

**Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas
Organisasi Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada
Industri Perbankan di Yogyakarta**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Bagas Wiranata

Nomor Mahasiswa : 13311150

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

**Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas
organisasi Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada
Industri Perbankan di Yogyakarta**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh :

Nama : Bagas Wiranata

Nomor Mahasiswa : 13311150

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Skripsi ini telah diperiksa dan distafaj oleh dosen pembimbing skripsi dengan baik.

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat suatu karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 23 Agustus 2017

Penulis,



Bagas Wiranata

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas organisasi

Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada Industri

Perbankan di Yogyakarta

Hasil Penelitian

Diajukan Oleh:

Nama : Bagas Wiranata

No.Mahasiswa : 13311150

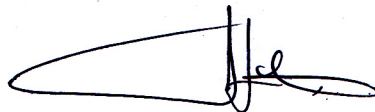
Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 23 Agustus 2017

Dosen Pembimbing,



Anjar Priyono Ph.D S.E., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DENGAN ORGANIZATIONAL AGILITY SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INDUSTRI PERBANKAN DI YOGYAKARTA

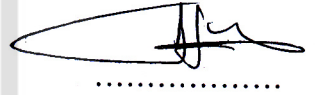
Disusun Oleh : **BAGAS WIRANATA**

Nomor Mahasiswa : **13311150**

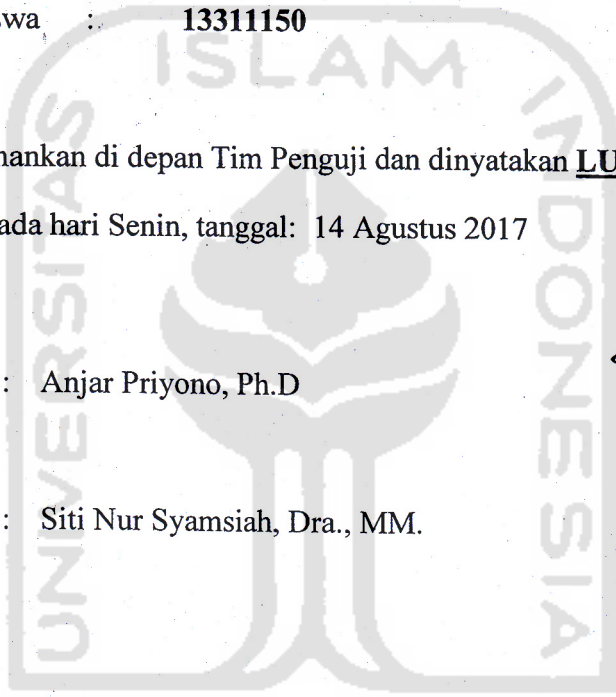
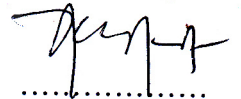
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 14 Agustus 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono, Ph.D



Penguji : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

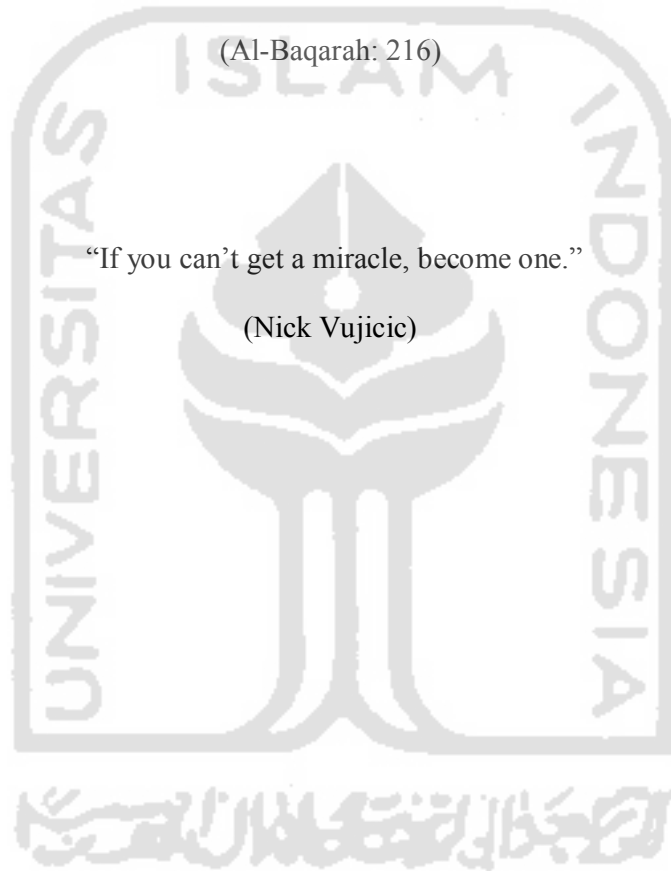
MOTTO

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui”

(Al-Baqarah: 216)

“If you can't get a miracle, become one.”

(Nick Vujicic)



PERSEMBAHAN

Tualisan ini saya persembahkan sepenuhnya hanya untuk kedua orang tua saya
tercinta

Abi dan Umi

Pasangan yang telah dengan sempurna
menjalankan amanah sebagai orangtua

Yag tiap katanya berupa doa untuk anak – anaknya

Terimakash



KATA PENGANTAR

Assalammualaikum Wr. WB

Segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang tak henti dilimpahkan kepada kita semua. Shalawat serta salam tak lupa kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Pada akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada Industri Perbankan di Yogyakarta”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi prasyarat akademis untuk memperoleh sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Penulisan dan penyusunan skripsi ini tak lepas dari bimbingan, dukungan dan bantuan baik secara material maupun non-material dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang teramat mendalam kepada mereka yang telah mendukung dan memberi inspirasi :

1. Allah SWT yang atas anugerah dan karunianya, penulis dimudahkan dalam mengerjakan skripsi ini hingga selesai.
2. Abi dan Umi yang tak putus doa dan segala dukungan serta semangat untuk penulis disini.
3. Bapak Anjar Priyono, Ph.D sebagai dosen pembimbing yang inspiratif dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

Seluruh pihak yang dengan tulus dan ikhlas baik secara langsung dan maupun tidak langsung. Harapan penulis semoga karya ini dapat menjadi tulisan yang bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Wassalammualaikum Wr. WB

Yogyakarta, 23 Agustus 2017
Penulis,

Bagas Wiranata

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas organisasi Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada Industri Perbankan di Yogyakarta.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini menggunakan 50 manajer perbankan di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan analisis SmartPLS.

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif Terhadap Efektivitas organisasi, *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif Terhadap *Organizational Agility*, efektif organisasi berpengaruh positif Terhadap *Organizational Agility*, dan *Organizational Agility* mampu memediasi pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas organisasi.

Kata kunci : *Customer Knowledge Management*, Efektivitas organisasi dan *Organizational Agility*

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of customer knowledge management against organizational effectiveness with organizational agility as variable moderation in banking industry in Yogyakarta.

Sampling method in this research using random sampling method, that is taking sample randomly from population which have been determined. in this study using 50 banking managers in Yogyakarta. this study uses SmartPls Analysis.

The result of the research proves that customer knowledge management has positive influence on organizational effectiveness, customer knowledge management has positive effect on organizational agility, effective organization has positive effect on organizational agility, and organizational agility able to mediate the influence of customer knowledge management on organizational effectiveness.

Keywords : Customer Knowledge Management, Effective organization and Organizational Agility

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Efektifitas Organisasi	9
2.3 Customer Knowledge Management	11
2.4 Organizational Agility	14

2.5 Hipotesis Penelitian.....	16
2.6 Kerangka Pemikiran.....	21
BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1 Pendekatan Penelitian	22
3.2 Populasi dan Sampel	22
3.3 Jenis Data penelitian	23
3.4 Prosedur Pengambilan Data	24
3.5 Klasifikasi variabel Penelitian	24
3.6 Uji Instrumen penelitian.....	26
3.7 Metode Analisis Data.....	27
BAB IV ANALISIS DATA	29
4.1 Hasil Pengumpulan Data	29
4.2 Deskripsi Responden	30
4.3 Pengujian Model Pengukuran	32
4.4 Evaluasi Model pengukuran.....	36
4.5 Pengujian Hipotesis.....	38
4.6 Pembahasan	40
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	46
5.1 Kesimpulan	46
5.2 Saran.....	47
DAFTAR PUSTAKA	48

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Daftar Kuesioner Disebar.....	29
Tabel 4.2 Jenis Kelamin	30
Tabel 4.3 Usia Responden.....	30
Tabel 4.4 Jabatan Responden.....	31
Tabel 4.5 Masa Kerja.....	31
Tabel 4.6 Hasil Uji AVE.....	33
Tabel 4.7 Hasil Korelasi antar Variabel laten	34
Tabel 4.8 Cross Loading	34
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i> dan Korelasi Antar Konstruk.....	36
Tabel 4.10 Koefisien Determinasi	36
Tabel 4.11 Path Coefficient.....	37
Tabel 4.12 Hasil Uji Sobelt.....	40
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis.....	40

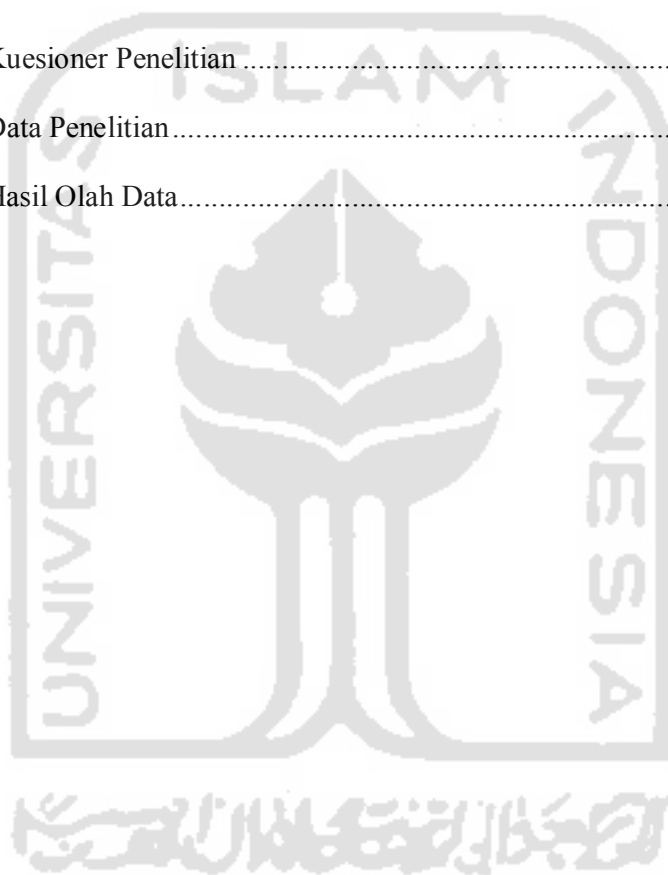
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 21



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	53
Lampiran 2 Data Penelitian	57
Lampiran 3 Hasil Olah Data	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Masalah

Dalam ilmu manajemen, efektivitas dianggap sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi. Maka, masalah efektivitas merupakan masalah yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Pada 1980-an, efektivitas organisasi berperan lebih menonjol dan beralih menjadi konsep yang membangun organisasi (Henry, 2011). Konsep ini berkaitan dengan isu-isu seperti kemampuan organisasi untuk mengakses dan menyerap sumber daya dan pencapaian tujuan organisasi (Ashraf dan Abd Kadir, 2012). Ashraf dan Abd Kadir (2012) menunjukkan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk memiliki akses ke sumber daya penting.

