasil penelitian dari artikel-artikel tersebut kemudian dikumpulkan ke dalam sebuah tabel yang menghubungkan relevansinya masing-masing terhadap penelitian yang dilakukan. Peneliti juga melakukan proses penggabungan hasil untuk beberapa penelitian yang saling berkaitan; proses ini disebut sebagai sintesis.

Akhirnya, hasil dari proses-proses sebelumnya akan menjadi modal peneliti untuk menulis hasil penelitian dengan menjawab pertanyaan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti mengambil 15 artikel jurnal mengenai hubungan antara manajemen pengetahuan dan performa organisasi dan menuliskan hasil penelitiannya, sekaligus menuliskan korelasi dan dukungan masing-masing terhadap penelitian ini. Melalui cara ini, peneliti berharap dapat terbentuk sebuah kerangka berpikir yang saling menguatkan satu dengan yang lain mengenai panduan teoretis dan praktis untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Cukup banyak penelitian yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara manajemen pengetahuan dan performa organisasi; baik secara langsung [3] [4] [5] [7] [8] [15] [16] [14] ataupun dengan menggunakan elemen perantara [6] [9] [10] [17] [18]. Beberapa penelitian juga memberikan keterangan mengenai aspek apa saja yang harus diperhatikan untuk memastikan pengelolaan (manajemen) pengetahuan sebuah organisasi dapat mendukung performa organisasi [1] [3] [4] [6] [7] [9] [10] [17] [14] [18].

Terdapat beberapa cara sebuah organisasi dapat mengelola pengetahuannya agar dapat meningkatkan performanya secara keseluruhan. Seperti yang tertulis sebelumnya, performa organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu non finansial dan finansial [5]. Organisasi yang ingin berfokus kepada pengembangan finansial, misalnya melalui peningkatan kepuasan pelanggan, sebaiknya berfokus kepada crossover pengetahuan dengan cara membawa pakar dari pihak luar; sedangkan organisasi yang ingin berfokus kepada pengembangan non finansial, misalnya pengembangan proses bisnis, lebih baik

berfokus kepada kreasi inovasi pengetahuan internal [18].

Beberapa aspek juga perlu diperhatikan untuk memastikan pengelolaan pengetahuan sebuah organisasi dapat mendukung performanya. Selain harus menyadari konsekuensi dari penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi [7], organisasi harus memiliki strategi manajemen pengetahuan untuk memastikan proses pengembangan pengetahuan dapat terlaksana dengan baik secara berkelanjutan. Terdapat dua buah strategi yang dapat dilakukan, yaitu strategi berorientasi sistem (system-oriented strategy) dan strategi berorientasi manusia (human-oriented strategy). Untuk peningkatan kapasitas organisasi, sebaiknya organisasi menerapkan strategi berorientasi sistem karena penelitian menunjukkan korelasi positif terhadap kapabilitas manajemen pengetahuan pada umumnya dan kreativitas organisasi serta performa organisasi [14].

Peningkatan kompetisi antar organisasi dapat terjadi karena kemajuan teknologi, perubahan perilaku pelanggan, masyarakat, karyawan dan kompetitor [2]. Hal-hal tersebut dapat menyebabkan kenaikan tingkat turnover karyawan dalam organisasi [4]. Untuk menangani hal itu, organisasi harus memerhatikan aspek pengetahuan tacit, baik penciptaan, pembagian, hingga penyimpanannya karena terdapat korelasi positif antara manajemen pengetahuan tacit terhadap performa organisasi [4]. Selain itu, organisasi yang ingin mendapatkan keuntungan maksimal dari pengetahuan tacit dapat mengadakan pelatihan kepada karyawannya [14].

