
PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* HOTEL BUMI SANGKURIANG BANDUNG

Valerio Fanama

Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan
valefnm@gmail.com (*corresponding author*)

Agus Gunawan

Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan
agus_gun@unpar.ac.id

Yoke Pribadi Kornarius

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan
yoke.pribadi@unpar.ac.id

Angela Caroline

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan
angela.caroline@unpar.ac.id

Masuk : 22-02-2023 , revisi : 16-03-2023 , diterima untuk diterbitkan : 22-03-2023

Abstract: The hotel industry provides a variety of services to its customers. Thus, it is important for hotel companies to maintain service standards in order to provide maximum service and satisfy consumers. In addition, keeping the company's operations optimal and developing its services on a regular basis also has an impact on the performance of the hotel company. This study aims to determine how the effect of the application of Knowledge Management Practices (KMP) in the operation of Hotel Bumi Sangkuriang on Organizational Performance (OP). This research is an explanatory because it tries to explain how the relationship between the independent variable KMP and the dependent variable OP. The sampling technique used convenience sampling with a total of 30 samples. The results showed a positive and significant relationship between KMP and OP with an R-Square value of 0.856.

Keywords: Knowledge Management Practices, Organizational Performance, Hospitality Industry

Abstrak: Industri perhotelan memberikan berbagai jasa pelayanan kepada para konsumennya. Sehingga, penting bagi perusahaan hotel untuk menjaga standar pelayanannya agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan memuaskan konsumennya. Selain itu, menjaga operasional perusahaan tetap optimal dan mengembangkan pelayanannya secara berkala juga berdampak terhadap performa perusahaan hotel tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan *Knowledge Management Practices* (KMP) dalam operasional Hotel Bumi Sangkuriang terhadap *Organizational Performance* (OP). Penelitian ini berjenis eksplanatori karena berusaha menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel *independent* KMP dan variabel *dependent* OP. Teknik sampling menggunakan *convenience sampling* yang berjumlah 30 sampel. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara KMP dan OP dengan nilai R-Square sebesar 0,856.

Kata Kunci: *Knowledge Management Practices*, Performa Organisasi, Industri Perhotelan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri perhotelan merupakan industri yang melayani para konsumennya melalui jasa tempat penginapan serta pelayanan pendukung lainnya kepada para konsumennya. Hal ini

membuat kesuksesan hotel secara sederhana dapat dinilai dari bagaimana mereka dapat menyediakan fasilitas tempat penginapan terbaik, dan juga memberikan performa pelayanan yang terbaik dengan harga yang masuk akal bagi konsumen. Selain itu, industri perhotelan pun terus mengalami perkembangan, dimana banyak hotel-hotel baru dengan konsep yang unik bermunculan dan mendisrupsi hotel-hotel konvensional, seperti konsep hotel kapsul dengan harga bersahabat, konsep glamping yang menyatukan penginapan dengan suasana camping di alam terbuka, ataupun konsep penginapan berjalan dengan menggunakan mobil van yang telah dimodifikasi membuat persaingan dalam industri menjadi semakin ketat. Akibatnya, persaingan dalam industri perhotelan menjadi semakin ketat, dan setiap perusahaan perhotelan dituntut untuk dapat mempertahankan performa layanan mereka dalam standar yang maksimal agar tetap menjadi pilihan bagi konsumen.

Saat ini, *knowledge* dianggap menjadi hal yang penting dan krusial bagi suatu perusahaan, karena *knowledge* dapat dianggap sebagai kunci dari keunggulan kompetitif suatu perusahaan dan sebagai pemicu keberhasilan peningkatan performa perusahaan (Sunardi dan Tjakraatmadja, 2013). Menurut Prahalad dan Hamel (1990), agar dapat sukses berinovasi, perusahaan perlu membentuk *knowledge* yang lebih cepat daripada kompetitornya. Sehingga, salah satu hal yang dapat perusahaan perhotelan lakukan untuk tetap kompetitif dan dapat memberikan performa layanan yang maksimal adalah dengan mengimplementasikan *Knowledge Management Practices* (KMP). *Knowledge Management* berfokus kepada memformulasikan strategi untuk mengidentifikasi, menciptakan, membagikan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan, ilmu, atau wawasan kepada seluruh anggota organisasi (Shea *et al.* 2021). KMP diimplementasikan agar perusahaan dapat menjaga performa perusahaan mereka dan juga dapat terus kompetitif dalam industri melalui efektifitas operasionalnya, kemampuan para pegawai yang merata, mengembangkan inovasi layanan terbaru berdasarkan wawasan ataupun saran konsumen, dan juga menjaga keunggulan bersaing mereka.

Perusahaan yang mengimplementasikan KMP memiliki performa yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mengimplementasikan KMP. Selain itu KMP pun memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* (OP) (Shea *et al.*, 2021). Menurut Valmohammadi dan Ahmadi (2014), KMP juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap performa organisasi secara keseluruhan dan terhadap performa pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Selain itu, penelitian Andreeva dan Kianto (2012), juga menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dari KMP terhadap performa organisasi.

