

Semarang, 10 November 2020

Hal : Permohonan Surat Tugas Publikasi
Lamp : 1 lembar

Kepada
Yth. Dekan Sekolah Vokasi
Universitas Diponegoro
di
Semarang

Sehubungan dengan pengisian SKP dan BKD, kami mengajukan permohonan untuk dapat dibuatkan Surat Tugas (ST *Online*) sebagai bukti mengikuti kegiatan dengan tema sebagai berikut :

“Seminar Nasional Administrasi Bisnis dan Manajemen (Senabisma) dengan Tema : Sinergi Dunia Bisnis dan Kampus di Era Pandemi Covid 19 “

Tanggal Kegiatan : 7 Oktober 2020
Judul Makalah : “*Antecedent Organizational Learning at PT “X” Pharma, Tbk., Pasuruan, East Java*”

Link : <https://prosiding.polinema.ac.id/senabisma>

Nama :

No	Nama	NIP	Posisi
1	Mashudi	19601001 199003 1 004	Ketua
2	Ratih Khoirul Aini	166110100002	Anggota
3	Tri Yuniningsih	19670602 199203 2 001	Anggota

Demikian permohonan kami atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih.

Ketua Program Studi Sarjana Terapan
Manajemen dan Administrasi Logistik
Sekolah Vokasi UNDIP



Dr. Edy Raharja, S.E., M.Si
NIP. 197004251997021001

***Antecedent Organizational Learning at PT “X” Pharma, Tbk.,
Pasuruan, East Java.***

By:

Mashudi¹⁾, Ratih Khoirul Aini²⁾, Tri Yuniningsih³⁾

¹⁾ Department of Management and Logistic Administration, Vocational School, Diponegoro University, Semarang.

Email: emashud@lecturer.undip.ac.id

²⁾ Postgraduate Program, University of Muhammadiyah, Sidoarjo.

Email: ratihkhoirulaini@gmail.com

³⁾ Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Diponegoro University, Semarang.

Email: ibutriyuniningsih@gmail.com

Abstrak

Berangkat dari pentingnya *information technology* bagi organisasi bisnis, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *information technology capability* terhadap *knowledge management capability*, *information technology capability* terhadap *organizational learning*, dan *knowledge management capability* terhadap *organizational learning* di PT. “X” Pharma, Tbk., Pasuruan, Jawa Timur.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan format eksplanasi dan survey. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket ke 44 responden sebagai sampel yang diambil dengan teknik sampling *purposive random sampling*. Data diolah dengan teknik analisis *path analysis* dengan bantuan software International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW) versi 24.

Hasil penelitian sebagai berikut : *information technology capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge management capability*, *information technology capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational learning*, dan *knowledge management capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational learning*.

Kata Kunci : *information technology capability*, *knowledge management capability*, dan *organizational learning*.

Abstract

Information technology for a business organization is highly essential. The present study aims to determine the effect of information technology capability on knowledge management capability, information technology capability on organizational learning, and knowledge management capability on organizational learning at PT. “X” Pharma, Tbk., Pasuruan, East Java.

A quantitative method was used with explanation and survey format. In collecting data, the researcher used questionnaires and a purposive random sampling technique of 44 respondents. Data analysis used path analysis method with International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW) version 24.

This research indicated that information technology capability had a significant positive effect on knowledge management capability. While information technology

capability had a significant positive impact on organizational learning, and knowledge management capability had a substantial positive impact on organizational learning.

Keywords: information technology capability, knowledge management capability, organizational learning

1. PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis global akan selalu berubah dan memberikan tantangan – tantangan baru bagi setiap bisnis. Venkatraman dan Zaher (1990) menyatakan bahwadengan adanya globalisasi dan meningkatnya persaingan *international* maka organisasi mempercepat dan meningkatkan gerakan ke arah pemanfaatan *information technology*. Salah satu sumber daya yang paling penting adalah *information technology* yang digunakan di sebuah perusahaan, yang merupakan bagian dari sumber daya modal fisik. Meningkatnya kepentingan koordinasi operasi pada tingkat dunia dan perlunya reaksi yang cepat terhadap ancaman - ancaman persaingan dunia menegaskan tentang pentingnya *information technology* dalam konteks bisnis saat ini.

Di era globalisasi dan persaingan yang ketat, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi saat ini adalah ketidakpastian lingkungan tempat mereka beroperasi. Secara khusus, ada dua tren utama ekonomi baru: tren globalisasi dan perkembangan *information technology* yang eksponensial (Ruis-Mercader, 2006). Banyak perusahaan menanamkan investasi yang cukup besar di bidang *information technology* untuk memperbaiki produktivitas, profitabilitas dan kualitas operasi. Dengan adanya *information technology* maka pemrosesan data akan mengalami perubahan dari manual ke otomatisasi (Schulz, 2001).

