

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN
KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIATING
(STUDI EMPIRIS PADA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN
PEMBANGUNAN (BPKP))**

Robertus Gatot Megantoro

*Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Jalan Erlangga Tengah Nomor 17,
Semarang, Indonesia 50241
E-mail: robertus.megan@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi BPKP. Penelitian ini menggunakan teori *Resources Based View* dan *Dynamic Capabilities*. Penelitian dilakukan di seluruh 33 Perwakilan BPKP, dengan responden sebanyak 105 pejabat eselon III dan koordinator bidang pengawasan. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner yang dikirim melalui pos kepada responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang meliputi integrasi internal dan adaptasi eksternal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management* dan kinerja organisasi. Pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi adalah signifikan dan positif, sedangkan *knowledge management* juga terbukti menjadi *mediator* pengaruh integrasi internal dan adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci : Kinerja Organisasi, Budaya Organisasi, Integrasi Internal, Adaptasi Eksternal, *Knowledge Management*

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of direct and indirect organizational culture, knowledge management to organizational performance's Board of Finance and Development Supervision (BPKP). This study uses two theory : Resources-Based View and Dynamic Capability. The study was conducted across 33 representative of BPKP , with as many as 105 respondent . Data was collected using a questionnaire method is to provide a list of questions or questionnaires sent by mail to the respondent . Data analysis techniques in this study using analysis of Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that the orientation of the organizational culture of internal integration and external adaptation has a positive and significant impact on knowledge management and organizational performance . The influence of knowledge management on organizational performance is significant and positive , while knowledge management is also shown to be mediators of the effect of internal integration and external adaptation of the performance organization .

Keywords: *Organizational Performance, Organizational Culture, Internal Integration, External Adaptation, Knowledge Management*

1. PENDAHULUAN

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) adalah merupakan organisasi sektor publik yang berperan sebagai Lembaga Pengawasan Internal pemerintah. Dengan terbitnya PP No. 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) semakin menuntut BPKP melakukan reposisi diri dari suatu lembaga pengawasan yang berfungsi represif menjadi lembaga pengawasan, yang berfungsi preventif termasuk didalamnya memfasilitasi terwujudnya tata kelola pemerintah di seluruh instansi pemerintah baik pusat maupun daerah.

Studi ini dilatarbelakangi adanya *fenomena gap* berkaitan dengan capaian kinerja BPKP yaitu berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BPKP tahun 2011, dari 28 Indikator Kinerja Utama masih terdapat 5 capaian Indikator Kinerja Utama yang belum mencapai target

Perubahan lingkungan strategik organisasi yang sangat cepat dalam berbagai dimensi, seperti teknologi, sosial, ekonomi, perundangan, dan globalisasi, menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi pada perubahan itu (Ancok, 2007). Jika organisasi terlambat untuk berubah maka sangat besar kemungkinan organisasi akan mundur kinerjanya bahkan, dapat punah. Oleh karena itu suatu hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang ialah apabila dia mempelajari perubahan lingkungan strategik dan segera beradaptasi pada perubahan itu (Ancok, 2007).

Begitu juga organisasi sektor publik harus melakukan terobosan melalui upaya merumuskan kembali budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sinyal perubahan pun menunjukkan positif, di mana budaya inovasi mulai mendapat tempat di sektor publik. Budaya inovasi ini harus dapat dipertahankan dan dikembangkan lebih baik lagi. Hal ini tidak terlepas dari dinamika eksternal dan tuntutan perubahan yang sedemikian cepat, yang terjadi di luar organisasi publik. Selain itu perubahan di masyarakat dengan tingkat literasi yang lebih baik, mempunyai kesadaran (*awareness*) yang lebih baik akan haknya. Dengan demikian maka sektor publik dapat menjadi sektor yang dapat mengakomodasi dan merespon secara cepat setiap perubahan yang terjadi.

Setiap organisasi berjalan di tengah cepatnya kemajuan teknologi dan arus informasi serta pengetahuan yang terus menerus berkembang, untuk dapat bertahan dan

memenangkan kompetisi dalam situasi seperti ini, organisasi harus dapat merespon, menangkap dan mengelola memanfaatkan pengetahuan serta informasi dengan cepat.

Dewasa ini organisasi sektor publik dituntut untuk melakukan inovasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dimana dalam perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat dibutuhkan suatu pengelolaan pengetahuan yang memadai. Untuk melakukan suatu inovasi di dalam organisasi, anggota organisasi dituntut mempunyai pengetahuan yang baik dan mendalam tentang masyarakat yang dilayaninya. Suatu organisasi sektor publik juga dituntut untuk menguasai informasi mengenai masalah pelayanan publik yang dihadapi, karakteristik masyarakat, kemampuan organisasi dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang dapat menjadi partner dalam pemecahan masalah. Ketika organisasi memahami pengetahuan maka proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) berlangsung dan organisasi selalu berusaha memperbaiki metode kerjanya (Nurmandi, 2006).

Perubahan peran BPKP menuntut seluruh insan organisasi BPKP mengembangkan budaya organisasi dengan mengubah cara pandang dari peran pengawasan yang cenderung represif menjadi auditor internal pemerintah yang lebih banyak membantu stakeholder dalam menciptakan tata kelola pemerintah (instansi pemerintah) dan tata kelola perusahaan (BUMN dan BUMD).

Dalam rangka meningkatkan capaian kinerja organisasi dan mencegah gap semakin besar suatu organisasi perlu mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi dalam hal ini budaya organisasi yang kuat serta implementasi *knowledge management*. Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang unggul tersebut BPKP telah menerapkan *knowledge management* sebagai upaya untuk mewujudkan organisasi yang berbasis pengetahuan. Implementasi manajemen pengetahuan yang telah dilaksanakan BPKP terdiri dari beberapa hal yaitu diantaranya pengembangan teknologi informasi, membangun kapasitas sumber daya manusia dan membangun forum diskusi antar insan BPKP melalui *Forum Group Discussion* dan jaringan intranet warga BPKP.

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan dalam penelitian ini adalah "Mengapa capaian kinerja sasaran strategis BPKP dalam hal meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah masih di bawah target?". Permasalahan tersebut dapat diurai menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh adaptasi eksternal terhadap *knowledge management* ?

2. Bagaimana pengaruh integrasi internal terhadap *knowledge management* ?
3. Bagaimana pengaruh adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi ?
4. Bagaimana pengaruh integrasi internal terhadap kinerja organisasi ?
5. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi?

Studi ini ditujukan untuk mendapatkan eksplanasi mengenai: Menguji dan menganalisis pengaruh integrasi internal terhadap kinerja organisasi.

1. Menguji dan menganalisis pengaruh adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi
3. Menguji dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung integrasi internal terhadap kinerja organisasi melalui *knowledge management*
4. Menguji dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi melalui *knowledge management*

2. TELAAH PUSTAKA

Teori *Resources-based view* (RBV) menekankan sumber daya perusahaan sebagai penentu dari keunggulan kompetitif dan kinerja.

Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), Barney (1991) mengajukan definisi formal yang berkaitan dengan pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing. Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan jika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai yang pada saat tersebut tidak sedang dilakukan oleh kompetitor maupun calon kompetitor dan perusahaan-perusahaan lain tidak mampu meniru kelebihan strategi ini. Sumber daya perusahaan memiliki potensi keunggulan bersaing jika memiliki empat atribut, yaitu:

1. Kelangkaan
2. Nilai
3. Tidak dapat ditiru
4. Tidak dapat diganti.

Beberapa penelitian terkait *Resources – Based View* banyak yang difokuskan pada aset tidak berwujud, yang meliputi informasi (Sampller, 1998), pengetahuan (Spender, 1996), dan kemampuan dinamis (Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Teori *Resources Based View* juga telah digunakan beberapa peneliti untuk melakukan penelitian

pengaruh budaya organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, yaitu diantaranya :

1. His-Lo (2012) dengan judul *Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry.*
2. Chuang (2004) dengan judul *A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation.* Nguyen et al (2008) dengan judul *The Inter-Relationships Between Entrepreneurial Culture, Knowledge Management And Competitive Advantage In A Transitional Economy.*

Teori RBV juga dapat diterapkan untuk menjelaskan berbagai variasi kinerja organisasi sektor publik (Hansen, 2007). Aset berwujud dan tidak berwujud, kapabilitas, proses dan prosedur organisasi menentukan kinerja organisasi (Carmeli dan Tishler, 2004; Hansen 2007; Bryson dkk., 2007). Organisasi sektor publik menggunakan sumber daya yang paling efisien untuk menciptakan *public value* (Peteraf dan Barney, 2003; Hansen, 2007). Menurut Hansen (2007) RBV relevan untuk organisasi sektor publik karena dengan menggunakan sumber daya yang paling efisien organisasi dapat secara efektif memenuhi misi dan tujuan yang ditetapkan.

Konsep Kemampuan Dinamis telah banyak didefinisikan oleh para ahli dalam berbagai literatur. Ditinjau dari definisi, kemampuan dinamis menekankan pada dua hal yaitu dinamis dan kemampuan. Dalam definisi ini, istilah dinamis mengacu pada adanya perubahan kemampuan organisasi sehingga mencapai keselarasan dengan lingkungan bisnis yang berubah. Organisasi yang memiliki kemampuan dinamis akan memberikan respon inovatif ketika terjadi waktu yang kritis, tingkat perubahan teknologi yang cepat, dan sifat kompetisi di masa depan dan pasar yang sulit diprediksi.

Kemampuan dinamis didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan kompetensi eksternal untuk mengatasi dengan cepat perubahan lingkungan. Dengan demikian kemampuan dinamis mencerminkan kemampuan organisasi untuk mencapai ide baru dan inovasi sebagai bentuk keunggulan kompetitif dalam posisi persaingan (Leonard-Barton, 1992).

Teori kemampuan dinamis menekankan pada kemampuan untuk mengupdate sumber daya, disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat. Kemampuan dinamis mengindikasikan kemampuan organisasi untuk mencapai inovasi sebagai bentuk keunggulan bersaing yang berbeda dari posisi pasar (teece et al 1997). Teece et al (1997) menganggap

pendekatan kemampuan dinamis, sebagai perpanjangan dari pandangan berdasarkan sumber daya (*Resourced Based View*) yang menjelaskan bagaimana perusahaan-perusahaan di pasar mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya.

Schein menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang bersifat *valid* dan bekerja di dalam organisasi. Serangkaian asumsi dasar dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internal dari para anggotanya. Salah satu kajian Schein mengenai kaitan antara kepemimpinan dan budaya organisasi secara awal berupaya mengungkap lapisan-lapisan yang ada di dalam konsep budaya organisasi. Schein membagi lapisan budaya organisasi secara berurutan, artifak lebih mudah diamati daripada keyakinan dan nilai, sementara keyakinan dan nilai lebih mudah diamati daripada asumsi-asumsi.

Budaya organisasi memiliki dua fungsi dasar yang penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi yaitu adaptasi eksternal dan integrasi internal. Fokus pada Adaptasi eksternal, yaitu organisasi akan menjadi lebih responsif terhadap para stakeholder eksternal dan perubahan lingkungan yang terjadi, sedangkan fokus pada Integrasi internal Organisasi lebih berfokus pada pemeliharaan dan memfasilitasi konsistensi internal dengan membentuk visi bersama dan berbagi nilai-nilai di antara karyawan dan unit serta mengkonsolidasikan dengan organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *The Competing Value Framework* merupakan kerangka nilai-nilai yang berkembang di dalam budaya suatu organisasi. Melalui analisis statistik, Quinn dan Rohrbaugh (1983) mengorganisir menjadi dua dimensi yang mencakup empat kelompok utama. Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua dimensi yang digambarkan yaitu : Fokus Internal mencakup *Clan dan Hierarchy* serta fokus eksternal mencakup *adhocracy dan market*.

Daniel Denison telah mengembangkan model untuk mendiagnosa budaya organisasi dan menentukan hubungannya dengan efektivitas organisasi (Denison, 1996; Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003). Model Denison menggambarkan suatu budaya organisasi dengan empat ciri-ciri yaitu: kemampuan beradaptasi, misi, keterlibatan, dan konsistensi. Sebuah organisasi terkadang menunjukkan budaya seimbang yang menunjukkan lebih dari satu dari empat jenis budaya

dibahas sebelumnya (Obenchain, 2002). Menurut Lawson (2003), beberapa peneliti mendukung premis bahwa organisasi dengan budaya yang seimbang harus terampil dalam mengelola sumber daya pengetahuan mereka. Cameron dan Quinn (2006) menegaskan bahwa tidak ada satu Jenis budaya yang terbaik. Mereka menyimpulkan bahwa jenis budaya yang sesuai tergantung pada lingkungan yang kompetitif.

Knowledge Management

Pengetahuan semakin diakui sebagai asset yang penting dari organisasi. Paradigma paling terbaru adalah pengetahuan merupakan kekuatan. Dalam perekonomian modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan adalah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data yang digabungkan dengan memanfaatkan keterampilan, ide, komitmen dan motivasi dari karyawan. Paradigma baru dewasa ini adalah bahwa pengetahuan dalam organisasi harus dibagi (*sharing*) dalam rangka untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Uriarte, 2008). Tipe pengetahuan ada dua yaitu (1) Pengetahuan Implicit (*tacit*) yaitu merupakan pengetahuan yang masih berada dalam pikiran individu yang memiliki pengetahuan tersebut dan bersifat pribadi. Sedangkan Dengan demikian, adalah penting untuk sebuah organisasi untuk menemukan, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan impisit dari masing-masing karyawan dalam rangka mengoptimalkan penggunaan modal intelektualnya sendiri. (Nonaka 1994, 1996, 1998). (2) Pengetahuan eksplisit (*explicit*) adalah pengetahuan yang secara eksplisit tersedia dalam organisasi. Pada umumnya pengetahuan eksplisit bersifat terstruktur dan tercermin dalam berbagai rujukan peraturan dan standar kerja dalam organisasi. Pengetahuan akan dapat memberikan manfaat terbesar bagi organisasi ketika bisa disebarkan kepada segenap pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

Perbedaan antara pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit menyarankan 4 pola dasar untuk menciptakan pengetahuan dalam organisasi (Nonaka, 1994). (1) Sosialisasi (dari *tacit* ke *tacit*), (2) Eksternalisasi (dari *tacit* ke *explicit*) , (3) Kombinasi dari eksplisit ke eksplisit dan (4) Internalisasi dari eksplisit ke tacit.

Banyak definisi manajemen pengetahuan dari berbagai peneliti. Masing-masing memberikan penafsiran berdasarkan latar belakang profesi dan tujuan penelitian.

(1) Menurut Horwits and Amacost (2002) yaitu *knowledge management* adalah praktek menciptakan, menangkap, mentransfer dan mengaksesi pengetahuan dan informasi yang benar ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan dan tindakan yang baik untuk mendukung strategi bisnis, (2) Menurut Wilg (1993)

yaitu *knowledge management* adalah dasar dari aset intelektual dan pengetahuan dari perusahaan yang dapat memperbaiki kinerja organisasi dan menambah nilai dengan memungkinkan perusahaan untuk bertindak cerdas (3) Menurut Benjamin (2001) mendefinisikan *knowledge management* berdasarkan 3 orientasi hasil, orientasi proses dan Orientasi teknologi

Untuk tujuan penelitian ini maka definisi dari Gupta, et al (2000, p17) digunakan manajemen pengetahuan adalah proses yang membantu organisasi menemukan, mengorganisasi, mentransfer informasi penting dan pengalaman yang diperlukan untuk berbagai aktivitas seperti penyelesaian masalah, pembelajaran dinamis, perencanaan stratejik dan pengambilan keputusan.