Manajemen pengetahuan yang baik tidak hanya terjadi melalui penerapan strategi manajemen pengetahuan, namun juga didukung dengan dorongan dari manajemen untuk mewujudkan sebuah lingkungan dan budaya yang memungkinkan karyawannya untuk saling berbagi ide, inovasi, dan pengalaman [1] [3] [6] [9]. Selain itu, dukungan infrastruktur TI yang memungkinkan setiap karyawannya dapat

membuat, membagikan, dan menyimpan sebuah pengetahuan juga patut diperhatikan [14].

Dari segi aspek layanan kepada pelanggan, setiap organisasi diharapkan memiliki manajemen pengetahuan mengenai pelanggan karena telah terbukti memiliki korelasi positif terhadap kelincuhan dan juga efektivitas dari organisasi [17]. Perusahaan yang memiliki pengetahuan mengenai pelanggannya akan dapat bersaing dengan lebih baik ketimbang pesaingnya karena merupakan sebuah competitive advantage.

Rangkuman penelitian ini dapat dilihat di tabel 1 (lampiran).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu bagaimana sebuah organisasi dapat mengelola pengetahuannya agar dapat meningkatkan performanya secara keseluruhan dan aspek apa saja yang harus diperhatikan dalam pengelolaan pengetahuan tersebut.

Dari 15 penelitian yang diteliti, peneliti menemukan bahwa terdapat strategi yang berbeda untuk organisasi yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan, tergantung dari jenis performa yang ingin dikembangkan, apakah performa non finansial atau finansial. Aspek performa finansial menyarankan organisasi untuk memerhatikan aspek pengetahuan eksternal, sedangkan aspek performa non finansial mengarahkan organisasi untuk memerhatikan aspek pengetahuan internal. Terlepas dari hal tersebut, setiap organisasi tetap harus mulai dari menyadari pentingnya sebuah manajemen pengetahuan dan konsekuensinya. Dukungan organisasi juga termasuk salah satu faktor kunci yang harus diperhatikan, baik dari segi infrastruktur maupun budaya.

Pada akhirnya, setiap organisasi juga diminta untuk memberikan perhatian lebih terhadap pelanggannya karena hal tersebut merupakan sebuah competitive advantage yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] F. J. E.-D. Torabi, "The Impact Of Knowledge Management On

Organizational Productivity: A Case Study On Koosar Bank Of Iran,"

- Procedia Computer Science, Pp. 300-310, 2017.
- [2] D. G. Dickel And G. L. D. Moura, "Organizational Performance Evaluation In Intangible Criteria: A Model Based On Knowledge Management And Innovation Management," *Rai Revista De Administração E Inovação*, Pp. 211-220, 2016.
- [3] A. N. H. Zaid, G. S. Hussein And M. M. Hassan, "The Role Of Knowledge Management In Enhancing Organizational Performance," *I.J. Information Engineering And Electronic Business*, Pp. 27-35, 2012.
- [4] R. Muthuveloo, N. Shanmugam And A. P. Teoh, "The Impact Of Tacit Knowledge Management On Organizational Performance: Evidence From Malaysia," *Asia Pacific Management Review*, Pp. 192-201, 2017.
- [5] J. Rašula, V. B. Vukšić And M. I. Štemberger, "The Impact Of Knowledge Management On Organisational Performance," *Economic And Business Review*, Pp. 147-168, 2012.
- [6] S.-M. Tseng, "The Correlation Between Organizational Culture And Knowledge Conversion On Corporate Performance," *Journal Of Knowledge Management*, Pp. 269-284, 2010.
- [7] S.-T. Ha, M.-C. Lo And Y.-C. Wang, "Relationship Between Knowledge Management And Organizational Performance: A Test On SMEs In Malaysia," *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, Pp. 184-189, 2016.
- [8] A. M. Mills And T. A. Smith, "Knowledge Management And Organizational Performance: A Decomposed View," *Journal Of Knowledge Management*, Pp. 156-171, 2011.
- [9] O. Oyemomi, S. Liu, I. Neaga And A. Alkhuraiji, "How Knowledge Sharing And Business Process Contribute To Organizational Performance: Using The Fsqca Approach," *Journal Of Business Research*, Pp. 5222-5227, 2016.
- [10] P. Akhavan, M. Ramezan And J. Y. Moghaddam, "Exploring The Relationship Between Ethics, Knowledge Creation And Organizational Performance: Case Study Of A Knowledge-Based Organization," *Vine: The Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, Pp. 42-58, 2014.
- [11] I. B. Fernandez And R. Sabherwal, *Knowledge Management Systems And Processes Second Edition*, Oxon: Taylor & Francis, 2015.
- [12] R. Simons, *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy: Text And Cases*, New Jersey: Prentice Hall, 2009.
- [13] D. Permenter, *Key Performance Indicator For Government And Nonprofit Agencies: Implementing Winning KPIs*, New Jersey: John Wiley And Sons Inc., 2012.
- [14] K. S. A. S. U. Bajwa, A. F. I. Siddiqi, F. Ahmed And A. R. Sultani, "Integrating Knowledge Management (Km) Strategies And Processes To Enhance Organizational Creativity And Performance: An Empirical Investigation," *Journal Of Modelling In Management*, Pp. 154-179, 2016.
- [15] M. K. Imran, M. Ilyas And T. Fatima, "Achieving Organizational Performance Through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role Of Organizational Learning," *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, Pp. 105-124, 2017.
- [16] B. G. K. A. H. K. Sangjae Lee, "An Integrated View Of Knowledge Management For Performance," *Journal Of Knowledge Management*, Pp. 183-203, 2012.
- [17] M. Najme, M. Deghani And N. M. Yaghoubi, "Customer Knowledge Management And Organization's Effectiveness: Explaining The Mediator Role Of Organizational Agility," In *3rd International Conference On New Challenges In Management And Organization:*