Pengetahuan saat ini menjadi sumber daya strategis di perusahaan – perusahaan, berdasarkan serangkaian hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dapat bertahan lebih lamadan dapat berkembang dari tahun ke tahun bukan karena ukuran besar kecilnya sumber daya fisik perusahaan melainkan perusahaan tersebut dapat beradaptasi dengan cepat atas perubahan yang terjadi, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat dengan tepat menggerakkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Kemampuan perusahaan akan dapat terwujud apabila perusahaan secara efektif mampu menyerap dan menggunakan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki oleh para anggotanya. Kondisi lingkungan kompetitif saat ini, merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan perusahaan, dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan atas investasi modal, tenaga kerja dan bahan baku, tetapi pada kemampuan inovasi dari pengetahuan semua anggota dalam organisasi. Pada akhirnya pengetahuan menjadi isu yang penting dalam organisasi.

Pengelolaan pengetahuan merupakan suatu keharusan dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif di perusahaan. Proses *knowledge management* yang sempurna adalah suatu keuntungan yang tidak terkalahkan dibandingkan sumberdaya fisik dalam aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan saat ini membangun kompetitif sebuah organisasi bisnis di dalam situasi yang tidak pasti, mengharuskan para pelaku bisnis melakukan strategi bisnis yang lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan yang selalu berubah – ubah, maka konsep *knowledge management* merupakan konsep yang didapat dipertimbangkan dalam menghadapi situasi tersebut.

Berangkat dari pentingnya dan eratnya kaitan antara *information technology capability* dan *knowledge management capability*, serta *organizational learning* dalam pengelolaan organisasi bisnis, maka penelitian ini bertujuan : 1) Untuk mengetahui apakah

information technology capability berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management capability*; 2) Untuk mengetahui apakah *information technology capability* berpengaruh signifikan terhadap *organizational learning*; dan 3) Untuk mengetahui apakah *knowledge management capability* berpengaruh signifikan terhadap *organizational learning*.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1. KAJIAN TEORI

2.1.1. Information Technology

Saat ini perkembangan lingkungan bisnis menjadi sangat dinamis, hal ini mempengaruhi berbagai organisasi, baik itu organisasi dengan skala besar, menengah ataupun kecil. Laju perubahan dan perkembangan bisnis saat ini juga begitu pesat, para peneliti percaya bahwa masa depan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi mengelola perubahan tersebut (Rockart, et al., 1996). Dalam lingkungan dunia bisnis yang sangat cepat berubah, ketidakjelasan dan ketidakpastian menjadi hambatan utama bagi perusahaan (Chuang, S., 2004). Literatur sangat menekankan pemanfaatan pengetahuan dan *information technology* yang sesuai menjadi salah satu alat untuk membantu perusahaan untuk mencapai kompetitif (Chang & Chuang, 2011).

Walaupun demikian para peneliti memperdebatkan apakah keunggulan kompetitif yang diberikan oleh aplikasi *information technology* akan berkembang secara berkelanjutan. Perbedaan pendapat ini seperti yang ditunjukkan pada analisis berbasis sumber daya (Mata et al., 1995) yang berpendapat bahwa *Information Technology* sebagai sumber orde tinggi, jika dimanfaatkan, akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Penelitian lain (misalnya, Ross et al., 1996; Bharadwaj, 2000) berpendapat bahwa *information technology* sebagai sumber daya dapat dengan mudah diduplikasi sehingga tidak dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebaliknya, kemampuan *information technology* inilah yang membedakan perusahaan yang menerapkan *information technology* satu sama lain.

Information technology dilihat dari akar katanya yaitu *information* dan *technology* yang dapat diartikan sebagai hasil rekayasa manusia terhadap proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima sehingga lebih cepat, lebih luas sebarannya, dan lebih lama penyimpanannya (id.wikipedia.org). Teknologi informasi adalah sistem informasi berbasis komputer yang melibatkan penggunaan : komputer, *hardware*, *software*, internet dan jaringan komunikasi lainnya dan menggunakan teknik pengelolaan data berbasis sumber daya manusia O'Brien (2010).

Haag dan Keen (1996) menyatakan bahwa *information technology* merupakan seperangkat alat yang dapat membantu seseorang dalam bekerja dengan informasi dan melakukan tugas – tugas yang berhubungan dengan pemrosesan data informasi. Atkinson (2006) juga mengemukakan gagasan serupa dan mendefinisikan teknologi informasi sebagai segala bentuk sistem informasi berbasis komputer, yang mencakup *mainframe* dan aplikasi komputer.

Perubahan teknologi yang cepat akan mempengaruhi secara signifikan dari perkembangan bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak lagi memadai. Oleh sebab itu pemilihan dan penentuan strategi yang baru sangat diperlukan bagi perusahaan agar bisa lebih kompetitif (Vanany, 2002). Ravens (2005) juga menyatakan bahwa teknologi mempengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan dalam suatu industri. Upaya organisasi untuk bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan bisnis global sangat bergantung pada kompetensi yang dimiliki organisasi dalam memanfaatkan teknologi, khususnya teknologi informasi dalam menghadapi berbagai hambatan.