Contoh penerapan KMP pada industri perhotelan antara lain seperti adanya pelatihan kepada para stafnya sehingga memiliki keterampilan yang seragam dalam melayani para konsumen dan juga secara bertahap terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Selain itu, pengaplikasian teknologi dalam manajemen perhotelan juga dapat menjadi pengembangan *knowledge management* yang dilakukan dengan memanfaatkan data para konsumen serta umpan balik yang diberikan konsumen. Hal ini berguna bagi manajemen untuk mempelajari konsumennya, menasar kelompok konsumen yang paling berpotensi, serta dapat menyusun strategi mereka dalam menentukan harga serta promosi agar tepat dengan kelompok konsumen yang telah ditargetkan sebelumnya. Sehingga *knowledge* terkait konsumen menjadi kunci dalam penerapan *knowledge management* tersebut. Selain itu, adanya panduan atau *standard operation procedure* (SOP) bagi para karyawan dalam bekerja juga menjadi produk dari penerapan *knowledge management* yang bersifat eksplisit.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan KMP pada Hotel Bumi Sangkuriang yang telah menjadi pemain lama dalam industri perhotelan di Kota Bandung dan pengaruhnya terhadap OP. Hotel ini berlokasi di Jalan Kiputih No. 12, Bandung. Hotel ini telah berdiri sejak 1957, sehingga bangunan tuanya sangat identik dengan nuansa bangunan khas Eropa dengan atap tinggi dan dinding yang tebal.

Hotel Bumi Sangkuriang menawarkan berbagai fasilitas selain tempat menginap, seperti kolam renang yang terbuka untuk umum, taman bermain yang nyaman untuk keluarga, *ball room* untuk mengadakan pertemuan, dan juga taman yang bisa dipergunakan untuk acara pernikahan.

Hotel Bumi Sangkuriang menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri perhotelan dengan munculnya hotel-hotel baru yang menarik perhatian masyarakat Bandung, seperti Bobobox dengan konsep hotel kapsul dengan harga bersahabat. Lalu, ada pula perusahaan seperti OYO atau RedDoorz yang merupakan manajemen hotel dan *booking partner*, yang menawarkan hotel-hotel mitra mereka dengan harga yang sangat murah. Lalu, ada hotel seperti Bobocabin atau Bobovan yang menawarkan penginapan dengan konsep unik dan langsung berada di alam terbuka. Lalu, ada pula persaingan dari hotel-hotel berbintang seperti Padma atau Art Deco yang menawarkan layanan hotel dengan standar pelayanan yang tinggi. Hal ini membuat Hotel Bumi Sangkuriang harus tetap menjaga performa pelayanan yang maksimal, karena mudah bagi hotel untuk ditinggalkan konsumennya ditengah banyaknya opsi hotel dengan berbagai konsep, apabila tidak memberikan standar pelayanan yang maksimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Industri Perhotelan

Industri perhotelan merupakan salah satu industri yang menjadi bagian dalam industri pariwisata, sehingga keberadaan hotel-hotel tidak dapat dipisahkan dari tempat-tempat destinasi wisata. Seiring semakin banyaknya tempat wisata yang dikembangkan di Indonesia, juga meningkatkan pertumbuhan hotel-hotel yang ada di Indonesia. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), hotel merupakan bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat menginap dan tempat makan orang yang sedang dalam perjalanan. Definisi lain dari KBBI yaitu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial. Menurut Rumekso (dalam Yuanita, 2005), hotel merupakan sarana akomodasi bagi para wisatawan baik dalam negeri maupun mancanegara. Agar para wisatawan tersebut merasa nyaman dan mendapat kepuasan selama tinggal di hotel, maka hotel perlu dikelola secara profesional.

Knowledge Management Practices (KMP)

Knowledge dalam organisasi berfokus pada pengetahuan umum yang dimiliki dan dipelajari oleh para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini termasuk mengenai pengalaman, tata cara, serta wawasan yang membantu tim dan juga individu dalam membuat keputusan yang tepat dan cepat dan menciptakan kemampuan yang baru (Dixon, 2000). Sementara menurut Davenport dan Prusek (1998), *Knowledge* adalah gabungan dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan pandangan para ahli yang menghasilkan kerangka evaluasi untuk meningkatkan performa organisasi dalam menghadapi perubahan kondisi. *Knowledge* seringkali dianggap sebagai aset strategis yang dimiliki oleh suatu organisasi, namun dianggap sulit untuk dikelola karena bersifat *intangible*. Menurut Karl-Erick Sveiby (dalam Anggapraja, 2016), *knowledge* sebagai sebuah aset *intangible* sudah seharusnya dikelola dan dimanfaatkan untuk menciptakan nilai, termasuk meningkatkan kualitas pegawai, mendorong inovasi, dan juga meningkatkan performa organisasi.

Knowledge Management (KM) secara fundamental adalah sistem atau kerangka yang mengintegrasikan sumber daya manusia, proses, dan teknologi untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dengan meningkatkan performa organisasi melalui pembelajaran (Gorelick dan Monsou, 2005). Sementara menurut Raudeliuniene dan Kordab (2019), KM dapat didefinisikan sebagai manajemen sistematis dari proses, metode, dan alat yang memaksimalkan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi untuk membentuk suatu tujuan, membuat keputusan dengan efisien, menciptakan serta mengimplementasikan keunikan dan *value* dari sebuah organisasi. Setelah organisasi memiliki KM, selanjutnya manajemen akan menyusun aktivitas secara sadar dan intensional untuk tujuan menyampaikan *knowledge* yang telah dimiliki kepada seluruh anggota organisasi atau disebut sebagai KMP (Andreeva dan Kianto, 2012). KMP

umumnya didasari oleh model konseptual dan implementasi praktikal yang mudah untuk dipahami anggota organisasi (Kassaneh *et al.*, 2021).