Perusahaan harus mampu membangun dan mengembangkan efektivitas organisasi di dalam lingkungannya. Efektivitas organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan memanfaatkan segala sumber yang ada melalui sebuah proses organisasi yang optimal. Perubahan yang bersifat inovatif dalam hubungan interaktif antar anggotaanggota organisasi atau penyusunan hubungan sumber daya manusia akan meningkatkan efektivitas organisasi.

Malhotra (2005) dalam studinya mengatakan bahwa Efektivitas adalah salah satu Kriteria untuk pencapaian tujuan organisasi yang dianggap dalam semua bidang dan dapat dicapai dengan pendekatan yang berbeda dan karena itu merupakan konsep keseluruhan. Penelitian (Malhotra, 2005) menunjukkan bahwa

optimasi pengetahuan organisasi melalui cara yang berbeda meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, oleh karena itu perusahaan harus mengelola *knowledge management* untuk menjamin penyediaan barang dan jasa yang diinginkan pelanggan dan mencapai kepuasan pelanggan (Bhatti et al., 2011). Dalam keadaan ekonomi yang kompetitif saat ini perusahaan perlu membangun *knowledge management* sebagai faktor penting untuk keuntungan bisnis dan keunggulan kompetitif (Medibeigi et al, 2016). Organisasi harus tahu bagaimana menggunakan *knowledge management* untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan mereka serta pencapaian tujuan mereka.

Pengetahuan (*knowledge*) dipandang sebagai senjata penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menandai lahirnya era ekonomi baru yaitu era ekonomi berbasis pengetahuan yang diindikasikan oleh makin maraknya persaingan berbasis pengetahuan. Pengetahuan sebagai dasar fundamental kompetisi (Agarwal, et al, 2012) dan, khususnya pengetahuan tacit, dapat menjadi sumber keunggulan karena unik tidak bergerak sempurna, tidak dapat secara sempurna ditiru dan tidak dapat disubstitusikan.

Penelitian terbaru telah menemukan bahwa adanya persaingan antara manajemen pengetahuan dan manajemen hubungan pelanggan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hubungan dua teori ini dikenal dengan *customer knowledge management* yang merupakan metode yang baik untuk memperoleh pengetahuan tentang pelanggan dan menyediakan pengetahuan yang paling tepat untuk perusahaan (Medibeigi et al, 2016). *Customer knowledge management* berhubungan dengan akuisisi, pembagian, dan pengembangan

pengetahuan pelanggan yang bertujuan untuk memberikan manfaat antara pelanggan dan organisasi (Sarhadi, 2013). Di sisi lain, Organisasi dipaksa untuk mencari kelincihan untuk bersaing di abad dua puluh satu karena organisasi modern menghadapi tekanan yang tinggi untuk menemukan cara-cara baru agar dapat bersaing secara efisien di pasar global yang dinamis (Medibeigi et al, 2016).

Organizational agility merupakan kemampuan organisasi untuk menawarkan produk dan layanan berkualitas tinggi. Organizational Agility itu menjadi faktor penting untuk produktivitas organisasi. Salah satu organisasi yang membutuhkan *organizational agility* yang baik adalah organisasi perbankan. Perbankan merupakan organisasi dengan isu-isu *knowledge management*, *organizational agility* dan efisiensi yang sangat penting di dalamnya (Medibeigi et al, 2016). Bank dianggap sebagai komponen penting dari sistem keuangan dalam perekonomian memiliki dampak moneter yang besar terhadap perekonomian dan perdagangan dunia usaha. Dengan meningkatnya pesaing, bank menyadari pentingnya menarik pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Pelanggan adalah salah satu faktor utama dan kondisi keberhasilan industri perbankan. Keuntungan dari manajemen pengetahuan pelanggan harus diambil di bank sehingga informasi dan pengalaman secara sistematis diterapkan, dengan cara yang penemuan, kompetensi, efisiensi dan akuntabilitas organisasi ditingkatkan (Sarhadi, 2013).

Penelitian mengenai hubungan *customer knowledge management*, *organizational agility* dan efektifitas organisasi pernah dilakukan oleh Medibeigi et al, (2016). Penelitian Medibeigi et al, (2016) menggunakan 97 karyawan di bank privat di daerah sirjan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *customer*

knowledge management berpengaruh terhadap *organizational agility*, *customer knowledge management* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, *organizational agility* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, dan *organizational agility* mampu memediasi hubungan antara *customer knowledge management* dan efektivitas organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan meneliti lebih lanjut untuk memperoleh bukti empiris apakah teori yang sama namu dengan aplikasi, populasi, waktu dan tempat yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan mengangkat judul “Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas organisasi Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada Industri Perbankan di Yogyakarta”

1.2 Rumusan Masalah

Perbankan merupakan organisasi dengan isu-isu *knowledge management*, *organizational agility* dan efisiensi yang sangat penting di dalamnya (Medibeigi et al, 2016). Berdasarkan isu diatas, maka penelitian ini mencoba mengeksplorasi peran mediasi *organizational agility* dalam hubungan antara *knowledge management* dan efektivitas organisasi khususnya organisasi perbankan di Yogyakarta.

Berdasarkan uraian di atas mengenai latar belakang yang telah dibahas dan dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Medibeigi et al, (2016), penelitian ini menjelaskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *customer knowledge management* berpengaruh terhadap *organizational agility* perbankan di Yogyakarta?

2. Apakah *customer knowledge management* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perbankan di Yogyakarta?
3. Apakah *organizational agility* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perbankan di Yogyakarta?
4. Apakah *organizational agility* mampu memediasi hubungan *customer knowledge management* terhadap efektivitas organisasi perbankan di Yogyakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini untuk membuktikan hubungan antara *knowledge management* dan efektivitas organisasi khususnya organisasi perbankan di Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut maka secara khusus tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh *customer knowledge management* terhadap *organizational agility* perbankan di Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh *customer knowledge management* terhadap efektivitas organisasi perbankan di Yogyakarta
3. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh *organizational agility* terhadap efektivitas organisasi perbankan di Yogyakarta.

4. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris peran *organizational agility* sebagai mediator hubungan *customer knowledge management* terhadap efektivitas organisasi perbankan di Yogyakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan perbankan dalam usaha meningkatkan efektifitas organisasi melalui pengelolaan faktor-faktor internal perusahaan seperti *customer knowledge management* dan *organizational agility*

2. Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Operasional, khususnya mengenai peran *organizational agility* sebagai mediator hubungan *customer knowledge management* terhadap efektivitas organisasi perbankan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian serupa yang hendak dilakukan oleh peneliti-peneliti berikutnya di masa depan.

3. Bagi Penulis

Sebagai sebuah bentuk dari hasil konkrit atau nyata dari proses pembelajaran selama duduk di bangku perguruan tinggi Universitas Islam Indonesia (UII) dalam bidang manajemen operasional, khususnya segala hal yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu peran

organizational agility sebagai mediator hubungan *customer knowledge management* terhadap efektivitas organisasi perbankan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai hubungan *customer knowledge management*, *organizational agility* dan efektifitas organisasi pernah dilakukan oleh Medibeigi et al, (2016). Penelitian Medibeigi et al, (2016) menggunakan 97 karyawan di bank privat di daerah Sirjan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *customer knowledge management* berpengaruh terhadap *organizational agility*, *customer knowledge management* berpengaruh terhadap efektifitas organisasi, *organizational agility* berpengaruh terhadap efektifitas organisasi, dan *organizational agility* mampu memediasi hubungan antara *customer knowledge management* dan efektifitas organisasi.

Penelitian Salavati dan Reshadat (2014) mengenai hubungan *knowledge management* dan *organizational agility* pada cabang-cabang Bank Tejarat. Penelitian ini menggunakan 108 karyawan dari cabang Bank Tejarat. Analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian membuktikan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational agility*, *encoding of knowledge* berpengaruh signifikan terhadap *learning capacity*, interpersonal *knowledge* berpengaruh signifikan terhadap *learning capacity*, *coding knowledge* berpengaruh signifikan terhadap *learning capacity* dan *personal knowledge* berpengaruh signifikan terhadap *learning capacity*.

Penelitian Kim dan Hancer (2010) meneliti mengenai pengaruh sumber daya *knowledge management* terhadap efektifitas organisasi industri restoran di

52 negara bagian di Amerika Serikat. Sampel penelitian ini berjumlah 179 responden. Analisis data menggunakan analisis anova untuk pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini adalah sumber daya *knowledge management* mempengaruhi efektivitas organisasi di sebuah restoran. Hasil menunjukkan bahwa sumber daya *knowledge management* yang signifikan yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah teknologi informasi, insentif, dan budaya berbagi pengetahuan. teknologi informasi berpengaruh paling dominan untuk meningkatkan efektivitas organisasi

2.2 Efektifitas Organisasi

Robbins (2006) mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. Menurut Gibson, et al (2009) bahwa dalam mengukur efektivitas dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu efektivitas jangka pendek dengan indikator produktivitas, mutu, efisiensi, fleksibilitas, dan kepuasan. Sedangkan keunggulan bersaing dan inovasi adalah indikator dari efektivitas jangka menengah. Keseluruhan indikator tersebut akan mempengaruhi efektivitas organisasi jangka panjang dalam mempertahankan eksistensinya.