Teknologi informasi sebagai pemberdayaan organisasi dalam merespon dan memenuhi tuntutan bisnis serta mewujudkan inovasi memerlukan pengembangan yang terencana dan terarah sesuai dengan misi organisasi. Defini teknologi informasi menurut

Orlikowski dan Gash (2001) adalah sebagai segala bentuk sistem informasi berbasis komputer yang mencakup *mainframe* dan aplikasi komputer. *Information technology* merupakan sesuatu yang dipergunakan untuk menciptakan sistem informasi, yang termasuk diantaranya adalah *hardware* (perangkat keras) dan juga *software* (perangkat lunak) yang digunakan untuk mengimplementasikan sistem yang berbasis komputer (Chan, 2004). Selanjutnya Robey (2000) menyimpulkan mengenai istilah *information technology* sebagai semua teknologi yang digunakan untuk mengumpulkan, memproses dan menyebarkan informasi.

Ketersedianya teknologi dalam suatu organisasi tentunya akan meningkatkan pelayanan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh McDermott (1995) bahwa tujuan utama aplikasi teknologi informasi pada organisasi adalah untuk mengkoordinasi aktivitas organisasi. Sementara itu, Perez-Lopez (2012) mengatakan bahwa teknologi informasi yang ada di organisasi harus mampu mendukung langkah kompetitif, seperti kepemimpinan, diferensiasi, inovasi, pertumbuhan serta mampu memecahkan masalah koordinasi di antara departemen. Menurut Sher, P. (2004) *information technology* adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi yang membawa data, suara maupun video. Choi, B. (2010) mengatakan bahwa *information technology* tidak hanya mencakup perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, namun juga mencakup teknologi komunikasi untuk mengirim informasi.

2.1.2. Knowledge Management Capability

Untuk memahami konsep *knowledge management*, terlebih dahulu perlu dipahami beberapa istilah yang berkaitan dengan *knowledge management* yaitu data, informasi dan pengetahuan. Tujuan untuk memahami istilah – istilah tersebut untuk menghindari suatu pemahaman yang tumpang tindih antara data, informasi dan pengetahuan, yang pada akhirnya akan mempermudah memahami konsep *knowledge management* secara benar.

M. Alavi (2001) memberikan pengertian data sebagai sekumpulan fakta tentang kejadian yang bersifat obyektif dan diskret, sedangkan informasi merupakan data yang dilengkapi dengan relevansi dan tujuan, maksudnya adalah data berubah menjadi informasi ketika seseorang memberikan makna terhadap data. Devenport dan Prusak (1998) memandang pengetahuan sebagai bauran pengembangan dan pengalaman, nilai – nilai dan informasi dan pengertian yang mendalam dari tenaga ahli yang menyediakan suatu kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan informasi dan pengalaman baru.

Data, informasi dan pengetahuan dalam konsep *knowledge management* tidak berdiri sendiri dan terpisah satu dengan yang lainnya. Benitez-Amado (2010) berpendapat bahwa data, informasi dan pengetahuan merupakan suatu hirarki yang meningkatkan makna, kedalaman dan relevansi terhadap tindakan. Pengetahuan ditandai oleh adanya : 1) informasi, 2) kapasitas dan 3) sikap, sedangkan pengetahuan itu sendiri merupakan hasil banyak faktor seperti pengalaman, keterampilan, kultur, karakter, kepribadian, perasaan, dll (Bowersox, 2000). Informasi diperlukan bagi fungsi organisasi dan pencapaian tujuan organisasi sehingga informasi ini harus dapat mudah diakses di dalam organisasi dan dapat diakses oleh semua orang dalam organisasi. Kapasitas seseorang juga merupakan hal yang penting dalam membentuk pengetahuan. Seseorang yang mempunyai kapasitas bagus jika orang tersebut berfikir kreatif, menginterpretasikan dan bertindak untuk membuat informasi dari data dan mengubah informasi tersebut kedalam bentuk informasi yang penuh arti dan manfaat, kemampuan inilah yang disebut sebagai keterampilan inti (*core skills*) atau kemampuan inti (*core competencies*). Komponen ketiga dari pengetahuan adalah sikap. Sikap kaitannya dengan pengetahuan merupakan sikap yang membuat orang ingin untuk berfikir, menginterpretasikan dan bertindak. Sikap seseorang dalam suatu organisasi adalah penting seperti pada saat membicarakan tentang kewirausahaan yang mendorong untuk bersikap ingin tahu dan sikap yang cenderung untuk berinovasi.

Bagaimana caranya mengubah organisasi untuk menjadikannya sebagai pembelajaran terus – menerus? Apa yang dapat dilakukan manajer untuk membuat perusahaannya menjadi organisasi pembelajaran?. Jawabannya adalah tetapkan strategi. Manajemen perlu mengeksplisitkan komitmennya terhadap perubahan, inovasi dan perbaikan terus – menerus. Merancang ulang struktur organisasi. Struktur formal dapat merupakan rintangan yang serius untuk pembelajaran. Dengan mendaftarkan struktur itu, menyingkirkan atau menggabungkan departemen – departemen dan meningkatkan penggunaan tim lintas fungsi maka berkurang kesalingketergantungan menguat dan tapal-batas antara orang – orang berkurang.