KMP memiliki beberapa aktivitas didalamnya, seperti *Knowledge Generation and Acquisition* (KGA) yang merupakan aktivitas menciptakan pengetahuan baik di level individual maupun level organisasi dengan mensintesis atau mengasimilasikan pengetahuan yang telah dimiliki untuk menciptakan dan mengembangkan pengetahuan serta ide-ide baru, sehingga dapat dimanfaatkan untuk keuntungan organisasi. *Knowledge Organizing and Storing* (KOS) merupakan aktivitas untuk menyimpan pengetahuan yang dimiliki organisasi atau sering disebut *organizational memory* agar dapat diakses dengan mudah ketika sedang dibutuhkan. *Knowledge* umumnya disimpan dalam bentuk dokumen tertulis maupun dokumen digital. *Knowledge Dissemination and Sharing* (KDS) merupakan aktivitas terkait bagaimana cara organisasi untuk bisa mendistribusikan atau menyampaikan pengetahuan yang diciptakan kepada seluruh anggota organisasi dengan seefektif mungkin saat kapanpun pengetahuan tersebut diperlukan. *Knowledge Application* (KA) berkaitan dengan apakah pengetahuan yang dimiliki organisasi mudah untuk diakses setiap anggota organisasi atau tidak. Sangatlah penting untuk memiliki pengetahuan yang mudah diakses kapanpun untuk menunjang implementasi pengetahuan yang telah diciptakan agar dapat meningkatkan performa organisasi.

Organizational Performance (OP)

Meningkatkan performa organisasi merupakan tujuan setiap manajer dalam setiap perusahaan. Secara sederhana, *organizational performance* (OP) mengacu pada bagaimana suatu organisasi mencapai tujuan atau target mereka dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban (Matin dan Sabagh, 2015). OP juga dapat didefinisikan sebagai *output* dari implementasi KM yang bertujuan untuk meningkatkan performa organisasi, dan dapat terukur melalui pendapatan, keuntungan, pangsa pasar, hubungannya dengan para pemangku kepentingan, dan juga keputusan-keputusan organisasi yang diambil (Lee dan Choi, 2003).

Menurut Zack *et al.* (2009), dalam menilai OP, tidak hanya dapat dilihat dari perspektif keuangan saja, tetapi harus dilihat dari aspek lainnya yang berkontribusi dalam menciptakan nilai pada organisasi termasuk didalamnya adalah konsumen. Untuk mengukur dampak dari penerapan KMP terhadap OP dapat menggunakan sistem pengukuran seperti *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton sekitar tahun 1990 (dalam Valmohammadi dan Ahmadi, 2014). *Balanced Scorecard* sebagai sistem untuk mengukur OP terbagi kedalam empat perspektif, yaitu: (1) performa keuangan (PKU), (2) performa operasional (PO), (3) performa konsumen (PKS), dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (PPO).

Pengaruh KMP Terhadap OP

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, KMP berhubungan kausal dengan OP, dan KMP memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OP (Marques dan Simon, 2006), (Rašula *et al.* 2012), (Graha *et al.*, 2019). Perusahaan yang mengimplementasikan KMP pun memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mengimplementasikan KMP (Shea *et al.*, 2021). Menurut penelitian Kimaiyo *et al.*, (2015), penciptaan, pengorganisasian, serta penerapan *knowledge* dalam perusahaan berhubungan positif dan signifikan serta akan meningkatkan performa organisasi di Kenya. Selain itu terdapat beberapa penelitian lain dari Andreeva dan Kianto (2012), Valmohammadi dan Ahmadi (2014) pun menyatakan hal yang serupa dimana KMP memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap performa organisasi secara keseluruhan dan terhadap performa pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Hubungan antara KMP dan OP dalam penelitian ini ditunjukkan seperti pada gambar 1. Selanjutnya, hipotesis penelitian ini adalah:

H₀ : tidak ada pengaruh signifikan antara KMP dan OP

H₁ : terdapat pengaruh signifikan antara KMP dan OP

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, karena penelitian ini menekankan pada analisis data-data numerik dan digunakan dengan metode statistika. Sementara jenis penelitiannya menggunakan jenis penelitian eksplanatori untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan *Knowledge Management Practices (KMP)* dalam operasional Hotel Bumi Sangkuriang terhadap *Organizational Performance (OP)*.

Penelitian ini diawali dengan menyusun model penelitian sebagai dasar untuk memberikan dugaan sementara atau hipotesis. Setelah itu, penelitian ini dilanjutkan dengan mengumpulkan data menggunakan data primer yang diambil melalui kuesioner kepada 30 responden yang merupakan staf dari Hotel Bumi Sangkuriang. Saat pengambilan data dilakukan, jumlah staf yang dimiliki Hotel Bumi Sangkuriang adalah 73 orang. Menurut Gay *et al.* (2012), untuk melakukan penelitian deskriptif dibutuhkan sampel minimal sebesar minimal 10% dari populasi, atau minimal 20% untuk populasi yang kecil. Sementara untuk penelitian korelasi, eksperimen, dan komparatif dibutuhkan minimal 30 responden. Teknik pengumpulan data sampel pada penelitian kali ini menggunakan *convenience sampling*. Data yang telah dikumpulkan dianalisis lebih lanjut menggunakan aplikasi, sehingga mendapatkan hasil penelitian yang dapat disimpulkan sebagai temuan penelitian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)*. SEM merupakan teknik analisis yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Hubungan ini dibangun dari satu atau beberapa variabel independen dengan satu atau beberapa variabel dependen. Penelitian ini menggunakan KMP sebagai variabel independen dan OP sebagai variabel dependen. Uji dalam penelitian kali ini digunakan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0.

