

# Penerapan Model Manajemen Pengetahuan pada Sektor Pemerintahan (Studi Kasus: Bappeda Cianjur)

Bramantiyo Eko Putro<sup>1\*</sup>, Ajizah Nurhiqmah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Teknik Industri, Universitas Suryakencana  
Jl. Pasir Gede Raya, Cianjur, 43216, Indonesia

<sup>1\*</sup>bramantiyo@unsur.ac.id

<sup>2</sup>ajizahnurhiqmah@gmail.com

## Application of Knowledge Management Models in the Government Sector (Case Study: Bappeda Cianjur)

Dikirimkan : 05, 2021. Diterima : 09, 2021. Dipublikasikan : 09, 2021

**Abstract**—BAPPEDA is a regional government supporting element that has the task of assisting the Mayor in determining policies in the field of development planning in the regions and their evaluation and implementation. Regional Development Planning Bodies are formed based on the needs, developments and advances in the Government Sector as well as current technological advances, in order to assist regional governments in implementing development, especially in the Government Sector. This research was conducted to determine what factors influence the application of knowledge management at BAPPEDA and what factors are most important in the application of knowledge management at BAPPEDA. Knowledge management is important to be applied to an organization, as well as BAPPEDA needs to apply knowledge management to conduct training and education to improve employee performance. Data were collected by distributing questionnaires directly to 50 respondents of Bappeda employees. The variables in the study were strategic planning, organizational structure, organizational culture, management support, perceived benefits, user ease of use, mimetic pressure, information technology infrastructure, adoption intention, knowledge management practices, organizational learning and non-financial performance. This research model was tested empirically using the SEM method with the help of PLS-SEM software. The results showed that the variables of organizational culture and adoption intention had a positive influence on knowledge management practices. Knowledge management practice variables have a positive influence on organizational learning variables and organizational learning has a significant positive effect on non-financial performance.

**Keywords**— Knowledge Management, Local Government, BAPPEDA, PLS-SEM.

**Abstrak**—Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dibentuk berdasarkan kebutuhan, perkembangan dan kemajuan di bidang Pemerintahan serta kemajuan teknologi dalam rangka membantu pemerintah daerah melaksanakan pembangunan. Manajemen pengetahuan penting untuk diterapkan pada suatu organisasi, begitu juga dengan BAPPEDA perlu menerapkan manajemen pengetahuan untuk melakukan pelatihan dan pendidikan untuk menyempurnakan kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara, pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan yang belum maksimal oleh pegawai Bappeda membuat tidak tercapainya tujuan organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan di BAPPEDA dan faktor apa yang paling penting dalam penerapan manajemen pengetahuan di BAPPEDA. Pengambilan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner secara langsung terhadap 50 responden pegawai Bappeda. Variabel dalam penelitian adalah perencanaan strategi, struktur organisasi, budaya organisasi, dukungan manajemen, manfaat yang dirasakan, kemudahan pengguna, tekanan *mimetik*, infrastruktur teknologi informasi, niat adopsi, praktik manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi dan kinerja non-keuangan. Model penelitian ini diuji secara empiris dengan menggunakan metode SEM dengan bantuan *software* PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi dengan *effect size* 0,383 dan niat adopsi memiliki pengaruh positif dengan *effect size* 0,553 terhadap praktik manajemen pengetahuan. Variabel praktik manajemen pengetahuan memberikan pengaruh positif dengan

*effect size* 0,672 terhadap variabel pembelajaran organisasi dan pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dengan *effect size* 0,650 yang signifikan terhadap kinerja non-keuangan. Faktor yang paling penting dalam penerapan manajemen pengetahuan di Bappeda dan berdampak pada kinerja adalah pembelajaran organisasi dengan nilai *effect size* sebesar 0,732.

**Kata kunci**— Manajemen Pengetahuan, Pemerintah Daerah, Bappeda, PLS-SEM.

## I. PENDAHULUAN

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi penting untuk setiap perusahaan, terlepas dari lokasi, ukuran (kecil, menengah, maupun organisasi besar) dan jenisnya (publik atau swasta). Untuk dapat berhasil dan bertahan hidup dalam ekonomi berbasis pengetahuan (*k-economy*), penerapan manajemen pengetahuan telah diakui sebagai instrumen yang penting untuk mencapai tujuan khusus dari suatu organisasi dan bahkan suatu negara sehingga dapat mempertahankan pertumbuhan ekonomi serta keunggulan kompetitif [1].

Manajemen pengetahuan adalah perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja bersama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (*fun mentality*) [2]. Manajemen pengetahuan bukanlah pengganti untuk sistem mutu, tetapi membantu untuk mencapai tujuan dengan cara yang cerdas. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan pola pikir tertentu dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan obyek organisasi dan ditunjukkan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif atau tingkat inovasi yang lebih tinggi [3].

BAPPEDA adalah unsur penunjang Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas membantu Walikota dalam menentukan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan di daerah serta penilaian dan pelaksanaannya [4]. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dibentuk berdasarkan kebutuhan, perkembangan dan kemajuan di Bidang Pemerintahan serta kemajuan teknologi dewasa ini, dalam rangka membantu pemerintah daerah melaksanakan pembangunan, khususnya di Bidang Pemerintahan.

Manajemen pengetahuan adalah hal penting disebabkan implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan pengetahuan dan inovasi [5]. Hasil dari penerapan Manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi adalah memberikan kemudahan kepada pegawai untuk memanfaatkannya. Proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan organisasi akan meningkat, yang akhirnya proses kreativitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap pegawai dapat meningkatkan kompetensinya.

Manajemen pengetahuan itu sangat penting untuk diterapkan, begitu juga dengan Bappeda sebagai suatu organisasi juga perlu menerapkan manajemen pengetahuan untuk melakukan pelatihan dan pendidikan untuk menyempurnakan kinerja pegawainya [6]. Pendidikan dan pelatihan harus berbanding lurus dengan kinerja pegawai pada instansinya. Bahwa pendidikan dan pelatihan berguna untuk menunjang dan mengembangkan potensi pegawai yang nantinya akan dapat diaplikasikan, dimanfaatkan dalam meningkatkan kinerjanya. Disisi lain, untuk tercapainya pengembangan potensi pegawai diperlukannya sumber daya yang berkualitas, serta sarana dan prasarana yang menunjang untuk mendukung tercapainya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara, pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan yang belum maksimal oleh pegawai Bappeda membuat tidak tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan yang berdampak pada kinerja Bappeda. Penelitian ini juga bertujuan mengetahui faktor yang paling penting dalam penerapan manajemen pengetahuan di Bappeda yang berdampak pada kinerja.

