

## BAB IV

### KESIMPULAN, REKOMENDASI, DAN IMPLIKASI

#### 4.1. Kesimpulan

Hasil penelitian menjawab pertanyaan penelitian dan menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil distribusi frekuensi pada variabel *Knowledge Mangement Practices*, diketahui bahwa diantara semua proses KM yang sudah dijalankan di dalam perusahaan, dimensi *Knowledge Dissemination and Sharing* ditemukan memiliki nilai tertinggi dengan skor 901 dan kategori “Sangat Baik”. Sedangkan dimensi *Knowledge Application* mendapatkan nilai terendah dengan skor 672 dan kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil melakukan aktivitas berbagi pengetahuan dengan optimal, namun perusahaan masih perlu meningkatkan aktivitas pengaplikasian pengetahuan agar proses KM di dalam perusahaan dapat berjalan dengan maksimal.
2. Hasil distribusi frekuensi pada variabel *Organizational Performance* menunjukkan semua dimensi dari variabel *Organizational Performance* masuk dalam kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan pegawai PT Pertamina Hulu Energi menilai terdapat peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya. Dimensi *Financial Performance* ditemukan memiliki nilai tertinggi dengan skor 651 dan kategori

“Baik”. Sedangkan nilai terendah ditemukan pada dimensi *Operational Performance* dengan skor 634 dan kategori “Baik”.

3. Terdapat hubungan positif antara *Knowledge Management Practices* terhadap *Organizational Performance*. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi linier sederhana dengan persamaan  $Y = 14.052 + 0.603X$  dengan t-hitung sebesar 5.379 lebih besar dari t-tabel yaitu 2.00324. Koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,603 menunjukkan bahwa *Knowledge Management Practices* memiliki pengaruh sebesar 60.3% terhadap *Organizational Performance* pada PT Pertamina Hulu Energi.

#### 4.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyarankan beberapa rekomendasi sebagai berikut :

1. Karena *Knowledge Management Practices* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan merupakan sumber daya yang berharga yang dapat membantu perusahaan untuk tetap kompetitif, sebab itu perusahaan harus lebih memperhatikan praktik *knowledge management* dan memastikan apakah perusahaan telah menerapkan seluruh proses *knowledge management* secara merata. Contohnya perusahaan masih perlu mengoptimalkan aktivitas *Knowledge Application* yang dapat diatasi dengan mengimplementasikan dan mengelaborasi pengetahuan yang tersedia kepada para *stakeholders* baik internal maupun eksternal agar kemampuan dan pengetahuan para *stakeholders* juga meningkat

sehingga dapat menghasilkan *value creation* dan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

2. Perusahaan harus memiliki mekanisme penyalarsan antara aset pengetahuan dengan kebutuhan perusahaan guna memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki relevan dan dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Hal ini dapat diatasi dengan melakukan pemetaan pengetahuan. Pemetaan pengetahuan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengkategorikan, mengindeks, dan melabelkan pengetahuan yang dimiliki untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Sehingga tidak ada lagi pengetahuan yang tidak relevan atau tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Berkonsentrasi pada kegiatan *Knowledge Application* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawannya, tidak hanya terbatas pada karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, untuk dapat mengaplikasikan pengetahuan yang tersedia ke dalam bentuk pembuatan regulasi atau kebijakan baru. Dengan demikian aktivitas *Knowledge Application* dapat berjalan secara merata di dalam perusahaan. Diharapkan pada peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis, agar menambah jumlah sampel penelitian. Sehingga benar-benar dapat mewakili populasi dan memperoleh hasil yang lebih baik dan akurat. Selain itu, disarankan

kepada peneliti selanjutnya untuk menambah variabel-variabel lain yang terkait dengan kinerja organisasi (*organizational performance*).