Secara demografis, dari 30 data responden yang dikumpulkan, terdapat 73,3% responden pria dan 26,7% responden wanita. Sebesar 33,3% merupakan responden berusia 21-30 tahun, 33,3% merupakan responden berusia 31-40 tahun, 23,3% merupakan responden berusia 41-50 tahun, dan 10,1% merupakan responden berusia 51-60 tahun. Sementara untuk level pekerjaannya, sebesar 76,6% merupakan pegawai pada level staff, sebesar 6,7% merupakan pegawai pada level supervisor, dan sebesar 16,7% merupakan pegawai pada level manajer.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 skala pengukuran yaitu : sangat tidak setuju (1 poin), tidak setuju (2 poin), cukup setuju (3 poin), setuju (4 poin) dan sangat setuju (5 poin).

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	
<i>Knowledge Management Practices (KMP)</i>	KMP1	Perusahaan memiliki metode untuk menghasilkan dan mengambil pengetahuan dari berbagai sumber
	KMP2	Perusahaan berusaha untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan di kalangan pegawai secara teratur
	KMP3	Perusahaan memiliki metode untuk menciptakan atau mengembangkan pengetahuan baru berdasarkan pengetahuan yang telah ada sebelumnya
	KMP4	Perusahaan secara reguler mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan konsumen
	KMP5	Perusahaan melakukan penelitian untuk mengeksplor peluang di masa depan atau untuk meningkatkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan

Variabel	Indikator		
	KMP6	Pegawai perusahaan secara reguler menghadiri kursus, seminar, atau program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dalam pekerjaannya	
	KMP7	Perusahaan menganggap kompetitor sebagai salah satu sumber inspirasi dalam mengembangkan metode atau produk baru	
	KMP8	Perusahaan memiliki data warehouse (sistem penyimpanan data dari berbagai sumber yang biasanya diterapkan dalam sebuah perusahaan sebagai bahan pertimbangan manajemen)	
	KMP9	Perusahaan memiliki mekanisme untuk menyempurnakan atau meningkatkan pengetahuan yang telah ada	
	KMP10	Terdapat pelatihan khusus bagi pegawai untuk mengolah dan menyimpan pengetahuan baru	
	KMP11	Perusahaan memiliki metode atau cara-cara kerja yang didokumentasikan di dalam SOP	
	KMP12	Perusahaan menyimpan database informasi konsumen yang mudah untuk diakses	
	KMP13	Perusahaan memiliki mekanisme untuk berbagi pengetahuan antar pegawai	
	KMP14	Perusahaan memiliki pusat atau arsip dokumen yang berisi teori atau pengetahuan yang dibutuhkan untuk pemecahan masalah	
	KMP15	"Perusahaan memiliki Communities of Practice (CoP) (sekelompok orang dengan profesi yang sama (contoh: manajer produksi) yang saling berbagi pengetahuan tentang topik/masalah yang sesuai bidang profesinya untuk menjadi bahan pembelajaran dan diskusi rutin)"	
	KMP16	Pengetahuan operasional pegawai dikembangkan secara teratur	
	KMP17	Perusahaan memantau penerapan pengetahuan yang tersedia melalui produk atau jasa yang inovatif	
	KMP18	Terdapat dorongan untuk menerapkan pengetahuan yang tersedia	
	KMP19	Perusahaan memiliki proses untuk mengubah pengetahuan menjadi rencana aksi (Action plan)	
	KMP20	Perusahaan menerapkan pengetahuan dengan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan	
	<i>Organizational Performance (OP)</i>	OP1	Setelah mengadopsi Knowledge Management, laba bersih perusahaan meningkat
		OP2	Knowledge Management telah membantu menambah nilai ekonomi untuk produk atau jasa perusahaan
		OP3	Knowledge Management telah membantu meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan
		OP4	Setelah mengadopsi Knowledge Management, perusahaan dapat memberikan layanan berkualitas tinggi dengan modal yang rendah
		OP5	Knowledge Management telah membantu meningkatkan kualitas produk atau jasa kami
OP6		Knowledge Management telah membantu menghadirkan produk atau jasa inovatif di organisasi kami	
OP7		Knowledge Management telah membantu memungkinkan kami untuk mengkomersialkan inovasi kami dengan cepat	
OP8		Knowledge Management telah membantu perusahaan memiliki performa yang baik dalam meningkatkan efektivitas dalam proses produksinya	
OP9		Knowledge Management telah membantu meningkatkan pangsa pasar kami	
OP10		Knowledge Management telah membantu meningkatkan kepuasan pelanggan kami	
OP11		Knowledge Management telah membantu kami mempertahankan pelanggan yang sudah ada	
OP12		Knowledge Management telah membantu meningkatkan keterampilan pegawai	
OP13		Knowledge Management telah membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai	
OP14		Knowledge Management telah membantu meningkatkan pengembangan produk atau jasa baru	
OP15		Knowledge Management telah membantu perusahaan mengadopsi peluang baru dalam memberikan layanan	

Variabel	Indikator	
	OP16	Knowledge Management telah membantu perusahaan mengadopsi perubahan yang tidak terduga dengan cepat

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

HASIL DAN KESIMPULAN

Penelitian diawali dengan melakukan uji validitas konvergen (*convergent validity*) untuk mengetahui bagaimana validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk maupun variabel latennya. Uji validitas konvergen menggunakan nilai *outer loading* atau *loading factors*. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loadings* > 0,7 (Hair *et al*, 2019).