Efektivitas organisasi adalah satu cara untuk mengukur kinerja organisasi (Lee dan Choi, 2003). Walton dan Dawson (2001) efektivitas dalam fungsi organisasi dengan menggunakan indikator seperti efisiensi, produktivitas, dan keuntungan. Namun, ada banyak kebingungan dalam literatur pada umumnya mengenai definisi dan kriteria untuk menilai efektivitas organisasi yang tepat.

Beberapa penelitian (Lee dan Choi, 2003; Venkatraman, 1990) menganjurkan bahwa efektivitas organisasi lebih kompleks dalam hal deskripsi dan dimensi.

Beberapa penelitian membuktikan beberapa dimensi dari efektifitas organisasi. Cameron (1986) menunjukkan bahwa dimensi lingkungan dan orientasi strategis manajer dimasukkan sebagai faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi efektivitas organisasi. Lee dan Choi (2003) mengategorikan efektifitas organisasi ke dalam empat kelompok: ukuran finansial, modal intelektual, manfaat berwujud dan tidak berwujud, dan balanced scorecard. Sedangkan Gold et. al (2001) menggunakan dimensi kemampuan untuk berinovasi, koordinasi peningkatan upaya, komersialisasi cepat dari produk baru, kemampuan untuk mengantisipasi kejutan, tanggap terhadap perubahan pasar, dan mengurangi redundansi pengetahuan untuk mengukur efektivitas organisasi.

Rangriz dan Soltaineh (2015) menggunakan 8 dimensi untuk mengukur efektifitas organisasi seperti daya tanggap terhadap perubahan lingkungan, tingkat kinerja, pemahaman tujuan organisasi, volume output, permasalahan pekerjaan, aliran kas yang konstan dan teratur, kerja sama dan fasilitas organisasi. Arefin et al (2015) menggunakan perbandingan efektifitas organisasi sendiri dengan pesaing untuk mengukur keberhasilan organisasi yang efektif seperti membandingkan kesuksesan organisasi, pangsa pasar, pertumbuhan perusahaan, laba dan inovasi.

Ashraf dan Khan (2013) menggunakan dua pendekatan pengukuran dalam mengukur efektifitas organisasi. Pendekatan tersebut adalah pendekatan pengukuran subjektif, dan pendekatan pengukuran obyektif. Pengukuran

subjective menggunakan pengukuran komitmen organisasi (Allen dan Mayer, 1990), dan kepuasan kerja (Boyle dan Hoyle, 1990). Sedangkan pengukuran obyektif menggunakan indikator keuangan yang terdiri dari pangsa pasar, penjualan dan profitabilitas (Andersen, 2006; Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003).

Pada penelitian ini dimensi pengukuran efektifitas organisasi berdasarkan pada penelitian Mehdibeigi et al (2016) yang terdiri dari kepentingan misi organisasi, kebijakan suporttif, design organisasi, kondisi kerja, gaji dan keuntungan, kebijakan positif supervisor, dan loyalitas karyawan.

2.3 Customer Knowledge Management

Knowledge Management adalah suatu cara bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan, dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki oleh individu maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur perusahaan. Tujuan utama *Knowledge Management* adalah untuk memelihara dan mentransfer dengan efektif pengetahuan yang penting kepada para karyawan (Chan et al, 2013).

Knowledge Management telah menghasilkan keuntungan yang cukup besar dalam bisnis dan manajemen karena kemampuan untuk menyampaikan kepada organisasi mengenai hasil strategis yang berkaitan dengan profitabilitas, daya saing dan peningkatan kapasitas (Chua, 2009). *Knowledge Management* merupakan sebagai faktor penting dan diperlukan untuk kelangsungan hidup dan

tingkat kompetitif organisasi. *Knowledge Management* diidentifikasi sebagai kerangka untuk merancang strategi struktur, dan proses organisasi sehingga organisasi dapat menggunakan sumber daya untuk menciptakan nilai sosial ekonomi bagi pelanggan dan masyarakat (Omotayo, 2015).

Organisasi membutuhkan kapasitas yang baik untuk mempertahankan, mengembangkan, mengatur, dan memanfaatkan kemampuan karyawan mereka agar tetap di garis depan dan memiliki keunggulan atas pesaing. Pengetahuan dan *Knowledge Management* dianggap sebagai fitur penting bagi kelangsungan hidup organisasi; sedangkan kunci untuk memahami keberhasilan dan kegagalan dari *Knowledge Management* dalam organisasi adalah identifikasi sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk mengenali, menciptakan, mengubah dan pengetahuan. Organisasi yang efektif mengelola dan mentransfer pengetahuan mereka lebih inovatif dan melakukan yang lebih baik (Riege, 2007).

Saat ini pelanggan dikenal sumber yang paling penting dari pengetahuan bagi perusahaan. Para peneliti percaya ketika pelanggan menggunakan layanan atau produk mereka mendapatkan banyak pengetahuan dan pengalaman. Pengetahuan ini telah menjadi sumber penting untuk organisasi dan memperoleh hal itu telah menjadi keunggulan kompetitif baru bagi perusahaan Mehdibeigi et al (2016). Di sisi lain, pelanggan membutuhkan pengetahuan untuk membeli terbaik yang harus disediakan oleh perusahaan. manajemen pengetahuan pelanggan melibatkan proses yang terkait dengan identifikasi dan akuisisi informasi pelanggan, serta penciptaan dan pengoperasian pengetahuan pelanggan. Informasi tersebut adalah di luar batas luar perusahaan dan pengetahuan ini

diekstrak dapat menciptakan nilai bagi organisasi dan pelanggannya (Paquette, 2006). Sebagai jenis pengetahuan eksternal, pengetahuan pelanggan dipandang sebagai sumber daya penting yang dapat dikelola untuk mendukung pengembangan produk baru, untuk memfasilitasi penginderaan peluang pasar yang muncul dan untuk meningkatkan hubungan pelanggan jangka panjang. Dengan demikian, *customer knowledge management* berkaitan dengan pengelolaan dan eksploitasi pengetahuan yang berhubungan dengan pelanggan (Mehdibeigi et al, 2016). Buat berbagi pengetahuan pelanggan dengan organisasi dalam rangka menciptakan nilai bagi kedua belah pihak dapat mencapai produk yang lebih baik.

Menurut Wilde (2011), implementasi *customer knowledge management* diharapkan dapat mengisi kesenjangan knowledge pada customer. Jika knowledge digunakan dalam target orientasi, hal ini dapat diperlukan untuk mampu diakses dan untuk berbagi secara sistematis. Dengan mengintegrasikan *customer knowledge management*, customer dapat menjadi mitra aktif bagi perusahaan.

Customer knowledge management hanya berfokus pada mengelola knowledge tentang customer. Tujuannya adalah untuk meningkatkan orientasi customer dan untuk membangun hubungan customer dalam jangka panjang. *Customer knowledge management* tidak mampu sepenuhnya mencapai tujuan tersebut, karena hal tersebut kurang terintegrasi dengan customer (Wilde, 2011).

Oleh karena itu, transfer antara perusahaan dan customer sangat diperlukan dengan menerapkan *Customer knowledge management*. Pelanggan lebih terintegrasi dari *customer knowledge management* dan menjadi mitra aktif

berpengetahuan, akibatnya pengetahuan dari, untuk dan tentang customer dapat digunakan secara efisien.

Definisi *customer knowledge management* menurut Zhang (2011) adalah proses untuk menangkap, berbagi, menerapkan data, informasi, dan knowledge yang berhubungan dengan customer untuk manfaat perusahaan Menurut Allameh, Shahin, Tabanifar (2012) *Customer Knowledge* merupakan pengetahuan yang berada di tengah-tengah *customer*, bukan pengetahuan mengenai *customer* itu sendiri, melainkan proses untuk mengelola, identifikasi, akuisisi, dan penggunaan *customer knowledge* secara kolektif disebut sebagai *Customer Knowledge Management*.

2.4 Organizational Agility

Perkembangan definisi agilitas organisasi terus berkembang. Berawal dari kecepatan dalam pengambilan keputusan berubah menjadi fleksibilitas, lalu berubah lagi menjadi fleksibilitas strategis, dan akhirnya agilitas organisasi (Schnackenberg et al, 2011). Perkembangan definisi agilitas organisasi seiring dengan perkembangan dimensi *Organizational Agility*.

Salah satu peneliti yang mengawali untuk melakukan transisi dari fleksibilitas strategis menjadi agilitas adalah Sambamurthy et al (2003). Definisi agilitas menurut Sambamurthy et al (2003) ada tiga dimensi yang terlibat dalam konstruk agilitas, yaitu agilitas pelanggan (*customer agility*), agilitas kemitraan (*partnering agility*), dan agilitas operasional (*operational agility*). Berbeda dengan definisi yang dikemukakan Sambamurthy et al (2003), Sull (2009) lebih menjelaskan agilitas sebagai kapasitas organisasi. Hal ini berimplikasi pada

dimensi yang terlibat didalamnya, yaitu jangkauan untuk merasakan (*range of sense*) dan jangkauan untuk merespon (*range of response*), bukan skala untuk merasakan dan merespon seperti pada definisi awal berfokus pada aspek merasakan dan merespon. Tallon Pinsonneault (2011) menekankan pentingnya kemudahan dalam merasakan dan kemudahan dalam merespon. Kemampuan keduanya diperlukan untuk menyeimbangkan aspek eksploitasi dan eksplorasi. Sedangkan Overby et al (2006) yang menekankan pada dimensi kelayakan merespon (*appropriateness of the response*), yaitu selarasnya respon dengan tujuan organisasi.