- Organization And Leadership, Dubai, 2016.
- [18] D.-N. Chen And T.-P. Liang, "Knowledge Evolution Strategies And Organizational Performance: A Strategic fit Analysis," *Electronic Commerce Research And Applications*, Pp. 75-84, 2011.

No	Nama jurnal	Kesimpulan penelitian	Kaitannya dengan penelitian saat ini
1	F. J. E.-D. Torabi, " <i>The Impact Of Knowledge Management On Organizational Productivity: A Case Study On Koosar Bank Of Iran</i> ," <i>Procedia Computer Science</i> , Pp. 300-310, 2017.	Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara niat karyawan untuk berbagi terhadap kegiatan berbagi pengetahuan di organisasi. Selain itu, terbukti pula terdapat hubungan antara pengetahuan <i>tacit</i> dan eksplisit terhadap inovasi organisasi dan tingkat kompetitif.	Penelitian ini menunjukkan pentingnya perubahan pada budaya pengetahuan sebagai kunci peningkatan produktivitas pada organisasi. Untuk meningkatkan performa organisasi, organisasi harus menyebarkan budaya komunikasi, interaksi antar-muka, saling berbagi dan bertukar informasi.
2	D. G. Dickel And G. L. D. Moura, " <i>Organizational Performance Evaluation In Intangible Criteria: A Model Based On Knowledge Management And Innovation Management</i> ," <i>Rai Revista De Administração E Inovação</i> , Pp. 211-220, 2016.	Penelitian ini menekankan bahwa pengukuran aspek tidak berwujud (<i>intangible</i>) dapat dilakukan, seperti halnya manajemen inovasi dan manajemen pengetahuan. Perubahan dari perilaku pelanggan, masyarakat, kompetitor, karyawan, dan pemegang keputusan telah berkontribusi untuk meningkatkan kompetisi dalam organisasi dan menjadi salah satu faktor kunci penentu keberlangsungan sebuah organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, manajemen pengetahuan terbukti menjadi hal penentu untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan keuntungan kompetitif.	Penelitian ini mendukung klaim mengenai adanya perkembangan pada konteks ekonomi yang ditandai dengan adanya peningkatan kompetisi dari berbagai sektor.
3	A. N. H. Zaiied, G. S. Hussein And M. M. Hassan, " <i>The Role Of Knowledge Management In Enhancing Organizational Performance</i> ," <i>I.J. Information Engineering</i>	Selain menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara manajemen pengetahuan dan performa organisasi, penelitian ini juga menunjukkan adanya korelasi positif antara	Selain memberikan bukti bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen pengetahuan dan performa organisasi, penelitian ini juga menunjukkan korelasi terhadap elemen-elemen di