Organisasi pembelajaran dicirikan oleh pengambilan resiko, keterbukaan dan pertumbuhan. Manajemen menentukan nada budaya organisasi lewat apa yang dikatakan (strategi) maupun apa yang dilakukan (perilaku). Para manajer perlu menunjukkan lewat suatu tindakan, bahwa pengambilan resiko dan pengakuan kegagalan merupakan ciri yang diinginkan. Ini berarti memberi imbalan orang – orang yang berani mengambil resiko dan membuat kesalahan. Dan manajemen perlu mendorong konflik fungsional untuk membuka keterbukaan yang nyata ditempat kerja.

2.1.3. Organizational Learning

Definisi *organizational learning* kali pertama dikenalkan pada tahun 1977 oleh Chris Argyris, dia mendefinisikan *organizational learning* sebagai sebuah proses mendeteksi dan mengoreksi kesalahan – kesalahan, pada saat ini konsep *organizational learning* hanya berfokus pada sebuah proses. Lebih lanjut pada tahun 1978 Argyris dan Schon merevisi dan memperluas definisi *organizational learning*. Menurut Argyris dan Schon *organizational learning* terjadi ketika para anggota organisasi bertindak sebagai agen pembelajar bagi organisasi, memberikan respon untuk merubah lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan dari teori yang digunakan, kemudian menyimpan hasil investigasi tersebut didalam citra pribadi dan kepentingan perusahaan atau peta bersama bagi perusahaan.

Pada tahun 1998 Anand, V mempopulerkan teori mengenai *organizational learning* dengan bukunya yang berjudul *An Organizational Memory Approach To information Management*. Menurut Anand (1998) *organizational learning* adalah organisasi yang mempunyai orang – orang yang terus – menerus belajar, memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar – benar mereka harapkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana orang – orang terus – menerus belajar melihat bersama – sama secara terus – menerus.

Sebuah perusahaan dikatakan sudah menerapkan *organizational learning* adalah pada saat karyawan dalam suatu organisasi secara terus – menerus melakukan pembelajaran, budaya belajar dan mengembangkan kapabilitasnya dalam pekerjaan secara terus - menerus.

Luthans (2006) berpendapat bahwa proses *organizational learning* dapat membantu tantangan pekerjaan suatu individu, Robbins mendefinisikan *organizational learning* sebagai proses pengembangan *organizational learning* adalah proses pengembangan performa yang bersifat berkelanjutan meningkatkan kemampuan untuk menghadapi tantangan individu dalam organisasi.

Organizational Learning dapat digambarkan sebagai kemampuan organisasi secara keseluruhan dalam mendeteksi dan memperbaiki kesalahan serta perubahan pengetahuan dan nilai organisasi, sehingga keterampilan pemecahan masalah baru dan kapasitas baru dapat diciptakan untuk dimanfaatkan dalam bekerja (Hoffman et al, 2005). Pendapat yang hampir sama dijabarkan oleh Dimitriades (2005) *organizational learning* didefinisikan sebagai ciri

khas masing-masing organisasi yang berhasil menerapkan cadangan pengetahuannya untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Organizational learning dicapai dengan berbagi wawasan, pengetahuan, pengalaman, dan model subjektif anggota organisasi. Dengan kata lain, pembelajaran organisasi dinamis didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman yang ada dalam ingatan organisasi dan diresapi dan dibaca oleh mekanisme seperti kebijakan, strategi, dan model yang mengandalkan cadangan pengetahuan. Dimitriadis (2005) berpendapat bahwa pembelajaran organisasi adalah proses di mana anggota organisasi secara aktif menggunakan informasi untuk mengarahkan perilaku ke arah yang meningkatkan penyesuaian organisasi secara terus menerus.

Menurut Curado (2006) ada 4 (empat) tipe *organizational learning*, yaitu:

1. *Competence Acquisition*;
Organizational learning diperoleh melalui peningkatan kompetensi untuk menumbuhkan kemampuan baru dalam tim maupun kemampuan individu termasuk sumber daya, proses dan nilai-nilai. Organisasi mempunyai komitmen bersama untuk belajar terus menerus dengan mencari cara baru untuk bekerja dan dengan menempatkan pembelajaran sebagai sesuatu yang penting dari strategi pengembangan organisasi tersebut.
2. *Experimentation*;
Organizational learning diperoleh dengan mencoba ide yang baru. Anggota organisasi adalah inovator yang berusaha untuk menjadi yang pertama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.
3. *Continous Improvement*;
Organizational learning didapatkan dengan melakukan proses perbaikan secara terus-menerus.
4. *Boundary Spanning*;
Pembelajaran organisasi dilakukan dengan belajar pada organisasi lain, yang dianggap sebagai pesaing. Banyak organisasi yang belajar dari orang lain. Porche mengirim tim teknik ke pabrik mobil Jepang untuk membandingkan perakitan untuk kemudian dikembangkan cara untuk meningkatkan proses mereka sendiri.