Manajemen Pengetahuan merupakan proses yang berkesinambungan dan menjadi spiral yang berkembang sebagai pengetahuan lebih yang ditambahkan dan dikelola dari waktu ke waktu

Parikh 2001. Siklus manajemen pengetahuan dibagi menjadi fase berurutan dan tumpang tindih dari 3 sampai 8 proses tergantung peneliti.

Untuk tujuan penelitian ini maka menggunakan siklus manajemen pengetahuan dari Lawson 2003 yang terdiri *knowledge creation, knowledge capture, Knowledge Organization, knowledge storage, knowledge dissemination*), dan *knowledge application*.

Kinerja Organisasi

Terkait dengan pengertian kinerja, terdapat beberapa pendapat dari para tokoh, antara lain yaitu pendapat yang diungkapkan oleh Indra Bastian (2006) yang menyatakan bahwa: "Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Berdasarkan definisi di atas, disimpulkan dua hal sebagai berikut. Pertama, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil akhir dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kedua, kinerja juga mencerminkan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi. Secara garis besar, literatur pengembangan organisasi membahas kinerja pada empat tingkat :

-Karyawan individu (penilaian kinerja). -Tim atau kelompok kecil (kinerja tim), -Program (kinerja program) dan organisasi (kinerja organisasi) .

Dalam kerangka penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Lusthaue et al , memiliki konsep kinerja organisasi untuk keseluruhan hasil organisasi (hasil gabungan dari individu, tim dan kinerja program).

Menurut Lusthaue et al (2002), kinerja organisasi untuk organisasi sektor publik terdiri dari 3 elemen yaitu:

Efektivitas (*effectiveness*) adalah kemampuan organisasi untuk dapat memenuhi tujuan organisasinya. Efisiensi (*efficiency*) adalah suatu rasio yang menunjukkan suatu perbandingan output antara biaya yang terjadi untuk mencapai tujuan dan Relevansi (*relevance*) yaitu kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan memperoleh dukungan dari prioritas stakeholder pada saat dahulu, sekarang dan masa datang.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Budaya organisasi dan Kinerja Organisasi

Keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan berasal dari kekhasan dari sumber daya yang berharga, langka, tidak sempurna dan tidak imitable disubstitusikan (Barney 1991). Budaya organisasi dapat menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif jika menghasilkan atribut dengan menggabungkan unsur-unsur pengetahuan tacit, sosial interkoneksi, dan spesifisitas (Barney 1986, Zheng et al ,2010). Integrasi internal bermanfaat bagi organisasi karena dapat memanfaatkan visi bersama dan nilai-nilai bersama di antara karyawan dan unit serta identifikasi yang kuat dengan organisasi. Dengan demikian, hubungan yang positif langsung antara integrasi internal dan kinerja perusahaan harus ada.

Teori dinamis menekankan kemampuan untuk memperbarui sumber daya, sehingga dapat mengatasi dengan cepat perubahan lingkungan. Kemampuan dinamis menunjukkan kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk-bentuk baru dan inovatif kompetitif dependensi path yang diberikan keuntungan dan posisi pasar (Teece et al. 1997). Adaptasi eksternal berfokus pada bagaimana organisasi secara aktif bereaksi terhadap konstituen eksternal dan perubahan lingkungan. Adaptasi eksternal adalah fungsi yang sangat diperlukan yang menjaga keuntungan berkelanjutan organisasi kompetitif (Teece et al, 1997; Teece 2007). Dalam lingkungan yang berubah cepat, ciri-ciri budaya bersama memiliki risiko menjadi usang (Sørensen, 2002). Ketika sebuah organisasi secara aktif responsif terhadap perubahan lingkungan, kemungkinan besar untuk menyerap informasi yang berharga dari lingkungan eksternal dan dengan demikian menyesuaikan, merevisi, atau memperbaharui rutinitas nya, nilai-nilai, keyakinan dan asumsi, yang mungkin merupakan proses yang diperlukan update budaya bagi banyak organisasi untuk bertahan di pernah-kompetitif bisnis saat inilingkungan.

Oleh karena itu, hubungan positif antara adaptasi eksternal dan kinerja perusahaan kemungkinan ada, sehingga diusulkan hipotesis:

H1: Integrasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

H2: Adaptasi eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan Budaya organisasi dan Knowledge Management

Menurut DeLong dan Fahey (2000) terdapat empat cara secara komprehensif bagaimana budaya mempengaruhi proses perilaku penciptaan, pembagian, dan penggunaan pengetahuan yaitu budaya dapat membentuk asumsi tentang pengetahuan, mendefinisikan hubungan antar individu dan organisasi pengetahuan, menentukan sistem sosial dan membentuk proses pengetahuan baru.

Organisasi harus menetapkan budaya yang tepat yang mendorong orang untuk membuat dan berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi (Holsapple & Joshi 2001; Leonard-Barton 1995). Untuk mendorong penciptaan dan penerapan pengetahuan, elemen kunci dari budaya pengetahuan yang diperlukan, yaitu iklim kepercayaan, keyakinan, dan keterbukaan dalam lingkungan di mana proses belajar secara terus menerus dan eksperimentasi sangat dihargai dan didukung (Martin 2000). Atas dasar literatur tersebut diatas maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3: Integrasi integral berpengaruh positif terhadap *knowledge management*.

H4: Adaptasi eksternal berpengaruh positif terhadap *knowledge management*.

Hubungan *knowledge management* dan kinerja organisasi

Keunggulan kompetitif dari organisasi dewasa ini telah bergeser ke arah berbasis sumber daya pengetahuan (Watson dan Hewett, 2006). Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) dapat dilihat dalam perspektif berbasis sumber daya. Kearns dan Lederer (2003) menganggap pengetahuan sebagai sumber daya yang dapat berkontribusi terhadap kinerja tinggi organisasi.

Pandangan sumber daya berbasis pengetahuan merupakan pendekatan untuk memahami hubungan antara kemampuan organisasi dan kinerja organisasi. Teori sumber daya berbasis pengetahuan menyatakan bahwa pengetahuan adalah yang paling strategis signifikan sebagai sumber daya perusahaan. Sumber daya berbasis pengetahuan biasanya sulit untuk ditiru oleh organisasi lain dan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Pengetahuan telah menggantikan sumber produuytsi sebagai sumber utama kekayaan inovasi. Sedangkan sumber daya tradisional keunggulan kompetitifnya mudah memudar dan disalin dengan mudah, *knowledge management* telah muncul sebagai sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

(Pillania, 2008; Wagner, 2009). Atas dasar tersebut diatas maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Hubungan Budaya Organisasi, Knowledge Management dan Kinerja Organisasi

Budaya organisasi yang meliputi dua orientasi yaitu adaptasi eksternal (adaptasi dan konsistensi) dan integrasi internal (keterlibatan, dan misi) yang secara tidak langsung berpengaruh kepada efektivitas dan efisiensi organisasi. Kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi dapat berkontribusi dalam kemampuan transfer pengetahuan di dalam organisasi.

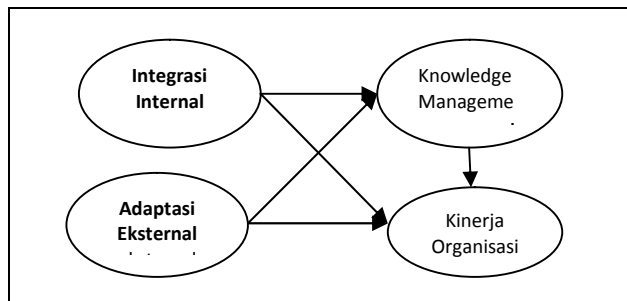
Budaya organisasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap efektivitas organisasi melainkan memberikan pengaruh melalui pembentukan perilaku anggota organisasi. Dalam lingkungan perubahan yang begitu cepat bagian paling penting dari pengambilan keputusan adalah untuk mencerna informasi dari lingkungan untuk struktur yang tidak diketahui (Waterman, 1990).