Model tersebut akan diuji dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS merupakan salah satu metode alternatif dari *structural equation model* (SEM). PLS adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Herman O.A Wold untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi [7]. Adapun keunggulan dari metode ini adalah tidak memerlukan asumsi dan menggunakan sampel yang relatif kecil [8].

### A. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

*Strategic planning* adalah sesuatu yang dirancang untuk mencapai tujuan komprehensif sebuah perusahaan, sehingga dapat memastikan eksekusi misi perusahaan [9]. Ungkapan "perencanaan strategis" mengacu pada pendekatan metodis dan bekerja pedoman untuk langkah-langkah yang diperlukan dalam pengambilan keputusan [10]. Perencanaan strategis merupakan kegiatan manajemen organisasi yang digunakan untuk memperkuat kinerja operasional, juga memastikan bahwa pegawai bekerja menuju tujuan

bersama serta menetapkan kesepakatan tentang tujuan yang diinginkan.

Perencanaan strategis menggunakan pendekatan yang menggabungkan pemikiran futuristik, analisis objektif, dan evaluasi subjektif terhadap nilai, tujuan dan prioritas dalam merencanakan arah dan jalur tindakan masa depan untuk memastikan vitalitas, efektivitas dan kemampuan sebuah organisasi publik untuk memberikan nilai tambah [11]. Perencanaan strategis sebagai bagian dari manajemen strategis memiliki area yang mencakup visi, nilai-nilai dan tujuan, strategi bisnis, dan organisasi prosedur [12].

Perencanaan strategis juga berfungsi untuk melibatkan para manajer dalam berpikir secara sistematis tentang masa depan organisasi dan lingkungan di mana mereka beroperasi; untuk meningkatkan pembelajaran dan berdiskusi tentang apa yang penting, apa yang harus diprioritaskan, dan apa yang harus dikerjakan atau tidak dikerjakan; untuk membangun konsensus dan komitmen terhadap inisiatif strategis; dan untuk mengkomunikasikan arah, keseluruhan strategi, prioritas dan rencana kepada konstituen lebih luas di dalam dan di luar organisasi [11]. Oleh karena itu, organisasi yang memiliki perencanaan strategis yang lebih baik dan dipersiapkan dengan baik mungkin untuk memiliki adopsi dan praktik manajemen pengetahuan yang lebih baik [12].

H1: Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan.

#### B. Struktur organisasi (*Organization structure*)

Struktur organisasi adalah yang menggambarkan tipe organisasi, departemen organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi [13]. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta instruksi yang akan diikuti [14].

Struktur organisasi terkait erat dengan strateginya, dan keduanya sangat mendalam terjalin. Aset strategis yang kurang umum diterima adalah manajemen pengetahuan, dan dengan demikian pengaruhnya struktur organisasi tentang manajemen pengetahuan sebagian besar masih belum diketahui. Namun, manajemen pengetahuan merupakan elemen yang semakin relevan dari keberhasilan organisasi [15].

H2: Struktur organisasi memiliki pengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan

#### C. Budaya organisasi (*Organization Culture*)

Budaya organisasi telah diartikan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak [16]. Usaha

keras Organisasi untuk mengumpulkan dan menyediakan informasi tidak menjamin pemrosesan dan akses individual, oleh karena itu, tindakan yang menstimulasi akses dan menyebabkan pemrosesan informasi merupakan dasar dalam perputaran setiap tindakan praktis ke dalam perilaku alamiah untuk dimasukkan ke dalam sebuah Budaya Organisasional [2]. Organisasi mengelola sebuah perubahan yang signifikan, terutama adanya perubahan budaya, yang terlibat dalam penggunaan pengetahuan sebagai pendorong utama untuk daya saing di masa depan [17]. Hal ini sesuai dengan penelitian [18] menunjukkan bahwa budaya menunjukkan pengaruh signifikan pada proses manajemen pengetahuan.

H3: Budaya organisasi memiliki mempengaruhi positif terhadap manajemen pengetahuan

#### D. Dukungan Manajemen (*Management support*)

Manajemen puncak adalah pihak yang bertanggungjawab atas penyediaan pedoman umum bagi kegiatan sistem informasi. Tingkat dukungan yang diberikan oleh manajemen puncak bagi sistem informasi organisasi dapat menjadi suatu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan semua kegiatan yang berkaitan dengan sistem informasi [19]. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa adanya dukungan manajemen puncak terhadap praktik manajemen pengetahuan, dengan adanya pelatihan dan pendidikan terhadap kinerja organisasi [20].

H4: Dukungan Manajemen memiliki mempengaruhi positif terhadap manajemen pengetahuan

#### E. Manfaat yang dirasakan (*Perceived Usefulness*)

Manfaat yang dirasakan mengacu pada apakah sistem memberikan informasi yang akurat, tepat waktu, relevan dapat diandalkan dan valid untuk pengguna atau tidak [8]. Penelitian yang dilakukan terdahulu telah meneliti studi investigasi empiris terhadap manajemen pengetahuan. Berdasarkan studi tersebut, memperlihatkan hasil bahwa manfaat yang dirasakan berhubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap niat adopsi manajemen pengetahuan atau sistem manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerjanya [21].

H5: Manfaat yang dirasakan memiliki mempengaruhi positif terhadap manajemen pengetahuan.

#### F. Kemudahan pengguna (*Ease of use*)

Kemudahan pengguna yang dirasakan mengacu pada sejauh mana pengguna percaya bahwa menggunakan sistem tertentu akan mudah dikelola, dimanipulasi dan dikelompokkan kembali [8]. Kemudahan penggunaan telah dibuktikan secara empiris dalam penelitian sebelumnya [12]. Kemudahan penggunaan sistem manajemen

pengetahuan memprediksi niat individu untuk mengadopsi manajemen pengetahuan pada suatu tingkat organisasi. Kemudahan penggunaan terbukti secara signifikan mempengaruhi adopsi manajemen pengetahuan atau sistem manajemen pengetahuan.

H6: Kemudahan pengguna memiliki mempengaruhi positif terhadap manajemen pengetahuan

#### G. Tekanan Mimetik (*Mimetic Pressure*)

Tekanan *mimetik* atau kecenderungan untuk meniru perilaku pihak lain berasal dari adanya *informational cascades*. Fenomena ini dapat didefinisikan ketika seseorang yang mempunyai pengetahuan yang tidak sempurna bertindak secara sekuensial untuk memilih tindakan yang sama dengan pendahulunya dengan mengabaikan pengetahuan pribadi yang mereka miliki, dan individu yang menghadapi dua pilihan keputusan yang memiliki kemiripan [22].