Berdasarkan penelitian, organisasi yang belajar dengan eksperimen lebih mampu bertahan pada perubahan daripada organisasi yang mengandalkan metode belajar lainnya. Ini tidak berarti tipe eksperimen adalah yang terbaik untuk semua organisasi. Untuk memaksimalkan daya saing, dominasi pembelajaran organisasi harus sesuai budaya.

2.2. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU

2.2.1. Wageeh Nafei (2014), *The Mediating Effects of Organizational Learning on the Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance : An Applied Study on the Egyptian Commercial Banks; Wageeh Nafei.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran penting mediasi *Organizational Learning* dalam hubungan antara *Knowledge Management* dan *Organizational Performance*. Ini bermaksud untuk mengeksplorasi peran penting *Knowledge Management* dalam mencapai *Organizational Performance* yang superior. Menganalisis bagaimana *Knowledge Management* menciptakan *Organizational Learning* dan bagaimana *Organizational Learning* berkontribusi pada *Organizational Performance*.

Metode yang digunakan adalah kuantitatif dan teknik analisis data menggunakan teknik regresi. Adapun hasilnya sebagai berikut : *Knowledge Management* mempengaruhi *Organizational Learning*; *Organizational Learning* mempengaruhi *Organizational Performance*, *Knowledge Management* mempengaruhi *Organizational Performance*;

Knowledge Management mempengaruhi *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning*

2.2.2. Vahid Fattahi Sarand et.al (2015), *Explaining the Relationships of Knowledge Management Processes with Organizational Performance through the Mediator Organizational Learning*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel *Knowledge Management*, *Organizational Performance* dan *Organizational Learning* di Cabang Shabestar Universitas Azad Islam

Metode dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan menggunakan teknik analisis SEM. Adapun hasil penelitian ini adalah : ada hubungan positif dan signifikan antara *Knowledge Management* di satu sisi, dan *Organizational Learning* dan *Organizational Performance* di sisi lain. Selain itu, variabel *Organizational Learning* ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan *Organizational Performance*. Temuan penelitian juga menegaskan pengaruh signifikan dari mediator *Organizational Learning* dalam hubungan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Performance*.

2.2.3. Huang Hui et al (2013), *Impact of Knowledge Management and Organizational Learning on Different Dimensions of Organizational Performance : A Case Study of Asian Food Industry*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Knowledge Management* dan *Organizational Learning*, dan dampaknya terhadap tiga dimensi *Organizational Performance* (*Financial Performance*, *Marketing Performance* dan *Partnership Performance*) yang berbeda di Industri Makanan.

Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis path analysis. Hasil penelitiannya menyatakan : Ada hubungan positif signifikan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Learning*; *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap ketiga dimensi *Organizational Performance* (*Financial*, *Marketing* dan *Partnership*); sedangkan *Organizational Learning* hanya berpengaruh signifikan terhadap satu dimensi *Organizational Performance* yaitu *Marketing Performance* dan tidak berpengaruh signifikan terhadap dua dimensi lainnya yaitu *Financial Performance* dan *Partnership Performance*

2.2.4. Ingy Essam Eldin Salama (2017), *The Impact of Knowledge Management Capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance*

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan memeriksa kerangka konseptual yang berkaitan dengan penyediaan *resource-based organizational capabilities* dan praktik *inter-organizational* dengan *Organizational Performance*. Secara khusus; mengetahui hubungan antara *Knowledge Management Capability*, *Organizational Learning*, *Supply Chain Management Practice* dan *Organizational*.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan SEM sebagai teknik analisis datanya. Adapun hasil penelitiannya adalah : *Knowledge Management Capability* berpengaruh pada *Organizational Learning* serta *Supply Chain Management Practices*. Namun variabel *Supply Chain Management Practices*, *Organizational Learning* serta *Supply Chain Management Practices* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Learning*.

2.2.5. Agus Pebrianto (2013), *The Influence of Information Technology Capability, Organizational Learning and Knowledge Management Capability on Organizational Performance (A Study of Banking Branches Company in Southern Kalimantan Province)*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Information Technology Capability* terhadap *Organizational Learning*, *Information Technology Capability* terhadap *Knowledge Management Capability*, *Information Technology Capability* terhadap *Organizational Performance*, *Organizational Learning* terhadap *Knowledge Management Capability*, *Organizational Learning* terhadap *Organizational Performance*, *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Performance*.

Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan format *explanatory*. Data dianalisis dengan teknik *path analysis*. Hasil penelitiannya menyatakan : *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*, *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability*, *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*, *Organizational Learning* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability*, *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*, *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

2.2.6. Shu-hsien Liao, Chi-chuan Wu (2009), *The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Knowledge Management*, *Organizational Performance* dan *Organizational Learning*, untuk mengetahui apakah *Organizational Learning* menjadi mediator antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Performance*.

