

## PENGARUH MANAJEMEN MUTU DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN KINERJA PERUSAHAAN

I Made Yudi Darmita<sup>1)</sup>; I Ketut Eli Sumerta<sup>2)</sup>  
STIE Triatma Mulya<sup>1)</sup> dan STIPAR Triatma Jaya<sup>2)</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan model integrasi manajemen mutu dan manajemen pengetahuan dalam melandasi pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan pada seluruh hotel berbintang di Provinsi Bali berdasarkan data BPS tahun 2013, yaitu sebanyak 218 unit, sedangkan sampel penelitian ditentukan sebesar 25 persen atau sebanyak 55 unit dengan menggunakan metode *disproportionate sampling*. Unit analisis pada penelitian ini adalah hotel (perusahaan) dengan menempatkan *general manager* atau *manager* masing-masing hotel sebagai responden. Data survey yang diperoleh, selanjutnya dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *variance* dengan *software* Smart-PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen mutu ternyata bukan sebagai dasar penerapan pembelajaran organisasi. Namun, pelaksanaan manajemen mutu yang baik dapat memberikan dampak langsung peningkatan kinerja hotel berbintang di Bali. Lain halnya penerapan manajemen pengetahuan yang terbukti secara empiris sebagai penentu peningkatan kinerja hotel berbintang di Bali, baik langsung maupun tak langsung melalui mediasi pembelajaran organisasi. Bagaimanapun, pelaksanaan manajemen pengetahuan yang mendasari penerapan pembelajaran organisasi memberikan dampak besar dalam meraih keunggulan kompetitif, sehingga kinerja hotel berbintang di Bali menjadi semakin meningkat.

Kata kunci : manajemen mutu, manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi, kinerja hotel berbintang di Bali.

### ABSTRACT

*This study aims to examine and explain the model of integration of quality management and knowledge management in an organizational learning to improve the underlying performance of the company. The research was conducted on the entire star hotels in Bali Province based on BPS data in 2013, as many as 218 units, while the sample was determined to be 25 percent or 55 units with disproportionate sampling method. Unit of analysis in this study is (the company) to put the general manager or the manager of each hotel as respondents. Survey data obtained, then analyzed using a variance-based Structural Equation Modeling with Smart-PLS software.*

*The results showed that quality management was not as the basis for organizational learning. However, the implementation of a good quality management can directly impact performance improvement star hotels in Bali. Another case is the application of knowledge management as a determinant empirically proven improved performance-star hotels in Bali, either directly or indirectly through the mediation*

*of organizational learning. However, the underlying implementation of knowledge management implementation of organizational learning has a major impact in achieving a competitive advantage, so the performance of star hotel in Bali is increasing.*

*Keywords: quality management, knowledge management, organizational learning, performance-star hotels in Bali.*

*\*\* Artikel ini telah diseminasikan pada acara "Seminar Nasional Pariwisata dan Diseminasi Penelitian 2014" di STIPAR Triatma Jaja, tanggal 05 September 2014*

## 1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, perubahan dan dinamika bisnis semakin tidak menentu. Hal ini ditandai ketatnya persaingan perusahaan dalam industri, sementara banyaknya pemain baru yang memasuki pasar dan adanya perubahan selera konsumen mendorong perusahaan berlomba-lomba meningkatkan daya saing agar mampu eksis di pasar. Demikian pula terjadi dalam industri perhotelan, upaya-upaya pengelola untuk mengembangkan sumber daya dimiliki untuk menghasilkan produk-produk layanan yang unggul, serta mampu menarik minat wisatawan menginap dan memberikan kepuasan dari layanan yang diberikan pada hotel tersebut.

Perkembangan industri perhotelan di Bali semakin pesat, seiring pariwisata Bali sebagai salah satu destinasi wisata dunia yang makin tersohor. Kondisi ini ditandai dengan pertumbuhan rerata hotel berbintang di Bali dari tahun 2009-2012 sebesar 13,71% (BPS, 2013). Bagaimanapun, peningkatan intensitas persaingan industri perhotelan di Bali ternyata memberikan dampak negatif bagi keberlangsungan bisnis hotel tersebut. Meningkatnya intensitas persaingan yang dihadapi memberikan dampak penurunan tingkat hunian kamar, serta mengarahkan untuk bersaing harga yang tidak wajar. Permasalahan ini tentunya akan berdampak penurunan margin keuntungan yang diperoleh, serta mengganggu eksistensi usaha ke depan.

Berdasarkan hal tersebut, perlu upaya dan langkah strategis bagi manajemen hotel untuk mengkreasi senjata utama dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing, serta pencapaian kinerja secara berkelanjutan. Salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan manajemen adalah menciptakan kualitas layanan unggul yang mampu melebihi ekspektasi para tamu yang menginap. Hal ini sesuai dengan pendapat Anshori (2005) bahwa hakikatnya semua hotel berbintang memiliki fasilitas yang hampir sama, namun kualitas layanan yang diberikan mampu membedakan hotel tersebut satu sama lainnya. Dengan demikian, penciptaan layanan berbasis manajemen mutu merupakan salah satu langkah strategis dalam meningkatkan daya saing dan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik (Kiswanto, 2007). Selain itu, Joiner (2006) menyatakan bahwa penerapan manajemen mutu yang menyeluruh atau dikenal dengan sebutan *total quality management* (TQM) dapat mewujudkan budaya mutu dalam organisasi yang mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Perusahaan yang menerapkan manajemen mutu selalu mengedepankan perbaikan yang berkesinambungan, mengurangi pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Dale, 1995).

Beberapa kajian empiris yang mengaitkan penerapan manajemen mutu atau TQM dengan kinerja organisasi telah membuktikan bahwa semakin baik penerapan manajemen mutu mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Pilar & Salomé, 2010; Zhang *et al.*, 2000; Madhu *et al.*, 1996; Maani *et al.*, 1994). Selain itu, Camison (1997) yang mengkaji manajemen kualitas total (TQM) dalam industri perhotelan menemukan peran penting penerapan manajemen kualitas total dalam menghadapi perubahan preferensi perilaku wisatawan dan pertumbuhan daya saing baru. Lebih lanjut, Camison (1997) memberikan bukti empiris bahwa model kualitas EFQM dapat membantu para pelaku bisnis perhotelan di Valencia, untuk mengetahui dan mengatasi kesenjangan antara persepsi dan harapan dari kualitas, sehingga kinerja perhotelan menjadi semakin meningkat. Namun demikian, tidak semua perusahaan yang menerapkan manajemen mutu mampu meningkatkan kinerjanya (Dale, 1995). Kegagalan ini juga diungkapkan hasil empiris Brah & Lim (2006), TQM merupakan program *top-down* yang sering gagal untuk membuat perubahan menyeluruh dan berkelanjutan dalam organisasi. Kegagalan ini terjadi berkaitan dengan masih rendahnya komitmen manajemen puncak untuk melaksanakan TQM diberbagai sub-unit organisasi, kurangnya kapasitas manajemen untuk mengeksplorasi kesenjangan, penyelidikan, analisis dan tindakan yang tertanam dalam TQM.

