

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL
LEARNING TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta)

JURNAL



Oleh:

Nama : Rizqa Afqarina

NIM : 14311384

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL
LEARNING TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta)

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat mencapai derajat Sarjana
Strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Rizqa Afqarina
Nomor Mahasiswa : 14311384
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PENGESAHAN

Jurnal ini disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing Skripsi dengan judul:

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL
LEARNING TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta)

Nama : Rizqa Afqarina
Nomor Mahasiswa : 14311384
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL LEARNING*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

“Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”

Rizqa Afqarina

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

afkarinasam@gmail.com

Abstract

This study entitled as “The Impact of Knowledge Management and Organizational Learning on Organizational Performance through Innovation as an Intervening Variable (Case Study on Grand Inna Malioboro Hotel). The purpose of this study is to determine the relationship between knowledge management, organizational learning, innovation, and organizational performance. The samples used in this study are employees who have positions as supervisor, officer, manager, and executive with the number of sample returned is 60 respondents. Data analysis techniques used in this study are Structural Equation Modeling (SEM). The result of this study prove that: (1) There is a significant positive relationship between knowledge management and innovation; (2) There is a significant positive relationship between organizational learning and innovation; (3) There is a positive not significant relationship between knowledge management and organizational performance; (4) There is a positive not significant relationship between organizational learning and organizational performance; (5) There is a significant positive relationship between innovation and organizational learning; (6) The role innovation mediates the relationship between knowledge management and organizational performance; (7) and the role innovation mediates the relationship between organizational learning and organizational performance.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Learning, Innovation, Organizational Performance, Balanced Scorecard

Abstrak

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *knowledge management*, *organizational learning*, inovasi dan kinerja organisasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan yang menduduki posisi sebagai *supervisor*, *officer*, manajer dan *executive* di Hotel Grand Inna

Malioboro Yogyakarta dengan jumlah sampel kembali adalah 60 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa (1) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara *knowledge management* dan inovasi; (2) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational learning* dengan inovasi; (3) Terdapat hubungan positif tetapi tidak signifikan antara *knowledge management* dan kinerja organisasi; (4) Terdapat hubungan positif tetapi tidak signifikan antara *organizational learning* dengan kinerja organisasi; (5) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara inovasi dan kinerja organisasi; (6) Peran inovasi memediasi hubungan antara *knowledge management* dan kinerja organisasi; (7) Serta, peran inovasi juga memediasi hubungan antara *organizational learning* dan kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Knowledge Management, Organizational Learning, Inovasi, Kinerja Organisasi, Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Era globalisasi pada saat ini diwarnai dengan maraknya inovasi yang ditandai juga dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menyadari akan persaingan yang semakin berat, maka diperlukan perubahan paradigma dari yang mengandalkan pada *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada analisis bidang ilmu pengetahuan tertentu yang disertai oleh peningkatan kemampuan sumber daya manusianya sehingga implementasi *knowledge management* menjadi sumber inovasi berkelanjutan yang signifikan (Gochhait, *et al.* 2014).

Dalam era berbasis pengetahuan, pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis utama untuk kelangsungan hidup, stabilitas, pertumbuhan dan peningkatan organisasi. Selain itu, pengetahuan dianggap sebagai dasar untuk pengembangan kompetensi inti yang akan menciptakan keunggulan kompetitif serta meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan akan membantu organisasi tetap kompetitif, melalui berbagi informasi dengan mitra eksternal dan mengetahui produk, layanan, strategi dan praktik terbaik dari pesaing mereka (Kyobe, 2010).

Selain itu dalam mengantisipasi perkembangan lingkungan yang tidak menentu, organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dan menjawab setiap tantangan perubahan. Dengan demikian organisasi perlu melakukan terobosan penting dalam mengantisipasi berbagai perubahan tersebut. Salah satu hal penting yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan kapasitasnya untuk belajar. Dalam *organizational learning*, tidak semua organisasi dapat belajar dengan cepat untuk bertahan. Oleh karena itu organisasi harus selalu responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks, serta selalu tanggap dalam menghadapi persaingan dunia yang terus berkembang. *Organizational Learning* (OL) merupakan suatu konsep dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan OL sebagai strategi dalam kesuksesan organisasi tersebut. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Norashikin dan Noormala (2006) bahwa OL membantu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan responsif terhadap perubahan, yang kemudian memicu minat untuk mengembangkan organisasi yang mempromosikan dan mendorong pembelajaran.