Praktek manajemen pengetahuan menjelaskan bagaimana informasi eksternal dan internal yang baru diserap, dicerna, dan diintegrasikan ke dalam memori organisasi. Seluruh proses ini dikondisikan oleh budaya organisasi, karena nilai-nilai dan perilaku norma-norma yang dipegang oleh anggota organisasi berfungsi sebagai penyaring informasi dan pengetahuan (De Panjang dan Fahey, 2000). Atas dasar tersebut diatas maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H6: Integrasi Internal berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh *Knowledge Management*.

H7: Adaptasi Eksternal berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh *Knowledge Management*.

Kerangka Pemikiran Teoritis



3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause – effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006).

Populasi dalam penelitian ini unit eselon III /Koordinator Bidang Pengawasan yang berada di Perwakilan BPKP di seluruh Indonesia sebanyak 165 unit. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan cara sensus, sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu 165 responden Kepala Bidang/Bagian/Koordinator Bidang Pengawasan .

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel, yaitu: Variabel Eksogen () yang terdiri dari: (1)Variabel Integrasi Internal (I_1), (2) Variabel Adaptasi Eksternal (E_2), dan Variabel *Knowledge Management* (K_3) serta variabel Variabel Endogen () yang terdiri dari (1) Variabel *Knowledge Management* (I_1) dan Variabel Kinerja Organisasi (E_2).

Variabel integrasi internal diukur dengan 6 indikator yang diadaptasi dari Denison (1995) yang terdiri dari: 1) Pemberdayaan, 2) Orientasi Tim, 3) Pengembangan Kapasitas, 4) Koordinasi, 5) Persetujuan, dan 6) Nilai Inti. Variabel adaptasi eksternal diukur dengan 6 indikator yang diadaptasi dari Denison (1995) yang terdiri dari: 1) Arah strategi, 2) Sasaran dan tujuan, 3) Visi, 4)Pembelajaran, 5) Fokus pada stakeholder, 6) Menciptakan perubahan. Variabel *knowledge management* diukur dengan 6 indikator yang diadaptasi dari Lawson (2003) yang terdiri dari: 1) Menyimpan pengetahuan, 2) Mengambil pengetahuan, 3) Mengorganisasi pengetahuan, 4) Menciptakan pengetahuan, 5) Menyebarkan pengetahuan 6) Menerapkan pengetahuan. Variabel kinerja organisasi diukur dengan 3 indikator yaitu : 1) Efisien, 2) Efektif, dan 3) Relevansi.

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2005): 1) Pengembangan model berbasis teori, 2) Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*, 3) Mengubah alur diagram ke dalam persamaan model struktural dan model pengukuran 4) Memilih jenis matriks input dan estimasi model, 5) Meneliti munculnya masalah identifikasi, 6) Evaluasi kriteria Goodness of Fit melalui : (a) asumsi SEM, (b) Uji kesesuaian dan uji

statistik, (c) Uji Reliabilitas, 7) Interpretasi dan modifikasi model

Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel integrasi internal adalah sebesar 60,02. Mengacu pada kriteria pengelompokan, nilai indeks variabel orientasi integrasi internal berada pada rentang $> 42,88 - 71,48$ sehingga dapat disimpulkan bahwa integrasi internal dipersepsikan sedang oleh responden Kepala Bidang/Kepala Bagian/Koordinator Bidang Pengawasan di Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel orientasi adaptasi eksternal adalah sebesar 60,18. Mengacu pada kriteria pengelompokan, nilai indeks variabel orientasi adaptasi eksternal berada pada rentang $>42,88 - 71,48$ sehingga dapat disimpulkan bahwa orientasi adaptasi eksternal dipersepsikan sedang oleh responden Kepala Bidang/Kepala Bagian/Koordinator Bidang Pengawasan di Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Hasil perhitungan nilai indeks atas variabel *knowledge management* berada pada rentang $>42,88 - 71,48$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* dipersepsikan sedang oleh responden Kepala Bidang/Kepala Bagian/Koordinator Bidang Pengawasan di Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja organisasi adalah sebesar 57,64. Mengacu pada kriteria pengelompokan, nilai indeks variabelkinerja organisasi berada pada rentang $>42,88 - 71,48$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipersepsikan sedang oleh responden Kepala Bidang/Kepala Bagian/Koordinator Bidang Pengawasan di Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Analisis konfirmatori variabel eksogen dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan variabel yang dianalisis yaitu variabel eksogen, yang dalam penelitian ini adalah variabel orientasi integrasi internal dan orientasi adaptasi eksternal. Nilai Chi Square = 66,915 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,095 demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain yang memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrix kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ke-12 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu variabel orientasi integrasi internal dan orientasi adaptasi eksternal.

Uji signifikansi bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah indikator dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator tersebut dapat bersama-sama dengan indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten. masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel integrasi internal dan orientasi adaptasi eksternal memiliki nilai lambda atau factor loading yang 0,40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten orientasi integrasi internal dan orientasi adaptasi eksternal. Masing-masing indikator memiliki nilai CR > 2,0 dan tingkat signifikansi < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari factor laten yang dibentuk.

Analisis konfirmatori variabel endogen dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis yaitu terhadap variabel endogen yang meliputi variabel *knowledge management* dan kinerja organisasi. Nilai Chi Square = 21,201 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,732 demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain yang memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrix kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kesembilan indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu variabel *knowledge management* dan kinerja organisasi.

Masing-masing indikator pada variabel *knowledge management* dan kinerja organisasi memiliki nilai lambda atau factor loading yang 0,40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten *knowledge management* dan kinerja organisasi. Masing-masing indikator memiliki nilai CR > 2,0 dan tingkat signifikansi < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Nilai Chi Square = 176,335 dengan nilai signifikansi 0,625 selain itu indeks RMSEA, CMIN/DF, TLI dan CFI juga dalam rentang nilai yang diharapkan, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Evaluasi Normalitas Data

Nilai CR untuk multivariate adalah 0,942 yang berada di bawah 2,58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variabel observed tidak normal.

Evaluasi Multivariate Outliers

Seluruh variabel laten dapat memenuhi kriteria reliabilitas dan variance extract. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mapu mencerminkan adanya sebuah undimensionalitas

Evaluasi Reliability dan Variance Extract

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variable. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah 7563191,882. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

Evaluasi Nilai Residual

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi (>2,58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisa statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

Evaluasi Reliability dan Variance Extract

Uji reliability menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indikator pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Sedangkan pengukuran Variance Extract yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimal 0,50. Seluruh variabel laten dapat memenuhi kriteria reliabilitas dan variance extract. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mapu mencerminkan adanya sebuah undimensionalitas.

1. Pengujian Pengaruh Integrasi Internal terhadap Knowledge Management

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi integrasi internal terhadap *knowledge*

management menunjukkan nilai CR sebesar 2,163 dengan probabilitas sebesar 0,031. Oleh karena nilai probabilitas $(0,033) < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel integrasi internal terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge management*.

2. Pengujian Pengaruh Adaptasi Eksternal terhadap *Knowledge Management*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh adaptasi eksternal terhadap *knowledge management* menunjukkan nilai CR sebesar 2,150 dengan probabilitas sebesar 0,032. Oleh karena nilai probabilitas $(0,032) < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel adaptasi eksternal terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge management*.