<p><i>And Electronic Business</i>, Pp. 27-35, 2012.</p>	<p>teknologi dan <i>market share</i>; budaya dan keuntungan; struktur dan <i>market share</i>; sumber daya manusia dan tingkat inovasi; akuisisi dan tingkat keuntungan; konversi dan perkembangan penjualan; aplikasi dan tingkat inovasi; perlindungan dan keuntungan; dan penyimpanan dan perkembangan penjualan. Selanjutnya, faktor seperti tipe organisasi dan ukurannya mempengaruhi tingkat adopsi dari manajemen pengetahuan; dimana faktor seperti sektor industri memengaruhi peranan dari manajemen pengetahuan dalam meningkatkan performa organisasi. Terakhir, masih banyak organisasi yang menganggap manajemen pengetahuan sebagai hanya sekedar menjalankan sebuah aplikasi tanpa memerhatikan karakteristik dari organisasinya.</p>	<p>dalam keduanya. Selain itu, penelitian ini memberikan perhatian kepada pentingnya berfokus kepada penciptaan sebuah lingkungan pengetahuan yang dibentuk dari teknologi yang mumpuni, budaya, struktur, dan sumber daya manusia.</p>
<p>4 R. Muthuveloo, N. Shanmugam And A. P. Teoh, "<i>The Impact Of Tacit Knowledge Management On Organizational Performance: Evidence From Malaysia</i>," <i>Asia Pacific Management Review</i>, Pp. 192-201, 2017.</p>	<p>Dari empat dimensi model SECI yang diteliti, sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi, hanya dua dimensi yang terbukti memiliki dampak signifikan terhadap performa organisasi, yaitu sosialisasi dan internalisasi. Hal ini terjadi karena kebanyakan organisasi pada negara berkembang hanya terfokus kepada pemenuhan perangkat keras dan kemampuan untuk mencapai target organisasi, dan bukannya kepada kualitas dan manajemen pengetahuan.</p>	<p>Penelitian ini mencari hubungan antara penerapan pengetahuan <i>tacit</i>, melalui empat dimensinya pada model SECI, terhadap performa organisasi. Selain itu, penelitian ini mengindikasikan bahwa pembuatan, pembagian, dan penyimpanan pengetahuan harus diprioritaskan untuk mengoptimalkan performa organisasi.</p>

5	<p>J. Rašula, V. B. Vukšić And M. I. Štemberger, "The Impact Of Knowledge Management On Organisational Performance," <i>Economic And Business Review</i> , Pp. 147-168, 2012.</p>	<p>Membahas manajemen pengetahuan dari tiga komponen pembentuknya, yaitu (1) teknologi informasi, (2) elemen organisasi, dan (3) pengetahuan. Hubungan antara ketiganya ditunjukkan dalam hipotesis dan model konseptual. Terbukti bahwa elemen organisasi (misalnya budaya, iklim, dan kolaborasi) memiliki dampak positif terhadap pengetahuan di dalam konteks manajemen pengetahuan. Terbukti pula bahwa dampak tidak langsung dari penggunaan teknologi informasi terhadap manajemen pengetahuan melalui elemen organisasi. Akhirnya, terbukti pula bahwa terdapat dampak positif dari praktik manajemen pengetahuan terhadap performa organisasi.</p>	<p>Jurnal ini membahas secara langsung kaitan antara manajemen pengetahuan dengan performa organisasi tanpa menggunakan perantara apapun.</p>
6	<p>S.-M. Tseng, "The Correlation Between Organizational Culture And Knowledge Conversion On Corporate Performance," <i>Journal Of Knowledge Management</i>, Pp. 269-284, 2010.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan konversi pengetahuan berpengaruh secara positif terhadap performa organisasi. Untuk bersaing dengan para pesaingnya, organisasi harus memiliki sistem untuk melakukan konversi pengetahuan internal dan eksternal agar dapat memperoleh keunggulan. Untuk meningkatkan performa organisasi, organisasi harus memiliki budaya yang mendorong dan memberikan kesempatan untuk mengomunikasikan ide, pengetahuan, dan pengalaman.</p>	<p>Selain menunjukkan hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap performa organisasi, penelitian ini menekankan pentingnya sebuah organisasi untuk menerapkan budaya yang mendorong dan memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk saling berbagi ide, pengetahuan, dan pengalaman.</p>