Kontradiksi yang terjadi dalam temuan empiris memberikan celah untuk mengkaji lebih lanjut kesuksesan penerapan manajemen mutu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Ribiere & Khorramshahgol (2004) menawarkan konsepsi integrasi antara manajemen mutu dan manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Lebih lanjut, Ribiere & Khorramshahgol menyampaikan konsepsinya bahwa kunci keberhasilan dalam penerapan manajemen mutu terletak pada peran sumber daya manusia dengan menciptakan pembelajaran organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge management*) dalam rangka memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konsep ini, manajemen mutu dan manajemen pengetahuan merupakan variabel yang saling melengkapi dalam proses menciptakan keunggulan bersaing organisasi. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Zhao & Bryar (2012) bahwa efektivitas proses manajemen mutu untuk mencapai perbaikan kualitas dan peningkatan produktivitas dapat terwujud apabila manajemen pengetahuan efektif diintegrasikan dalam proses tersebut. Kombinasi sinergis manajemen mutu dan manajemen pengetahuan dapat membentuk siklus perbaikan dan pengembangan yang mengarah pada keunggulan organisasi. Oleh karena itu, pengintegrasian manajemen mutu dan manajemen pengetahuan dapat mengoptimalkan sumber daya perusahaan, serta mampu mengatasi perubahan lingkungan bisnis yang semakin tak pasti melalui pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasi sering dipandang sebagai pondasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif dan merupakan kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam operasinya, perusahaan membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan dukungan lingkungan organisasi belajar yang kondusif diharapkan dapat diciptakan orang-orang yang berpengetahuan (*knowledge people*) dengan kompetensi yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan organisasi (Yusuf, 2008). Kajian Pool (2000) yang menyelidiki hubungan TQM, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi menemukan prinsip-prinsip implementasi TQM yang didukung budaya organisasi dapat meningkatkan

pembelajaran organisasi. Pada sisi lainnya, Chawla & Joshi (2011) membuktikan secara empiris, sebagian besar dimensi manajemen pengetahuan memberikan dampak positif terhadap pembelajaran organisasi.

Paparan di atas, memotivasi untuk mengkaji secara empiris dengan mengembangkan suatu model penelitian yang mengintegrasikan manajemen mutu dan manajemen pengetahuan sebagai landasan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam konteks hotel-hotel berbintang di Bali. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan penjelasan mengenai isu-isu dalam menciptakan daya saing yang unggul seiring perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, sehingga nantinya mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan dan mempertahankan eksistensinya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah manajemen mutu dan manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap pembelajaran organisasi?
2. Apakah manajemen mutu, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah manajemen mutu dan manajemen pengetahuan berpengaruh tak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi pembelajaran organisasi?

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi.
  - Hipotesis 1a ( $H_{1a}$ ): Manajemen mutu berpengaruh langsung secara positif terhadap pembelajaran organisasi.
  - Hipotesis 1b ( $H_{1b}$ ): Manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara positif terhadap pembelajaran organisasi.
2. Pengaruh langsung manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.
  - Hipotesis 2a ( $H_{2a}$ ): Manajemen mutu berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja perusahaan.
  - Hipotesis 2b ( $H_{2b}$ ): Manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja perusahaan.
  - Hipotesis 2c ( $H_{2c}$ ): Pembelajaran organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Pengaruh tak langsung manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi pembelajaran organisasi.
  - Hipotesis 3a ( $H_{3a}$ ): Manajemen mutu berpengaruh tak langsung secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi pembelajaran organisasi.
  - Hipotesis 3b ( $H_{3b}$ ): Manajemen pengetahuan berpengaruh tak langsung secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi pembelajaran organisasi.

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, mak tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh langsung manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi.
2. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh langsung manajemen mutu, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh tak langsung manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi pembelajaran organisasi.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun praktis. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi untuk memperkaya dan melengkapi khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen dengan membuktikan secara empiris peran manajemen mutu dan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan.

Kontribusi praktis yang dapat diberikan bagi pengelola hotel berbintang, khususnya di Bali adalah beberapa masukan atau saran dalam rangka meraih kinerja perusahaan yang berkelanjutan dari pelaksanaan pembelajaran organisasi yang didasarkan penerapan manajemen mutu dan manajemen pengetahuan.

Manajemen mutu atau yang dikenal dengan *total quality management* (TQM) merupakan salah satu pendekatan organisasi yang dipusatkan pada kualitas secara terpadu dengan menyertakan partisipasi seluruh anggota organisasi, sehingga dapat tercapai kesuksesan jangka panjang bagi kepuasan pelanggan dan keuntungan bagi semua anggota organisasi dan masyarakat (Prajogo & Sohal, 2003; Sousa & Voss, 2002). Dengan demikian, konsepsi ini merupakan sebuah proses manajemen yang harus dikendalikan dan membutuhkan partisipasi seluruh unsur yang ada dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Pengimplementasian manajemen mutu secara terpadu diharapkan mampu meningkatkan kualitas manajemen dan daya saing perusahaan.

Beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan dengan penerapan manajemen mutu secara efektif, tetapi hal tersebut menyita waktu dan sulit dalam pencaapaiannya. Gaspersz (2005) menyebutkan keunggulan-keunggulan perusahaan yang menerapkan manajemen mutu adalah:

1. Pengembangan konsep kualitas dengan menyeluruh. Inisiatif untuk peningkatan kualitas harus dimulai dengan adanya pemahaman terhadap persepsi dan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, kualitas tidak dapat dipandang dalam arti yang sempit dan hanya dari segi produk yang dihasilkan, tetapi juga harus dipandang sebagai keseluruhan aspek dari perusahaan.
2. Perubahan dan perbaikan secara terus-menerus. Dengan menerapkan manajemen mutu, perusahaan dituntut untuk terus belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
3. Upaya pencegahan kerusakan produk. Adanya upaya pencegahan ini artinya sejak dari perancangan produk, proses produksi hingga menjadi produk akhir, yang kemudian akan menghasilkan produk yang baik tanpa produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan.

Dalam penerapan manajemen mutu untuk meningkatkan kinerja perusahaan, Lakhal *et al.* (2006) memaparkan 10 penerapan manajemen mutu, yaitu: (1) *top management commitment dan support*, (2) *organization for quality*, (3) *employee*

*training, (4) employee participation, (5) supplier quality management, (6) customer focus, (7) continuous support, (8) improvement of quality system, (9) information and analysis, dan (10) statistical quality techniques use.* Sepuluh kelompok implementasi manajemen kualitas tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi 3 indikator utama berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pannirselvam & Ferguson (2001) dan Sousa & Voss (2002), yang terdiri dari (1) *management practice: issued from the top management, (2) infrastructure practices: intended to support core practices, dan (3) core practices: based on tools dan techniques specifically related to quality.*

Pengklasifikasian di atas merupakan dasar untuk membuat model dalam penelitian ini dengan implementasi manajemen, implementasi infrastruktur dan sarana inti sebagai konstruk variabel manajemen kualitas. Selanjutnya, model tersebut digunakan untuk mengetahui dan menguji hubungan antara manajemen kualitas dengan pembelajaran organisasi dan kinerja.