Dengan adanya *knowledge management* dan *organizational learning* ini maka diharapkan akan menciptakan suatu inovasi-inovasi baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi saat ini. Penerapan inovasi yang efektif telah diakui secara luas dalam beberapa tahun terakhir sebagai sarana untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan dengan demikian meningkatkan kinerja organisasi. Kapasitas inovatif berkaitan dengan kapasitas perusahaan untuk terlibat dalam inovasi, yaitu pengenalan proses baru, produk, atau gagasan dalam organisasi (Koc, 2007). Dengan adanya inovasi maka suatu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat digunakan untuk bersaing dengan kompetitornya sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. Seperti yang dikemukakan oleh Rita (2010) bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara dimensi strategi inovasi terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini bermaksud untuk menganalisis hubungan antara *knowledge management*, *organizational learning*, inovasi dan kinerja organisasi.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Inovasi

Cantner, *et al* (2011) membahas tentang hubungan antara *Knowledge Management* (KM) dan inovasi, dimana pada penelitian tersebut terbukti bahwa KM secara signifikan meningkatkan keberhasilan dengan inovasi produk dan hal-hal baru di pasar. Hal ini berarti bahwa perusahaan yang menerapkan KM memiliki rata-rata sukses yang lebih tinggi dengan inovasi dan sukses yang jauh lebih tinggi dengan perkembangan baru di pasar dibandingkan dengan perusahaan non-KM. Kemudian hasil yang didapat dari penelitian Obeidat, *et al* (2015) adalah proses *Knowledge Management* (KM) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap inovasi. Abdi, *et al* (2015) juga menemukan bahwa terdapat pengaruh KM pada inovasi organisasi di industri otomotif Iran.

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *knowledge management* terhadap inovasi

Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap Inovasi

Ugurlu, *et al* (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa dimensi kapabilitas *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi produk. Kemudian Sirait, *et al* (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational learning* terhadap inovasi. Organisasi pembelajar juga berpengaruh secara langsung terhadap inovasi. Kiziloglu (2015) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* dan inovasi secara umum. Comleka, *et al* (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa dua dimensi kapasitas *organizational learning* (orientasi sistem dan orientasi akuisisi-pemanfaatan pengetahuan) mempengaruhi kinerja inovatif perusahaan secara positif. Jiménez-Jiménez (2011) juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* terhadap inovasi.

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *organizational learning* terhadap inovasi

Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan Rasula, *et al* (2015) menyajikan tiga komponen utama yang penting untuk manajemen pengetahuan, yaitu: (1) teknologi informasi, (2) elemen organisasi dan (3) pengetahuan. Komponen manajemen pengetahuan tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kemudian pada penelitian Muthuveloo

(2017) juga ditemukan hasil bahwa manajemen pengetahuan tacit mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Serta Mohamad (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa ketiga dimensi dari manajemen pengetahuan (pengetahuan teknis, pengetahuan budaya, dan pengetahuan manusia) memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi.

H₃: *Terdapat hubungan yang signifikan dari knowledge management terhadap kinerja organisasi*

Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap Kinerja Organisasi

Ratna, et al (2014) dalam penelitiannya ditemukan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif pada kinerja organisasi tetapi pada tingkat yang sangat terbatas. Nafei (2015) mempunyai hasil bahwa *organizational learning* mempunyai hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya Ramirez, et al (2011) mempunyai hasil bahwa *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. *Organizational learning* memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerjanya dan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

H₄: *Terdapat hubungan yang signifikan dari knowledge management terhadap kinerja organisasi*

Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam penelitian Rita (2010) menemukan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara dimensi strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. Tapi tidak semua dari mereka mempengaruhi kinerja operasional perusahaan manufaktur. Proses inovasi, inovasi produk, dan implementasi inovasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Prajogo (2006) juga menemukan inovasi mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja bisnis, dimana inovasi proses menunjukkan hubungan yang relatif lebih kuat dengan kinerja bisnis daripada inovasi produk di sektor manufaktur. Sirait, et al (2006) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa inovasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM Kota Bogor.