Membangun *Organizational Agility* menuntut pendekatan yang holistik, strategis dan entrepreneurial (Sambamurthy et al, 2003). Pendekatan holistik terhadap agilitas menurut Yusuf et al (1999) memiliki dua dimensi, yaitu dimensi vertikal dan horisontal. Dimensi horizontal berarti bahwa agilitas dapat diekspresikan sebagai sistem yang melibatkan *input*, operasionalisasi, dan *output*. Christopher (2000) menambahkan bahwa dalam dimensi horisontal juga melibatkan integrasi proses dengan stakeholder. Berdasarkan kedua pandangan tersebut secara strategis dapat dikatakan bahwa dimensi horisontal agilitas merupakan integrasi *input*, *process*, *output*, dan *feedback* untuk memuaskan *stakeholder* (Margo, 2014). Dimensi vertikal berarti agilitas dapat dicapai secara berjenjang, baik itu ditataran antar organisasi, inter organisasi, individu, maupun sumber daya. Agilitas pada jenjang yang tinggi akan tercapai apabila terdapat keselarasan pada setiap jenjang dan setiap tahapan dalam sistem horisontal (Yusuf et al, 1999). Intinya adalah agilitas dibangun sebagai pondasi organisasi dan

diposisikan secara strategis. Organisasi membutuhkan agilitas untuk *survive* dan berkembang dalam lingkungan bisnis saat ini yang dinamis dan tidak pasti. Karena itu perlu ditelusuri faktor-faktor apa saja yang menunjang organisasi mencapai agilitas yang tinggi atau *enabler* agilitas organisasi. Keberadaan *enabler* diperlukan sebab berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi untuk merespon dengan cepat dan efektif lingkungan bisnis yang dinamis.

Agility adalah keberhasilan pelaksanaan prinsip-prinsip kompetitif seperti kecepatan, fleksibilitas, inovasi dan kualitas dengan reintegrasi sumber daya dan praktik terbaik untuk menyediakan produk dan layanan berorientasi pelanggan dalam lingkungan dengan perubahan cepat (Trong et al, 2005). Agilitas organisasi dirancang untuk memahami dan memprediksi perubahan dalam bisnis dan mereka berurusan dengan terstruktur mereka. Kepuasan pelanggan dan karyawan merupakan salah satu tujuan organisasi cerdas ini. Suatu perusahaan tangkas memiliki desain organisasi, proses dan produk sedemikian rupa sehingga dapat merespon perubahan tepat dalam kerangka waktu tertentu (Balaji et al., 2014). Agilitas berkaitan dengan kemampuan untuk memenuhi perubahan yang tak terduga dan memanfaatkan perubahan sebagai sebuah kesempatan (Zhang & Sharifi, 2007) dan dapat memiliki keuntungan atau, pangsa pasar yang dapat menarik pelanggan. Agilitas organisasi mempertimbangkan beberapa kemampuan mendasar yang meliputi akuntabilitas, kompetensi, fleksibilitas dan kecepatan (Mehdibeigi et al, 2016).

2.5 Hipotesis Penelitian

2.5.1 Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap *Organizational Agility*

Salah satu faktor keberhasilan *Customer Knowledge Management* adalah peningkatan agilitas organisasi. Al-Shammari dan Global (2009) membuktikan bahwa keberhasilan pelaksanaan *Customer Knowledge Management* adalah pencapaian tujuan organisasi, pelayanan secara berbeda atau bersamaan karena kebutuhan dan preferensi serta nilai kepada perusahaan juga berbeda, pengembangan pengetahuan, dan efektifitas pengukuran pekerjaan.

Menurut Wilde (2011), *Customer Knowledge Management* memiliki fokus utama yaitu *knowledge inhouse* seorang konsumen. Hasilnya, seorang konsumen dan *knowledge* yang dimilikinya tidak cukup dan tidak terintegrasi secara sistematis dalam proses organisasi. *Customer Knowledge Management* bermanfaat untuk mengisi celah ini. Jika *knowledge customer* digunakan untuk sikap dengan orientasi terhadap target, maka perlu membuatnya dapat diakses, dikembangkan, dan dibagikan dengan sistematis. Dengan integrasi *Customer Knowledge Management*, *customer* dapat menjadi rekan *knowledge* aktif bagi perusahaan.

Wilde (2011) menjelaskan bahwa *Customer Knowledge Management* merupakan suatu alat pemenuhan keinginan para *customer* yang sebenarnya memiliki pengetahuan terkait perusahaan dan dirinya sendiri. Umumnya pengetahuan tidak cukup dan tidak sistematis terintegrasi ke proses bisnis perusahaan. Sehingga dengan adanya integrasi pengetahuan dari *customer* dengan

perusahaan melalui *Customer Knowledge Management* , akan memampukan *customer* menjadi mitra bagi perusahaan dari segi pengetahuannya. Dengan bekerja sama dengan *customer*, sebuah perusahaan akan mendapatkan peningkatan dalam kemampuan berinovasi dan peningkatan agilitas organisasi.

Beberapa hasil studi seperti Medibeigi et al, (2016) membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H1 : *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Agility*

2.5.2 Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi

Implementasi *knowledge management* atau manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan saat ini begitu cepat, konsep *knowledge management* berasal dan berkembang di dunia bisnis, diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam rangka meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. *knowledge management* sendiri digunakan untuk memperbaiki komunikasi diantara manajemen puncak dan di antara para pekerja untuk memperbaiki proses kerja serta menanamkan budaya berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing*.

Tujuan *Customer Knowledge Management* adalah untuk mendapatkan keefektifan dan kemampuan untuk berkompetisi secara organisasi, *Customer Knowledge Management* dapat sukses tergantung pada kemampuannya

menargetkan *customer*, produk, harga, waktu dan melalui *channel* untuk meningkatkan keuntungan organisasi (Al-Shammari, 2009). Menurut Ogunde et al. (2010) CKM digunakan untuk mendukung knowledge antara perusahaan dengan *customer* untuk membuat keputusan yang tepat digunakan untuk mendukung knowledge antara perusahaan dengan *customer* untuk membuat keputusan yang tepat.

Beberapa hasil studi seperti Medibeigi et al, (2016) dan Kim dan Hancer (2010) membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H2 : *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

2.5.3 Pengaruh *Organizational Agility* Terhadap Efektivitas Organisasi

Ada dua aspek yang terkandung dalam agility, yang sifatnya interdependen (Meredith & Francis, 2000) yaitu aspek strategik dan operasional. Pada level strategik dibutuhkan pendekatan yang berorientasi ke luar perusahaan dengan aktivitas utamanya adalah mengamati lingkungan dan menilai pengaruh dari trend industri, teknologi, kekuatan kompetitif, perubahan selera pelanggan, dan dinamika segmen pasar. Atas dasar itulah kemudian perusahaan harus mengambil suatu posisi bersaing tertentu dan membuat komitmen untuk menjalankan strategi yang dipilihnya guna menghadapi persaingan. Sedangkan aspek operasional menyangkut segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi, terutama proses produksi, pemeliharaan dan proses inovasi. Mengadopsi strategi *agility* berarti perusahaan harus selalu siap bekerja dengan cara dan mekanisme baru sekaligus mentransformasi berbagai

operasi internalnya sehingga selalu dapat memberikan layanan yang memuaskan konsumen.

Peningkatan *Organizational Agility* akan meningkatkan efektifitas organisasi. Hasil studi seperti Medibeigi et al, (2016) dan Kim dan Hancer (2010) membuktikan bahwa *Organizational Agility* berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :
H3 : *Organizational Agility* berpengaruh positif terhadap efektifitas organisasi

2.5.4 Pengaruh *Organizational Agility* Dalam Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektvitas Organisasi

Pada penelitian ini akan juga dibahas mengenai bagaimana peran *Organizational Agility* Dalam Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektvitas Organisasi. Dimensi-dimensi variabel peneltian yaitu *Customer Knowledge Management*, *Organizational Agility* dan efektifitas organisasi berdasarkan studi Medibeigi et al, (2016).

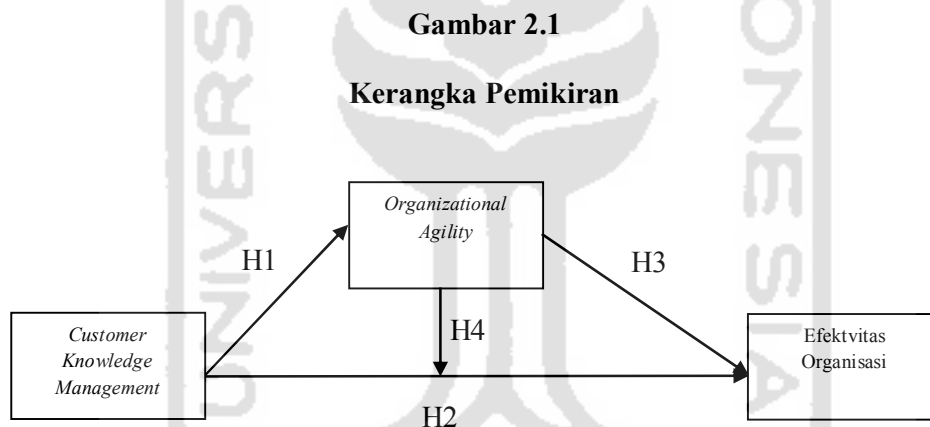
Wilde (2011) menjelaskan bahwa *Customer Knowledge Management* merupakan suatu alat pemenuhan keinginan para *customer* yang sebenarnya memiliki pengetahuan terkait perusahaan dan dirinya sendiri. Umumnya pengetahuan tidak cukup dan tidak sistematis terintegrasi ke proses bisnis perusahaan. Sehingga dengan adanya integrasi pengetahuan dari *customer* dengan perusahaan melalui *Customer Knowledge Management* , akan memungkinkan *customer* menjadi mitra bagi perusahaan dari segi pengetahuannya. Dengan

bekerja sama dengan *customer*, sebuah perusahaan akan mendapatkan peningkatan dalam kemampuan berinovasi dan peningkatan agilitas organisasi

Hasil penelitian Medibeigi et al, (2016) membuktikan bahwa *Organizational Agility* mampu Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah :

H4 : *Organizational Agility* Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi

2.6 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif menurut Donmoyer dan Given, (2008) adalah pendekatan-pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik daripada naratif.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan yang bekerja di industri perbankan di Yogyakarta. Dalam penelitian ini jumlah populasi tidak teridentifikasi total jumlahnya.