Manajemen pengetahuan yang sering dikenal dengan *knowledge management* (KM) merupakan tindakan sistematis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan mendistribusikan segenap pengetahuan yang relevan kepada setiap anggota organisasi dengan tujuan meningkatkan daya saing dan peningkatan kinerja organisasi (Birkinshaw, 2001; Garvin, 2000; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Pelaksanaan manajemen pengetahuan dalam organisasi yang melibatkan manusia, proses dan teknologi bukanlah merupakan tujuan akhir sebuah perusahaan, melainkan merupakan metode agar perusahaan selalu mempunyai kekuatan untuk melakukan kreasi dan inovasi dalam waktu yang cepat, sehingga perusahaan dapat mempertahankan daya hidupnya (Bell, 2001).

Ditinjau lebih lanjut, Uriarte (2008) menyampaikan bahwa pengetahuan (*knowledge*) terbagi atas dua, yaitu: *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*.

1. *Explicit knowledge* merupakan bentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi/terformalisasi, mudah disimpan, diperbanyak, dipelajari, lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer ke pihak lain.
2. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang berbentuk *know-how*, pengalaman, skill, pemahaman, maupun *rules of thumb*. *Tacit knowledge* ini kadang sulit diungkapkan atau ditulis, karena pengetahuan tersebut tersimpan pada masing-masing pikiran (otak) para individu dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya.

Selanjutnya, kedua pengetahuan (*explicit* dan *tacit*) dapat dikonversi menjadi empat proses, yaitu:

- a. *Sosialization*: proses *sharing* yang diciptakan berdasarkan interaksi dan pengalaman langsung, hal ini menyebabkan terjadinya transfer *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*.
- b. *Externalization*: proses transfer pengetahuan berdasarkan dialog dan refleksi, menyebabkan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*.
- c. *Combination*: proses transfer pengetahuan berdasarkan konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi.
- d. *Internalization*: proses transfer pengetahuan berdasarkan pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

Proses transfer pengetahuan ini berlangsung berulang-ulang dengan membentuk suatu siklus dan menyebabkan pengetahuan terus berkembang dari waktu ke waktu dalam organisasi.

Dalam pembentukannya, manajemen pengetahuan didasarkan pada empat pilar proses yaitu: (Bell, 2001; Uriarte, 2008)

1. Penciptaan pengetahuan; saat pengetahuan baru diciptakan melalui proses inovasi
2. Transfer pengetahuan; saat menyamakan tingkat pengetahuan melalui transfer pengetahuan.
3. Penggunaan pengetahuan; saat pengetahuan digunakan dalam organisasi.
4. Penyimpanan pengetahuan; saat menyimpan pengalaman saat ini dan yang telah lalu untuk pemanfaatan atau penciptaan pengetahuan baru di masa depan. tahap ini merupakan tahap yang paling mudah dilaksanakan.

Widayana (2005) menyatakan, penerapan manajemen pengetahuan ditujukan agar perusahaan menjadi selalu kreatif, inovatif, serta efisien. Sehingga, mempunyai daya saing tinggi untuk jangka waktu yang panjang. Dengan penerapan tersebut perusahaan mampu lebih cepat menyusun strategi dan bertindak untuk merespon setiap perubahan dan dinamika yang terjadi. Selain itu, perusahaan akan dapat terus meningkatkan nilai bisnisnya sesuai kompetensi inti yang dimiliki. Apabila perusahaan yang tidak mengelola pengetahuannya dengan baik, maka transfer pengetahuan tidak akan terjadi dan mengarah pada kegagalan dalam pencapaian tujuan.

Pembelajaran organisasi atau *organizational learning* adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, lebih jauh organisasi dipandang sedang belajar saat organisasi berusaha mengkodefikasi kejadian-kejadian lampau ke dalam rutinitas yang menjadi arahan perilaku, dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan dan model mental dan dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu (Loermans, 2002; Senge, 1994)). Lebih spesifik, pembelajaran organisasional adalah upaya perusahaan untuk memungkinkan organisasi menciptakan level hirarkis dan memperkenalkan struktur organisasi yang lebih datar, yang memungkinkan untuk menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas (Dymock & McCarthy, 2006). Dengan demikian, organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan bersama baik kebutuhan organisasi maupun individu di dalamnya.

Beberapa literatur (sepert: *Harvard Business Review*, *The Economist*, *Business Week*, *Fortune* dan *Asia Week*) menyampaikan, perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menerapkan *learning organization* berdasarkan lima disiplin dari Senge (1994), yaitu:

1. *Personal mastery*, belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang dipilih.
2. *Mental models*, proses bercermin dan meningkatkan gambaran diri tentang dunia luar dan melihat bagaimana membentuk keputusan dan tindakan.

3. *Share vision*, membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan untuk menciptakan prinsip dan praktek yang akan menuntun cara untuk mencapai tujuan tersebut.
4. *Team learning*, mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berfikir sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan kompetensi lebih besar dibanding masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.
5. *System thinking*, cara pandang maupun berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan, serta hubungan yang menentukan perilaku dari suatu sistem. Kelima faktor disiplin tersebut akan membantu untuk melihat perubahan sistem secara lebih efektif dan mengambil tindakan yang sesuai dengan proses interaksi antara komponen sistem dengan lingkungannya.

Swanson & Holton (2001) menyampaikan, *learning* merupakan proses yang berkelanjutan dan menghasilkan perubahan dalam pengetahuan, keyakinan dan perilaku. Dalam suatu organisasi belajar, proses belajar merupakan aktivitas sosial yang terjadi pada level individual, kelompok dan organisasional. Sehingga untuk membentuk basis strategi organisasi yang mendukung pembelajaran, perubahan dan peningkatan kinerja organisasi, maka diperlukan enam imperatif yang menyerupai lima disiplin dari Senge, yaitu: (1) menciptakan kesempatan untuk belajar berkelanjutan, (2) meningkatkan dialog dan penemuan inovatif, (3) mendorong kolaborasi/kemitraan dan belajar tim, (4) menyusun sistem untuk terjadinya belajar bersama, (5) Memberdayakan tenaga kerja menuju visi bersama, dan (6) membuka hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Dalam rangka mengimplementasikan pembelajaran organisasi, peran dan tanggung jawab pemimpin menjadi kunci suksesnya. Pada dasarnya pembelajaran merupakan tanggung jawab semua pihak, tetapi pemimpin dapat memberikan bantuan dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan. Braham (2003) menyebutkan istilah "*learner friendly*" bagi pemimpin perusahaan yang mendukung pembelajaran organisasi dan pengembangan dengan menginvestasikan waktu untuk belajar, menjadikan belajar sebagai nilai dan budaya kerja, menyediakan fasilitas belajar, memperlakukan pekerjaan sebagai pembelajaran, menganggap kesalahan sebagai kesempatan belajar, serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang belajar.

#### 1.6.4. Kinerja Perusahaan

Hakikatnya, setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari aktivitas-aktivitas operasinya. Tujuan merupakan hasil akhir yang dikejar perusahaan melalui eksistensi dan operasinya, misalnya: kesinambungan, keuntungan, efisiensi, kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk atau pelayanan bagi konsumen, kepemimpinan pasar, dan lain sebagainya (Lakhali *et al.*, 2006). Oleh karena itu, upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan biasanya diukur melalui penilaian kinerja.