Tekanan *mimetik* terjadi ketika organisasi dengan sengaja meniru organisasi lain yang dianggap telah sukses atau berhasil dalam meningkatkan legitimasinya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tekanan *mimetik* berpengaruh positif terhadap adopsi sistem informasi seperti halnya dengan KM [23].

H7: Tekanan *mimetik* dan memiliki mempengaruhi signifikan terhadap manajemen pengetahuan

#### H. Infrastruktur Teknologi Informasi (*IT Infrastructure*)

Teknologi informasi adalah segala sesuatu yang mendukung untuk *me-record*, menyimpan, memproses, mendapat lagi, memancar/mengantarkan dan menerima informasi [24]. Teknologi informasi memiliki peran penting dalam mendukung proses manajemen pengetahuan termasuk penciptaan pengetahuan, retensi, transfer, dan aplikasi dalam organisasi [25]. Inti dari implementasi manajemen pengetahuan yang sukses terletak pada sistem manajemen pengetahuan sebagai bentuk dukungan dari manajemen puncak, yang meliputi basis data, diskusi *online*, basis data pengetahuan, jejaring ahli, dan basis data pengalaman kasus per kasus. Aplikasi TI juga merupakan faktor penting dalam adopsi manajemen pengetahuan, khususnya koneksi jaringan, basis data elektronik, alat komunikasi, alat analisis dan pengambilan keputusan, dan sistem manajemen pengetahuan [26]. Dukungan infrastruktur teknologi informasi dalam adopsi manajemen pengetahuan mencakup ketersediaan sistem manajemen pengetahuan. Dalam menyediakannya, seseorang dapat sangat mendukung pemanfaatan

dan praktik manajemen pengetahuan. Sama halnya, model TAM mengusulkan bahwa dukungan TI memengaruhi adopsi manajemen pengetahuan melalui adanya kompleksitas sebagai perantara [27].

H8: Infrastruktur Teknologi Industri memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan

#### I. Niat Adopsi (*Adoption Intention*)

Niat mengadopsi dimaknai sebagai tendensi seseorang untuk bereaksi guna menentukan untuk mengadopsi secara penuh sebuah manajemen pengetahuan sebagai pilihan terbaik [28]. Dengan demikian, bahwa niat adopsi berpengaruh signifikan secara positif terhadap praktik manajemen pengetahuan. Maka dapat diasumsikan sebuah organisasi yang mengacu pada kemampuan sistem manajemen pengetahuan untuk peningkatan kinerja dapat memiliki kecenderungan yang sangat besar untuk mengadopsi manajemen pengetahuan [12].

H9: Niat adopsi memiliki mempengaruhi positif terhadap manajemen pengetahuan

#### J. Praktik Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management Practice*)

Praktik manajemen pengetahuan mengacu pada serangkaian praktik dan teknik yang digunakan oleh organisasi untuk membuat, berbagi, dan mengeksplorasi pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan tentang pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif berasal dari perspektif organisasi berbasis sumber daya, yang terutama berasal dari teori sumber daya internal dan kemampuan [29]. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jika praktik manajemen pengetahuan adalah sumber daya kognitif, maka itu mungkin dipengaruhi oleh gaya kognitif manajer senior yang bertanggung jawab atas penciptaan dan penyebaran pengetahuan di seluruh organisasi.

H10: Praktik manajemen memiliki pengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi.

#### K. Pembelajaran Organisasi (*Organization Learning*)

*Organizational learning* adalah di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola pemikiran baru dan luas dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama [30]. Proses ini berasal dari pengetahuan akuisisi individu dan berkembang dengan pertukaran dan integrasi pengetahuan ini sampai korpus pengetahuan kolektif diciptakan, tertanam dalam proses organisasi dan budaya.

Kuat efek belajar pada kinerja non-keuangan dalam konteks aliansi strategis secara khusus, manfaat tidak berwujud yaitu belajar atau berbasis pengetahuan; mempelajari keterampilan dan kompetensi khusus belajar tentang kerja sama yang saling terkait dan belajar bagaimana berperilaku kooperatif dalam suatu organisasi [12].

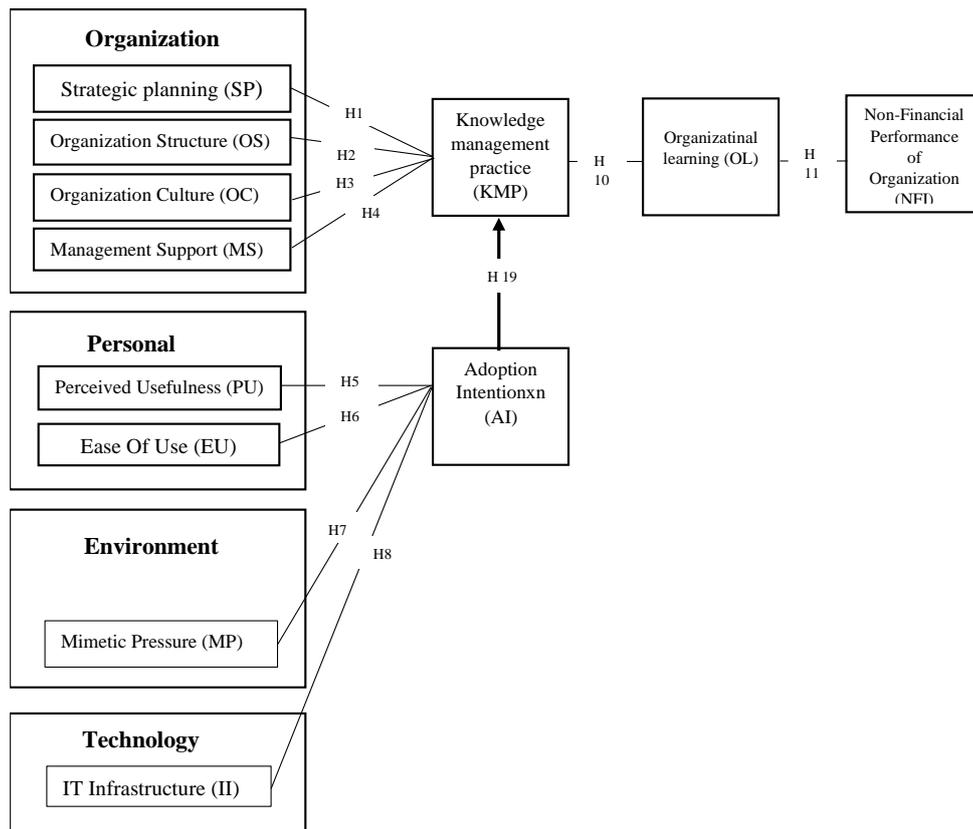
H11: Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Non-keuangan.