H₅: *Terdapat pengaruh yang signifikan dari inovasi terhadap kinerja organisasi*

Peran Mediasi Inovasi antara *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisasi

Issam, et al (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa ketiga dimensi dari manajemen pengetahuan (pengetahuan teknis, pengetahuan budaya, dan pengetahuan manusia) memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi. Selanjutnya pada penelitian Obeidat, et al (2015) ditemukan bahwa proses *Knowledge Management* (KM) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap inovasi. Kemudian pada penelitian Noruzy, et al (2013) ditemukan hasil bahwa *organizational learning* dan *knowledge management* secara langsung mempengaruhi inovasi organisasi, kemudian pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja organisasi secara positif dan tidak langsung melalui inovasi organisasi. Oleh karena itu, inovasi organisasi memainkan peran jembatan untuk menghubungkan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi.

H₆: *Diduga inovasi memediasi pengaruh knowledge management terhadap kinerja organisasi*

Peran Mediasi Inovasi antara *Organizational Learning* Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan Sirait, *et al* (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational learning* terhadap inovasi. Organisasi pembelajar juga berpengaruh secara langsung terhadap inovasi. Kemudian pada penelitian yang dilakukan Keskin (2006) menemukan bahwa inovasi yang kuat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif dan orientasi pembelajaran yang tegas berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan. Selanjutnya Correa (2005) menemukan bahwa *organizational learning* juga berdampak positif terhadap kinerja melalui inovasi.