Tabel 2
Hasil Outer Loadings Variabel KMP

Variabel	Indikator	Outer Loadings
<i>Knowledge Management Practices</i> (KMP)	KMP6	0,799
	KMP7	0,801
	KMP8	0,714
	KMP9	0,769
	KMP13	0,752
	KMP14	0,817
	KMP15	0,779
	KMP17	0,781
	KMP18	0,842

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Berdasarkan data pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa berikut adalah indikator dari variabel KMP yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator yang telah lolos uji diatas dianggap layak atau valid untuk dipergunakan dalam penelitian ini. Selain itu, hasil tersebut juga menunjukkan bahwa indikator memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi validitas konvergen.

Tabel 3
Hasil Outer Loadings Variabel OP

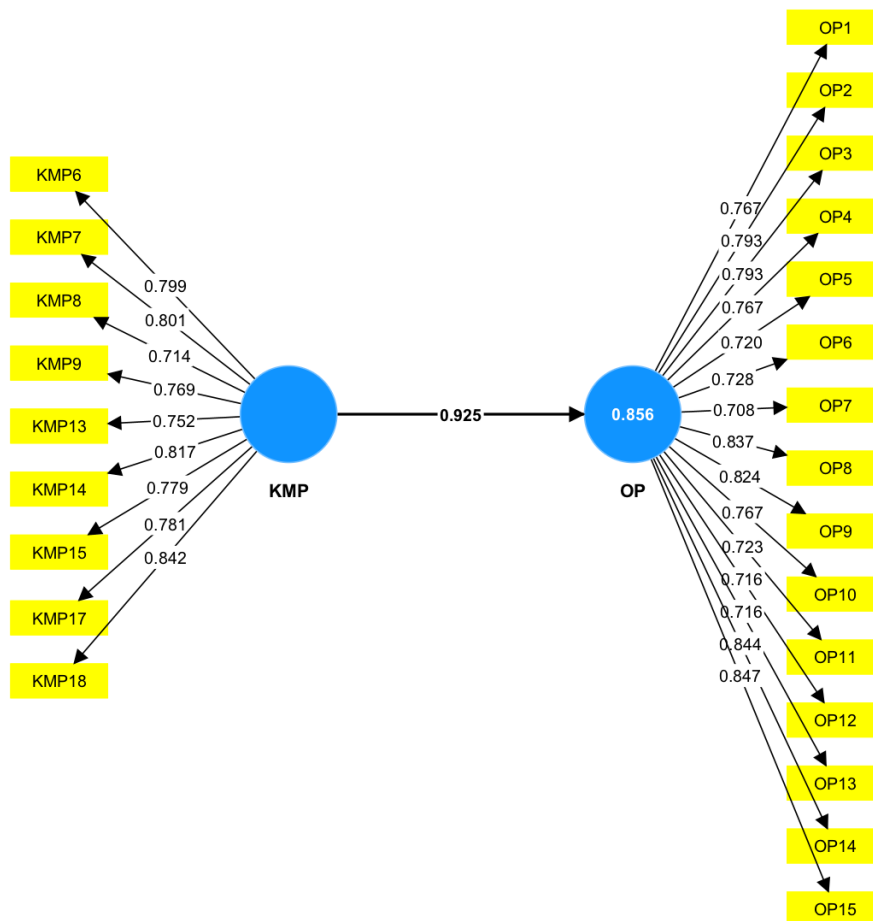
Variabel	Indikator	Outer Loadings
<i>Organizational Performance</i> (OP)	OP1	0,767
	OP2	0,793
	OP3	0,793
	OP4	0,767
	OP5	0,720
	OP6	0,728
	OP7	0,708
	OP8	0,837
	OP9	0,824
	OP10	0,767
	OP11	0,723
	OP12	0,716
	OP13	0,716
	OP14	0,844
	OP15	0,847

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa berikut adalah indikator dari variabel OP yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator yang telah lolos uji diatas dianggap layak atau valid untuk dipergunakan dalam penelitian ini.

Selain itu, hasil tersebut juga menunjukkan bahwa indikator memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi validitas konvergen.

Gambar 1
Diagram Konseptual SEM



Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Setelah mendapatkan nilai *outer loading*, berikut adalah diagram konseptual dalam penelitian ini yang ada pada Gambar 1. Penelitian ini menggunakan 9 indikator pada variabel KMP dan 15 indikator pada variabel OP yang telah diuji dan lolos dengan nilai *outer loading* > 0,7.

Tabel 4
Hasil Composite Reliability (CR)

Variabel	Nilai CR
KMP	0,935
OP	0,957

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Selain itu, nilai reliabilitas indikator-indikator pada setiap variabel juga perlu untuk diuji. Uji tersebut dapat menggunakan nilai *composite reliability* (CR). Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi uji reliabilitas apabila memiliki nilai CR > 0,7 (Hair *et al*, 2019). Berdasarkan data pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai CR > 0,7. Sehingga, dapat dikatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 5
Hasil Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
KMP	0,922
OP	0,951

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Selain menggunakan CR, reliabilitas juga dapat diuji menggunakan *Cronbach's Alpha*. Berdasarkan data pada Tabel 5, dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7. Sehingga, dapat dikatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas yang baik.