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Pada langkah model penelitian dilakukan penerapan model yang telah dipilih berdasarkan landasan teori yang sesuai dengan tujuan dari penelitian terdahulu. Model penelitian berdasarkan [12] dengan variabel antara lain: Perencanaan Strategis, Struktur organisasi, Budaya Organisasi, Dukungan Manajemen, Persepsi Kegunaan, Kemudahan Pengguna, Tekanan *Mimetik*, Lingkungan Industri dan Pasar, Infrastruktur Teknologi Informasi, Manajemen Pengetahuan, Niat Adopsi, Pembelajaran Organisasi, dan Kinerja Non Finansial. Tetapi variabel lingkungan industri dan pasar tidak digunakan, karena instansi Bappeda

bukan merupakan organisasi bisnis melainkan organisasi publik.

Penentuan ukuran *sampling* penelitian menurut [31] minimum rasio sampel untuk model adalah 5 responden per parameter yang di estimasi. Penelitian ini memiliki jumlah parameter yang di estimasi sebanyak 53 sehingga jumlah responden yang dibutuhkan adalah 265 responden. Akan tetapi dikarenakan keterbatasan jumlah responden maka keseluruhan populasi dalam penelitian ini dijadikan sebagai responden dan digunakan PLS SEM sebagai responden dan digunakan PLS SEM sebagai metodenya. Pendekatan alternatif PLS-SEM digunakan Ketika asumsi CB-SEM dilanggar dikarenakan PLS-SEM menggunakan serangkaian regresi *ordinary least square* (OLS) untuk memaksimalkan varians yang dijelaskan untuk konstruksi endogen [32]. Responden penelitian merupakan 50 pegawai aktif di BAPPEDA Cianjur. Kuesioner penelitian ini disebarikan secara langsung kepada responden, yaitu sejumlah 30 responden untuk data awal. Pengujian tahap awal dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 20.0 Pengolahan data dilakukan dengan bantuan *software smartPLS3*.



Gambar penelitian 1. Model Penelitian

TABEL I  
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

No	Kode Pernyataan	Reliabilitas	Validitas	Uji Reliabilitas	Uji Validitas
1	PS1	0,971	0,710	Reliabel	Valid
2	PS2	0,971	0,810	Reliabel	Valid
3	PS3	0,971	0,686	Reliabel	Valid
4	PS4	0,971	0,781	Reliabel	Valid
5	SO1	0,973	0,133	Reliabel	Tidak Valid
6	SO2	0,972	0,405	Reliabel	Valid
7	SO3	0,972	0,347	Reliabel	Valid
8	SO4	0,973	0,110	Reliabel	Tidak Valid
9	BO1	0,971	0,710	Reliabel	Valid
10	BO2	0,971	0,758	Reliabel	Valid
11	BO3	0,971	0,622	Reliabel	Valid
12	BO4	0,971	0,770	Reliabel	Valid
13	DM1	0,971	0,774	Reliabel	Valid
14	DM2	0,971	0,794	Reliabel	Valid
15	DM3	0,972	0,613	Reliabel	Valid
16	DM4	0,971	0,645	Reliabel	Valid
17	MD1	0,971	0,700	Reliabel	Valid
18	MD2	0,971	0,851	Reliabel	Valid
19	MD3	0,971	0,835	Reliabel	Valid
20	MD4	0,971	0,651	Reliabel	Valid
21	KP1	0,971	0,765	Reliabel	Valid
22	KP2	0,972	0,572	Reliabel	Valid
23	KP3	0,972	0,467	Reliabel	Valid
24	KP4	0,972	0,539	Reliabel	Valid
25	TM1	0,972	0,330	Reliabel	Valid
26	TM2	0,973	0,334	Reliabel	Valid
27	TM3	0,972	0,277	Reliabel	Tidak Valid
28	TI1	0,972	0,277	Reliabel	Tidak Valid
29	TI2	0,972	0,488	Reliabel	Valid
30	TI3	0,971	0,608	Reliabel	Valid
31	TI4	0,971	0,542	Reliabel	Valid
32	NA1	0,971	0,650	Reliabel	Valid
33	NA2	0,971	0,764	Reliabel	Valid
34	NA3	0,971	0,632	Reliabel	Valid
35	PMP1	0,971	0,876	Reliabel	Valid
36	PMP2	0,971	0,763	Reliabel	Valid
37	PMP3	0,971	0,844	Reliabel	Valid
38	PMP4	0,971	0,730	Reliabel	Valid
39	PMP5	0,971	0,817	Reliabel	Valid
40	PMP6	0,971	0,811	Reliabel	Valid
41	PMP7	0,971	0,715	Reliabel	Valid
42	PO1	0,971	0,799	Reliabel	Valid
43	PO2	0,971	0,826	Reliabel	Valid
44	PO3	0,971	0,810	Reliabel	Valid
45	PO4	0,971	0,766	Reliabel	Valid
46	PO5	0,971	0,767	Reliabel	Valid
47	PO6	0,972	0,754	Reliabel	Valid
48	KNK1	0,972	0,719	Reliabel	Valid
49	KNK2	0,971	0,642	Reliabel	Valid
50	KNK3	0,971	0,593	Reliabel	Valid
51	KNK4	0,971	0,748	Reliabel	Valid
52	KNK5	0,971	0,680	Reliabel	Valid
53	KNK6	0,972	0,538	Reliabel	Valid

Tabel I menunjukkan bahwa terdapat 49 pertanyaan valid dan 4 tidak valid. Pertanyaan yang tidak valid tidak diikutsertakan ke dalam pengambilan data lebih lanjut. Nilai ini didapat dari nilai *correction item total correlation* > r tabel sebesar 0,3061. Nilai 0,3061 dijadikan sebagai syarat minimum. Apabila hasil uji validitas kurang dari 0,3061 maka hasil dianggap tidak valid atau memiliki tingkat keabsahan yang kurang baik. Pengujian reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS versi 23.0. Nilai

*Alpha Cronbach* > 0,6 menunjukkan bahwa data reliabel untuk dilakukan olah data lebih lanjut.