7	<p>S.-T. Ha, M.-C. Lo And Y.-C. Wang, "<i>Relationship Between Knowledge Management And Organizational Performance: A Test On Smes In Malaysia</i>," <i>Procedia - Social And Behavioral Sciences</i>, Pp. 184-189, 2016.</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan pengaruh antara kapabilitas dari manajemen pengetahuan yang dibagi menjadi empat, yaitu akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan proteksi pengetahuan, terhadap performa organisasi yang dibagi menjadi dua, yaitu performa non finansial dan finansial. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan hal tersebut dengan memberikan bukti empiris.</p>	<p>Selain menunjukkan hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap performa organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa sebelum organisasi ingin menerapkan manajemen pengetahuan, organisasi harus terlebih dahulu memiliki pengertian mengenai konsekuensi penerapan manajemen pengetahuan.</p>
8	<p>A. M. Mills And T. A. Smith, "<i>Knowledge Management And Organizational Performance: A Decomposed View</i>," <i>Journal Of Knowledge Management</i>, Pp. 156-171, 2011.</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi, akuisisi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan proteksi pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan terhadap performa organisasi. Hasil lain yang ditunjukkan adalah bahwa teknologi, budaya organisasi, dan konversi pengetahuan tidak memiliki hubungan yang signifikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa walaupun individu pada organisasi dapat secara kolektif menentukan kapabilitas manajemen pengetahuan sebuah organisasi, namun hal tersebut tidak langsung berpengaruh terhadap performa organisasi. Hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap performa organisasi lebih ditekankan kepada aspek secara dimensional.</p>	<p>Penelitian ini mengelaborasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan performa organisasi dimana kebanyakan klaim didasarkan dari sumber daya tiap individu, alih-alih dari kapabilitas manajemen pengetahuan secara keseluruhan.</p>
9	<p>O. Oyemomi, S. Liu, I. Neaga And A. Alkhuraiji, "<i>How Knowledge Sharing And Business Process</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan <i>fuzzy-set qualitative comparative analysis</i> (fsQCA) sebagai</p>	<p>Penelitian ini bertujuan sama dengan sebagian besar penelitian lain yang dipilih dalam kasus ini, yaitu</p>