H₇: Diduga inovasi memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi

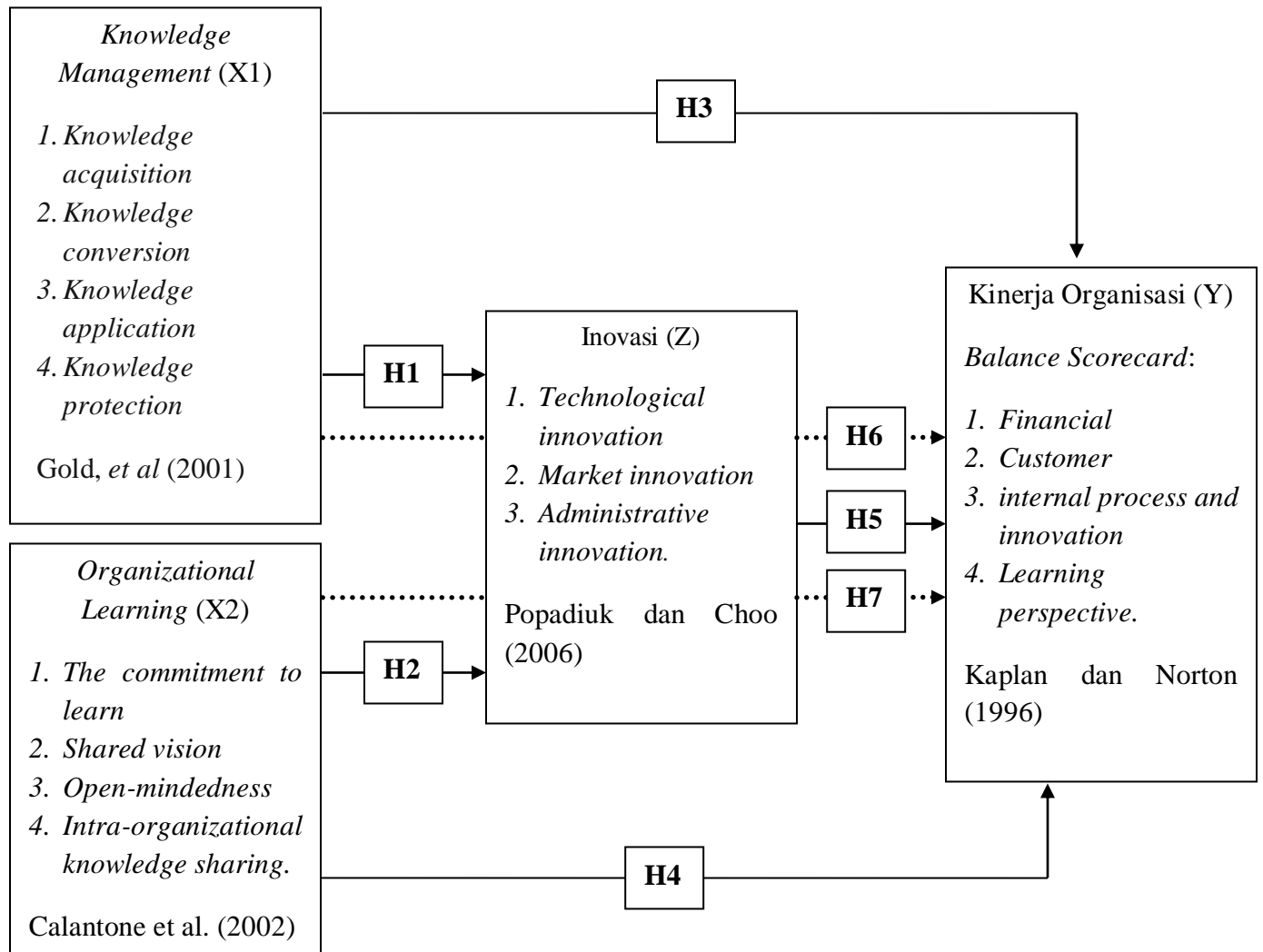
Landasan Teori

Teori *Knowledge Management*. Menurut Millmore (2007) *knowledge management* adalah berusaha untuk menangkap, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan yang ada dan menghasilkan pengetahuan baru untuk mempertahankan posisi kompetitif organisasi dan mempromosikan perilaku inovatif dalam suatu organisasi. Tahapan dalam menciptakan proses kemampuan *knowledge management* (Gold, *et al.* 2001) adalah dengan melakukan *knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge application, knowledge protection*.

Teori *Organizational Learning*. Menurut Senge (2006) *organizational learning* adalah dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola pemikiran baru dan luas dipupuk, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama. Untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan maka dimensi *organizational learning* perlu ada dan dibutuhkan, karena dimensi-dimensi ini memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Menurut Calantone, *et al* (2002) terdapat empat dimensi dalam *organizational learning*, yaitu: Komitmen untuk belajar, berbagi visi, keterbukaan pikiran dan berbagi pengetahuan intra-organisasi.

Teori Inovasi. Menurut Kotler dan Keller (2009) Inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk-produk atau jasa-jasa baru. Inovasi juga termasuk pada pemikiran bisnis baru dan proses baru. Inovasi juga dipandang sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis. Popadiuk dan Choo (2006) mengemukakan inovasi sebagai suatu pengetahuan baru yang tergabung dalam produk, proses, dan jasa, mengklasifikasikan inovasi ke dalam tiga bagian yaitu: inovasi teknologi, inovasi pasar, dan inovasi administrasi.

Teori Kinerja Organisasi. Menurut Keban (2004) kinerja organisasi adalah sesuatu yang menggambarkan sudah sampai sejauh manakah sebuah kelompok telah melaksanakan seluruh kegiatan pokok sehingga bisa mencapai visi dan misi dari institusi tersebut. Dalam melakukan penilaian, organisasi dapat memanfaatkan metode *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Business Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) (Kaplan dan Norton, 1992).



Gambar 1 Kerangka Pikir

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antara variabel. Variabel ini dapat diukur dengan instrumen sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Pada pendekatan ini, peneliti menguji teori dengan hipotesis dan pengumpulan data untuk mendukung atau menolak hipotesis (Cresswel, 2009). Pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu dengan cara pembagian kuesioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis

yang dirumuskan sebelumnya, dalam alternative yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah karyawan yang bekerja di Hotel Grand Inna Garuda yang mempunyai kedudukan sebagai supervisor, officer, manajer dan *executive*. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 79 orang sedangkan kuesioner yang kembali sebanyak 60 orang.