Tabel 6
Hasil Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE
KMP	0,616
OP	0,595

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Setelah itu, uji *convergent validity* juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) dari setiap variabel. Model dapat dikatakan baik apabila memiliki hasil AVE > 0,5 (Hair *et al*, 2019). Berdasarkan data pada Tabel 6, dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE > 0,5. Sehingga, dapat dikatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memiliki *convergent validity* yang baik.

Tabel 7
Hasil Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)

	KMP	OP
KMP		
OP	0,973	

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Setelah itu, dilanjutkan dengan uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Uji ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dari setiap variabel. Model dapat dikatakan baik apabila memiliki hasil HTMT < 1 (Henseler *et al*, 2017). Berdasarkan data pada Tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai HTMT adalah $0,973 < 1$. Sehingga, dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian ini telah lolos uji *discriminant validity*.

Tabel 8
Hasil Variance Inflation Factor (VIF)

	KMP	OP
KMP		1.000
OP		

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Setelah itu, dilakukan evaluasi model struktural menggunakan metode *variance inflation factor* (VIF). Metode ini seringkali digunakan untuk mengevaluasi terjadinya multikolinearitas antara variabel. Multikolinearitas tidak terjadi apabila nilai VIF < 5 (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan data pada Tabel 8, dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai VIF < 5 sesuai kriteria. Sehingga, dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara setiap variabel.

Tabel 9
Path Coefficient – Selang Kepercayaan 95%

	Original Sample (o)	Sample mean (M)	2,5%	97,5%
KMP->OP	0,925	0,930	0,877	0,970

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Sebagai tambahan, berdasarkan data pada Tabel 9 dapat diketahui bahwa pada selang kepercayaan 95%, pengaruh KMP terhadap OP terletak antara 0,877 hingga 0.970.

Tabel 10
Hasil R-Square

Variabel	R-Square
KMP	
OP	0,856

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Selanjutnya, dilakukan uji *coefficient determination (R-Square)* untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan data pada Tabel 10, dapat diketahui bahwa variabel OP memiliki *R-Square* sebesar 0,856. Hal ini menunjukkan bahwa variabel KMP memiliki hubungan positif dan berpengaruh kepada variabel OP sebesar 85,6%. Sementara, variabel KMP tidak memiliki nilai *R-Square* karena tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Tabel 11
Hasil T-Statistics

	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Std Deviation (STDEV)	T Stats (O/STDEV)	p values
KMP->OP	0,925	0,93	0,024	38,233	0,000

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2023

Setelah itu, dapat dilakukan uji hipotesis menggunakan *T-statistics* dan nilai *T-table*. Hipotesis dalam penelitian kali ini dapat diterima, apabila nilai *T-table* > 1,96. Berdasarkan Tabel 11, hasil *T-statistic* yaitu 38,233 > 1,96. Sehingga, hal ini menyatakan bahwa hipotesis dapat diterima. Selain itu, nilai *p-values* sebesar 0,000 < 0,005 juga dapat menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima. Selain itu, nilai *original sample (O)* juga memiliki nilai positif, yaitu 0,925. Berdasarkan uji tersebut dapat dinyatakan bahwa KMP berpengaruh positif terhadap OP. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu dari Marques dan Simon (2006), Rašula *et al.* (2012), Graha *et al.*, (2019), Kimaiyo *et al.*, (2015), Andreeva dan Kianto (2012), dan Valmohammadi dan Ahmadi (2014) yang menunjukkan pengaruh positif KMP terhadap OP. Perusahaan hotel yang menerapkan KMP pada operasionalnya akan meningkatkan OP yang dimiliki perusahaan tersebut. Hasil ini pun mengonfirmasi pernyataan dari Shea *et al.*, (2021), bahwa perusahaan yang mengimplementasikan KMP memiliki OP yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mengimplementasikan KMP.

Penelitian ini menunjukkan bahwa penting bagi manajemen Hotel Bumi Sangkuriang untuk memiliki dan mengembangkan KMP sebagai salah satu *tools* manajerial yang dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi OP perusahaan. Hal ini memungkinkan untuk terjadi, karena dengan adanya KMP membuat Hotel Bumi Sangkuriang dapat memiliki pegawai dengan standar pelayanan yang tinggi, karena adanya pengetahuan yang terkumpul, disimpan, dan tersebar diantara setiap pegawainya dengan baik. Sehingga, pegawai yang melayani dengan standar maksimal akan meningkatkan performa hotel secara keseluruhan.

Selain itu, dengan diterapkannya KMP pada perusahaan, akan membuat manajemen Hotel Bumi Sangkuriang tidak akan khawatir terjadi kehilangan pengetahuan atau *knowledge lost*, akibat pegawai kunci atau yang memiliki peranan penting memutuskan keluar dari perusahaan. Adanya KMP membuat pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai kunci tersebut dapat dialihkan kepada pegawai baru lainnya yang mampu untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut. Sehingga, hal ini membuat Hotel Bumi Sangkuriang tidak kehilangan standar pelayanannya yang sudah dicapai sebelumnya.

Meskipun telah menerapkan KMP dalam operasionalnya, Hotel Bumi Sangkuriang belum memiliki bagian atau divisi khusus yang menangani terkait KMP yang dimiliki Hotel Bumi Sangkuriang. Saat ini, penerapan KMP masih dilakukan oleh divisi masing-masing dan juga divisi HRD. Tetapi penerapan KMP melalui seluruh dimensi yang ada telah memberikan manfaat bagi OP Hotel Bumi Sangkuriang.