Metode dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan data dianalisis dengan teknik *Path Analysis LISREL* dan *SEM*. Adapun hasilnya sebagai berikut : 1) *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*; 2) *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Learning*; dan 3) *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*. *Organizational Learning* merupakan variabel moderator antara *Knowledge Management* dan *Organizational Performance*

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini format yang dipakai adalah eksplanasi dan survey, sedangkan metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Lokasi penelitian ini di PT. "X" Pharma, Tbk., Pasuruan, Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini sebesar 286 karyawan. Sampel ditetapkan sebesar 44 orang yang diambil dengan menggunakan teknik *purposive random sampling*. Sampel ditetapkan kepada mereka yang menempati jabatan paling rendah supervisor dan memiliki bawahan. Data dikumpulkan melalui penyebaran angket kepada seluruh responden. Untuk mengecek dan memperdalam data yang diperoleh dari kuesioner, dilakukan pula wawancara kepada sebagian responden secara acak dan pengumpulan data dokumentasi. Sebelum disebar ke seluruh responden, angket diuji terlebih dahulu tentang validitas maupun reliabilitasnya.

Data diolah dengan menggunakan teknik analisis jalur. Sebelum diolah lebih lanjut, data diuji pula dengan uji asumsi klasik yang meliputi : uji normalitas, linieritas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas. Dalam analisis data ini, peneliti dibantu oleh software International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW) versi 24.

4.HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji asumsi klasik sebagai berikut : Hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov Smirnov* menyatakan bahwa nilai signifikansi (Sig) variabel *Information Technology Capability* (0,060), *Knowledge Management Capability* (0,085), dan *Organizational Learning* (0,200), lebih besar dari taraf signifikansi (0,05), maka seluruh variabel berdistribusi normal.

Hasil uji linearitas menyatakan bahwa nilai signifikansi *Deviation from Linearity* kedua variabel (0, 564) lebih besar dari taraf signifikansi (0,05), maka hubungan variabel *Information Technology Capability* dengan *Organizational Learning* memiliki bentuk yang linier. Nilai signifikansi *Deviation from Linearity* kedua variabel (0,273) lebih besar dari taraf signifikansi (0,05), maka hubungan variabel *Knowledge Management Capability* dengan *Organizational Learning* memiliki bentuk yang linier.

Dalam penelitian ini uji heteroskedasitas dilakukan dengan menggunakan grafik *scatterplot* yang hasilnya ditunjukkan titik-titik data menyebar secara merata di atas dan di bawah garis nol, tidak berkumpul di satu tempat, serta tidak membentuk pola tertentu sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* variabel *Information Technology Capability* sebesar 3,249, dan variabel *Knowledge Management Capability* sebesar 3,840 memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10, maka variabel-variabel tersebut tidak mengalami problem multikolinieritas.

Pengujian hipotesis pertama : *Information Technology Capability* (X_1) berpengaruh terhadap *Knowledge Management Capability* (X_2)

Tabel 1 : Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.529	7.508		1.402	.168
	Information Technology Capability (X1)	1.208	.134	.811	8.979	.000

a. Dependent Variable: Knowledge Management Capability (X2)

Berdasarkan hasil uji statistik yang tertuang dalam Tabel 1 diperoleh koefisien jalur variabel X_1 ke X_2 sebesar 0,811 dengan nilai t_{hitung} sebesar 8,979 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Oleh karena nilai t_{hitung} (8,979) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability* pada PT “X” Pharma. Dengan demikian semakin baik *Information Technology Capability* maka semakin baik *Knowledge Management Capability*.

Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} (8,979) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,811, berarti setiap peningkatan *Information Technology Capability* sebesar 1 point akan meningkatkan *Knowledge Management Capability* sebesar 0,811. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Agus Pebrianto (2013) yang menunjukkan bahwa *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability*.

Information technology dapat memungkinkan pencarian, akses dan pengambilan informasi secara cepat dan dapat mendukung kolaborasi dan komunikasi antar anggota organisasi (Ho, 2009; Migdadi, 2008). Intinya, *information technology capability* memainkan berbagai peran untuk mendukung proses *knowledge management* organisasi. Penggunaan *information technology* untuk *knowledge management* memungkinkan sebuah organisasi membuat, berbagi, menyimpan, dan menggunakan pengetahuan secara lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu, dukungan *information technology* untuk *knowledge management* sangat penting untuk memulai dan membawa secara efektif dan efisien dan pada gilirannya, mempengaruhi efektivitas *knowledge management*.

Information technology erat hubungannya dengan *knowledge management* karena erat membantu mendistribusikan pengetahuan struktural secara vertikal dan horizontal, serta membuat informasi sangat mudah dicari dan dimanfaatkan. Akibatnya, organisasi dan semua perusahaan mencoba untuk menerapkan *knowledge management* dengan menggunakan *information technology* (Skyrme dan Amindon, 1997; Alavi dan Leidner, 1999, 2001; mcDermott, 1999; Zack, 1999).

Dengan demikian penelitian ini terbukti menunjukkan bahwa *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability*.