Pada umumnya, konsepsi kinerja perusahaan didasarkan pada gagasan bahwa perusahaan merupakan sekumpulan aset produktif, yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya fisik dan modal untuk mencapai tujuan bersama (Carton & Hofer, 2006). Kinerja usaha selain sebagai cerminan keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan, juga dapat menggambarkan hasil yang dicapai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan fungsi kerja atau aktivitas dalam periode tertentu (Wheelen



& Hunger, 2011). Penilaian kinerja memiliki nilai penting bagi perusahaan, karena selain digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam periode tertentu, dapat juga dijadikan masukan untuk perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Namun demikian, kinerja masih merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam penilaiannya (Widener, 2006), selain itu masih ada kontroversi mengenai pendekatan yang tepat untuk konseptualisasi dan pengukuran kinerja perusahaan (Beal, 2000).

Akhir-akhir ini, peningkatan persaingan, globalisasi dan ledakan teknologi, kapabilitas inovasi dan penciptaan pengetahuan muncul sebagai faktor-faktor dominan dari keunggulan bersaing (Widener, 2006). Konsekwensinya, penilaian kinerja suatu perusahaan hendaknya komprehensif mengombinasikan ukuran finansial dan non-finansial. Berdasarkan petunjuk di atas, penelitian ini menggunakan mengadaptasi pengukuran kinerja perusahaan dari Zhang & McCullough (2001) yang meliputi: 1) profitabilitas, 2) produk berkualitas, 3) produktivitas tim kerja, 4) pengembangan karyawan, 5) kepuasan konsumen, dan 6) efisiensi operasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *survey research* untuk menjelaskan hubungan manajemen mutu dan manajemen pengetahuan dengan pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini merupakan *cross-sectional research*, karena dalam rentang waktu yang bersamaan dilakukan pengkajian berdasarkan persepsi dan informasi dari *general manager (GM)* atau *manager* masing-masing hotel yang diteliti.

Penelitian ini akan dilaksanakan pada hotel berbintang yang tersebar di Bali. Dengan demikian, populasi penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang di Bali berdasarkan data BPS tahun 2013, yaitu sebanyak 218 unit hotel, sedangkan sampel penelitian ditentukan sebesar 25% atau sebanyak 55 unit (Tabel 1). Adapun metode pengambilan sampel secara proporsional (*proportionate sampling*) dengan unit analisis hotel (perusahaan), dan menempatkan *general manager (GM)* atau *manager* masing-masing hotel sebagai responden.

Tabel 1 Populasi dan Sampel Penelitian

No	Hotel	Populasi	Target	Sampel
1.	Bintang 1	23		6
2.	Bintang 2	25		7
3.	Bintang 3	59	25%	14
4.	Bintang 4	59		15
5.	Bintang 5	52		13
Jumlah (unit)		218		55

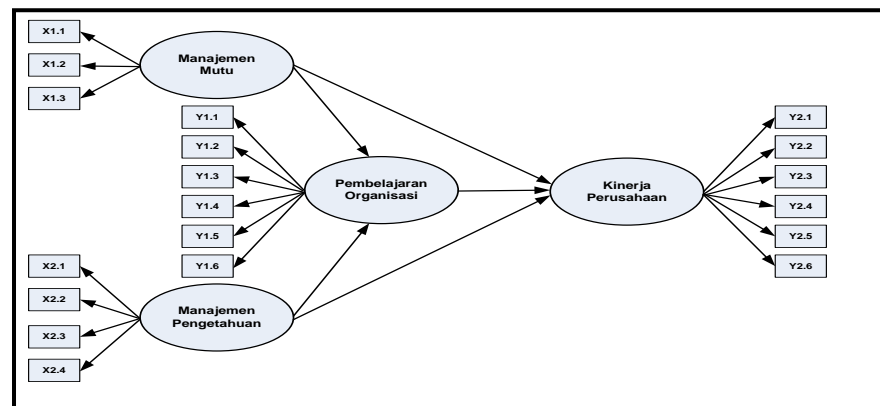
Sumber: BPS (Bali dalam Angka 2013) dan diolah

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai variabel eksogen (bebas) dan endogen (terikat). Terdapat dua variabel eksogen, yaitu: manajemen mutu ( $X_1$ ) dan manajemen pengetahuan ( $X_2$ ), sedangkan variabel endogennya adalah pembelajaran organisasi ( $Y_1$ ) dan kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Khusus untuk variabel pembelajaran organisasi ( $Y_1$ ), selain sebagai variabel endogen juga

sebagai *intervene* dalam model penelitian ini. Untuk operasionalisasi variabel dapat dijelaskan pada paparan berikut ini.

1. Manajemen mutu ( $X_1$ ) merupakan kualitas layanan terpadu yang diterapkan manajemen hotel berbintang di Bali dengan menyertakan seluruh elemen organisasi untuk meraih keunggulan perusahaan yang berkesinambungan. Pengukuran variabel ini mengacu pada Pannirselvam & Ferguson (2001) dan Sousa & Voss (2002) dengan menggunakan implementasi manajemen, implementasi infrastruktur dan sarana inti sebagai indikator. Selanjutnya, masing-masing indikator dijabarkan dalam beberapa item yang nantinya dinilai menggunakan skala Likert lima titik dari skor 1 (sangat tidak setuju - STS) sampai dengan skor 5 (sangat setuju - SS).
2. Manajemen pengetahuan ( $X_2$ ) merupakan tindakan sistematis yang dilaksanakan manajemen hotel berbintang di Bali untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan mendistribusikan segenap pengetahuan yang relevan bagi anggota organisasi. Pengukuran variabel ini mengacu pada Bell (2001) dan Uriarte (2008) dengan menggunakan empat indikator, antara lain: penciptaan pengetahuan; transfer pengetahuan, penggunaan pengetahuan, dan penyimpanan pengetahuan. Indikator-indikator tersebut nantinya dijabarkan dalam beberapa item, dan dinilai menggunakan skala Likert lima titik dari skor 1 (sangat tidak setuju - STS) sampai dengan skor 5 (sangat setuju - SS).
3. Pembelajaran organisasi ( $Y_1$ ) merupakan upaya manajemen hotel berbintang di Bali untuk meningkatkan kapabilitasnya secara terus menerus dan terencana memfasilitasi karyawannya agar mampu berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan bersama. Pengukuran variabel ini mengadaptasi dari Swanson & Holton (2001), yaitu: penciptaan kesempatan belajar berkelanjutan, interaksi untuk penemuan inovatif, penguatan kerja sama tim, penyusunan sistem untuk kerja sama tim, pemberdayaan karyawan menuju visi bersama, dan membangun koneksi dengan pihak terkait. Indikator-indikator tersebut nantinya dijabarkan dalam beberapa item, dan dinilai menggunakan skala Likert lima titik dari skor 1 (sangat tidak setuju - STS) sampai dengan skor 5 (sangat setuju - SS).
4. Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) merupakan hasil akhir yang diraih hotel berbintang di Bali selama tiga tahun terakhir melalui eksistensi dan operasinya. Pengukuran variabel ini mengacu pada Zhang & McCullough (2001), meliputi: profitabilitas, produk layanan berkualitas, produktivitas tim kerja, kemampuan karyawan, kepuasan konsumen, dan efisiensi operasi. Indikator-indikator tersebut beritem tunggal yang dinilai dengan skala Likert lima titik dari skor 1 (sangat tidak setuju - STS) sampai dengan skor 5 (sangat setuju - SS).