#### 4.3. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan implikasi sebagai berikut :

1. Dengan adanya kolaborasi dalam penerapan aktivitas *Knowledge Application* yang merata antara PT Pertamina Hulu Energi dengan setiap *stakeholders*, hal ini akan membantu para *stakeholders* dalam memperoleh pengetahuan yang dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka sehingga dapat menghasilkan performa positif bagi PT Pertamina Hulu Energi.
2. Jika perusahaan menerapkan sistem pemetaan pengetahuan, maka perusahaan dapat memastikan bahwa aset pengetahuan yang mereka miliki relevan dengan masalah perusahaan dan dapat digunakan untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja operasional.
3. Jika perusahaan memberlakukan kesetaraan kesempatan kepadaseluruh karyawannya untuk dapat berpartisipasi dan berkontribusi dalam melakukan aktivitas *Knowledge Application*. Dengan mendorong seluruh karyawannya untuk menerapkan aktivitas *Knowledge Application*, maka hal tersebut akan mendorong aktivitas *Knowledge Management* di dalam perusahaan agar berjalan dengan maksimal sehingga dapat memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J., & Kumari, K. (2021). Examining the Relationship between Total Quality Management and Knowledge Management and Their Impact on Organizational Performance: A Dimensional Analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of cleaner production*, 611-620.
- Aboyassin, N. A., Alnsour, M., & Alkloub, M. (2011). Achieving total quality management using knowledge management practices: A field study at the Jordanian insurance sector. *International Journal of Commerce and Management*, 21(4), 391-409.
- Al-Qarioti, M. Q. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: An Empirical Study of Kuwait University. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3.
- Anggraeni, E. Y., & Irviani, R. (2017). *Pengantar Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, P. (1999). *Teori Organisasi*. Jakarta: STIA-LAN.
- Babazadeh, B., & Farahani, T. (2015). The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capabilities in Organizational Performance of Razi Insurance Company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 1, 23-55.

- Bhatt, G. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, 68-75.
- Binar Academy. (n.d.). *Data Warehouse: Pengertian, Fungsi, dan Karakteristiknya*. Retrieved from binaracademy.com: <https://www.binaracademy.com/blog/pengertian-data-warehouse>
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433-62.
- Brigman. (1995). *Social Psychology: Second Edition*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-58.
- Buckman, R. (1998). Knowledge Sharing at Buckman Labs. *Journal of Business Strategy*, 19(1), 11-15.
- Castro, M.-d. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 143-146.
- Chiu, C.-N., & Chen, H.-H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. 1-34.
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An Empirical Investigation of Knowledge Management Styles and Their Effect on Corporate Performance. *Journal of Information and Management*, 40(5), 403-417.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Duffy, J. (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be. *Information Management Journal*, 64-67.

- Epetimehin, F., & Ekundayo, O. (2011). Organizational knowledge management: survival strategy for Nigeria insurance industry. *Interdisciplinary Review of Economics and Management*, 1(2), 9-15.
- Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*.
- Firdaus, M. M. (2021). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF; DILENGKAPI ANALISIS REGRESI IBM SPSS STATISTICS VERSION 26.0*. Riau: DOTPLUS Publisher.
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 1(2).
- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. *10*.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation*, 6(16), 301-312.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 1(18), 185-214.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Health, Safety, Security, and Environmental (HSSE) Pertamina*. (2017). Retrieved from Pertamina EP CEPU ADK: <https://pepcadk.pertamina.com/health-safety-security-and-environmental-hsse>
- Heryana, A. (2020, June 28). *Organisasi dan Teori Organisasi: Sebuah Mini Book*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/profile/Ade->

Heryana/publication/343392909\_Pengertian\_Organisasi\_dan\_Teori\_Organisasi/links/5f27fb9892851cd302d593de/Pengertian-Organisasi-dan-Teori-Organisasi.pdf

- Hidayat, M. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 02.
- Holden, N. J., & von Kortzfleisch, H. O. (2004). Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 127-136.
- Holzner, B., & Marx, J. (1979). Knowledge application: the Knowledge system in society.
- Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context - the influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Jaya, I. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata. 1, 232.
- Junaidi. (2010). *Titik Persentase Distribusi t (df = 1 - 200)*. Retrieved from <http://junaidichaniago.wordpress.com>:  
<http://ledhyane.lecture.ub.ac.id/files/2013/04/tabel-t.pdf>
- Kamara, M. J., Anumba, J., Carrillo, P., & Bouchlaghem, N. (2003). Conceptual framework for live capture and reuse of project knowledge.
- Kaplan, R. (1984). Yesterday's accounting undermines productio. *Harvard Business Review*.
- Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). BEHAVIORAL INTENTION FORMATION INKNOWLEDGE SHARING: EXAMINING THE ROLES OF EXTRINSIC MOTIVATORS, SOCIAL-PSYCHOLOGICAL FORCES, AND ORGANIZATIONAL CLIMATE. 29(1), 87-111.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition in a project work context. *International Journal of Project Management*, 4(21), 281-290.



- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Koulopoulos, T., & Frappaolo, C. (1999). Smart Things to Know about Knowledge Management.
- Kurniawati, S. (2014). *Kinerja Organisasi*.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New Jersey: Pearson.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20, 179-288.
- Lestari, M. D., Sambul, S. A., & Walangitan, O. F. (2020). Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri KC Tahuna. *Productivity*, 04.
- Letzler, E. A., & Kopelman, R. E. (2008). An Integrated Model of Organization Performance. *Advances In Management*, 1.
- Masa'deh, R., Gharibeh, A. H., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2015). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. *Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism*, 2(5).
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organisation*, 3(6), 91-100.
- McCampbell, A. S., Clare, L. M., & Gitters, S. H. (1999). Knowledge management: the new challenge for the 21st century. *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 172-179.
- McDermott, R. (1999). Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 41(4), 103-116.
- Meixell, M., Tuggle, F. D., & Shaw, N. C. (2002). The use of knowledge management methodologies to improve practice of supply chain management - the case of the bullwhip effect.

- Miner, J. B. (1990). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House.
- Mohajan, H. K. (2016). Sharing of tacit knowledge in organizations: A review. *American Journal of Computer Science and Engineering*, 2(3), 6-19.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.
- Nurhayati, A., & Atmaja, H. E. (2021). Analisis Pelatihan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Prada Makmur Banjarmasin. *Journal of Economic and Business*.
- Nurhidaya, A. A. (2020, December). Media Sosial dan Tantangan Masa Depan Generasi Milenial. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 08.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*.
- PT Pertamina (Persero). (2018). *Kegiatan Usaha Hulu*. Retrieved from [pertamina.com](https://pertamina.com): <https://pertamina.com/id/hulu>
- PT Pertamina. (2015, May 12). *Knowledge Management, Alat Bantu Pecahkan Masalah*. Retrieved from [pertamina.com](https://pertamina.com): <https://pertamina.com/id/news-room/energia-news/knowledge-management,-alat-bantu-pecahkan-masalah>
- Purnama, C. (2016). *SISTEM INFORMASI MANAJEMEN*. (C. Anam, Ed.) Mojokerto: Insan Global.
- Rahman, S. (2010). *Managing Knowledge. Productivity*.

- Rahmayanto, Hakim, A., & Rommy, N. (2019). The Effect of Knowledge Management on Employees Performance Mediated By Job Satisfaction. *Journal of Business and Management, 21*(7).
- Rašula, J., Vukšić, V. B., & Štemberger, M. I. (2012). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Economic and Business Review, 2*, 147-168.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management, 35*(3), 718-745.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Saeed, S. A. (2017). The Effects of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: A Case Study of Halabja University.
- Satibi, I. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali.
- Servin, G., & de Brun, C. (2005). ABC of Knowledge Management. *NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library*.
- Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2021). "Knowledge management practices" as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Siagian, S. P. (1993). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Simbolon, F. (2015, May 1). Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *BINUS Business Review, 6*, 93.
- Sintaasih, D. K., Nimran, U., Sudarma, M., & Surachman. (2011). Knowledge Management dan Peran Strategic Partner SDM: Pengaruhnya Terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi (Studi pada Rumah Sakit di Bali). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 13*, 17-28.
- Stoner, J. A. (1982). *Management*. New York: Prentice / Hall International.

- Sugiarto. (2001). *Teknik Sampling*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, N. K., & John. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish Publisher.
- Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a Public Organisation: A Study on the Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8, 95-111.
- Szulanski, G. (2003). Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm.
- Tian, A. (2018). The Impact of Supply Chain Cooperative Relationship on Performance: A Knowledge Management Perspective. *Journal of Service Science and Management*, 11(1).
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance. *he Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance*, 27.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Beers, C., & Zand, F. (2014). R&D Cooperation, Partner Diversity and Innovation Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 2(31), 292-312.
- Vidović, M. (2010). The link between the quality of knowledge management and financial performance – The case of Croatia. *Problems and Perspectives in Management*, 159-168.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations* (Vol. 1). Arlington, Texas: Schema Press, LTD.
- Wilson, L. T., & Asay, D. (1999). Putting quality in knowledge management. *Quality Progress*, 1(32), 25-31.
- Wong, W. L., & Radcliffe, D. F. (2000). The Tacit Nature of Design Knowledge, *Technology Analysis & Strategic Management*. 4, 493-512.

- Yuwono, Sony, Sukarno, E., & Ichsan, M. (2004). *Petunjuk Praktis Penyusun Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3).