3.3.1 Sampel dan Teknik *Sampling*

Sampel (*sample*) adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006). Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Teknik pengambilan sampel ini terbatas pada orang-orang yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena mereka adalah satu-satunya yang memiliki informasi tersebut, atau sesuai dengan beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran dan

Bougie, 2010). *Purposive sampling* adalah suatu proses pengambilan sampel dengan menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang akan diambil yang dapat memberikan informasi, kemudian pemilihan sampel tersebut dilakukan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu, tidak menyimpang dari ciri-ciri sampel yang ditetapkan (Sekaran & Bougie, 2010). Dalam penelitian ini akan berfokus kepada manajer Bank dengan minimal posisi *middle management* dan mempunyai masa kerja minimal 2 tahun.

3.3 Jenis Data Penelitian

Data penelitian ini terdiri dari Data primer. Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket.

Kuisisioner yang akan digunakan dan disajikan kepada responden terdiri dari dua bagian, yaitu:

- a. Bagian yang mengungkapkan karakteristik responden. Berisi mengenai data karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan.
- b. Bagian yang mengungkapkan pertanyaan tentang variabel penelitian.

3.4 Prosedur Pengambilan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisioner. Kuisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Untuk mengubah data dari variabel-variabel yang ada kedalam perhitungan data, maka penulis menggunakan skala likert. Pada skala Likert ini responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 5 untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut.

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
2. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
3. Jawaban N (netral) diberi nilai 3
4. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
5. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik dalam suatu penelitian (Arikunto, 2010). Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen yang terdiri dari *customer knowlegde management*
2. Variabel intervening yang terdiri dari *agility organization's*

3. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah efektivitas organisasi.

3.5.1 Definisi Operasional Variabel

3.5.1.1 Customer Knowledge Management

Customer knowledge management berkaitan dengan pengelolaan dan eksploitasi pengetahuan yang berhubungan dengan pelanggan (Jiebing et al. 2013). Buat berbagai pengetahuan pelanggan dengan organisasi dalam rangka menciptakan nilai bagi kedua belah pihak dapat mencapai produk yang lebih baik. *Customer knowledge management* diukur dengan lima indikator yaitu Mehdibeigi et al, (2016) :

1. Pengetahuan
2. Modal manusia
3. Komunikasi dan interaksi
4. Modal struktural
5. Hubungan pelanggan

3.5.1.2 Organizational Agility

Sull (2009) lebih menjelaskan agilitas sebagai kapasitas organisasi. Hal ini berimplikasi pada dimensi yang terlibat didalamnya, yaitu jangkauan untuk merasakan (*range of sense*) dan jangkauan untuk merespon (*range of response*), bukan skala untuk merasakan dan merespon seperti pada definisi awal berfokus pada aspek merasakan dan merespon. Organizational Agility diukur dengan lima indikator yaitu Mehdibeigi et al, (2016) :

1. Akuntabilitas
2. Kompetensi

3. Fleksibilitas
4. Kecepatan

3.5.1.3 Efektivitas Organisasi

Robbins (2016) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. Efektivitas organisasi diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut Mehdibeigi et al, (2016) :

1. Kepentingan misi organisasi
2. Dukungan kebijakan
3. Design organisasi
4. Kondisi kerja
5. Keuntungan
6. Kebijakan positif supervisor
7. Loyalitas karyawan

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah uji korelasi pearson. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka bukti pernyataan dikatakan valid (Simamora, 2004)

3.6.2 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas adalah tingkat kehandalan dari kuisisioner. Kuisisioner yang realibel adalah kuisisioner yang apabila dicoba secara berulang-ulang kepada

kelompok yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologi pada responden (Simamora, 2004). Metode yang digunakan dalam realibilitas ini adalah teknik alpha. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010). Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

3.7.2 Analisis *Partial Least Square* (PLS).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan salah satu alternatif dari *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance* yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis *covariance*. Seperti yang diketahui bahwa penggunaan *Covariance Based SEM* (CB-SEM) yang diwakili software seperti AMOS, EQS, LISREL, dan Mplus menuntut sampel dalam jumlah besar, data harus memenuhi berbagai asumsi parametrik, indikator pembentuk harus berbentuk refleksif, skala pengukuran harus continuous serta adanya dukungan teori yang kuat sering kali membuat peneliti kesulitan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut. Untuk itu, dibutuhkan alternatif SEM lain yang lebih longgar namun powerfull dan tidak mensyaratkan berbagai asumsi. Alternatif SEM yang

dimaksud adalah SEM berbasis *variance* atau *partial least square* (PLS) (Hengky Latan dan Imam Ghozali, 2012).

Saat ini terdapat berbagai macam software yang menawarkan PLS salah satunya dari SmartPLS 2.0 M3 yang dikembangkan oleh Professor Christian M Ringle, Sven Wende dan Alexander Will pada tahun 2005. PLS telah mencapai popularitasnya saat ini dan telah digunakan secara mendunia dalam berbagai jurnal ilmiah dan penelitian yang menggunakan model persamaan struktural (Latan dan Ghozali, 2012).



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah kalangan manajer industri perbankan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Responden yang diambil untuk penelitian ini sebanyak 50 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantarkan langsung kepada calon responden. Dari rencana kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 55 kuesioner, hanya 50 memenuhi syarat untuk dianalisis. Keterangan lebih lengkap mengenai pengumpulan kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Data kuesioner yang disebar

Keterangan	Jumlah	%
Kuesioner disebar secara langsung	55	100
Kuesioner yang diisi tidak lengkap	(3)	6%
Kuesioner yang tidak kembali	(2)	4%
Kuesioner yang dapat diolah	50	90%

Sumber : data diolah

4.2 Deskripsi Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan dari jenis kelamin responden terdiri dari 2 kategori, yaitu pria dan wanita. Dari data yang diterima dan yang digunakan, peneliti mendapati 37 responden berjenis kelamin pria dan 13 sisanya berjenis kelamin wanita. Adapun informasi lebih lanjut dijelaskan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	%
Jenis Kelamin	Pria	37	74
	Wanita	13	26
Total		50	100

Sumber : data diolah

4.2.2 Usia

Berdasarkan usia responden terdiri dari usia 21-30 tahun, 31-40 tahun, dan lebih dari 40 tahun. Dari hasil data yang diperoleh dan yang digunakan oleh peneliti, sebanyak 20 responden berusia > 40 tahun, 28 responden berusia 30-40 tahun, dan 2 responden berusia 20-29 tahun. Adapun informasi selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Usia Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	%
Usia	21-30 tahun	2	4
	31-40 tahun	28	56
	>40 tahun	20	40
Total		50	100

Sumber : data diolah

4.2.4 Jabatan

Berdasarkan jabatan responden, sebanyak 8 responden adalah manajer pemasaran dan keuangan, 7 responden SDM dan Operasional, dan 20 responden manajer lainnya. Adapun informasi selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.4 Jabatan Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	%
Jabatan	Manajer Pemasaran	8	16
	Manajer Keuangan	8	16
	Manajer SDM	7	14
	Manajer Operasional	7	14
	General Affair	8	16
	Manajer R and D	7	14
	Manajer Resiko	5	10
Total		50	100

Sumber : Data Diolah

4.2.5 Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, 28 responden bekerja diatas 10 tahun, 24 responden bekerja diantara 5 sampai 10 tahun, dan 4 responden bekerja kurang dari 5 tahun. Adapun informasi selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Masa Kerja Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	%
Masa kerja	< 5 tahun	4	8
	5-10 tahun	24	48
	>10 tahun	28	56
Total		50	100

Sumber : data diolah

4.3 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji instrumen dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengukur sejauh mana tingkat validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian.

Pengujian instrumen penelitian ini menggunakan hasil uji validitas konvergen. *Convergent Validity* dilakukan dengan membandingkan nilai outer model (*loading factor*) dengan nilai kritis 0,5. Jika *loading factor* > 0,5 maka butir

instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilainya $< 0,5$ maka dinyatakan gugur. Penilaian terpenuhinya validitas konvergen selanjutnya dengan menggunakan nilai AVE yang ditunjukkan lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian validitas seperti Gambar 4.1 menunjukkan bahwa hasil validitas telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* $\geq 0,5$ (Ghozali, 2015). Dengan demikian seluruh indikator dalam variabel penelitian dapat dinyatakan valid.

Convergent Validity dilakukan dengan membandingkan nilai outer model (*loading factor*) dengan nilai kritis 0,5. Jika *loading faktor* $> 0,5$ maka butir instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilainya $< 0,5$ maka dinyatakan gugur. Berdasarkan hasil pengujian validitas seperti pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa hasil validitas telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* $\geq 0,5$. Dengan demikian seluruh indikator dalam variabel penelitian dapat dinyatakan valid.

Selanjutnya nilai AVE untuk masing-masing konstruk menghasilkan nilai diatas nilai minimum yang disyaratkan. Ini menunjukkan bahwa variabel laten dari konstruk mampu menjelaskan minimum 50% dari varians dari suatu item. Dapat dikatakan bahwa nilai dari uji hasil berikut instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *adequate degree of validity* (Chin, 1996).

Tabel 4.6 Hasil Uji AVE

Indikator	Loading Faktor	AVE
CKM1	0,657	0,566532
CKM2	0,870	
CKM3	0,711	
CKM4	0,709	
CKM5	0,797	
EO1	0,877	0,530605
EO2	0,527	
EO3	0,902	
EO4	0,762	
EO5	0,649	
EO6	0,696	
EO7	0,607	
OA1	0,871	0,729695
OA2	0,861	
OA3	0,848	
OA4	0,837	

Sumber ; Data Diolah, 2017

Tahap berikutnya akan dilakukan penilaian terhadap *discriminant validity* dari konstruk ini. Penilaian akan dilakukan dengan membandingkan antara nilai square of root dari masing - masing nilai AVE konstruk satu dengan yang lainnya. Hasil dalam tahap ini menunjukkan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini dapat memenuhi kriteria *discriminant validity* yang disyaratkan. Akar AVE dari masing - masing konstruk bernilai lebih besar dari pada korelasi antar konstruk (Fornel & Larcker, 1981). Berdasarkan tabel 4.7 nilai akar AVE lebih besar dari pada korelasi antar konstruk sehingga dapat disimpulkan telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 4.7 Hasil Korelasi Antar Variabel Laten

	CKM	EO	OA
CKM	0,752		
EO	0,641	0,728	
OA	0,676	0,679	0,854

Sumber : Data Diolah, 2017

Selanjutnya penelitian akan menganalisis nilai *cross loading* diantara masing - masing item, *cross loading* menjadi metode alternatif dalam menilai *discriminant validity* selain melalui metode *Root of Square*.