Dalam penelitian ini, selain menguji pengaruh langsung dan tak langsung antar variabel laten (manajemen mutu, manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan) pada model struktural juga mengkaji variabel-variabel manifes di masing-masing variabel laten (model pengukuran) secara sekaligus. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (SEM) seperti disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Kuesioner merupakan instrumen utama dalam penelitian ini, berisi sejumlah pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi saat pra-riset dilakukan.

Untuk memperoleh instrumen penelitian yang berkualitas, sebelum didistribusikan ke seluruh target sampel maka terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen sebanyak 30 responden untuk memastikan tingkat validitas dan reliabilitasnya. Apabila instrumen penelitian telah dinyatakan valid dan reliabel pada tahap uji coba ini, maka instrumen penelitian dikatakan memiliki kalibrasi yang baik untuk masing-masing ukuran variabel yang teliti. Kemudian instrumen penelitian didistribusikan secara langsung ke seluruh target sampel.

Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan, selanjutnya diperiksa, ditabulasi, di-*screening*, serta dianalisis untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Selain kuesioner yang digunakan sebagai pengumpul data, penelitian ini juga menggunakan metode wawancara untuk mendukung atau memperjelas pembahasan hasil-hasil penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan inferensial.

#### 1. Teknik analisis deskriptif

Teknik analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Analisis deskriptif terhadap demografi responden penelitian dilakukan dengan pemberian angka baik dalam jumlah (frekwensi) maupun persentase. Sedangkan, deskripsi variabel-variabel penelitian menggunakan rerata (*mean*) untuk mengetahui sebaran dari tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam instrumen penelitian yang digunakan.

#### 2. Teknik analisis inferensial

Teknik analisis inferensial digunakan untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Teknik analisis yang digunakan adalah model

persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *variance* atau *component based SEM*, yang dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*. PLS ini merupakan metode analisis yang *powerful*, karena tidak mengasumsikan data harus menggunakan pengukuran skala tertentu, digunakan pada jumlah sampel kecil (30 - 50 unit atau < 100 unit), dan dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; Hair *et al.*, 2010).

Model analisis PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Evaluasi model terdiri atas dua bagian, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Penjelasan lebih lanjut, dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Evaluasi model pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan hasil *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator (Chin dalam Ghozali, 2008). Pada *covergent validity*, indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* di atas 0.5 dan nilai *T-Statistic* di atas 1.96 (pada  $\alpha = 0.05$ ). Variabel laten dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0.50. Untuk *composite reliability*, variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 ( $pc \geq 0,70$ ).

2) Evaluasi model struktural (*Inner Model*)

*Goodness of Fit model* dalam PLS diukur menggunakan *Q-Square predictive relevance*. Besaran nilai  $Q^2$  yang semakin mendekati nilai 1 berarti menunjukkan bahwa model semakin baik. Selanjutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis dengan uji statistik  $t$  (*t-test*). Apabila dalam pengujian ini diperoleh  $p\text{-value} < 0,05$ , berarti pengujian signifikan, dan sebaliknya kalau  $p\text{-value} > 0,05$ , berarti tidak signifikan. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sementara, bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten satu terhadap variabel laten lainnya.

3) Pemeriksaan model mediasi

Pada tahapan akhir dalam analisis PLS melakukan pemeriksaan model mediasi. Pemeriksaan ini pada prinsipnya untuk mengetahui intervensi variabel mediasi, apakah terbukti memediasi secara penuh (*fully mediated*) maupun secara parsial (*partially mediated*) atau bukan sebagai variabel mediasi.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis berikut ini bertujuan untuk memaparkan dan mendalami variabel-variabel yang diteliti (manajemen mutu, manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi maupun kinerja perusahaan) dengan mengombinasikan nilai bobot faktor (*factor loading*) dan rerata (*mean*).

Hasil analisis manajemen mutu **menunjukkan, implementasi sarana inti memperoleh** bobot faktor tertinggi, yaitu sebesar 0.900, kemudian diikuti

**implementasi manajemen (0.809) dan implementasi infrastruktur (0.777).** Hasil ini mengindikasikan implementasi sarana inti paling penting peranannya dalam penerapan manajemen mutu pada hotel berbintang di Bali. Namun, tampaknya responden cenderung meyakini pada implementasi manajemen dengan didasarkan nilai rerata tertinggi yang diperoleh sebesar 4.11. Berdasarkan temuan tersebut memberikan indikasi bahwa manajemen mutu pada hotel berbintang di Bali masih belum optimal penerapannya. Oleh karena itu, dengan mengutamakan implementasi sarana inti yang didasarkan penyediaan dokumen mutu; penggunaan ukuran mutu yang jelas dan valid; menggunakan pendekatan metode statistik; melaksanakan analisis mutu terpadu; serta penyediaan informasi mutu mampu menguatkan penerapan manajemen mutu pada hotel berbintang di Bali.

**Pada kajian manajemen pengetahuan,** nampak pelaksanaan manajemen pengetahuan yang didasari penyimpanan pengetahuan ternyata paling penting peranannya, karena memperoleh bobot faktor tertinggi sebesar 0.869. Sementara, manajemen pengetahuan yang berdasar pada penggunaan pengetahuan paling rendah bobot faktornya (0.822). Namun realitanya, pengelola ternyata lebih menanggapi pada manajemen pengetahuan yang didasarkan penciptaan pengetahuan **dengan** nilai rerata paling tinggi yang diperoleh sebesar 4.24. Dengan kata lain, manajemen pengetahuan pada hotel berbintang di Bali masih belum selaras dengan yang semestinya. Berdasarkan hasil tersebut memberikan arah untuk mengutamakan penyimpanan pengetahuan yang didasarkan kerapian penyimpanan dokumen; keamanan penyimpanan dokumen; integrasi pendokumentasian dengan deskripsi pekerjaan; kemudahan pencarian kembali; dan kecepatan pencarian kembali dokumen yang telah disimpan dapat merefleksikan pelaksanaan manajemen mutu yang semakin baik pada hotel berbintang di Bali.

**Hasil kajian pembelajaran organisasi,** ternyata indikator membangun koneksi dengan pihak lain **memperoleh** bobot faktor tertinggi, yaitu sebesar 0.860. Hasil ini memberikan arah, membangun koneksi dengan pihak lain paling penting peranannya dalam penerapan pembelajaran organisasi pada hotel berbintang di Bali. Namun kenyataannya, responden cenderung meyakini pada penciptaan kesempatan belajar berkelanjutan dengan didasarkan nilai rerata tertinggi yang diperoleh sebesar 4.22. Hasil tersebut memberikan indikasi bahwa penerapan pembelajaran organisasi pada hotel berbintang di Bali masih belum optimal. Temuan ini memberi petunjuk bagi manajemen hotel berbintang di Bali untuk mengedepankan upaya membangun koneksi dengan pihak lain melalui kerja sama dengan pemerintah; asosiasi; serta kemitraan dengan pihak terkait, sehingga penerapan pembelajaran organisasi semakin meningkat.