Selain itu, penerapan KMP melalui aktivitas KGA memungkinkan Hotel Bumi Sangkuriang untuk menciptakan atau mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan baru untuk mengembangkan pengetahuan mereka yang sudah ada dan juga meningkatkan standar pelayanan mereka. Pengetahuan dapat didasarkan kepada *demand* dari konsumen maupun manajemen Hotel Bumi Sangkuriang atau disebut *demand-driven knowledge*. Metode tersebut secara dinamis dapat mengidentifikasi pengetahuan yang masih dibutuhkan oleh Hotel Bumi Sangkuriang, sehingga dapat dibentuk sesegera mungkin untuk memenuhi kebutuhan akan pengetahuan tersebut (Chen dan Chen, 2014). Pengetahuan baru tersebut pun dapat diciptakan melalui pengamatan di industri, kompetitor, maupun pihak-pihak terkait lainnya. Hotel Bumi Sangkuriang pun secara berkala menambah pengetahuan yang mereka miliki dengan mengirimkan beberapa pegawai mereka untuk mengikuti pelatihan atau seminar diluar perusahaan. Pengetahuan yang telah diciptakan atau dibentuk tersebut nantinya diharapkan dapat diaplikasikan dan menciptakan keunggulan bersaing serta menetapkan standar pelayanan yang terbaik.

Selanjutnya, penerapan KMP melalui aktivitas KOS juga memungkinkan Hotel Bumi Sangkuriang untuk menyimpan seluruh pengetahuan yang telah diciptakan atau diakuisisi. Penyimpanan umumnya dilakukan dalam bentuk digital maupun dokumen tertulis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk dapat menggunakan pengetahuan tersebut kapan saja. Perusahaan Hotel Bumi Sangkuriang menyimpan seluruh pengetahuan mereka, dengan tujuan agar ketika mereka membutuhkan untuk melatih pegawai, mereka sudah memiliki standar tertentu, sehingga tidak terjadi kesenjangan pengetahuan diantara para pegawainya. Selain itu, penyimpanan pengetahuan ini dilakukan untuk mencegah *knowledge lost* yang mungkin terjadi. Pengetahuan yang disimpan oleh perusahaan pun perlu tetap terjaga rahasianya untuk memastikan performa yang superior dalam industri tetap terjaga dan tidak mudah diikuti para kompetitor.

Selanjutnya, penerapan KMP melalui aktivitas KDS memungkinkan Hotel Bumi Sangkuriang untuk dapat menyebarkan pengetahuan tersebut kepada seluruh pegawainya. Hotel Bumi Sangkuriang menyebarkan pengetahuan tersebut melalui pelatihan-pelatihan para pegawainya, dengan menggunakan panduan pengetahuan yang telah dibukukan dalam dokumen sehingga memiliki standar yang baku. Selain itu, terdapat SOP yang dapat dipatuhi setiap pegawai agar standar yang diterapkan dapat terlaksanakan. Namun, manajemen Hotel Bumi Sangkuriang belum menerapkan *Community of Practices* (CoP) dengan baik, sehingga belum ada wadah khusus bagi para pegawai untuk sekadar *sharing* knowledge secara informal. Selain pengetahuan yang dapat terbagikan, *sharing* yang terjadi dalam CoP juga memungkinkan terbangunnya relasi antar setiap pegawai dan juga atasan dalam perusahaan dan menciptakan rasa kekeluargaan yang semakin erat.

Selanjutnya, penerapan KMP melalui aktivitas KA juga memungkinkan manajemen Hotel Bumi Sangkuriang untuk dapat mengakses dokumen secara mudah dan diaplikasikan dalam operasionalnya untuk menunjang OP agar dapat terus mengalami peningkatan dan menjaga standar pelayanan pada kondisi terbaik. Selain itu, Hotel Bumi Sangkuriang selalu

menyesuaikan tujuan perusahaan mereka dengan pengetahuan-pengetahuan yang mereka miliki dan membuat rencana aksi yang akan dilakukan manajemen untuk terus meningkatkan OP yang mereka miliki.

Penerapan KMP pun membuat OP Hotel Bumi Sangkuriang meningkat. Hal ini ditandai dengan hasil data kuesioner yang dikumpulkan dari manajemen Hotel Bumi Sangkuriang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setelah menerapkan KMP, mereka dapat memberikan layanan dengan standar yang tinggi dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini pun dapat berdampak kepada tingkat penggunaan modal yang lebih rendah, karena dengan pengetahuan yang mereka miliki sehingga dapat menekan modal yang diperlukan tanpa mengurangi standar pelayanannya. Selain itu, dampak penerapan KMP terhadap performa operasional lainnya adalah dapat membuat mereka lebih cepat dalam berinovasi dalam pelayanannya, karena mereka terus memerhatikan dan mengumpulkan *demand* dari para konsumennya, sehingga membuat mereka mampu untuk terus memenuhi kebutuhan konsumennya dan juga mempertahankan para pelanggannya.