Pengujian hipotesis ke dua : *Knowledge Management Capability* (X_2) Berpengaruh Terhadap *Organizational Learning* (Z).

Tabel 2 : Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.173	5.122		3.939	.000
	Information Technology Capability (X_1)	.330	.153	.324	2.151	.037
	Knowledge Management Capability (X_2)	.370	.103	.541	3.595	.001

a. Dependent Variable: Organizational Learning (Z)

Berdasarkan hasil uji statistik yang tertuang dalam Tabel 2 diperoleh koefisien jalur variabel X_2 ke Z sebesar 0,001. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning* pada PT "X" Pharma. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} (3,595) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,001) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur

sebesar 0,541, berarti setiap peningkatan *Knowledge Management Capability* sebesar 1 point akan meningkatkan *Organizational Learning* sebesar 0,541.

Temuan ini membuktikan bahwa *Knowledge Management* merupakan bagian terdahulu dari *Organizational Learning*, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa *Knowledge Management* sebagai penyebab dari *Organizational Learning*. Penelitian ini didukung oleh penelitian empiris yang telah dilakukan oleh Ingy Essam Eldin Salama (2017), Huang Hui et al (2013), Shu-hsien Liao, Chi-chuan Wu (2009), Vahid Fattahi Sarand et.al (2015), Wageeh Nafei (2014), yang menyatakan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning*.

Bagi responden penelitian ini, adanya pengaruh positif dan signifikan *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Learning* berarti adanya kecenderungan responden memahami bahwa *knowledge* merupakan aset yang paling kritis bagi organisasi serta merasa penting untuk mengaplikasikan aktivitas *Knowledge Management* secara maksimal demi meningkatkan kapasitas *Organizational Learning* di PT "X" Pharma.

Menurut Kusuma (2013: 580), pangsa pasar yang berubah-ubah, dominasi tidak menentu, teknologi yang berkembang pesat, banyaknya para pesaing, serta produk dan layanan yang menjadi cepat usang, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan pengetahuan secara konsisten, menyebarluaskan dengan cepat, dan merealisasikannya dalam produk dan layanan baru. Dengan demikian, pengetahuan telah menjadi hal penting dalam mendukung kesuksesan pencapaian visi dan misi organisasi.

Dengan demikian penelitian ini terbukti menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*.

Pengujian hipotesis ke tiga : *Information Technology Capability* (X_1) Berpengaruh Terhadap *Organizational Learning* (Z). Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel X_1 ke Z sebesar 0,324 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,151 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,037. Berdasarkan tabel distribusi t pada lampiran 15 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,018 untuk tingkat signifikansi 0,05 tes dua sisi, jumlah sampel (n) 44, dan derajat bebas (db) $n-2 = 42$. Oleh karena nilai t_{hitung} (2,151) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,037) lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning* pada PT "X" Pharma. Dengan demikian semakin baik *Information Technology Capability* maka semakin baik *Organizational Learning*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning* pada PT "X" Pharma.. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} (2,151) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,037) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,324, berarti setiap peningkatan *Information Technology Capability* sebesar 1 point akan meningkatkan *Organizational Learning* sebesar 0,324.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Agus Pebrianto (2013) yang menunjukkan bahwa *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*,

Information technology memiliki potensi yang besar untuk mendukung *organizational learning* melalui representasi, penyimpanan, menangkap dan pengambilan data terstruktur, diagram, model, teks dan gambar dalam elektronik database (Anand et al, 1998; Devenport et al, 1998). Menurut Robey et, al. (2000) pemanfaatan *information technology*, di satu sisi, mendukung proses pembelajaran dan meningkatkan kapasitas *organizational learning*, sementara di sisi lain *organizational learning* memfasilitasi adopsi dan implementasi perubahan teknologi yang baru dalam organisasi.

Dengan demikian penelitian ini terbukti menunjukkan bahwa *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*

5.SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat diambil simpulan sebagai berikut: *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability*; *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*; dan *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*.

Berangkat dari kesimpulan penelitian ini dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

Information technology memiliki peran penting dalam mendukung proses pengetahuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan hendaknya memilih pengetahuan tentang segala sesuatu tentang perusahaan secara selektif berdasarkan pengalaman dan mendistribusikan pengetahuan tersebut ke seluruh karyawan sebagai upaya peningkatan pengetahuan untuk saat ini dan masa depan dengan maksud untuk meningkatkan *Organizational Learning*.

Perusahaan harus selalu memperhatikan dan meningkatkan aktivitas *knowledge management capability* secara intensif dengan senantiasa menanamkan nilai-nilai dan menekankan sistem yang mendukung, misalnya menanamkan pemahaman manajemen pengetahuan pada seluruh elemen, menganggap bahwa *knowledge management capability* adalah suatu investasi jangka panjang, serta menganggap bahwa *knowledge management capability* adalah sebagai kebutuhan kunci untuk meraih keunggulan bersaing.