Pada kajian kinerja perusahaan, ternyata indikator produktivitas tim kerja **memperoleh** bobot faktor tertinggi, yaitu sebesar 0.891. Hasil ini mengindikasikan, pencapaian tim kerja yang semakin produktif paling penting peranannya dalam capaian kinerja hotel berbintang di Bali. Bagaimanapun kenyataannya, manajemen cenderung lebih menanggapi capaiannya pada peningkatan laba yang berkesinambungan dan peningkatan kemampuan karyawan. Hasil ini didasarkan nilai rerata tertinggi yang sama-sama diperoleh sebesar 4.16. Temuan yang diperoleh mengarahkan, hasil akhir hotel berbintang di Bali selama tiga tahun terakhir melalui eksistensi dan operasinya

masih belum dicapai secara optimal. Berdasarkan temuan tersebut memberi petunjuk bagi manajemen hotel berbintang di Bali untuk mengedepankan capaiannya pada peningkatan produktivitas tim kerja, serta dibarengi capaian pada peningkatan laba yang berkesinambungan, menghasilkan produk layanan yang bermutu secara terus menerus, peningkatan kemampuan karyawan, penurunan keluhan pelanggan, dan operasi usaha yang semakin efisien.

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, pengujian hipotesis dilakukan pada efek langsung dan efek tak langsung atau pengujian variabel mediasi. Adapun hasil analisis pada pengujian hipotesis efek langsung (Tabel 3) dapat disampaikan, manajemen mutu berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.210 dengan  $T\text{-statistic} = 1.696$  ( $T\text{-statistic} < 1.96$ ), sehingga hipotesis-1a ( $H_{1a}$ ) tidak terbukti secara empiris. Hasil ini memberi makna bahwa peningkatan manajemen mutu tidak dapat menentukan secara langsung peningkatan pembelajaran organisasi. Temuan penelitian ini memberikan petunjuk, sistem manajemen mutu yang telah dilaksanakan oleh manajemen belum bisa dikonversi dalam level pengetahuan organisasi. Dengan kata lain, pelaksanaan pengendalian mutu belum merefleksikan dan menyempurnakan pengalaman belajar menjadi pengetahuan mutu bagi keseluruhan organisasi.

Temuan penelitian ini tidak konsisten dengan hasil kajian empiris Barrow (1993), Costa & Jimenez (2009), dan Moreno *et al.*, (2005). Mengacu pada temuan Prajogo & Sohal (2003), masih rendahnya pendokumenan dan standar pengukuran dalam manajemen mutu memungkinkan organisasi terbatas mengimplementasikan manajemen mutu secara sistemik, sehingga tidak efektif dalam mempromosikan pengembangan dan penerapan pengetahuan baru di seluruh organisasi. Hasil wawancara yang dilakukan pada beberapa informan memberi petunjuk bahwa para manajer di hotel-hotel mungkin melihat pelaksanaan manajemen mutu sebagai syarat dan bukan sebagai budaya, sehingga hasil pengelolaan mutu tidak memberikan kontribusi penuh untuk pengalaman atau pengetahuan organisasi. Sementara itu, hasil identifikasi pada profil variabel, menunjukkan masih kurangnya perhatian pengelola dalam implementasi sarana inti (penyediaan dokumen mutu, penggunaan ukuran mutu, penggunaan metode statistik, pelaksanaan analisis mutu terpadu, dan penyediaan informasi mutu) dalam manajemen mutu, sehingga belum mampu menjelaskan secara langsung pembelajaran dan pengembangan pengetahuan pada hotel berbintang di Bali.

Pada pengujian hipotesis-1b ( $H_{1b}$ ), nampak manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi ( $Y_1$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.733 dengan  $T\text{-statistic} = 5.657$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ), sehingga hipotesis-1b ( $H_{1b}$ ) dapat dibuktikan secara empiris. Hasil ini memberi arti, peningkatan manajemen pengetahuan dengan menciptakan atau memperoleh, berbagi, menggunakan, dan menyimpan pengetahuan mampu secara langsung meningkatkan pembelajaran organisasi pada hotel berbintang di Bali. Temuan empiris ini sesuai dengan hasil penelitian Spinello (2000); Loermans (2002); Hwang (2003); dan Yang (2008). Penerapan manajemen pengetahuan memungkinkan pembelajaran individu mengalir ke seluruh organisasi, selanjutnya dikonversi dalam level pengetahuan organisasi.

Hasil pengujian hipotesis-2a ( $H_{2a}$ ), manajemen mutu berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.204 dengan  $T\text{-statistic} = 2.509$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ), sehingga hipotesis-2a ( $H_{2a}$ ) dapat diterima. Hasil ini memberi makna, pelaksanaan manajemen mutu yang didasarkan implementasi manajemen, infrastruktur, dan sarana inti mampu meningkatkan kinerja hotel berbintang di Bali. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini sesuai hasil penelitian-penelitian terdahulu (seperti: Maani *et al.*, 1994; Dale, 1995; Madhu *et al.*, 1996; Camison (1997) Zhang *et al.*, 2000; Kiswanto, 2007; Pilar & Salomé, 2010) yang membuktikan penerapan manajemen mutu yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.417 dengan  $T\text{-statistic} = 3.875$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ), sehingga hipotesis-2b ( $H_{2b}$ ) dapat dibuktikan secara empiris. Hasil ini memberi petunjuk, pelaksanaan manajemen pengetahuan dengan menciptakan atau memperoleh, berbagi, menggunakan, dan menyimpan pengetahuan yang semakin meningkat mampu meningkatkan kinerja hotel berbintang di Bali. Temuan hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Liu *et al.* (2005) yang membuktikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengembangan produk baru. Lebih lanjut disampaikan, perusahaan yang melaksanakan manajemen pengetahuan dengan baik mampu mencapai hasil yang substansial pada kinerja pengembangan produk baru. Demikian pula Zheng *et al.* (2009) membuktikan, manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas organisasi yang diukur dari kinerja keseluruhan, *market share*, tingkat pertumbuhan, profitabilitas dan keinovasian organisasi. Selain itu juga, hasil penelitian Liao & Wu (2010) menunjukkan hubungan positif signifikan antara manajemen pengetahuan dengan keinovasian organisasi.