3. Pengujian Pengaruh Adaptasi Eksternal terhadap Kinerja Organisasi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,201 dengan probabilitas sebesar 0,028. Oleh karena nilai probabilitas $(0,028) < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel adaptasi eksternal terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

4. Pengujian Pengaruh Integrasi Internal terhadap Kinerja Organisasi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi integrasi internal terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,085 dengan probabilitas sebesar 0,037. Oleh karena nilai probabilitas $(0,037) < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel integrasi internal terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

5. Pengujian Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,770 dengan probabilitas sebesar 0,006. Oleh karena nilai probabilitas $(0,006) < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge management* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung diketahui bahwa *knowledge management* memediasi pengaruh integrasi internal terhadap kinerja organisasi dengan pengaruh sebesar 0,177. Sedangkan besarnya pengaruh *knowledge management* dalam memediasi pengaruh adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,113.

Knowledge management dipengaruhi oleh dua variabel prediktor, yaitu integrasi internal dan adaptasi eksternal. Dari kedua variabel tersebut, integrasi internal merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar. Variabel integrasi internal, adaptasi eksternal, dan *knowledge management* merupakan prediktor bagi kinerja organisasi. Dari ketiga variabel tersebut, *knowledge management* merupakan variabel prediktor yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi.

5. Simpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dapat diterima. Integrasi Internal berpengaruh positif terhadap *knowledge management*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* juga akan semakin baik apabila di dalam organisasi terdapat nilai-nilai budaya yang kuat untuk selalu mengedepankan kerjasama yang berorientasi pada tim bukan individu. Adaptasi Eksternal berpengaruh positif terhadap *knowledge management*. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk dapat mengelola *knowledge management*, suatu organisasi perlu memiliki karakteristik nilai-nilai budaya organisasi seperti peka terhadap perubahan lingkungan eksternal, menjadi organisasi pembelajar, dan semangat inovatif. Organisasi yang selalu mengikuti perkembangan lingkungan eksternal maka akan mempermudah implementasi manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Adaptasi Eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa suatu organisasi sektor publik yang menjadikan budaya belajar dan penciptaan ide-ide baru sebagai hal yang utama dapat mempengaruhi tercapainya kinerja organisasi termasuk di dalamnya dapat memenuhi harapan dari para pemangku kepentingan.

Integrasi Internal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan suatu organisasi yang berorientasi pada pemberdayaan karyawan melalui pengembangan kapasitas karyawan dan menanamkan nilai inti dari organisasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dalam menjalankan organisasi setiap karyawan akan selalu bekerja sama baik dalam tim, antar tim maupun lintas bidang/bagian. Dengan kondisi tersebut maka akan berpengaruh terhadap pelaksanaan program/kegiatan organisasi sehingga dapat mencapai kinerja organisasi yang diharapkan.

Knowledge Management berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa Hal bahwa adanya penciptaan pengetahuan baru, diseminasi dan aplikasi pengetahuan akan berpengaruh pada perubahan metode kerja yang lebih baik.

Knowledge Management memediasi hubungan adaptasi eksternal dengan kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa Penyebaran pengetahuan dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya organisasi dalam rangka memperbaiki efisiensi dan efektivitas organisasi. Pengetahuan disebarluaskan di dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai dan norma –norma yang berjalan di dalam organisasi. Dengan demikian budaya organisasi yang berorientasi pada integrasi internal akan mempengaruhi kinerja organisasi jika dimediasi oleh implementasi *knowledge management* yang baik.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*Knowledge Management* memediasi hubungan integrasi internal dengan kinerja organisasi” dapat diterima, sehingga variabel *knowledge management* secara signifikan terbukti memediasi variabel adaptasi eksternal dan kinerja organisasi sebesar sebesar 0,113.

Adanya budaya organisasi yang berorientasi pada adaptasi eksternal berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Melalui penyebaran pengetahuan di dalam organisasi akan mendorong dan memperbaiki efisiensi dan efektivitas organisasi. Dalam proses *knowledge management* akan mencari informasi-informasi yang ada di lingkungan eksternal selanjutnya akan mengorganisasikan dan mengkonversi menjadi data dan informasi baru yang bermakna sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi dari sisi memperbaiki kualitas pekerjaan dan mempercepat pengambilan keputusan.

Masalah penelitian ini adalah tidak tercapainya beberapa indikator kinerja BPKP khususnya terkait dengan stakeholder. Dari hasil penelitian yang dilakukan ternyata ketiga variabel yaitu adaptasi eksternal, integrasi internal dan *knowledge management* memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Ini berarti semakin baik variabel adaptasi eksternal, integrasi internal dan *knowledge management* akan membawa pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (Fit model) melalui alat analisis Structural Equation Model (SEM) maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan penelitian terdahulu dan merupakan hal yang penting. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori budaya organisasi telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas dengan variabel *knowledge management* yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap variabel kinerja organisasi.

Implikasi teoritis penelitian ini di antaranya adalah menghasilkan bukti empiris atas penerapan premis teori bidang kajian utama yaitu manajemen strategi sektor publik dalam hal ini teori *Resources Based View* (RBV) dan teori Kapabilitas Dinamis. Hansen (2007) menyatakan bahwa teori RBV juga dapat diterapkan untuk menjelaskan berbagai variasi kinerja organisasi sektor publik. Dengan menerapkan RBV, organisasi sektor publik menggunakan sumber daya yang paling efisien untuk menciptakan *public value* (Peteraf and Barney, 2003; Hansen, 2007). Penelitian ini juga menghasilkan bukti empiris atas penerapan premis Teori Kapabilitas Dinamis oleh Teece, dkk. (1997) yang merupakan pengembangan dari Teori RBV. Menurut teori ini, keunggulan yang berkelanjutan dapat diperoleh jika organisasi memiliki kapasitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan rekonfigurasi sumber dayanya secara kombinasi menyeluruh, baik internal/eksternal maupun *tangible/intangible*, untuk merespon perubahan pasar atau teknologi yang cepat. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, maka terdapat tujuh implikasi teoritis yaitu:

1. Variabel integrasi internal terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *knowledge management*. Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Tseng (2010) yang menunjukkan bahwa integrasi internal secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*.
2. Variabel adaptasi eksternal terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *knowledge management*. Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ali *et al* (2012) yang menunjukkan bahwa adaptasi eksternal secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*.
3. Variabel adaptasi eksternal terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Mian Zhang *et al* (2011), Ogbonna and Harris (2000), yang juga menunjukkan bahwa variabel adaptasi eksternal berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
4. Variabel integrasi internal terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Mian Zhang *et al* (2011) yang menunjukkan bahwa variabel integrasi internal terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
5. Variabel *knowledge management* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja

organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Boumarafi dan Jabnoun (2008), Theriou *et al* (2011), Rašula *et al* (2012), Collins *et al* (2012) yang menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi.

6. Variabel *knowledge management* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh integrasi internal terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Razieh *et al* (2013), Wei Zheng *et al* (2009) yang menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* terbukti memediasi pengaruh integrasi internal terhadap kinerja organisasi.
7. Variabel *knowledge management* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Razieh *et al* (2013), Wei Zheng *et al* (2009) yang menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* terbukti memediasi pengaruh adaptasi eksternal terhadap kinerja organisasi.

Implikasi Kebijakan

Pertama, *Knowledge Management* merupakan elemen terpenting bagi BPKP dalam meningkatkan kinerjanya karena secara langsung dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi sehingga perlu menjadi prioritas utama. BPKP perlu menjadikan *knowledge management* sebagai prioritas utama untuk diperhatikan. Hal ini karena peningkatan *knowledge management* sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,355 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. *Knowledge management* juga terbukti memediasi pengaruh positif integrasi internal terhadap kinerja BPKP. Pengaruh yang dihasilkan *knowledge management* dalam memediasi integrasi internal lebih besar dibanding memediasi adaptasi eksternal.