#### L. Model Pengukuran

Berdasarkan nilai *t-statistics* ada beberapa indikator yang tidak signifikan diantaranya SO3 (0.549), BO3 (0.198), KP2 (0.113), KP3 (0.127) dan TM1 (0.604) karena nilai (*p-value*<0,05). Oleh karena itu variabel tersebut akan dieliminasi untuk dilakukannya perbaikan. Perbaikan model pengukuran dilakukan untuk memperbaiki

kebaikan dan signifikansi dari model pengukuran. Pada evaluasi sebelumnya diketahui bahwa indikator SO3, BO3, KP2, KP3, dan TMI menyebabkan validitas variabel penggunaan sebenarnya kurang valid, sehingga indikator dieliminasi pada perbaikan model.

Berdasarkan hasil perbaikan model, dapat diketahui bahwa reliabilitas model dianggap baik jika nilai reliabilitas di atas 0,7 dan variabel dianggap valid apabila memiliki nilai AVE > 0,5 [33]. Hasil dapat dilihat pada Tabel II.

TABEL II  
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KONSTRUK

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
BO	0.824	0.675	0.612	0.644
DM	0.878	0.817	0.644	1.000
KNK	0.920	0.897	0.659	0.657
KP	0.791	0.492	0.657	0.693
MD	0.900	0.851	0.693	0.714
NA	0.882	0.797	0.714	0.689
PMP	0.939	0.924	0.689	0.657
PO	0.920	0.895	0.657	0.678
PS	0.894	0.842	0.678	1.000
SO	1.000	1.000	1.000	0.656
TI	0.851	0.737	0.656	1.000
TM	1.000	1.000	1.000	1.000

### M. Model Struktural

Pada tahap pengukuran model struktural terdapat dua pengujian yaitu pengujian kebaikan model struktural dan pengujian signifikansi model struktural. Model yang sudah di estimasi memenuhi kriteria model pengukuran (*outer model*) berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Ukuran nilai tersebut dapat dilihat dari  $R^2$ ,  $f^2$ , dan  $Q^2$ .

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menyatakan seberapa besar variansi endogen yang dijelaskan oleh model [31]. Koefisien  $R^2$  sebagai substansial ( $\pm 0,67$ ), sedang ( $\pm 0,33$ ), dan lemah ( $\pm 0,19$ ) [33]. Variabel endogen dalam penelitian ini ada 4 yaitu Kinerja Non-keuangan/KNK (0.423), Niat Adopsi/NA (0.428), Praktik Manajemen Pengetahuan/PMP (0.689) dan Pembelajaran Organisasi/PO (0.451). Hal tersebut menunjukkan bahwa variansi dari variabel Kinerja Non-keuangan/KNK (42.3%), Niat Adopsi/NA (42.8%), Praktik Manajemen Pengetahuan/PMP (68.9%) dan Pembelajaran Organisasi/PO (45.1%). Berdasarkan nilai  $R^2$  model struktural dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil dapat dilihat pada Tabel III.

Nilai  $Q^2$  sebagai kecil/*small* ( $\pm 0,02$ ), sedang/*medium* ( $\pm 0,15$ ) dan besar/*large* ( $\pm 0,35$ ) [8]. Berdasarkan nilai *stone geisser* ( $Q^2$ ) dapat dilihat bahwa variabel Kinerja Non-keuangan/KNK (0,411), Niat Adopsi/NA (0,359), Praktik Manajemen Pengetahuan/PMP (0,654) dan Pembelajaran Organisasi/PO (0,440) memiliki *Predictive relevance* besar. Hal tersebut sesuai dengan nilai  $R^2$  yang cukup tinggi. Hasil dapat dilihat pada Tabel III.

Nilai  $f^2$  sebagai kecil/*small* ( $\pm 0,02$ ), sedang/*medium* ( $\pm 0,15$ ), dan besar/*large* ( $\pm 0,35$ ) [33]. Berdasarkan nilai *effect Size* ( $f^2$ ) dapat diketahui bahwa hubungan dukungan manajemen ke praktik manajemen pengetahuan (0,004), kemudahan pegawai ke niat adopsi (0,000), perencanaan strategi ke praktik manajemen pengetahuan (0,001), struktur organisasi ke praktik manajemen pengetahuan (0,055), infrastruktur teknologi informasi ke niat adopsi (0,093) dan tekanan *mimetik* ke niat adopsi (0,063). Hal ini menunjukkan bahwa jalur tersebut memiliki nilai *effect Size* ( $f^2$ ) yang kecil. Sementara hubungan budaya organisasi ke praktik manajemen (0,153) dan mudah digunakan ke niat adopsi (0,152) menunjukkan bahwa jalur tersebut memiliki nilai *effect Size* ( $f^2$ ) yang sedang. Sedangkan hubungan niat adopsi ke praktik manajemen pengetahuan (0,296), praktik manajemen pengetahuan ke pembelajaran organisasi (0,822) dan pembelajaran organisasi ke kinerja non-keuangan (0,732) menunjukkan bahwa jalur tersebut memiliki nilai *effect Size* ( $f^2$ ) yang besar. Hasil dapat dilihat pada Tabel IV

TABEL III  
NILAI  $R^2$  DAN  $Q^2$

Variabel	$R^2$	$Q^2$
Niat Adopsi (NA)	0.428	0.411
Praktik Manajemen Pengetahuan (PMP)	0.689	0.359
Pembelajaran Organisasi (PO)	0.451	0.654
Kinerja Non-Keuangan (KNK)	0.423	0.440

TABEL IV  
NILAI  $F^2$

Jalur	Nilai $f^2$
Budaya organisasi (BO) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.153
Dukungan manajemen (DM) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.004
Kemudahan pengguna (KP) → Niat adopsi (NA)	0.000
Mudah digunakan (MD) → Niat adopsi (NA)	0.152
Niat adopsi (NA) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.296
Praktik manajemen pengetahuan (PMP) → Pembelajaran organisasi (PO)	0.822
Pembelajaran organisasi (PO) → Kinerja Non-keuangan (KNK)	0.732
Perencanaan strategi (PS) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.001
Struktur organisasi (SO) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.055
Teknologi informasi (TI) → Niat adopsi (NA)	0.093
Tekanan <i>mimetik</i> (TM) → Niat adopsi (NA)	0.063

Pengujian signifikansi model struktural dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan variabel independen terhadap variabel dependen.

Model dikatakan signifikan apabila memiliki nilai  $p\text{-value} < 0,05$ . Tabel V menunjukkan signifikansi dari masing-masing jalur.