Tabel 4.8 Cross Loading

	CKM	EO	OA
CKM1	0,657	0,276	0,239
CKM2	0,870	0,439	0,645
CKM3	0,711	0,440	0,453
CKM4	0,709	0,454	0,370
CKM5	0,797	0,522	0,669
EO1	0,498	0,877	0,570
EO2	0,344	0,527	0,417
EO3	0,547	0,902	0,561
EO4	0,433	0,762	0,502
EO5	0,516	0,649	0,449
EO6	0,277	0,696	0,486
EO7	0,576	0,607	0,449
OA1	0,611	0,505	0,871
OA2	0,599	0,430	0,861
OA3	0,553	0,456	0,848
OA4	0,542	0,412	0,837

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Persyaratan yang harus dipenuhi yaitu nilai *loading* yang membentuk variabel laten yang dituju harus bernilai lebih besar dari pada nilai *loading* dari item ke variabel laten yang bukan targetnya. hasil uji menunjukkan bahwa masing - masing item memiliki nilai *loading* paling tinggi terhadap konstruk yang

dituju dibandingkan dengan konstruk silangnya. hal ini menunjukkan bahwa instrument ini memenuhi kriteria uji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstruknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Nilai *cross loading* berkisar diantara 0,527 sampai dengan 0,871. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

Jika pengujian validitas seluruh indikator telah dilakukan dalam penelitian ini, maka analisis yang dilakukan selanjutnya yaitu uji reliabilitas pada model penelitian. uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu Cronbach's alpha dan Composite Reliability (CR) atau yang sering disebut dengan Dillon Goldstein's. Penelitian ini bersifat confirmatory sehingga apabila nilai composite reliability berkisar antara 0,6 - 0,7 maka masih dapat diterima (Ghozali, 2015). Dibawah ini adalah tabel nilai cronbach's alpa yang dihasilkan. Uji reliabilitas dilakukan untuk dapat mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan composite realibility dengan menggunakan output yang dihasilkan SmartPLS.

Tabel 4.10 Composite Reliability dan Korelasi Antar Konstruk

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
CKM	0,866	0,810
EO	0,885	0,843
OA	0,915	0,877

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas *Composite reability* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai minimum yaitu 0,70. Berdasarkan nilai tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan sangat tinggi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *reliabilitas* instrumen terpenuhi.

4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diterima memenuhi *discriminant validity*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (Inner Model). Menilai inner model adalah melihat hubungan antara variabel dengan melihat hasil koefisien parameter *path* dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2006). Sedangkan untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, dapat dilihat dari koefisien determinasi seperti pada Tabel 4.11

Tabel 4.11

Koefisien Determinasi

Variabel	R Square
CKM	
EO	0,522
OA	0,457

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Hasil koefisien determinasi (*R-square*) variabel efektifitas organisasi menunjukkan nilai sebesar 0,522, yang berarti efektifitas organisasi 52,2% dapat dijelaskan oleh customer knowledge management dan organization ability sedangkan sisanya sebesar 47,8% dijelaskan variabel lainnya. Hasil koefisien determinasi (*R-square*) variabel organization ability menunjukkan nilai sebesar 0,457, yang berarti efektifitas organisasi 45,7% dapat dijelaskan oleh customer knowledge management sedangkan sisanya sebesar 54,3% dijelaskan variabel lainnya

4.5 Pengujian Hipotesis

Telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa hipotesis pada penelitian ini juga akan dianalisis dengan SMARTPLS 2.0 sehingga untuk melakukan uji signifikansi loading factor dan koefisien penelitian menggunakan teknik bootstrapping yang menjadikan sampel berlipat ganda. Jumlah sampel yang awalnya 50 akan menjadi 100 (Ghozali., 2015). Kriteria minimum syarat yang harus dipenuhi untuk hipotesis dapat diterima adalah t-statistik harus diatas 1.96 untuk standar error (alpha) 5% dan beta bernilai positif. Adapun hasil uji hipotesis penelitian yang disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.12 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
CKM -> EO	0,333711	0,337855	0,139076	0,139076	2,399480
CKM -> OA	0,676254	0,704547	0,056734	0,056734	11,919730
OA -> EO	0,453717	0,470575	0,145607	0,145607	3,116042

Sumber : Data Diolah, 2017

4.5.1 Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap *organizational agility*. Hasil pengujian menggunakan PLS menunjukkan bahwa koefisien path pada *Customer Knowledge Management* terhadap *organizational agility* 0,676254 dan nilai T Statistik sebesar 11,919730 (lebih besar dari tabel T yaitu sebesar 1,96) pada alpha sebesar 5%. Sehingga dapat diartikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational agility*, dengan demikian H1 didukung.

4.5.2 Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hasil pengujian menggunakan PLS menunjukkan bahwa koefisien path pada *Customer Knowledge Management* terhadap efektivitas organisasi 0,333711 dan nilai T Statistik sebesar 2,39980 (lebih besar dari tabel T yaitu sebesar 1,96) pada alpha sebesar 5%. Sehingga dapat diartikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi, dengan demikian H2 didukung.

4.5.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis kedua (H3) menyatakan bahwa *Organizational Agility* berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hasil pengujian menggunakan PLS menunjukkan bahwa koefisien path pada *Organizational Agility* terhadap efektivitas organisasi 0,453717 dan nilai T Statistik sebesar 3,116042 (lebih besar dari tabel T yaitu sebesar 1,96) pada alpha sebesar 5%. Sehingga dapat diartikan

bahwa *Organizational Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi, dengan demikian H3 didukung.

Sedangkan untuk menguji hipotesis keempat menggunakan uji sobelt. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (a) dengan jalur M→Y (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).

Hasil uji Sobel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil Uji Sobelt

Path Coefficient	A	Sa	B	Sb	axb	Tvalue
CKM -> OA-> EO	0,676	0,057	0,454	0,146	0,307	3,00791

Sumber : Data Diolah, 2017

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel mediasi antara CKM terhadap EO melalui OA. Nilai t_{hitung} hubungan ketiga variabel tersebut diketahui sebesar 3,00791.. Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,00791 > 1,96$), maka dapat disimpulkan bahwa variabel OA mampu memediasi hubungan antara CKM dan OA.

Dari seluruh pengujian yang dilakukan, dibawah ini disertakan table rangkuman atas hipotesis – hipotesis yang diuji dalam penelitin ini.

Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis

	Deskripsi	B	T Hitung	Kesimpulan
H ₁	<i>Customer Knowledge Management</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Agility</i>	0,676254	11,919730	Hipotesis Didukung
H ₂	<i>Customer Knowledge Management</i> berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi	0,333711	2,399480	Hipotesis Didukung
H ₃	<i>Organizational Agility</i> berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi	0,453717	3,116042	Hipotesis Didukung
H ₄	<i>Organizational Agility</i> Memediasi Hubungan <i>Customer Knowledge Management</i> Terhadap Efektivitas Organisasi	0,307	3,00791	Hipotesis Didukung

Sumber : Data Diolah, 2017

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap *Organizational Agility*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Agility*. Semakin besar *Customer Knowledge Management* akan meningkatkan *Organizational Agility*

Salah satu faktor keberhasilan *Customer Knowledge Management* adalah peningkatan agilitas organisasi. Al-Shammari dan Global (2009) membuktikan bahwa keberhasilan pelaksanaan *Customer Knowledge Management* adalah pencapaian tujuan organisasi, pelayanan secara berbeda atau bersamaan karena kebutuhan dan preferensi serta nilai kepada perusahaan juga berbeda, pengembangan pengetahuan, dan efektifitas pengukuran pekerjaan.

Menurut Wilde (2011), *Customer Knowledge Management* memiliki fokus utama yaitu *knowledge inhouse* seorang konsumen. Hasilnya, seorang konsumen dan *knowledge* yang dimilikinya tidak cukup dan tidak terintegrasi secara sistematis dalam proses organisasi. *Customer Knowledge Management* bermanfaat untuk mengisi celah ini. Jika *knowledge customer* digunakan untuk sikap dengan orientasi terhadap target, maka perlu membuatnya dapat diakses, dikembangkan, dan dibagikan dengan sistematis. Dengan integrasi *Customer Knowledge Management*, *customer* dapat menjadi rekan *knowledge* aktif bagi perusahaan.

Wilde (2011) menjelaskan bahwa *Customer Knowledge Management* merupakan suatu alat pemenuhan keinginan para *customer* yang sebenarnya

memiliki pengetahuan terkait perusahaan dan dirinya sendiri. Umumnya pengetahuan tidak cukup dan tidak sistematis terintegrasi ke proses bisnis perusahaan. Sehingga dengan adanya integrasi pengetahuan dari *customer* dengan perusahaan melalui *Customer Knowledge Management*, akan memampukan *customer* menjadi mitra bagi perusahaan dari segi pengetahuannya. Dengan bekerja sama dengan *customer*, sebuah perusahaan akan mendapatkan peningkatan dalam kemampuan berinovasi dan peningkatan agilitas organisasi,

Hasil penelitian ini sesuai penelitian Medibeigi et al, (2016) membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Organizational Agility*

4.6.2 Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *efektivitas organisasi*. Semakin besar *Customer Knowledge Management* akan meningkatkan *efektivitas organisasi*

Implementasi *knowledge management* atau manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan saat ini begitu cepat, konsep *knowledge management* berasal dan berkembang di dunia bisnis, diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam rangka meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. *knowledge management* sendiri digunakan untuk memperbaiki komunikasi diantara

manajemen puncak dan di antara para pekerja untuk memperbaiki proses kerja serta menanamkan budaya berbagi pengetahuan atau knowledge sharing.