Knowledge management BPKP termasuk dalam kategori sedang. Hal ini ditunjukkan dengan dengan penjelasan responden sebagai berikut:

- 1) Adanya karyawan di bagian/bidang di Perwakilan BPKP yang ditunjuk melalui satgas untuk mengupdate pengetahuan, informasi maupun peraturan-peraturan terbaru.
- 2) Organisasi selalu mendorong karyawan untuk menyerap dan mentransfer pengetahuan dari karyawan maupun dari *stakeholder*.
- 3) Organisasi telah mengoptimalkan pengetahuan dan informasi baru menjadi rencana tindak program/kegiatan organisasi.

- 4) Organisasi menggunakan database dan aplikasi IT untuk mengelola pengetahuan dan informasi agar dapat diakses oleh semua karyawan.
- 5) Organisasi menggunakan berbagai media untuk disseminasi pengetahuan.
- 6) Organisasi telah mengaplikasikan pengetahuan sebagai sumber yang cepat untuk mengatasi masalah

Dari hasil analisis deskriptif mengindikasikan bahwa BPKP tidak selalu merespon ide dan gagasan untuk perkembangan organisasi BPKP. Sedangkan indikator aplikasi pengetahuan dipersepsikan ini bahwa BPKP telah mengaplikasikan pengetahuan dalam bentuk penggunaan IT untuk mendukung program/ kegiatan BPKP.

Dari hasil penelitian tersebut maka disarankan kepada BPKP perlu mempertahankan praktik-praktik terkait *knowledge management* yang terbukti sudah baik dan apabila mungkin meningkatkannya dan melakukan perbaikan-perbaikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan penggunaan IT untuk mendukung program/kegiatan pengawasan.
2. Menformalkan mekanisme penyerapan dan pentransferan pengetahuan dan informasi baru dari karyawan atau *stakeholder* dalam bentuk SOP.
3. Memformalkan proses mekanisme untuk mengkonversi pengetahuan menjadi rencana tindak program/kegiatan organisasi dalam bentuk SOP
4. Memfasilitasi proses pertukaran ide dan pengetahuan antar anggota organisasi.
5. Mengotimalkan pengadmisntnsian database untuk mengelola pengetahuan dan informasi agar mudah diakses oleh karyawan.
6. BPKP perlu lebih mendorong karyawannya untuk melakukan inovasi atau menyampaikan ide atau gagasan terkait perkembangan lingkungan eksternal yang begitu cepat.
7. Upaya memprioritaskan perhatian pada *knowledge management* perlu diimbangi dengan perhatian terhadap nilai-nilai budaya organisasi.

Kedua, adaptasi eksternal merupakan elemen penting kedua bagi BPKP dalam meningkatkan kinerjanya. Organisasi juga perlu mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi yang ber pada adaptasi eksternal dalam rangka mewujudkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang baik. Hal ini dapat dilihat adanya peningkatan adaptasi eksternal sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja BPKP sebesar 0,334 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Selain itu adaptasi eksternal juga memberikan peran yang cukup penting dalam meningkatkan *knowledge management*. Hal ini dapat dilihat adanya peningkatan adaptasi eksternal akan meningkatkan *knowledge management* sebesar 0,320 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Adaptasi ekstenal BPKP termasuk

dalam kategori sedang, dengan penjelasan responden sebagai berikut:

- 1) Bidang/bagian di perwakilan BPKP telah merespon perubahan yang cepat lingkungan eksternal.
- 2) Bidang/bagian di perwakilan BPKP menjalin kerjasama yang erat dengan para stakeholder untuk mendapatkan umpan balik dan pendapat terkait dengan program pengawasan yang dikembangkan oleh BPKP.
- 3) Setiap karyawan BPKP selalu berusaha belajar untuk menambah wawasan sebagai internal auditor.
- 4) Nilai-nilai antisipasi lingkungan eksternal menjadi dasar penyusunan rencana strategis organisasi.
- 5) Strategi jangka panjang organisasi memberikan kejelasan bagi para karyawan untuk melakukan reposisi auditor internal.
- 6) Adanya visi organisasi yang memberikan motivasi bagi insan organisasi untuk lebih bekerja berorientasi pada kebutuhan stakeholder.

Dari hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel adaptasi eksternal menunjukkan bahwa indikator fokus pada stakeholder (X11) dipersepsikan paling rendah oleh responden dengan nilai indeks 54,42, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa organisasi kurang maksimal dalam merespons keinginan dan harapan dari stakeholder. Sedangkan indikator visi (X9) dipersepsikan paling tinggi oleh responden dengan nilai indeks 65,03, sehingga hal ini mengindikasikan anggota organisasi telah memahami visi organisasi ke depan,

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka disarankan kepada BPKP perlu mempertahankan nilai-nilai budaya yang berorientasi pada adaptasi eksternal yang terbukti sudah baik dan apabila mungkin meningkatkannya dan melakukan perbaikan-perbaikan sebagai berikut:

- a. Mendorong nilai budaya yang berorientasi pada kepentingan dan harapan dari stakeholder melalui peningkatan kerjasama dengan mitra-mitra kerja baik antar lembaga pengawasan seperti BPK, Kejaksaan Agung, Polri, Insektorat Instansi Pusat dan Daerah, Unit Satuan Pengawasan Intern maupun dengan obyek pengawasan seperti Instansi Pemerintah Pusat, Daerah, BUMN/D.
- b. Meningkatkan budaya belajar bagi para karyawan organisasi agar dapat mengikuti perkembangan lingkungan eksternal yang begitu cepat khususnya perubahan yang terjadi pada obyek-obyek pengawasan BPKP.
- c. Mendorong budaya inovasi bagi seluruh insan organisasi agar dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang bisa berpengaruh dalam metode kerja dan output proram/kegiatan dari BPKP.

- d. Meningkatkan pemahaman karyawan dalam melaksanakan visi/misi organisasi melalui kegiatan budaya kerja dan pelatihan di kantor sendiri.

Ketiga, Integrasi internal merupakan elemen penting berikutnya bagi BPKP dalam meningkatkan kinerjanya. Organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi yang ber pada integrasi internal dalam rangka mewujudkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). integrasi internal mempunyai peran yang cukup penting untuk mengembangkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Nilai-nilai budaya organisasi yang ber pada integrasi internal perlu mendapatkan perhatian setelah *knowledge management* dan adaptasi eksternal. Hal ini dapat dilihat adanya peningkatan integrasi internal sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja BPKP sebesar 0,302 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Selain itu integrasi internal juga memberikan peran yang cukup penting dalam meningkatkan *knowledge management*. Hal ini dapat dilihat adanya peningkatan integrasi internal akan meningkatkan *knowledge management* sebesar 0,330 satua dengan asumsi variabel lain tetap. Integrasi internal BPKP termasuk dalam kategori sedang, dengan penjelasan responden sebagai berikut:

- 1) Belum semua karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan strategis.
- 2) Belum semua karyawan bekerja dalam perspektif tim.
- 3) Pengembangan kapasitas karyawan di organisasi telah memadai.
- 4) Sebagian besar karyawan telah mematuhi pedoman perilaku (*code of conduct*).
- 5) Proses aktivitas organisasi sangat konsisten dan dapat diprediksi hasilnya.
- 6) Proses pengambilan keputusan di dalam organisasi relatif mudah.