TABEL V  
UJI SIGNIFIKANSI MODEL STRUKTURAL

Jalur	coeff	P-Value	Keterangan
H1 Perencanaan strategi (PS) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.046	0.827	Hipotesis ditolak
H2 Struktur organisasi (SO) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.150	0.176	Hipotesis ditolak
H3 Budaya organisasi (BO) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.383	0.026	Hipotesis diterima
H4 Dukungan manajemen (DM) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	-0.051	0.728	Hipotesis ditolak
H5 Mudah digunakan (MD) → Niat adopsi (NA)	0.387	0.030	Hipotesis diterima
H6 Kemudahan pengguna (KP) → Niat adopsi (NA)	0.005	0.974	Hipotesis ditolak
H7 Tekanan <i>mimetik</i> (TM) → Niat adopsi (NA)	0.138	0.431	Hipotesis ditolak
H8 Teknologi informasi (TI) → Niat adopsi (NA)	0.293	0.077	Hipotesis ditolak
H9 Niat adopsi (NA) → Praktik manajemen pengetahuan (PMP)	0.553	0.002	Hipotesis diterima
H10 Praktik manajemen pengetahuan (PMP) → Pembelajaran organisasi (PO)	0.672	0.000	Hipotesis diterima
H11 Pembelajaran organisasi (PO) → Kinerja Non-keuangan (KNK)	0.650	0.000	Hipotesis diterima

#### IV. PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel V menjadi dasar analisis hipotesis. Pengujian hipotesis H1 pada hubungan jalur PS ke PMP diperoleh nilai  $p\text{-value}$  sebesar 0,827 ( $>0,05$ ). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai  $effect\ size$  0,001 termasuk dalam golongan kecil, sehingga H1 ditolak [33]. Artinya perencanaan strategi terbukti memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [12] bahwa pengaruh perencanaan strategis tidak berpengaruh secara signifikan.

Studi di Indonesia hanya menunjukkan sedikit organisasi dengan perencanaan dan perencanaan strategis manajemen pengetahuan yang terdokumentasi dengan jelas dan terperinci [12]. Penelitian yang terjadi pada instansi Bappeda sebagai organisasi pemerintahan yang sudah pasti memiliki birokrasi dan punya rencana strategi, tetapi tidak signifikan karena perencanaan strategisnya belum jelas dan belum terdokumentasi juga kurangnya sosialisasi tentang manajemen

pengetahuan sehingga tidak cukup mempengaruhi kompleksitas pegawai Bappeda.

Pengujian hipotesis H2 didapat nilai  $p\text{-value}$  sebesar 0,176 ( $>0,05$ ). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai  $effect\ size$  0,055 termasuk ke dalam golongan kecil sehingga H2 ditolak [33]. Artinya, struktur organisasi terbukti memiliki pengaruh secara langsung yang tidak signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan. Penelitian ini sama halnya dengan yang terjadi pada [34] bahwa struktur organisasi informal, dan desentralisasi bertanggung jawab untuk memiliki praktik manajemen pengetahuan yang lebih baik, daripada struktur organisasi hierarkis.

Bappeda struktur organisasinya berbentuk formal dan berhierarki tetapi meskipun demikian belum adanya komunikasi yang baik atau berdiskusi dan berbagi pengetahuan diantara pegawai. Hal ini karena tidak semua pegawai *standby* di kantor, karena ada beberapa pegawai yang harus bertugas/dinas ke luar kota. Pegawai Bappeda yang bertugas/ dinas ke luar kota membuat berita acara terlebih dahulu juga adanya

surat tugas dari pimpinan, setelah tugas/dinas selesai pegawai langsung membuat laporan setelah sampai Kembali di kantor Bappeda.

Pengujian hipotesis H3 hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,025 (<0,05). Tabel IV menunjukkan nilai *effect size* 0,153 termasuk ke dalam golongan sedang, maka H3 diterima [33]. Artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap praktik manajemen pengetahuan secara signifikan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan [12] bahwa budaya organisasi terbukti mendukung praktik manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi di Indonesia telah memiliki beberapa program yang mendukung pengembangan diri karyawan, pelatihan, rasa saling percaya di antara karyawan, koordinasi, dan kolaborasi [12]. Hal sama yang di jumpai di Bappeda meskipun beberapa pegawai tidak selalu ada di kantor karena adanya dinas ke luar kota tetapi Bappeda tetap mendukung pengembangan diri untuk pegawai juga terlihat terjaganya kepercayaan antar pegawai. Dengan menjaga komunikasi sebaik mungkin.

Pada pengujian hipotesis H4 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,728 (>0,05). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *effect size* 0,004 termasuk ke dalam golongan kecil, sehingga H4 ditolak [33]. Artinya dukungan manajemen terbukti mempengaruhi secara langsung yang tidak signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan. Ini sama halnya dengan penelitian yang telah dilakukan oleh [35] bahwa dukungan manajemen tidak signifikan mempengaruhi praktik manajemen pengetahuan. Dalam hal itu, manajemen harus memberikan perhatian khusus untuk kondisi obstruksi untuk implementasi praktik manajemen pengetahuan [12].

Hal ini menunjukkan bahwa Bappeda belum sepenuhnya menyadari akan pentingnya dukungan manajemen untuk pegawai lainnya karena dengan adanya dukungan pimpinan manajemen dapat berinisiatif dalam mengelola pemanfaatan dan pengembangan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Bappeda dapat memberikan penghargaan untuk pegawai yang paling aktif dalam memanfaatkan mengembangkan manajemen pengetahuan di Bappeda sehingga hasilnya akan tercapai dengan mudah tujuan organisasi Bappeda.

Pengujian hipotesis H5 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,030 (<0,05). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *effect size* 0,152 termasuk ke dalam golongan sedang, sehingga hipotesis H5 diterima [33]. Artinya manfaat yang dirasakan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap niat adopsi. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan [8] meneliti studi investigasi empiris terhadap manajemen pengetahuan. Berdasarkan studi tersebut,

memperlihatkan hasil bahwa manfaat yang dirasakan berhubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap niat adopsi manajemen pengetahuan atau sistem manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerjanya.

Hal ini bisa terjadi di Bappeda karena pegawai merasakan bahwa manajemen pengetahuan bisa memberikan informasi yang akurat dan valid untuk pegawai Bappeda. Bappeda juga telah memiliki beberapa sistem manajemen pengetahuan yang sudah dijalankan. Sehingga pegawai bisa merasakan manfaat yang dirasakan dari sistem manajemen pengetahuan tersebut.

Pengujian hipotesis H6 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,974 (>0,05). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *effect size* 0,000 termasuk ke dalam golongan kecil, sehingga hipotesis H6 ditolak [33]. Artinya kemudahan pengguna memiliki pengaruh secara langsung yang tidak signifikan terhadap niat adopsi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan [12].