Namun, penerapan KMP yang selama ini mereka laksanakan belum sepenuhnya mampu mengantisipasi perubahan cepat yang terjadi di industri perhotelan. Mereka memerlukan waktu untuk memproses perubahan cepat tersebut dan menemukan pengetahuan yang sesuai untuk mengantisipasi perubahan tersebut. Sehingga, menjaga pengetahuan yang dimiliki perusahaan tetap *up-to-date* melalui pengetahuan yang baru secara terus menerus, membuat pengaplikasian pengetahuan melalui standar layanan yang diberikan dapat sesuai dengan kebutuhan para konsumennya. Selain itu, pengetahuan tersebut pun dapat membuat layanan menjadi semakin baik dan performa operasional menjadi semakin efektif dan efisien. Hal ini akan berdampak juga kepada OP secara keseluruhan, dimana pendapatan perusahaan akan semakin meningkat, kepuasan konsumen juga akan meningkat, menghadirkan inovasi-inovasi baru dalam pelayanan mereka, serta meningkatkan kepuasan para pegawainya. KMP yang diterapkan Hotel Bumi Sangkuriang ini juga telah membantu mereka untuk tetap bertahan menghadapi pukulan akibat pandemi COVID-19.

Berdasarkan hasil uji dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa KMP berpengaruh positif terhadap OP. Hal ini menunjukkan, apabila perusahaan ingin meningkatkan OP mereka, maka mereka dapat menerapkan KMP untuk bisa mencapai OP yang baik. KMP dapat diterapkan dengan melaksanakan setiap indikator dari KMP dengan baik.

Meskipun tidak memiliki divisi khusus terkait pengelolaan KMP, tetapi seluruh indikator KMP yang diterapkan Hotel Bumi Sangkuriang di divisi masing-masing tetap membuat hotel tersebut mengalami peningkatan OP dan dapat tetap bersaing ditengah banyaknya hotel-hotel baru yang bermunculan. Selain itu, penerapan KMP tersebut membantu mereka untuk tetap bertahan ditengah pukulan pandemi COVID-19.

Penelitian ini hanya menekankan pada variabel KMP yang merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi OP dari suatu perusahaan. Sehingga, penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya, karena penelitian ini hanya meneliti satu objek saja. Selain itu, dapat pula menambahkan variabel lain yang menjadi komponen OP, sehingga penelitian selanjutnya bisa menjadi lebih komprehensif.

Sebagai saran kepada manajemen terkait penelitian ini, adalah dengan tetap menjaga penerapan KMP ini dengan baik. Lalu, sebagai langkah meningkatkan penerapan KMP dalam perusahaan, dapat membentuk bagian atau divisi khusus yang menangani terkait KMP dalam perusahaan, sehingga dapat lebih efektif dalam menganalisis, mengakuisisi, dan membentuk *knowledge* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini penting guna meningkatkan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi agar mencapai performa organisasi yang semakin tinggi. Divisi khusus tersebut pun dapat membantu manajemen mengatasi perubahan cepat dalam industri perhotelan. Selain itu, mereka dapat menerapkan *Community of Practices* (CoP), dimana para pegawai secara rutin berkumpul dan saling berbagi pengalaman dan pengetahuan informal sesuai bidangnya agar dapat membantu meningkatkan dan

menyeragamkan pengetahuan setiap pegawainya. Selain itu, melalui CoP juga membantu para pegawai serta perusahaan dalam memecahkan masalah yang ada. Selanjutnya, dengan menerapkan CoP, maka diharapkan pengaplikasian pengetahuan akan semakin baik dan dapat mempertahankan kondisi yang saat ini telah dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Anggapraja, I. T. (2016). Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk. (Studi Explanatory Survey pada Karyawan Unit Human Capital Management PT Telkom Tbk.). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(1), 140-146.
- Chen, Y.-J., & Chen, Y.-M. (2014). Demand-driven knowledge acquisition method for enhancing domain ontology integrity. *Computers in Industry*, 65, 1085-1106.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business Press*.
- Dixon, N. M. (2000). Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know. *Harvard Business School Press*.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2012). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications* (10th ed.). Pearson Education Inc.
- Gorelick, C., & Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *The Learning Organization*, 12(2), 125-139.
- Graha, A. N., Sudiro, A., Armanu, & Ratnawati, K. (2019). "The role of knowledge management in organizational performance: case study of University of Malang, Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 230-243.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2017). Partial Least Squares Path Modeling: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 19-39.
- Kassaneh, T. C., Bolisani, E., & Navarro, J.-G. C. (2021). Knowledge Management Practices for Sustainable Supply Chain Management: A Challenge for Business Education. *Sustainability*, 13(2956).
- Kimaiyo, I. K., Kapkiyai, C., & Sang, J. C. (2015). Effect of Knowledge Management on Firm Performance in Commercial Banks in Nakuru, Eldoret And Kisumu. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 207-216.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information System*, 20(1), 179-228.
- Marques, D. P., & Simon, F. J. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Matin, E. K., & Sabagh, P. (2015). Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Iranian Export Companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 240-250.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core-Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-81.
- Rašula, J., Vukšić, V. B., & Štemberger, M. I. (2012). The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance. *Economic and Business Review*.
- Raudeliuniene, J., & Kordab, M. (2019). Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Process in the Middle Eastern Audit and Consulting Companies. *Business, Management and Education*, 17(2), 248-268.

- 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 System*.
- Sunardi, O., & Tjakraatmadja, J. H. (2013). Enablers to Knowledge Management Implementation in Indonesian Medium-sized Manufacturing Enterprises: A Preliminary Study. *13th International Conference of Decision Sciences Institute and the 16th Annual Conference of Asia-Pacific Decision Sciences Institute (IDSI-APDSI)*. Taipei, Taiwan.
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2014). The impact of knowledge management practices on organizational performance - A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159.
- Yuanita, I. (2005). *Pengaruh Citra Hotel dan Kepuasan Pelanggan terhadap Kesetiaan Pelanggan dalam Industri Perhotelan Berbintang Lima di Surabaya*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.