Tujuan *Customer Knowledge Management* adalah untuk mendapatkan keefektifan dan kemampuan untuk berkompetisi secara organisasi, *Customer Knowledge Management* dapat sukses tergantung pada kemampuannya menargetkan *customer*, produk, harga, waktu dan melalui *channel* untuk meningkatkan keuntungan organisasi (Al-Shammari, 2009). Menurut Ogunde et al. (2010) *Customer Knowledge Management* digunakan untuk mendukung knowledge antara perusahaan dengan *customer* untuk membuat keputusan yang tepat digunakan untuk mendukung knowledge antara perusahaan dengan *customer* untuk membuat keputusan yang tepat.

Hasil penelitian ini sesuai penelitian Medibeigi et al, (2016) dan Kim dan Hancer (2010) membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

4.6.3 Pengaruh *Organizational Agility* Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *efektivitas organisasi*. Semakin besar *Organizational Agility* akan meningkatkan *efektivitas organisasi*

Ada dua aspek yang terkandung dalam agility, yang sifatnya interdependen (Meredith & Francis, 2000) yaitu aspek strategik dan operasional. Pada level strategik dibutuhkan pendekatan yang berorientasi ke luar perusahaan dengan aktivitas utamanya adalah mengamati lingkungan dan menilai pengaruh dari trend industri, teknologi, kekuatan kompetitif, perubahan selera pelanggan, dan

dinamika segmen pasar. Atas dasar itulah kemudian perusahaan harus mengambil suatu posisi bersaing tertentu dan membuat komitmen untuk menjalankan strategi yang dipilihnya guna menghadapi persaingan. Sedangkan aspek operasional menyangkut segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi, terutama proses produksi, pemeliharaan dan proses inovasi. Mengadopsi strategi *agility* berarti perusahaan harus selalu siap bekerja dengan cara dan mekanisme baru sekaligus mentransformasi berbagai operasi internalnya sehingga selalu dapat memberikan layanan yang memuaskan konsumen. Peningkatan *Organizational Agility* akan meningkatkan efektifitas organisasi.

Hasil ini sesuai penelitian Medibeigi et al, (2016) dan Kim dan Hancer (2010) membuktikan bahwa *Organizational Agility* berpengaruh terhadap efektifitas organisasi.

4.6.4 Pengaruh *Organizational Agility* Dalam Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Agility* Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi.

Wilde (2011) menjelaskan bahwa *Customer Knowledge Management* merupakan suatu alat pemenuhan keinginan para *customer* yang sebenarnya memiliki pengetahuan terkait perusahaan dan dirinya sendiri. Umumnya pengetahuan tidak cukup dan tidak sistematis terintegrasi ke proses bisnis perusahaan. Sehingga dengan adanya integrasi pengetahuan dari *customer* dengan perusahaan melalui *Customer Knowledge Management*, akan memungkinkan

customer menjadi mitra bagi perusahaan dari segi pengetahuannya. Dengan bekerja sama dengan *customer*, sebuah perusahaan akan mendapatkan peningkatan dalam kemampuan berinovasi dan peningkatan agilitas organisasi

Hasil ini sesuai penelitian Medibeigi et al, (2016) membuktikan bahwa *Organizational Agility* mampu Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Agility*. Semakin besar *Customer Knowledge Management* akan meningkatkan *Organizational Agility*
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Customer Knowledge Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *efektivitas organisasi*. Semakin besar *Customer Knowledge Management* akan meningkatkan *efektivitas organisasi*
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *efektivitas organisasi*. Semakin besar *Organizational Agility* akan meningkatkan *efektivitas organisasi*
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Agility* Memediasi Hubungan *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas Organisasi.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya :

1. Penelitian ini hanya mengambil dari responden manajer industri perbankan.
Saran untuk penelitian selanjutnya untuk menggunakan manajer dari multiindustri seperti industri manufaktur, jasa, atau aneka industri.

2. Teknik pengambilan data menggunakan data primer melalui pengisian kuesioner dirasa belum cukup untuk mengukur kendala-kendala yang dihadapi user dalam menggunakan sistem informasi tersebut.
3. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya mengembangkan penelitian dengan melakukan wawancara tentang efektifitas organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

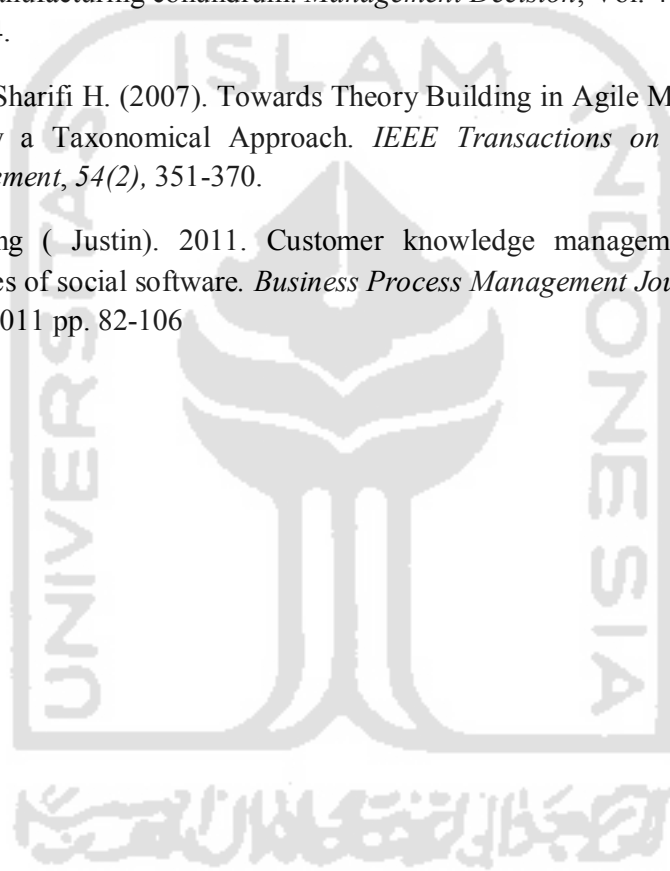
- Agarwal Ravi, Wolfgang Grassl dan Joy Pahl. 2012. Meta-SWOT: Introducing A New Strategic Planning Tool. *Journal of Marketing Management*, Vol. 33 NO. 2, pp. 12-21.
- Allameh, Shahin, Tabanifar. (2012). "Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* October 2012, Vol. 2, No. 10
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-8.
- Al-Shammari and I. Global. 2009. *Customer knowledge management: People, processes, and technology*: Information Science Reference Hershey, 2009
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality, and effectiveness. *Journal of Socio-Economics*, 35, 1078-1091.
- Arefin, Md. Shamsul, Md. Rakibul Hoque and Yukun Bao. The impact of business intelligence on organization's effectiveness: an empirical study. *Information Technology* Vol. 17 No. 3, 2015 pp. 263-285
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Ashraf, Fatima and Khan, Muhammad Asif. 2013. Organizational Innovation and Organizational Effectiveness Among Employees of Cellular Companies. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2013, Vol. 28, No. 1, 01-24
- Ashraf, G, dan Abd Kadir, Suhaeda bt. 2012. "A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education". *International Education Studies*, 5 (2) : Hal. 80-87
- Balaji. M, elmurugan.V, Sivabalan. G, Ilayaraja.V. S, Prapa.M, Mythily.V. (2014). ASCTM Approach for Enterprise Agility. *Procedia Engineering*, 97, 2222 – 2231
- Bhatti, W. Z. Zaheer, A. Rehman, K. 2011. "The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study". *African journal of business management*, 5 (7) ; Hal. 2847-2853.

- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69, 479-504.
- Cameron, K. (1996), "A study of organizational effectiveness and its predictors", *Management Science*, Vol. 32 No. 1, pp. 87-112.
- Chan, R.C.H., Chu, S.K.W., Lee, C.W.Y., Chan, B.K.T., & Leung, C.K. (2013). Knowledge management using social media: A comparative study between blogs and Facebook. *Proceedings of the ASIS&T 2013 Annual Meeting*. Montreal, Quebec, Canada
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 37-44
- Chua, A.Y. K. (2009). The dark side of successful knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 32-40
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural dan Aplikasi dengan Program. Amos 21*
- Gibson, J.L; Ivancevich, J.M; Donnelly, Jr. J.H; and Konopaske, R. (2009), *Organisations: Behaviour, structure, processes*, 13thed. Irwin, New York: McGraw-Hill.
- Given, Lisa M. (editor). 2008. *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall

- Henry, E. A. 2011. "Is the influence of organizational culture on organizational effectiveness universal? An examination of the relationship in the electronic media (radio) service sector in the English speaking Caribbean". *Unpublished PhD theses* : University of Mississippi
- Kim, Yong Joong and Murat Hancer. 2014. The effect of knowledge management resource inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* Vol. 1 No. 2, 2010 pp. 174-189
- Lee, H. and Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.
- Malhotra, Y. (2005). "Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real enterprises to deliver real business performance". *Journal of knowledge management*, 9 (1) ; hal 7 - 28.
- Malhotra, Y. 2005. "Integrating_knowledge_management_technologies_in organizational_business_processes: getting_real_time_enterprises_to_deliver real_business_performance". *Journal of Knowledge Management*; 9 (1): Hal. 7-28
- Najme Mehdibeigi, Masoud Dehghani, dan Nour mohammad Yaghoubi. 2016. Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 94 – 103
- Ogunde A. O., Folorunso O., Adewale O. S., Ogunleye G. O. Dan Ajayi A. O. 2010. Towards An Agent-Based Customer Knowledge Management System (Abckms) In E-Commerce Organizations. (*IJCSE*) *International Journal on Computer Science and Engineering* Vol. 02, No. 06, 2010
- Omotayo, Funmilola Olubunmi. 2015. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature:. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1238
- Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility & the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, Vol. 15 No. 2, pp. 120-131.