6.DAFTAR RUJUKAN

- Agus, P. 2013. The Influence of Information Technology Capability and Knowledge Management Capability on Organizational Performance (A Study of Banking Branches Company in Southern Kalimantan Province). *Information and Knowledge Management* ISSN 2224-5758 (paper) ISSN 2224-896X (Online) Vol.3, No.11. University of Brawijaya. Malang, East Java. Indonesia
- Anand, V., Manz, C. C., & Glick, W. H.. 1998. An organizational memory approach to information management. *Academy of Management Review*, 23: 796-810.
- Atkinson, Helen. 2006. *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?*. School of Service Management, University of Brighton, Eastbourne, www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm
- Benitez-Amado, J., Perez-Arostegui, M. N. and Tamayo-Torres, J. (2010). Information Technology-Enabled Innovativeness and Green Capabilities. *The Journal of Computer Information Systems*. 51 (2), 87-96.
- Bharadwaj,A.S. 2000. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, vol 24, No 1, pp. 169-196.
doi: 10.1111/1467- 6486.t01-1-00299
- Bowersox, D. J., D. J. Closs, T. P. Stank and S. B. Keller (2000), How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*, Volume 4, No. 4, pp. 70-78.
- Chan, C.A. Scott-Ladd, B. 2004. Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 42(3): 336-347.
- Chang, T. C., & Chuang, S. H. (2011). Performance implications of Knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*,38(5), 6170-6178. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.0531>

- Choi, B. & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application and team performance: A field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.
- Curado, A. (2006). Organisational learning and organisational design. *The Learning Organization*, 13(1), 25-48. doi: 10.1108/09696470610639112
- Chuang, S. 2004. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.
- Davenport, T. H. and Lawrence Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, MA, 102
- Dimitriadis, Z. S. 2005, "Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy," *European Business Review*,17(4): 314-324.
- Haag dan Keen. 1996. *Information Technology: Tomorrow's Advantage Today*. Hammond: Mcgraw-Hill College
- Hoffman, J., Hoelscher, M. L., Sherif, K. 2005. Social capital, knowledge management and Sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3): 93-100.
- Hsu Shu-Hung. 2014. Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance, *The Journal of International Management Studies*, Vol 9 Number 1, February, 2014
- Hui, Huang., et al. (2013). Knowledge Management and Organizational Learning in Food Manufacturing Industry. *International Conference on Economic, Finance and Management Outlooks (ICEFMO 2013)*. October 5-6 2013, Kuala Lumpur, Malaysia
- McDermott, Richard. 1999. "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management." *California Management Review* Vol. 41 No. 4: 103-117
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi (Terjemahan, Edisi 10)*. Yogyakarta : ANDI.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., and Barney, J. B. 1995. "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis," *MIS Quarterly* (19:4), pp. 487-505.
- M. Alavi, and D.E. Leidner. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, vol. 25, no. 1, 2001, pp. 107-136.
- Orlikowski, Wanda J & Iacono C. Suzanne. 2001. Research Commentary: Desperately Seeking the "IT" in IT Research—A Call to Theorizing the IT Artifact. *Information Systems Research*, 122 Vol. 12, No. 2, June 2001.
- O'Brien, J. A & Marakas, G. M. 2010. *Introduction to Information Systems*. Fifteenth Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pérez-López, S. and Alegre, J. 2012. Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*112(4), 644-662, 2012
- Ravichandran, T & Lertwongsatien, C. 2005. Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance : A Resource-Based Perspective. *Journal of Management Information Systems*. Spring2005, Vol. 21, No. 4, pp. 237-276.
- Robey, D., Boudreau, M. and Rose, G. M. (2000). "Information Technology and Organizational Learning: A review and assessment of research". *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10 No.1 pp. 125-155.
- Rokart, J.F.; Earl, M.; and Ross, J.W. Eight imperatives for the new IT organization. *Sloan Management Review*, 38, 1 (Fall 1996), 43-55.
- Ross, J. W., Beath, C. M., and Goodhue, D. L. 1996. "Develop Long-Term Competitiveness through IT Resources," *Sloan Management Review* (38:1), pp. 31-42.

- Ruiz-Mercader, Josefa et al. 2006. Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses. *International Journal of Information Management* (2006) 16–29
- Salama, Ingy, E. 2017. The Impact of Knowledge Management Capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance. *International Journal of Business and Economic Development*. Vol. 5 Number 1, March 2017
- Sarand,Vahid, F et.al. 2015. Explaining the Relationships of Knowledge Management Processes with Organizational Performance through the Mediator Organizational Learning. *International Journal of Management Academy*, 3 (3): 13-20
- Schulz, M., & Jobe, L. A. (2001). Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139–65. [http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00043-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00043-2)
- Sher, P. J., & Lee, V. C. 2004. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & management*, Vol.41, No.8, pp. 933-945.
- Vanany, Iwan. (2002), Pilihan Strategi Unggulan Perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah (IMKM) (Studi Kasus : Beberapa Perusahaan IMKM di Jawa Timur), USAHAWAN, NO. 07 TH XXXI Juli.
- Venkatrama, N and Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management Development*, Vol. 13 No. 1, pp. 109-22