Definisi Operasional

Knowledge Management (X₁)

Menurut Millmore (2007) *knowledge management* adalah berusaha untuk menangkap, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan yang ada dan menghasilkan pengetahuan baru untuk mempertahankan posisi kompetitif organisasi dan mempromosikan perilaku inovatif dalam suatu organisasi. Tahapan dalam menciptakan proses kemampuan *knowledge management* (Gold, *et al.* 2001) adalah dengan melakukan *knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge application, knowledge protection*.

Organizational Learning (X₂)

Menurut Senge (2006) *organizational learning* adalah dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola pemikiran baru dan luas dipupuk, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama. Untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan maka dimensi *organizational learning* perlu ada dan dibutuhkan, karena dimensi-dimensi ini memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Menurut Calantone, *et al* (2002) terdapat empat dimensi dalam *organizational learning*, yaitu: Komitmen untuk belajar, berbagi visi, keterbukaan pikiran dan berbagi pengetahuan intra-organisasi.

Inovasi (Z)

Menurut Kotler dan Keller (2009) Inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk-produk atau jasa-jasa baru. Inovasi juga termasuk pada pemikiran bisnis baru dan proses baru. Inovasi juga dipandang sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis. Popadiuk dan Choo (2006) mengemukakan inovasi sebagai suatu pengetahuan baru yang tergabung dalam produk, proses, dan jasa, mengklasifikasikan inovasi ke dalam tiga bagian yaitu: inovasi teknologi, inovasi pasar, dan inovasi administrasi.

Kinerja Organisasi (Y)

Menurut Keban (2004) kinerja organisasi adalah sesuatu yang menggambarkan sudah sampai sejauh manakah sebuah kelompok telah melaksanakan seluruh kegiatan pokok sehingga bisa mencapai visi dan misi dari institusi tersebut. Dalam melakukan penilaian, organisasi dapat memanfaatkan metode *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat prespektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Businnes Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) (Kaplan dan Norton , 1992).

METODE ANALISIS DATA

Dalam menganalisis data pada penelitian in, penulis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Menurut Haryono (2017) dalam sebuah penelitian sering kali peneliti dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Namun tidak jarang pula ditemukan hubungan diantara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil maka peneliti dapat menggunakan PLS untuk mengatasi permasalahan tersebut. Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran: (1) *Outer Model* untuk menguji validitas dan reliabilitas, (2) *Inner Model* untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang akan dilakukan, yaitu:

Convergent Validity

Convergent Validity model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Kriteria dalam pengukuran *convergen validity* diukur dengan nilai *outer loading*. Untuk Uji signifikansi *outher loading* menunjukkan bahwa semua item dari penelitian ini memiliki tingkat signifikansi lebih kecil dari α (0,05), yang mengindikasikan bahwa semua item memiliki indeks validitas konvergen yang baik. Bisa juga dikatakan bahwa item kuisisioner dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik.

Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *Discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap item dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *Discriminant validity* diperoleh pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 *Discriminant validity*

Keterangan	I	KO	OL	KM
I	0,740			
KO	0,907	0,722		
OL	0,863	0,881	0,717	
KM	0,861	0,873	0,936	0,703

Dari tabel 4.20 dapat dilihat bahwa dapat dinyatakan valid karena mempunyai *loading factor* kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Tabel diatas menunjukkan bahwa *loading factor* untuk nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk, dengan demikian item dianggap valid. Sedangkan nilai AVE di atas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outher loading* dimensi variabel memiliki nilai > 0,5 (Abdullah, 2015). Disamping itu indeks validitas disriminan dari nilai korelasi akar kuadrat AVE terhadap konstruksi laten dapat dilihat bahwa nilai AVE lebih tinggi daripada korelasi antara variabel lain, yang mengindikasikan bahwa variabel tersebut dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan dengan menggunakan *cross loading* dan perbandingan korelasi akar kuadrat AVE antara variabel lain, maka variabel dalam penelitian ini memiliki indeks validitas diskriminan yang baik.

Composite Reliability

Hasil pengujian terhadap reliabilitas dapat di lihat pada *Cronbach's Alpha* sedangkan *Composite Reliability* dapat di lihat pada tabel 3.