- Paquette, S. (2006). Customer Knowledge Management, available in: <http://www.fis.utoronto.ca>.
- Rangriz, Hassan dan soltanieh, farzad. 2015. Exploring The Effects Of Organisational Capabilities And Managerial Competencies On The Organisational Effectiveness. *Journal of Strategic Human Resource Management Volume 4 Issue 2 June 2015*
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Salavati, Adel dan Reshadat, Shadi. 2014. “The Relationship Between Knowledge Management And Organizational Agility In The Branches Of Bank Tejarat In The City Of Sanandaj”. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231– 6345 (Online*
- Sambamurthy, V. (2007). *Enterprise Agility & Information Technology Management*. Michigan State University
- Sarhadi, H. A. (2013). Examine the role of Knowledge Management customers in improving the Ansar Bank. Master Thesis, University of Sistan and Baluchestan (in Persian).
- Sekaran,U dan Bougie, R. 2010. Research Methods. For Business: A Skill Building Approach (5th ed.). West. Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis* , Bandung : ALFABETA.
- Sull, D. (2009). How To Thrive In Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, Vol 87 No. 2, pp. 78-88.
- Tallon, PP. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment & organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp: 463-486.
- Trong Lin, C., Chiu, H., Tseng, Y. H. (2005). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. *International Journal of Production Economics*. pp. 1-16.
- Venkatraman, N. (1990), “Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 1, pp. 19-41.

- Walton, E.J. and Dawson, S. (2001), “Managers’ perceptions of criteria of organizational effectiveness”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 2, pp. 173-99.
- Wilde, S.(2011).*Customer Knowledge Management–Improving Customer Relationship through Knowledge Application*.(1st edition).Berlin: Springer
- Yusuf, YY., Adeleye, EO. & Sivayoganathan, K. (2003) Volume Flexibility: the agile manufacturing conundrum. *Management Decision*, Vol. 41 issue 7, pp. 613-624.
- Zhang Z., & Sharifi H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy a Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370.
- Zhang,Zuopeng (Justin). 2011. Customer knowledge management and the strategies of social software. *Business Process Management Journal* Vol. 17 No. 1, 2011 pp. 82-106



LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

“Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas organisasi Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada Industri Perbankan di Yogyakarta”

Kepada Yth. Para Responden

Bersama dengan ini, saya mohon izin kepada anda untuk membantu berpartisipasi dalam penelitian yang saya kerjakan. Penelitian ini dibuat untuk tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh *Customer Knowledge Management* Terhadap Efektivitas organisasi Dengan *Organizational Agility* Sebagai Variabel Moderasi Pada Industri Perbankan di Yogyakarta” sebagai syarat untuk menyelesaikan studi saya di Program Sarjana (S1) Universitas Islam Indonesia (UII).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Anda untuk meluangkan waktu melengkapi kuisisioner ini. Semua informasi yang diterima akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan akademis semata. Dengan demikian saya berharap pengisian kuisisioner dapat dilakukan seobyektif mungkin tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Saya ucapkan terima kasih atas segala usaha dan waktu saudara – saudara yang telah meluangkan untuk mengisi kuisisioner ini.

Yogyakarta,

April 2016

Bagas Wiranata

DATA RESPONDEN

Bagian I

Pertanyaan bagian I berupa identitas konsumen. Berilah tanda (√) pada jawaban anda

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Umur : < 20 tahun 21-30 tahun
 31-40 tahun lebih dari 41 tahun
4. Jabatan : Manajer Pemasaran
 Manajer keuangan
 Manajer SDM
 Manajer Operasional
 Manajer Lainnya :
6. Masa Kerja : < 5 tahun
 5 sampai dengan 10 tahun
 > 10 tahun

Bagian II

Pertanyaan pada point II merupakan tolak ukur pengaruh dari variabel penelitian ini. Oleh Karena itu saudara/I dimohon memberikan tanda (√) pada salah satu kolom jawaban sesuai dengan pilihan anda.

Keterangan :

- STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak setuju
N : Ragu-ragu
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

ITEM PERNYATAAN:

1. Customer knowledge management

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya berpendapat perusahaan membantu karyawan dalam memiliki pengetahuan tentang pelanggan					
2	Saya berpendapat perusahaan menggunakan modal manusia untuk meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai pelanggan					
3	Saya berpendapat perusahaan membantu karyawan dalam berkomunikasi dan berinteraksi yang baik dengan pelanggan					
4	Saya berpendapat perusahaan meningkatkan modal structural agar memiliki pengetahuan yang baik tentang pelanggan					
5	Saya berpendapat perusahaan memiliki kemampuan berhubungan dengan pelanggan yang baik					

2. Organizational Agility

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya berpendapat perusahaan selalu mengedepankan akuntabilitas dalam segala hal					
2.	Saya berpendapat perusahaan mempunyai kompetensi untuk bersaing dalam industri jasa keuangan					
3.	Saya berpendapat perusahaan mempunyai fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis					
4.	Saya berpendapat perusahaan mempunyai kecepatan untuk mengikuti perkembangan bisnis yang semakin kompleks					

3. Efektifitas Organisasi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya berpendapat perusahaan sangat efektif dalam pencapaian kepentingan misi organisasi					
2.	Saya berpendapat dukungan kebijakan pimpinan meningkatkan efektifitas organisasi					
3.	Saya berpendapat design organisasi mendukung terciptanya efektifitas organisasi					
4	Saya berpendapat efektifitas organisasi berhubungan dengan Kondisi kerja yang baik					
5	Saya berpendapat perusahaan mengalami peningkatan keuntungan selama tiga tahun terakhir					
6	Saya berpendapat kebijakan positif supervisor mendukung efektifitas organisasi					
7	Saya berpendapat Karyawan mempunyai Loyalitas yang tinggi					

LAMPIRAN 2
DATA PENELITIAN

Res	CKM1	CKM2	CKM3	CKM4	CKM5	OA1	OA2	OA3	OA4	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7
1	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5
2	2	3	4	5	3	3	3	2	2	4	3	5	3	2	4	5
3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
6	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	1	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
9	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
10	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
11	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5
12	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5
13	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
14	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5
15	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
16	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
17	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	5
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4
19	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
20	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4

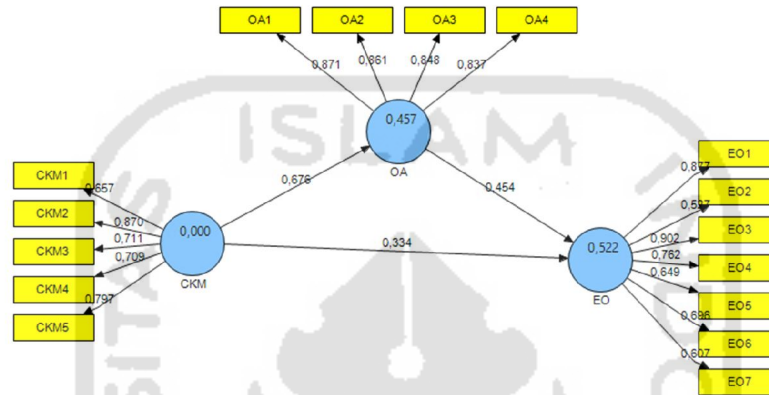
Res	CKM1	CKM2	CKM3	CKM4	CKM5	OA1	OA2	OA3	OA4	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7
21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	2	5	3
22	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	2	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4
28	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3
29	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5
30	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	5	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	1	5	4
32	3	4	4	5	4	4	4	2	3	4	5	5	5	3	5	5
33	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	2	3	5
34	5	5	5	5	3	3	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	5	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	3
36	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
37	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	5	2	1	1	1	3
38	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	4	5
39	2	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5
40	4	3	3	4	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
44	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	2	2	5
46	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3
47	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5

Res	CKM1	CKM2	CKM3	CKM4	CKM5	OA1	OA2	OA3	OA4	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7
49	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
50	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4



LAMPIRAN 3
HASIL OLAH DATA

Gambar 4.1 Hasil Uji Validitas Konvergen



Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel 4.6 Hasil Uji AVE

Variabel	AVE
CKM	0,566532
EO	0,530605
OA	0,729695

Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel 4.7 Hasil Korelasi Antar Variabel Laten

	CKM	EO	OA
CKM	0,752		
EO	0,641	0,728	
OA	0,676	0,679	0,854

Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel 4.8 Cross Loading

	CKM	EO	OA
CKM1	0,657	0,276	0,239
CKM2	0,870	0,439	0,645
CKM3	0,711	0,440	0,453
CKM4	0,709	0,454	0,370
CKM5	0,797	0,522	0,669
EO1	0,498	0,877	0,570
EO2	0,344	0,527	0,417
EO3	0,547	0,902	0,561
EO4	0,433	0,762	0,502
EO5	0,516	0,649	0,449
EO6	0,277	0,696	0,486
EO7	0,576	0,607	0,449
OA1	0,611	0,505	0,871
OA2	0,599	0,430	0,861
OA3	0,553	0,456	0,848
OA4	0,542	0,412	0,837

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Tabel 4.10 Composite Reliability dan Korelasi Antar Konstruk

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
CKM	0,866	0,810
EO	0,885	0,843
OA	0,915	0,877

Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel 4.11

Koefisien Determinasi

Variabel	R Square
CKM	
EO	0,522
OA	0,457

Sumber: Data Diolah, 2017

Tabel 4.12 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
CKM -> EO	0,333711	0,337855	0,139076	0,139076	2,399480
CKM -> OA	0,676254	0,704547	0,056734	0,056734	11,919730
OA -> EO	0,453717	0,470575	0,145607	0,145607	3,116042

Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel 4.13 Hasil Uji Sobelt

Path Coefficient	A	Sa	B	Sb	Tvalue
CKM -> OA-> EO	0,676	0,057	0,454	0,146	3,00791

Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis

	Deskripsi	B	T Hitung	Kesimpulan
H ₁	<i>Customer Knowledge Management</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Agility</i>	0,676254	11,919730	Hipotesis Didukung
H ₂	<i>Customer Knowledge Management</i> berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi	0,333711	3,116042	Hipotesis Didukung
H ₃	<i>Organizational Agility</i> berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi	0,453717	3,116042	Hipotesis Didukung
H ₄	<i>Organizational Agility</i> Memediasi Hubungan <i>Customer Knowledge Management</i> Terhadap Efektivitas Organisasi		3,00791	Hipotesis Didukung