Kurangnya sosialisasi terhadap sistem manajemen pengetahuan membuat pegawai belum paham betul mengingat kondisi teknologi di era sekarang mengharuskan pegawai cekatan dan terpaksa harus mengikuti kecanggihan teknologi [12]. Akan tetapi rata-rata pegawai Bappeda adalah >36 tahun yang sudah bukan termasuk usia muda lagi sehingga mereka harus beradaptasi dengan sistem manajemen pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bappeda belum percaya jika dengan manajemen pengetahuan akan mudah dikelola, dimanipulasi dan dikelompokkan kembali.

Pada pengujian hipotesis H7 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,431 (>0,05). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *effect size* 0,063 termasuk ke dalam golongan kecil, sehingga hipotesis H7 ditolak [33]. Artinya tekanan *mimetik* memiliki pengaruh secara langsung yang tidak signifikan terhadap niat adopsi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh [23], bahwa tekanan *mimetik* berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan.

Hal ini terjadi karena Bappeda belum memiliki pengetahuan yang sempurna untuk meniru instansi lain untuk memilih tindakan yang sama dengan instansi lain atau pendahulunya. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan [12] bahwa faktor ini tidak cocok untuk organisasi di Indonesia karena keputusan untuk adopsi manajemen pengetahuan tergantung pada kesiapan dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu Bappeda seharusnya memberanikan diri untuk memilih tindakan yang sama dengan instansi lain. Hal ini akan berdampak dengan kemajuan organisasi Bappeda.

Pengujian hipotesis H8 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,077 ( $>0,05$ ). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *effect size* 0,093 termasuk ke dalam golongan kecil, sehingga hipotesis H8 ditolak [33]. Artinya infrastruktur teknologi informasi memiliki pengaruh secara langsung yang tidak signifikan terhadap niat adopsi. Hal ini terjadi karena Bappeda belum memiliki infrastruktur teknologi informasi yang baik, karena pegawai lebih fokus terhadap tugas masing-masing. Alangkah baiknya jika teknologi mudah diakses agar tersedianya informasi untuk berbagi informasi/pengetahuan. Hal ini bertujuan untuk pegawai Bappeda dapat dengan mudah mengakses perangkat yang dapat digunakan untuk melakukan aktivitas organisasi.

Pengujian hipotesis H9 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,002 ( $<0,05$ ). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *effect size* 0,296 termasuk ke dalam golongan besar, maka hipotesis H9 diterima [33]. Artinya niat adopsi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap praktik manajemen. Penelitian ini menunjukkan bahwa niat adopsi di Bappeda dapat meningkatkan dan mengoptimalkan implementasi dan pemanfaatan manajemen pengetahuan. Sebagaimana pendapat menurut beberapa ahli bahwa niat adopsi akan bereaksi guna menentukan keputusan untuk mengadopsi secara penuh sebuah manajemen pengetahuan sebagai pilihan terbaik [28].

Pengujian hipotesis H10 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *effect size* 0,882 termasuk ke dalam golongan besar, maka hipotesis H10 diterima [33]. Artinya praktik manajemen pengetahuan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Bappeda sebagai pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Pegawai Bappeda dengan mudah mengakses pengetahuan yang mudah dibutuhkan juga memiliki proses untuk mengubah informasi dan pengetahuan menjadi rencana aksi.

Pengujian hipotesis H11 pada hubungan jalur diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Tabel IV menunjukkan nilai *effect size* 0,732 termasuk ke dalam golongan besar, maka hipotesis H11 diterima [33]. Artinya pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja non-keuangan. Hal ini juga terjadi dengan penelitian yang dilakukan oleh [12]. Manfaat tidak berwujud yaitu belajar atau berbasis pengetahuan; mempelajari keterampilan dan kompetensi khusus belajar tentang kerja sama yang saling terkait dan belajar bagaimana berperilaku kooperatif dalam

suatu organisasi [12]). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Bappeda merasa lebih termotivasi karena kemudahan dalam mengambil pengetahuan untuk peningkatan keterampilan dan inovasi untuk meningkatkan proses kerja, juga seluruh pegawai Bappeda baik individu maupun tim dan departemen menyadari akan pentingnya kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

#### N. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan cara terdapat implikasi manajerial yang perlu dipertimbangkan oleh Bappeda. Bappeda harus lebih mensosialisasikan manajemen pengetahuan agar cukup memenuhi kompleksitas pegawai. Bappeda harus mulai meningkatkan keterampilan dan inovasi untuk meningkatkan proses kerja, juga seluruh pegawai baik individu maupun tim dan departemen menyadari akan pentingnya kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Bappeda harus membuat sebuah program untuk memastikan bahwa setiap pegawai bisa mengakses pengetahuan dan berdiskusi.

#### V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis maka dapat dibuat kesimpulan dari 12 variabel yang ada pada model penelitian. Faktor yang berpengaruh signifikan terhadap penerapan manajemen pengetahuan di Bappeda dan berdampak pada kinerja adalah budaya organisasi, manfaat yang dirasakan, praktik manajemen pengetahuan, dan pembelajaran organisasi. Faktor yang paling penting dalam penerapan manajemen pengetahuan di Bappeda dan berdampak pada kinerja adalah pembelajaran organisasi dengan nilai *effect size* sebesar 0,732.

#### REFERENSI

- [1] N. D. Anggaraini, "Pengaruh Praktek Knowledge Management Terhadap Kinerja," 2013.
- [2] N. K. Devi, "Penerapan Knowledge Management Dalam Peningkatan Kinerja Pada PT . Indominco Bontang Kalimantan Timur," in *Festival Riset Manajemen & Akuntansi*, 2018, pp. 883–893.
- [3] H. Almah, "Membangun Inovasi Di Perpustakaan Perguruan Tinggi Melalui Konsep Km ( Knowledge Management )," *Khizanah Al-Hikmah*, vol. 1, no. 2, pp. 91–100, 2013.
- [4] M. Rafali, "Mekanisme Perencanaan Program Pembangunan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang Tahun 2017," 2018.
- [5] A. B. Pranogyo, "Penerapan Knowledge Management Untuk Pencapaian Visi Dan Misi Pada PT PERTAMINA," *J. Akunt. dan Manaj.*, vol. 13, no. 01, pp. 1–20, 2017.
- [6] Y. A. Harahap, "Penerapan Knowledge Management Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Pekanbaru," *Jom Fisip*, vol. 3, no. 2, pp. 1–15, 2016.
- [7] M. Rodliyah, "Estimasi Score Factor Dengan Partial