Tabel 3 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
I	0,929	0,915	0,547
KO	0,951	0,945	0,521
OL	0,944	0,936	0,514
KM	0,966	0,963	0,573

Berdasarkan Tabel 4.22, dapat diketahui bahwa *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel penelitiannya dapat diandalkan (Abdullah, 2015).

Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* test untuk *Q² predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality*.

Uji Determinasi (*R²*)

Uji Determinasi (*R²*) untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. *R-Squares* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai dengan ketentuan 0.75, 0.15 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah. Berikut Tabel 4 yang memuat *R²* dari masing-masing variabel.

Tabel 4 R-Square

Item	R Square
Inovasi	0,873
Kinerja Organisasi	0,863
<i>Organizational Learning</i>	0,862
<i>Knowledge Management</i>	0,832

Nilai total dari koefisien determinasi (*R²*) pada penelitian ini adalah 0,9. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen pada penelitian ini memiliki tingkat prediktif sebesar 90% di mana 10% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Q² Predictive Relevance

Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q² predictive relevance* 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai *Q²* > 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan *Q²* < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *Q²*. Nilai *Q²* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Q^2 Predictive Relevance

Item	SSE	SS0	$Q^2(=1-SSE/SS0)$	R Square
Inovasi	409,053	660,000	0,380	0,873
Kinerja Organisasi	648,539	1.080,000	0,400	0,863
<i>Organizational Learning</i>	960,000	960,000	1,00	0,862
<i>Knowledge Management</i>	1.800,000	1.800,000	1,00	0,832

Dari Tabel 4.25 menunjukkan bahwa Q^2 setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,35 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Inovasi (I), Kinerja Organisasi (KO), *Organisational Learning* (OL) dan *Knowledge Management* (KM) memiliki *predictive relevance* yang baik.

Quality Index

PLS *path modeling* dapat mengidentifikasi kriteria *global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *GoF index*. *Goodness of fit* atau *GoF index* yang dikembangkan oleh Tenenhaus, *et al.* (2004) digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan di samping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai *GoF* adalah 0,10 (*GoF small*), 0,25 (*GoF medium*) dan 0,36 (*GoF large*). Dalam penelitian ini nilai *GoF* (*goodness of fit*) sebesar 0,875. Dengan demikian model termasuk ke dalam kriteria *large*.

Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan teknik tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1,96 (*significance level = 5%*) dengan ketentuan nilai t-statistic harus lebih besar dari 1,96.

Tabel 6 Hasil t-Statistik

Hipotesis	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	p-value
H1	KM ->I	0,429	0,433	0,158	2,716	0,007

H2	OL -> I	0,461	0,459	0,153	3,023	0,003
H3	KM -> KO	0,157	0,170	0,151	1,038	0,300
H4	OL -> KO	0,266	0,265	0,171	1,555	0,121
H5	I -> KO	0,542	0,531	0,109	4,966	0,000

Analisis SEM Dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan 2015) adapun hasil efek mediasi dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 7 Uji Signifikansi Mediasi

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
OL ->I -> KO	0,250	0,247	0,105	2,374	0,018
KM ->I -> KO	0,233	0,229	0,094	2,485	0,013

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Tabel 8 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>knowledge management</i> terhadap inovasi	Diterima
H2: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>organizational learning</i> terhadap inovasi.	Diterima
H3: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>knowledge management</i> terhadap kinerja organisasi.	Ditolak
H4: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>organizational learning</i> terhadap kinerja organisasi	Ditolak
H5: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel inovasi terhadap kinerja organisasi	Diterima
H6: inovasi memediasi pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja organisasi	Diterima
H7: inovasi memediasi pengaruh <i>Organizational Learning</i> terhadap kinerja organisasi	Diterima