Tabel 2 Rekapitulasi Hasil Analisis Efek Langsung

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur ( <i>Bootstrapping</i> )	$T\text{-Statistic}$	Keterangan
$H_{1a}$	Manajemen Mutu ( $X_1$ ) → Pembelajaran Organisasi ( $Y_1$ )	0.210	1.696	Tidak Signifikan $H_{1a}$ Ditolak
$H_{1b}$	Manajemen Pengetahuan ( $X_2$ ) → Pembelajaran Organisasi ( $Y_1$ )	0.733	5.657	Signifikan $H_{1b}$ Diterima
$H_{2a}$	Manajemen Mutu ( $X_1$ ) → Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.204	2.509	Signifikan $H_{2a}$ Diterima
$H_{2b}$	Manajemen Pengetahuan ( $X_2$ ) → Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.417	3.875	Signifikan $H_{2b}$ Diterima
$H_{2c}$	Pembelajaran Organisasi ( $Y_1$ ) → Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.363	3.111	Signifikan $H_{2c}$ Diterima

Sumber: data diolah

Hasil pengujian variabel mediasi, (Tabel 3) memberikan informasi, pembelajaran organisasi ( $Y_1$ ) ternyata tidak terbukti sebagai pemediasi pada efek tak langsung manajemen mutu ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Dengan demikian, hipotesis-3a ( $H_{3a}$ ) tidak terbukti secara empiris. Temuan penelitian ini mengindikasikan, implementasi sistem manajemen mutu ternyata belum bisa dikonversi menjadi pengetahuan mutu bagi keseluruhan organisasi, sehingga tidak mampu menjelaskan kinerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis-2c ( $H_{2c}$ ) menemukan, pembelajaran organisasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.363 dengan  $T\text{-statistic} = 3.111$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ), sehingga hipotesis-2c ( $H_{2c}$ ) dapat dibuktikan secara empiris. Hasil ini memberikan makna, pembelajaran organisasi yang semakin baik pelaksanaannya dapat meningkatkan kinerja hotel berbintang di Bali. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu (seperti: Slater & Narver, 1995; Prieto & Revilla, 2006; Panayides, 2007; dan Jiang & Li, 2008) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pembelajaran organisasi dengan kinerja perusahaan.

Lebih lanjut dapat disampaikan, semakin baik pelaksanaan pembelajaran organisasi dengan mengedepankan untuk membangun koneksi dengan pihak lain, serta dukungan penciptaan kesempatan belajar berkelanjutan, interaksi untuk penemuan inovatif, penguatan kerja sama tim, penyusunan sistem untuk kerja sama tim, dan pemberdayaan karyawan menuju visi bersama mampu meningkatkan capaian produktivitas tim kerja, profitabilitas, produk layanan berkualitas, kemampuan karyawan, kepuasan konsumen, dan efisiensi operasi.

Dalam rangka pengujian hipotesis efek tak langsung, tentunya akan berkaitan dengan pengujian variabel mediasi dalam penelitian ini. Hasil analisis untuk pengujian efek tak langsung (Tabel 3).

Tabel 3 Hasil Pengujian Variabel Mediasi dan Kalkulasi Efek

Peran Mediasi Variabel Motivasi pada Hubungan:	(a)	(b)	(c)	(d)	Keterangan
Manajemen Mutu ( $X_1$ ) → Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.204 (Sig.)	0.310 (Sig.)	0.210 (No Sig.)	0.363 (Sig.)	No Mediation
Manajemen Pengetahuan ( $X_2$ ) → Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.417 (Sig.)	0.662 (Sig.)	0.733 (Sig.)	0.363 (Sig.)	Partial Mediation
Kalkulasi Efek Langsung, Tak Langsung, dan Total					
Hubungan Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung		Efek Total	
Manajemen Mutu ( $X_1$ ) → Pembelajaran Organisasi ( $Y_1$ ) → Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.204	0.076 (0.210 * 0.363)		0.280	

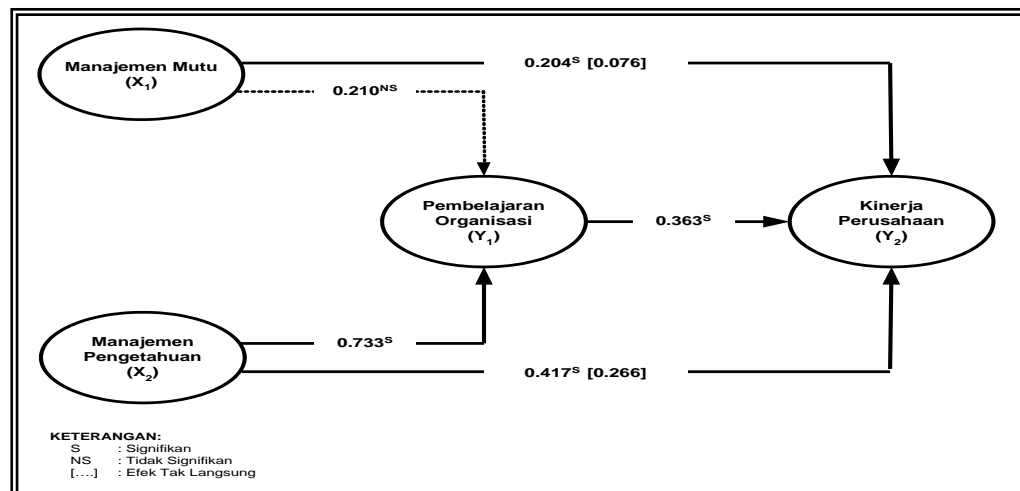


Manajemen Pengetahuan ( $X_2$ ) → Pembelajaran Organisasi ( $Y_1$ ) → Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.417	0.266 ( $0.733 * 0.363$ )	0.683
---	-------	------------------------------	-------

Sumber: data diolah

Pada pengujian mediasi lainnya, tampak pembelajaran organisasi ( $Y_1$ ) mampu memediasi pada efek tak langsung manajemen pengetahuan ( $X_2$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). dengan koefisien jalur tak langsung sebesar 0.266. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa hipotesis-3b ( $H_{3b}$ ) dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Temuan ini memberikan makna, semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dengan menciptakan atau memperoleh, berbagi, menggunakan, dan menyimpan pengetahuan mampu menguatkan aliran pengetahuan dan memori organisasi, sehingga perusahaan mampu kompetitif dan mengarah pada peningkatan kinerjanya. Bagaimanapun, pembelajaran organisasi dalam temuan penelitian ini bukan berperan kunci pada efek tak langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, karena mediasinya bersifat parsial (*partial mediation*)

Dalam rangka mengetahui hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan, maka berikut ini disajikan diagram jalur pada Gambar 2.



Gambar 2 Diagram Jalur Hasil Uji Hipotesis

#### 4. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen mutu ternyata bukan sebagai penentu pembelajaran organisasi. Namun, pelaksanaan manajemen pengetahuan mampu mengarahkan peningkatan pembelajaran organisasi pada hotel berbintang di Bali.
2. Peningkatan pelaksanaan manajemen mutu dapat meningkatkan kinerja hotel berbintang di Bali. Selain itu, peningkatan pelaksanaan manajemen pengetahuan juga mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil yang sama pula diperoleh, peningkatan kegiatan pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kinerja hotel berbintang di Bali.
3. Peningkatan manajemen mutu bukan sebagai landasan penerapan pembelajaran organisasi, sehingga tidak mampu menentukan pencapaian kinerja hotel berbintang di Bali. Namun, pelaksanaan manajemen pengetahuan yang semakin meningkat mampu melandasi penerapan pembelajaran organisasi, sehingga menentukan peningkatan kinerja hotel berbintang di Bali.