Dari hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel integral menunjukkan bahwa indikator koordinasi (X4) dipersepsikan paling rendah oleh responden dengan nilai indeks 56,05, sehingga hal ini mengindikasikan tingkat kerja sama di BPKP baik sesama anggota organisasi dan maupun antar organisasi belum dapat berjalan secara optimal. Pelaksanaan program pengawasan yang dilaksanakan oleh BPKP belum berjalan secara sinergi antar tim, maupun antar bidang/bagian. Sedangkan untuk indikator Nilai Inti (X6) dipersepsikan paling tinggi oleh responden dengan nilai indeks 62,59 , sehingga hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah mematuhi pedoman perilaku (*code of conduct*) organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka disarankan kepada BPKP perlu mempertahankan nilai-nilai budaya

yang berpeda pada integrasi internal yang terbukti sudah baik dan apabila mungkin meningkatkannya dan melakukan perbaikan-perbaikan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kerja sama lintas tim, bidang, bagian tidak hanya antar auditor tetapi juga karyawan pendukung lainnya seperti tenaga tata usaha selain itu juga perlu menggandeng tenaga-tenaga IT dalam setiap penugasan pengawasan.
- b. Melibatkan karyawan dalam berbagai aktivitas organisasi termasuk dalam hal perencanaan strategis organisasi.
- c. Mendorong seluruh insan organisasi agar tetap dapat mematuhi pedoman perilaku (*code of conduct*).
- d. Meningkatkan kapasitas pegawai melalui penyelenggaraan pendidikan yang berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian

Pertama yang merupakan keterbatasan penelitian ini adalah nilai Squared Multiple Correlation untuk variabel kinerja organisasi sebesar 0,698 yang berarti bahwa kemampuan variabel integrasi internal, adaptasi eksternal dan *knowledge management* dalam menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel kinerja organisasi sebesar 69,8% sedangkan sisanya sebesar 30,2% diprediksi oleh variabel lain di luar model.

Kedua, hasil goodness of fit test pada full model untuk nilai GFI dan AGFI sebesar 0,859 dan 0,822 berada dalam kategori marginal. Artinya model masih berpeluang untuk diperbaiki.

Agenda Penelitian Mendatang

Untuk menjawab keterbatasan penelitian maka untuk meningkatkan nilai Squared Multiple Correlation dilakukan dengan menambahkan variabel-variabel independen lainnya yang secara teoritis dan empiris telah terbukti dan berpengaruh

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Herlin Arisanti, 2011, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 9, No. 2 Agustus 2010: pp. 118-134.

Akwei, C.A. (2007), *The Process Of Creating Dynamic Capabilities*, dissertation PhD of Loughborough University.

Ancok, Djamiludin, (2007), *Organisasi Pembelajaran*, <http://ancok.staff.ugm.ac.id/main/alive-6-organisasi-pembelajar-organizational-learning/>, tanggal unduh 1 Maret 2013 jam 15.00 WIB.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. and Wells, R.B, 1997, "A stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 25-37.

Barney, J. B., 1986, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656.

Barney, J. B, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.

Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Edisi 2, Jakarta : Salemba Empat.

Birger Wernerfelt 1984, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2 (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.

Boumarafi, B., & Jabnoun, N, 2008, "Knowledge management and performance in UAE business organizations", *Knowledge Management Research & Practice*, 6(3), 233-238.

Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn, 2006, "Diagnosing and Changin Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework", Revised Edition (San Fransisco : Joh Wiley & Sons, Inc., 2006) p.16.

Carter, N., Klein, R. and Day, P.,1992, *How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government*, Routledge, London/New York.

Chin-Tsang Ho 2009, "The relationship between knowledge management enablers and performance", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 109 No. 1, pp 98-117.

Collins, J. D., Worthington, W. J., Reyes, P. M., & Romero, M, 2010, "Knowledge management, supply chain technologies, and firm performance", *Management Research Review*, 33(10), 947-960.

Davenport, TH & Prusak, L ,1998, *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.

Daft, R. L. 1983, *Organization Theory and Design*, (New York: West Publishing).

DeLong, DW & Fahey, L 2000, "Diagnosing Culture Barriers to Knowledge Management", *Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 4, pp. 113-28.

Darroch, Jenny, 2005, "Knowledge management, innovation and firm performance", *ournal of Knowledge Management*;pg. 101

De Lancer Julnes, P. and Holzer, M. 2001, "Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation", *Public*

- Administration Review, Vol. 61 No. 6, pp. 693-708.
- Duréndez, A., & Garcia, D., 2008. "Innovative culture, management control systems and performance in young SMEs" *Entrepreneurship, culture, finance and economic development*.
- Dorothy L, Maryam, Timothy K, 2006, "The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms", *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40, January-March 2006 17.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000, "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*.
- Emmanuel, Lyod, (2000), "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *Int. J. of Human Resource Management* 11:4 August 2000 766-788
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Filemon A. Uriarte, Jr, 2008, *Introduction to knowledge management*, Asean Foundation
- Freytag, W. R., 1990. "Organizational culture". *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, 179-196.
- Frank H.M. Verbeeten, 2006, "Performance Management Practices In Public Sector Organizations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 21 No. 3, 2008 pp. 427-454.
- Geert H. Hofstede (2004), *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd Edition (Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.)
- Geldenhuis, T, 2006, *Organizational Culture as a predictor of performance : A case study in Liberty Life*, MBA, Thesis University of Petroria.
- Gupta, A, & Govindarajan, V. 2000, "Knowledge management's social dimension: Lesson from
- Gray, A. and Jenkins, B. (1995), "From public administration to public management; reassessing a revolution?", *Public Administration*, Vol. 7 No. 3, pp. 75-99
- Grunig L.A, James E. Grunig, David M. Dozier (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organization : A Study of Communication Management in Three Countries*, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Hasan, 2012, "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study at the University of Shiraz)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Haque, A., Shamyla Anwar, 2012, "Mediating Role of Knowledge Creation and Sharing between Organizational Culture and Performance: An Empirical Analysis of Pakistan's Banking Sector", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2003. "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, G. S 2007. *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell.
- Holsapple, CW & Joshi, KD 2001, "Organisational Knowledge Resources", *Decision Support Systems*, vol. 31, no. 1, pp. 39-54.
- Henley, D., Likierman, A., Perrin, J., Evans, M., Lapsley, I. and Whiteoak, J. 1992, *Public Sector Accounting and Financial Control*, Chapman & Hall, London.
- Horwitch, M, & Armocost, J, 2002, "Helping knowledge management be all it can be", *the Journal of Business Strategy*, 23 (3), 26 -31.
- Hoffer, C. W., & D. Schendel, 1978, *Strategy Formation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West).
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C., 2011, "Knowledge Management Capacity And Organizational Performance: The Social Interaction View", *International Journal of Manpower*, 32(5-6), 5-6.
- Jarmo Vakkuri, Pentti Meklin, 2003, "The Impact Of Culture On The Use Of Performance Measurement Information In The University Setting", *Management Decision* 2003: 41 pp 75.
- Jean-Francois Henri, 2006, "Organizational Culture And Performance Measurement Systems", *Accounting, Organizations and Society* 31 (2006) pp. 77-103.
- Jenkins, G.D. Jr, Mitra, A., Gupta, N. and Shaw, J.D., 1998, "Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 5, pp. 777-87.
- Jones, M. B, 2009, *Organizational Culture And Knowledge Management: An Empirical Investigation Of U.S. Manufacturing Firms*, Disertasi DBA H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University
- Kangas. L.M, 2005, "An Assessment Of The Relationship Between Organizational Culture And Continuous Knowledge Management Initiatives", *Dissertation Capella University* 2005
- Kaplan, R.S., 2001, "Strategic performance measurement and management in non-profit organizations",