Pembahasan

***Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi**

Konstruk *knowledge management* mempunyai pengaruh yang signifikan ($O=0,429$) terhadap inovasi. Nilai t-statistik pada kedua konstruk ini adalah 2,716 lebih besar dari 1,96, dan nilai p-values 0,007 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap inovasi terbukti kebenarannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penerapan *knowledge management* pada Hotel Grand Inna Malioboro maka dapat meningkatkan inovasi dengan memanfaatkan ide-ide baru untuk menciptakan produk atau layanan baru yang dapat diterima oleh pelanggan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sabherwal dan Fernandez (2010), bahwa *knowledge management* memiliki manfaat bagi organisasi, diantaranya; (1) *People*, dimana organisasi memberikan fasilitas kepada karyawan agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi agar lebih peka. Sehingga karyawan akan lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. (2) *Process*, dimana menerapkan *knowledge management* dalam organisasi akan membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi serta membantu dalam pengambilan keputusan strategis untuk mengembangkan proses dalam organisasi. (3) *Product*, pada hal ini *knowledge management* akan membantu organisasi dalam menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan value yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya. Serta memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan pengetahuan terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu *time-consuming*. (4) Kinerja Organisasi, secara *direct impact*; KM digunakan untuk menciptakan produk yang inovatif yang menciptakan keuntungan ketika dihubungkan dengan strategi bisnis. Sedangkan secara *indirect impact*; KM membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya *tangible* dan *intangible* lebih baik daripada kompetitor lain.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Chang, et al (2008) juga mendukung hasil penelitian ini, *knowledge management capability* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi. Selain itu, Obeidat, et al (2015) juga menemukan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Sebab, karyawan bertukar pengetahuan dan pengalaman langsung dengan yang paling berpengalaman. Sehingga akan didapatkan sebuah pengetahuan-pengetahuan baru yang dapat menciptakan ide-ide baru sehingga muncul inovasi di dalam organisasi.

Sedangkan menurut Cantner, et al (2011) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa (1) *knowledge management* (KM) secara signifikan meningkatkan keberhasilan inovasi produk dan hal-hal baru di pasar. Itu berarti bahwa perusahaan yang menerapkan KM memiliki rata-rata sukses yang lebih tinggi dengan inovasi produk dan sukses yang jauh lebih tinggi dengan perkembangan baru di pasar dibandingkan dengan perusahaan non-KM. (2) KM memiliki efek yang berbeda pada berbagai jenis inovasi. Itu berarti

bahwa dampak KM berbeda pada berbagai jenis keberhasilan inovasi. Dalam penelitiannya menemukan bahwa, semua hal lain tetap sama, kesuksesan inovasi produk dan kesuksesan dengan hal-hal perkembangan baru di pasar secara signifikan positif dipengaruhi oleh KM. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Abdi, *et al* (2015) dalam penelitiannya, dimana terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge management* terhadap inovasi. Sehingga dapat dimengerti bahwa KM memainkan peranan penting dalam inovasi.

Bagi Hotel Grand Inna Maliobro sangat penting untuk memahami hubungan sistematis di antara konsepsi KM dan inovasi dikarenakan KM yang berhubungan signifikan terhadap inovasi berarti KM mampu menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi untuk bersaing dengan kompetitor. Sehingga Grand Inna Malioboro perlu untuk mempertahankan pemanfaatan *knowledge management* dalam menciptakan inovasi untuk menghadapi perkembangan pasar yang dinamis.

***Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi**

Konstruk eksogen *Organizational Learning* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O=0,461$) dengan konstruk inovasi. Nilai t-statistik pada kedua konstruk ini adalah 3,023 lebih besar dari 1,96, dan nilai p-value 0,003 lebih kecil dari 0,5. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi terbukti kebenarannya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penerapan *organizational learning* maka akan membantu Hotel Grand Inna Malioboro dalam menciptakan suatu inovasi baru yang berdampak pada organisasi dalam menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan yang berubah-ubah.

Organizational learning adalah organisasi yang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan serta tempat menemukan pola-pola baru dan berpikir luas (Senge, 2006). Dalam menciptakan *organizational learning* yang kondusif dan dapat diterima oleh organisasi menurut Garvin (1991) terdapat lima kemampuan dasar yang dapat membentuk kapabilitas *organizational learning*, yaitu: pertama, *problem solving* yang sistematis (*systematic problem solving*); kedua, percobaan (*experimentation*); ketiga, belajar dari pengalaman masa lalu; keempat, belajar dari yang lain (*learning from others*); kelima, transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*). Hal serupa dikemukakan oleh Farago dan Skyrme (1995) yang menyebutkan karakteristik *organizational learning* adalah; (1) Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau diluar dari organisasi. (2) Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas. (3) Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri. (4) Memberdayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasi. (5) Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya. (6) Belajar dari pengalaman.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu, Sanz-Valle, *et al* (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *organizational learning* secara positif terkait dengan inovasi. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa untuk