Beberapa saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam mengoptimalkan pelaksanaan manajemen mutu, manajemen hotel berbintang di Bali hendaknya lebih memperhatikan **implementasi sarana inti** yang didasarkan pada penyediaan dokumen mutu; penggunaan ukuran mutu yang jelas dan valid; menggunakan pendekatan metode statistik; melaksanakan analisis mutu terpadu; serta penyediaan informasi mutu. **Sementara, implementasi manajemen dan infrastruktur** dalam manajemen mutu tetap dilaksanakan dengan baik.
2. Pelaksanaan manajemen pengetahuan yang didasari penyimpanan pengetahuan ternyata paling penting peranannya. Hasil ini mengarahkan manajemen hotel berbintang di Bali untuk mengutamakan penyimpanan pengetahuan yang didasarkan kerapian penyimpanan dokumen; keamanan penyimpanan dokumen; integrasi pendokumentasian dengan deskripsi pekerjaan; kemudahan pencarian kembali; dan kecepatan pencarian kembali dokumen yang telah disimpan dapat merefleksikan pelaksanaan manajemen pengetahuan yang semakin baik pada hotel berbintang di Bali.
3. Membangun koneksi dengan pihak lain paling penting peranannya dalam penerapan pembelajaran organisasi pada hotel berbintang di Bali. Tentunya memberi petunjuk bagi manajemen untuk mengedepankan upaya membangun koneksi dengan pihak lain melalui kerja sama dengan pemerintah; asosiasi; serta kemitraan dengan pihak terkait, sehingga penerapan pembelajaran organisasi pada hotel berbintang di Bali menjadi semakin meningkat.
4. Pencapaian tim kerja yang semakin produktif paling penting peranannya dalam capaian kinerja hotel berbintang di Bali. Hasil ini memberi petunjuk bagi manajemen hotel berbintang di Bali untuk mengedepankan capaiannya pada peningkatan produktivitas tim kerja, serta dibarengi capaian pada peningkatan laba yang berkesinambungan, menghasilkan produk layanan yang

bermutu secara terus menerus, peningkatan kemampuan karyawan, penurunan keluhan pelanggan, dan operasi usaha yang semakin efisien.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Yusak, 2005, Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge-Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 1, No.2, pp. 39-53.
- Arikunto, Suharsini, 2005, *Manajemen Penelitian*, Edisi Revisi. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik (BPS), 2013, *Bali Dalam Angka*.
- Borrow, J., 1993, Does total quality management equal organizational learning?, *Quality Progress*, Vol. 26 No. 7, pp. 39-43.
- Beal, Reginald M., 2000, Competing Effectively: Environmental Scanning Competitive Strategy and Organizational Performance The Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 22. pp. 27-45.
- Bell, Housel, 2001, *Measuring and Managing Knowledge*, McGraw-Hill, Singapore.
- Birkinsaw, Julian, 2001, Making Sense of Knowledge Management, *IVEY Business Journal*, March/April, pp. 32-36.
- Brah, Shaukat A. & Lim, Hua Ying, 2006, The Effects of Technology and TQM on The Performance of Logistics Companies, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 192-209.
- Braham, Barbara J., 2003 *Creating A Learning Organisation*, Terjemahan dari Fast-Track MBA Series, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Camison, Cesar, 1997, Total Quality Management in Hospitality: an Application of The EFQM Model, *Journal University, Department of Business Management and Marketing*, Campus Riu Sec, Castellan, Spain.
- Carton, Robert B. & Hofer, Charles W., 2006, *Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Published by Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, United Kingdom.
- Chawla, Deepak & Joshi, Himanshu, 2011, Impact of Knowledge Management Dimensions on Learning Organization Across Hierarchies in India, *International Management Institute*, New Delhi, India.
- Costa, Martinez, M., and Jimenez-Jimenez, D., 2009, The effectiveness of TQM: The key role of organizational learning in small business, *International Small Business Journal*, 27(1), 98-125.
- Dale, B. G., 1995, *Managing Quality*, Hertfordshire, Prentice Hall International, UK.
- Davenport, T & Prusak, L., 1998, *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Dymock, D. & Mc Carthy, C., 2006, Toward a learning organization? Employee Perceptions, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, p. 525-536, Emerald Publishing Limited.
- Garvin, David, 2000, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, Boston.

- Gaspersz, Vincent, 2005, *Total Quality Management*, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2008, *Model Persamaan Struktural : Konsep & Aplikasi Dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L., 2006, *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Joiner, A. Therese, 2006, *Total Quality Management and Performance: The Role of Organization Support and Co-Worker Support*, School of Business, La Trobe University, Bundoora, Australia.
- Kiswanto, 2007, *Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Management (Studi Empiris terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah)*, *Tesis yang Dipublikasikan*, PPS Unpad, Bandung.
- Lakhal, Lassa<sup>^</sup>ad, Federico Pasin & Mohamed Limam, 2006, *Quality Management Practices and Their Impact on Performance*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 No. 6, pp.625-646, Emerald Group Publishing Limited.
- Loermans, Jozef, 2002, *Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 3. 285-294.
- Maani, K.E., Putterill, M.S., and Sluti, D.G., 1994, *Empirical Analysis of Quality Improvement in Manufacturing*, *Asia Pacific Journal of Quality Management*, Vol. 3, pp. 5-23.
- Madhu, C.N., Kuei, C.H., and Jacob, R.A., 1996 *An Empirical Assessment of Quality Dimensions on Organizational Performance*, *International Journal of Production Research*, Vol. 34, pp. 1943- 1962.
- Moreno, Ruiz, A., Garcí a Morales, V., & Llorens-Montes, F. J., 2005, *Learning during the quality management process: Antecedents and effects in service firms*. *Industrial Management & Data Systems*, 105(8), 1001-1021.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, 1995, *The Creating Knowledge Company*, New York: Oxford University Press.
- Pannirselvam, G.P. & Ferguson, L.A., 2001, *A Study of The Relationships between The Baldrige Categories*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 14-37.
- Pilar, Corredor & Salomé, Goni, 2010, *TQM and Performance is The Relationship so Obvious*, Department of Business Administration University of Navarre, Pangloma, Spain.
- Prajogo, Daniel I. & Sohal, Amrik S., 2003, *The Relationship between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: an Empirical Examination*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 8, 2003 pp. 901-918.
- Ribiere, Vincent M. & Khorramshahgol, Reza, 2004, *Integrating Total Quality Management and Knowledge Mangement*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 12, issue 2 , pp. 113 -123.
- Senge, Peter M, 1994, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning*, New York, Doubleday.

- Sousa, R. & Voss, C.A., 2002, Quality Management Re-visited: a Reflective Review and Agenda for Future Research, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 91-109.
- Swanson, Richard A. & Holton, Elwood, F., 2001, ***Foundation of Human Resource Development***, San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Uriarte A. Filemon, 2008, *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J., 2011, *Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Widayana, Lendy, 2005, *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*, Bayumedia Publishing, Malang.
- Widener, Sally K., 2006, Association Between Strategic Resource Importance and Performance Measure Use: The Impact on Firm Performance, *Management Accounting Research*, Vol. 17, p. 433-457.
- Yusuf, Adie E ., 2008, Organisasi Belajar, Published May 6, [http:// www.google.com](http://www.google.com), Download Maret 2013.
- Zhao, Feng & Bryar, Peter, 1999, Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process, *International Journal, The Centre for Management Quality Research*, RMIT University, Melbourne, Australia.
- Zhang, Man & McCullough, James, 2001, *Effect of Learning and Information Technology Capability on Business Performance*, Washington State University.
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J., 2000, An Instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 7.