	<p><i>Contribute To Organizational Performance: Using The Fsqca Approach," Ournal Of Business Research, Pp. 5222-5227, 2016.</i></p>	<p>pendekatan untuk mencari asosiasi antara subset entitas dari variabel dependen dan independen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan performa mungkin terjadi jika terdapat sebuah lingkungan untuk penciptaan pengetahuan baru.</p>	<p>mencari korelasi antara manajemen pengetahuan (atau aspeknya) terhadap performa organisasi (baik secara langsung ataupun melalui perantara tertentu). Penelitian ini berhasil menunjukkan korelasinya dengan menggunakan pendekatan fsQCA. Penelitian ini memberikan pendekatan terhadap aspek lingkungan yang dapat memungkinkan terjadinya pengetahuan yang baru.</p>
10	<p>P. Akhavan, M. Ramezan And J. Y. Moghaddam, "Exploring The Relationship Between Ethics, Knowledge Creation And Organizational Performance: Case Study Of A Knowledge-Based Organization," <i>Vine: The Journal Of Information And Knowledge Management Systems</i>, Pp. 42-58, 2014.</p>	<p>Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan hubungan antara etika, pembuatan pengetahuan, dan performa organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah etika menunjukkan hubungan positif dengan pembuatan pengetahuan dan performa organisasi, namun proses pembuatan pengetahuan sendiri tidak menunjukkan hubungan signifikan terhadap performa organisasi.</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan peran etika sebagai salah satu modal sosial yang menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi performa organisasi secara keseluruhan dan proses pembuatan sebuah pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi yang ingin mendapatkan keunggulan dalam manajemen pengetahuan juga harus memerhatikan aspek etika di dalamnya karena dapat meningkatkan kemampuan kompetitif sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis.</p>
11	<p>M. K. Imran, M. Ilyas And T. Fatima, "Achieving Organizational Performance Through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role Of Organizational Learning," <i>Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences</i>, Pp. 105-124, 2017.</p>	<p>Penelitian ini memiliki dua jenis hasil terapan, teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini mengonfirmasi penggunaan dari teori pembuatan pengetahuan dinamis dari Nonaka (1994) dan memberikan bukti bahwa performa sebuah organisasi dapat dicapai dengan pembuatan, integrasi, dan penggunaan pengetahuan. Secara praktis, penelitian ini menekankan bahwa menjaga teknologi tetap terbarukan dan menerapkan</p>	<p>Penelitian ini mendukung klaim penelitian lain mengenai hubungan antara manajemen pengetahuan dan performa organisasi, namun digambarkan melalui contoh nyata, yaitu perbedaan antara bank swasta dan negeri di Pakistan.</p>

		<p>pengetahuan ke arah yang tepat dapat meningkatkan performa bisnis. Fokus dari organisasi bukan hanya sekadar pembuatan pengetahuan, namun juga penerapan/penggunaan pengetahuan itu sendiri.</p>	
12	<p>B. G. K. A. H. K. Sangjae Lee, "An Integrated View Of Knowledge Management For Performance," <i>Journal Of Knowledge Management</i>, Pp. 183-203, 2012.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan membentuk sebuah model terintegrasi mengenai hubungan antara infrastruktur manajemen pengetahuan, kapabilitas pengetahuan yang didukung oleh sistem manajemen pengetahuan, pembelajaran kreatif organisasi, dan performa organisasi. Hasilnya dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kolaborasi, budaya pembelajaran, dukungan manajemen tingkat tinggi, dan dukungan TI memengaruhi kapabilitas proses pengetahuan sebuah organisasi. Kapabilitas proses pengetahuan ini dan pembelajaran kreatif organisasi nantinya akan menjadi jembatan penghubung antara infrastruktur manajemen pengetahuan dan performa sebuah organisasi.</p>	<p>Penelitian ini memberikan panduan bagi organisasi untuk mengimplementasikan sistem manajemen pengetahuan dengan memeriksa budaya, struktur, manajemen, dan faktor yang terkait dengan TI. Sistem manajemen pengetahuan ini yang nantinya akan menjadi dasar dari setiap organisasi untuk membuat ide dan inovasi baru. Dukungan dari infrastruktur manajemen pengetahuan juga menjadi salah satu pendukung penting dari hal ini.</p>
13	<p>M. Najme, M. Deghani And N. M. Yaghoubi, "Customer Knowledge Management And Organization's Effectiveness: Explaining The Mediator Role Of Organizational Agility," In <i>3rd International Conference On New Challenges In Management And Organization: Organization And Leadership</i>, Dubai, 2016.</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan mengenai pelanggan memiliki hubungan positif terhadap kelincuhan organisasi dan manajemen mengenai pengetahuan tersebut menunjukkan hubungan positif terhadap keefektifan organisasi. Selain itu, efek dari manajemen pengetahuan mengenai pelanggan melalui kelincuhan organisasi melalui keefektifan organisasi memiliki korelasi</p>	<p>Penelitian ini menggunakan terminologi keefektifan organisasi dan kelincuhan organisasi untuk menggambarkan performa dari sebuah organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang melakukan manajemen yang baik terhadap pengetahuan mengenai pelanggan akan memiliki tingkat efektifitas yang lebih tinggi dan akan lebih lincah untuk bersaing di industri, khususnya</p>