- Non-Profit Management and Leadership, Vol. 11 No. 3, pp. 353-70.
- Karma Sherif , 2006, "An adaptive strategy for managing knowledge in organizations", *Journal of Knowledge Management* VOL. 10 NO. 4 2006, p:72-80.
- Kearns, Grover S. and Albert L. Lederer, 2003, . "A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage." *Decision Sciences*, 34 (1), 2003, 1-29.
- Kloot, L. and Martin, J. (2000), "Strategic Performance Management: A Balanced Approach To Performance Management Issues In Local Government", *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 2, pp. 231-51.
- Koulopoulos, T.M. & Frappaolo, C, 2000,"Smart things to know about knowledge management", Oxford U.K, Capstone Publishing Limited.
- Leonard-Barton, D.,1992. "Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13, pp. 111-125
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2004, *Modul Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi ke-2, LAN, Jakarta
- Lawson, Sheron. 2003, *Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*, Dissertation H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Li, Mian Zhang-Baiyin Yang-Hai. ,2011, "Linking Organizational Culture with Performance: The Mediator and the Moderator.", <http://econ. core.hu/file/download/sebawsh/LIHAL.pdf> , diunduh tanggal 5 Maret 2013 jam 21.00.
- Martin, B.,2000, "Knowledge Management within the Context of Management: An Evolving Relationship", *Singapore Management Review*, vol. 22, no. 2.
- Mullins, L,1999,. *Management and Organizational Behaviour*. 5th Edition. Portsmouth: Pitman Publishing.
- Marcoulides G. A and Ronald H. Heck, 1993, "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, Vol. 4, No. 2. (May, 1993), pp. 209-225.
- Maryam, Timothy R. , And Dorothy E, 2006, "Empirical Examination Of The Influence Of Organizational Culture On Knowledge Management Practices", *Journal Of Management Information Systems / Winter 2005–6*, Vol. 22, No. 3, Pp. 191–224
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. ,1995, *Organizational Behaviour*. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Newberry, S. and Pallot, J. ,2004,, "Freedom or coercion? NPM incentives in New Zealand central government departments", *Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 247-66.
- Nguyen, Q.T.H, Philip A. Neck, Thanh Hai Nguyen, 2008, "The Critical Role of Knowledge Management in Achieving", *International Business Research*, Vol. 2, No. 3.
- Nonaka, I, 1998, "the knowledge-creating company", *Harvard Business Review on knowledge Management*, 21-45
- Nonaka I & Takeuchi H, 1996,"A theory of Organizational Knowledge Creation", *International Journal of Technology Management; Special publication on unlearning and learning*, 833-845
- Nonaka, I 1994,"A dynamic theory of Organizational knowledge creation", *Organization Science* , 5 (1), 14 - 37
- Nurmandi , Ahmad, 2006, "Inovasi Organisasi Publik: Implementasi Knowledge Management Mendorong Inovasi", *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada Volume 10 Nomor 2* pp. 133-148.
- Parikh, M.,2001,"Knowledge Management Framework For High-Tech Research And Development", *Engineering Management Journal*, 13 (3) 27 – 33.
- Peteraf, Margaret A.; Bergen, Mark E., 2003, "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based And Resource-Based Framework", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 24: 1027–1041 (2003).
- Pollanen, R.M.,2005, "Performance measurement in municipalities: empirical evidence in theCanadian context", *The International Journal of Public Sector Management.*, Vol. 18 No. 1, pp. 4-25.
- Pollitt, C.,1986, "Beyond the managerial model: the case for broadening performance assessment in government and the public services", *Financial Accountability and Management*, Vol. 2 No. 3, pp. 155-70.
- Porter, M. E.,1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* , New York: The Free Press.
- Priansa, D. J., "Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Organisasi dan Dampaknya pada Citra Organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung (Studi Terhadap Persepsi Dosen PTS di Kota Bandung)",

- <http://jurnal.upi.edu> diunduh tanggal 1 Mei 2013 jam 15.00 WIB.
- Rahmati.N.A, Goodarzi M., Sajjadi S.N, 2012, "The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management In The Islamic Republik Of Iran's National Olympic Committee", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* January 2012, Vol. 2, No. 1
- Rašula, J, Vu kši V.B., Štemberger, M. I, 2012, "The Impact Of Knowledge Management On Organisational Performance", *Economic And Business Review* Vol. 14 No. 2 2012 Page 147–168.
- Retno, G ,2010, "Pengaruh Moderasi Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Knowledge Management Dan Kinerja Inovasi Industri Telekomunikasi (Studi Kasus Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kantor Regional Iv Jawa Tengah Dan D.I.Yogyakarta)".
- Shafei, R, Hamed , G, Adel, S, 2011, "Survey Of Relationship Between Knowledge Management And Organizational Culture Dimensions In Public Organizations A Case Of Iranian Public Organizations", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* March 2011 Vol 2, No 11, pp. 355 - 370
- Schein, E.H,"Organizational Culture and Leadership", 3rd Edition (San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc., 2004).
- Sutarman , 2007, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Strategi Implementasi Terhadap Keberhasilan Manajemen Pengetahuan Di PT Telkom", *Jurnal Ilmu Administrasi* Volume 4 No. 2.
- Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G.,2010. "Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An empirical research of the Greek medium and large firms", In *International Conference on Applied Business and Economics*, Technological Educational Institute of Kavala, Kavala, Greece (pp. 1-20).
- Tung-Sheng Kuo, Hsinkuang Chi, Battogtokh Dorjgotov, "Mediation Effect of Knowledge Management in the Relationship Between Technology and Organizational Effectiveness – an Empirical Study of Mongolian", *Academy of Sciences*,
- Shu-Mei, Tseng, 2010, "The Correlation Between Organizational Culture And Knowledge Conversion On Corporate Performance", *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 2 2010, Pp. 269-284,
- Shu-Hui Chuang , 2004, "A Resource-Based Perspective On Knowledge Management Capability And Competitive Advantage: An Empirical Investigation", *Expert Systems with Applications* 459–465
- Sørensen JB. 2002, *The Strength Of Corporate Culture And The Reliability Of Firm Performance*. 2002; 47(1): 70–91.
- Teece, D. J. & Pisano, G, 1994, "The Dynamic Capabilities Of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3,537-55.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A, 1997, "Dynamic Capabilities And Strategic Management". *Strategic Management Journal* 1997; 18(7): 509-33.
- Teece D.J., 2007, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal* 2007; 28: 1319-50.
- Valdes JS, 2006, "A Study Of The Effectiveness Of A Diverse Workforce Within Nonprofit Organizations Serving Older Adults: An Analysis Of The Impact Of Leadership Styles And Organizational Culture", *Disertasi Capella University*.
- Verona, G., & Ravasi, D. "Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study Of Continuous Product Innovation.", *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Viriyakul, P., 2011,"Organization Culture Affecting Knowledge Management For Organization Effectiveness: A Case Study Of Industrial Entities In Chachoengsao Industrial Estate", *International Journal of Arts and Sciences* 4(6): 100-112.
- Vikramjit , Rumina, Sukhr, 2012, "Conceptual Framework Of Relationship Between Knowledge Management And Organizational Culture", *Gian Jyoti E-Journal*, Volume 1, Issue 2 (Jan – Mar 2012).
- Watson, S. & Hewett, K, 2006, "A Multi-Theoretical Model Of Knowledge Transfer In Organisations: Determinants Of Knowledge Contribution And Knowledge Reuse", *Journal Of Management Studies*, 43, 141-173.
- Walter R. Freytag, 1990, "Organizational Culture" dalam Kevin R. Murphy and Frank E. Saal, eds., *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice* (New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1990) p.181.
- Wernerfelt, B. 1984, "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal* Vol. 5, No. 2 , pp.171-80
- Wiig, K, 1997,"Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, 30 (3) 399 – 405.

- Yilmaz C, Ergun E. 2008, "Organizational Culture And Firm Effectiveness: An Examination Of Relative Effects Of Culture Traits And The Balanced Culture Hypothesis In An Emerging Economy", *Journal of World Business*; 43 (3): 290-306.
- Yin-Hsi Lo, 2012, "Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry", *The Journal of International Management Studies*, Volume 7 Number 1, April, 2012.
- Zheng W, Yang BY, McLean GN, 2010, "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research* 2010; 63 (7): 763-71.
- Zollo, M. & Winter, S. G.,2002, "Deliberate Learning And The Evolution Capabilities Organization" , *Science*, 13,339-351.