- Least Square (PLS) Pada Measurement Model (Studi Kasus: Remunerasi Tenaga Kependidikan di Lingkungan ITS),” 2016.
- [8] S. Santika and B. E. Putro, “Analisis Impact of Information Systems Model Pada Aplikasi Fso,” in *Industrial Engineering National Conference 2018*, 2018, no. March, pp. 150–156.
- [9] P. Natasha and Devie, “Analisa Pengaruh Strategic Planning Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan,” *Bus. Account. Rev.*, vol. 1, no. 2, pp. 185–196, 2013.
- [10] J. M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 5th Edition*. San Fransisco: John Wiley & Sons Inc, 2018.
- [11] T. H. Poister, “The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance,” *Public Adm. Rev.*, vol. 70, no. SUPPL. 1, pp. s246–s254, Dec. 2010.
- [12] Y. G. Sucahyo, D. Utari, N. F. A. Budi, A. N. Hidayanto, and D. Chahyati, “Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance,” *Knowl. Manag. E-Learning*, vol. 8, no. 2, pp. 387–413, Jun. 2016.
- [13] M. Hasibuan, S.P, “Organisasi dan Motivasi - Dasar Peningkatan Produktivitas,” *Organ. dan Motiv. - Dasar Peningkatan Produkt.*, p. 146, 2006.
- [14] Nurlia, “Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan (Perbandingan Antara Ekspektasi/Harapan Dengan Hasil Kerja),” *Meraja J.*, vol. 2, no. 2, pp. 53–58, 2019.
- [15] J. Steiger, K. Hammou, and M. Galib, “An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations,” *Int. J. Bus. Manag.*, vol. 9, no. 6, p. p43, May 2014.
- [16] S. A. Baraweri and Suharnomo, “ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI ( Studi Pada Karyawan Kantor Wilayah Bank BRI Semarang ),” *Diponegoro J. Manag.*, vol. 4, no. 4, pp. 1–12, 2015.
- [17] S. Stephanus, “Pengaruh Knowledge Management terhadap Performa Kinerja Organisasi: Studi Kasus pada PT Ericsson Indonesia,” *ComTech Comput. Math. Eng. Appl.*, vol. 3, no. 1, p. 444, 2012.
- [18] K. M. Idris, A. K. Nita, and A. U. Godwin, “Impact of organizational culture on knowledge management process in construction,” *Asian Soc. Sci.*, vol. 11, no. 9, pp. 281–288, 2015.
- [19] K. N. H. T. Lestari, G. A. Yuniarta, and I. P. Julianto, “Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak, Partisipasi Pemakai, Kapabilitas Personal, Serta Pelatihan Dan Pendidikan Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi (Studi Kasus Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Kecamatan Buleleng),” *e-Journal SI Ak Univ. Pendidik. Ganesha*, vol. 1, no. 2, p. 4, 2017.
- [20] L. Bulutoding and A. Amiruddin, “Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Sistem Informasi : Studi Pada Perbankan,” *J. Akunt. Investasi*, vol. 15, pp. 124–136, 2014.
- [21] R. P. Bangkara, N. Putu, and S. Harta, “Pengaruh Perceived Usefulness Dan Perceived Ease of Use Pada Minat Penggunaan Internet Banking Dengan Attitude Toward Using Sebagai Variabel Intervening,” *E-Jurnal Akunt. Univ. Udayana*, vol. 16, no. 3, pp. 2408–2434, 2016.
- [22] A. Perdana, “Isomorfisma dalam Adopsi Teknologi Informasi pada Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah,” in *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2011 (SNATI 2011)*, 2011, pp. A21–A28.
- [23] A. Khubiyati and J. Arifin, “Analisis Pengaruh Faktor Institusional Terhadap Minat Adopsi Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah,” *Simp. Nasionan Akunt. 19, Lampung*, pp. 1–20, 2016.
- [24] F. D. P. Wardhan and H. Zusi, “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MINAT NASABAH MENGGUNAKAN FASILITAS E-STATEMENT PADA PT. BCA Tbk,” *J. SWOT*, vol. VIII, no. 2, pp. 275–291, 2018.
- [25] M. Alavi and D. E. Leidner, “Review: {Knowledge} {Management} and {Knowledge} {Management} {Systems}: {Conceptual} {Foundations} and {Research} {Issues},” *MIS Q.*, vol. 25, no. 1, pp. 107–136, 2001.
- [26] R. C. Hsu, D. Lawson, and T. P. Liang, “Factors affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises,” *Int. J. Manag. Enterp. Dev.*, vol. 4, no. 1, pp. 30–51, 2007.
- [27] L. S. Huang, M. Quaddus, A. L. Rowe, and C. P. Lai, “An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business,” *Knowl. Manag. Res. Pract.*, vol. 9, no. 1, pp. 58–72, 2011.
- [28] Sholahuddin and A. A. Setyawan, “Pengaruh Karakteristik Inovasi Terhadap Niat Mengadopsi Solopos Epaper,” *Semin. Nas. Ris. Manaj. Bisnis 2017*, no. 2005, pp. 63–84, 2017.
- [29] L. (Lina) Anatan and M. (Meily) Margaretha, “MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN DAYA SAING ORGANISASI: SEBUAH REVIEW ERA PERSAINGAN BERBASIS PENGETAHUAN,” Universitas Kristen Maranatha, 2007.
- [30] R. Afqarina and F. N. Dihan, “Pengaruh Knowledge Management Dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening,” *Kaji. Bisnis STIE Widya Wiwaha*, vol. 27, no. 1, pp. 75–93, 2019.
- [31] R. E. Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, *Multivariate Data Analysis, 8th edition*. 2018.
- [32] Z. Jannoo, B. W. Yap, N. Auchoybur, and M. A. Lazim, “The Effect of Nonnormality on CB-SEM and PLS-SEM Path Estimates,” in *International Journal of Mathematical, Computational, Physical, Electrical and Computer Engineering*, 2014, vol. 8, no. 2, pp. 285–291.
- [33] J. Henseler, G. Hubona, and P. A. Ray, “Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines,” *Ind. Manag. Data Syst.*, vol. 116, no. 1, pp. 2–20, 2016.
- [34] M. Mahmoudsalehi, R. Moradkhannejad, and K. Safari, “How knowledge management is affected by organizational structure,” *Learn. Organ.*, vol. 19, no. 6, pp. 518–528, 2012.
- [35] M. Quaddus and J. Xu, “Adoption and diffusion of knowledge management systems: Field studies of factors and variables,” *Knowledge-Based Syst.*, vol. 18, no. 2–3, pp. 107–115, 2005.