		yang lebih tinggi ketimbang hubungan langsung ke keefektifan organisasi.	perbankan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa struktur dari sebuah organisasi mengambil peran penting dalam menjelaskan pengetahuan mengenai pelanggan.
14	K. S. A. S. U. Bajwa, A. F. I. Siddiqi, F. Ahmed And A. R. Sultani, " <i>Integrating Knowledge Management (Km) Strategies And Processes To Enhance Organizational Creativity And Performance: An Empirical Investigation,</i> " <i>Journal Of Modelling In Management</i> , Pp. 154-179, 2016.	Penelitian ini memeriksa hubungan antara strategi manajemen pengetahuan, proses pada manajemen pengetahuan, kreativitas organisasi, dan performa organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) strategi berorientasi sistem memiliki pengaruh positif terhadap kapabilitas manajemen pengetahuan pada umumnya; (2) Strategi berorientasi manusia tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kapabilitas manajemen pengetahuan apapun; (3) Strategi berorientasi sistem memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas organisasi dan performa organisasi; (4) Strategi berorientasi manusia tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas organisasi dan performa organisasi; (5) Dua buah proses dari kapabilitas manajemen pengetahuan, yaitu eksternalisasi dan internalisasi, memiliki dampak positif terhadap performa organisasi; dan (6) Kreativitas organisasi memiliki dampak positif terhadap performa organisasi.	Penelitian ini menunjukkan bukti jelas bahwa integrasi dari strategi manajemen pengetahuan dan proses pada manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kreativitas dan performa organisasi. Hal ini menjadi rekomendasi terhadap organisasi untuk dapat menginvestasikan lebih kepada infrastruktur TI yang dapat memungkinkan para anggotanya untuk membuat, membagikan, dan menyimpan pengetahuan. Hal ini juga mendorong para organisasi untuk melatih para karyawannya jika ingin mendapatkan keuntungan dari pengetahuan tacit. Organisasi yang ingin berfokus kepada peningkatan kreativitas dan performa harus mengeluarkan usaha terbesarnya untuk mengintegrasikan strategi dan proses pada manajemen pengetahuan.
15	D.-N. Chen And T.-P. Liang, " <i>Knowledge Evolution Strategies And Organizational Performance: A Strategic</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan mutasi pengetahuan yang bergantung pada kreasi internal dari pengetahuan	Penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan performa organisasi, organisasi harus memiliki strategi evolusi

fit Analysis," Electronic Commerce Research And Applications, Pp. 75-84, 2011.

yang baru memiliki dampak yang signifikan terhadap proses internal sebuah organisasi, selagi *crossover* pengetahuan yang menggunakan pengetahuan eksternal dapat mendapatkan manfaat secara finansial dan dimensi pelanggan. Terdapat sebuah implikasi bahwa jika yang menjadi tujuan organisasi adalah mengembangkan proses bisnis, inovasi internal menjadi cara yang lebih baik, namun apabila tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, membawa pakar dari pihak luar menjadi cara yang lebih baik.

pengetahuan. Organisasi harus dapat menggunakan pengetahuan internal dan eksternal untuk mengembangkan pengetahuan yang selama ini digunakan. Hal ini menekankan sifat pengetahuan yang dinamis dan selalu berkembang dan harus dimanfaatkan.