meningkatkan inovasi, baik fokus fleksibilitas maupun fokus eksternal tidak cukup. Keduanya diperlukan untuk mengkarakterisasi budaya organisasi untuk menciptakan *organizational learning* yang mampu diterima oleh karyawan sehingga mampu menciptakan inovasi bagi organisasi. Sependapat dengan temuan yang dikemukakan oleh Ugurlu (2016) bahwa dimensi kapabilitas *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi produk. Tidak hanya berpengaruh pada inovasi produk saja, dalam penelitian Kiziloglu (2015) memperkuat temuan sebelumnya bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* dan inovasi secara umum. Tidak ada organisasi yang dapat menjadi sukses dengan menutup diri untuk perubahan di sekitar dan hanya mempertimbangkan kriteria keuangan dan kriteria kinerja seperti kualitas lagi. Dalam proses ini, kapasitas *organizational learning* telah menjadi indikator keberhasilan yang penting bagi organisasi dengan menciptakan suatu inovasi. dalam penelitian yang dilakukan oleh Comleka, *et al* (2012) juga menemukan hasil bahwa kapasitas *organizational learning* mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi. Dengan demikian semakin baik *organizational learning* maka akan semakin meningkatkan inovasi dalam suatu organisasi.

***Knowledge Management* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi**

Konstruk *knowledge management* mempunyai pengaruh positif ($O=0,154$) terhadap konstruk kinerja organisasi. Hal ini didasarkan pada nilai t-statistik sebesar 1,038 lebih kecil dari 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,300 lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Artinya, dalam penerapan *knowledge management* di Hotel Grand Inna Malioboro *knowledge management* mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi tetapi tidak dominan, yang berarti terdapat variabel lain yang mempengaruhinya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rasula, *et al* (2015) yang menyatakan bahwa ketiga komponen dari *knowledge management* (teknologi informasi, elemen organisasi, dan pengetahuan) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kemudian Muthuveloo (2017) juga menyatakan bahwa *knowledge management* tacit mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Hasil tersebut juga diperkuat oleh Mohamad (2015) bahwa ketiga dimensi dari *knowledge management* (pengetahuan teknis, pengetahuan budaya dan pengetahuan manusia) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Namun hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Salama (2017) yang menyatakan bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Begitupun Mills, *et al* (2010) juga mengemukakan bahwa dari empat indikator yang digunakan terdapat dua indikator yang tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, yaitu teknologi dan konversi pengetahuan. Sehingga setiap proses manajemen pengetahuan tidak perlu terkait langsung dengan kinerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Fattahyan, *et al* (2013) dalam penelitiannya mengatakan bahwa

knowledge management dengan indikator teknologi dan *knowledge conversion* tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dari penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *knowledge management* tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi sehingga membutuhkan variabel lain untuk menghubungkan diantara keduanya yaitu inovasi. Seperti yang dikemukakan oleh Millmore (2007) bahwa *knowledge management* mengadopsi berusaha untuk menangkap, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan yang ada dan menghasilkan pengetahuan baru untuk mempertahankan posisi kompetitif organisasi dan mempromosikan perilaku inovatif dalam suatu organisasi. Dari pendapat Millmore tersebut maka dalam meningkatkan kinerja organisasi, organisasi perlu untuk menciptakan tindakan-tindakan inovatif dan hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan *knowledge management*.

Organizational Learning berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi

Konstruk *organizational learning* mempunyai pengaruh positif ($O=0,266$) terhadap konstruk kinerja organisasi. Hal ini didasarkan pada nilai t-statistik sebesar 1,555 lebih kecil dari 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,121 lebih besar 0,05. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya bahwa pada Hotel Grand Inna Malioboro, *organizational learning* mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi tetapi tidak dominan atau terdapat variabel yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi selain *organizational learning*.

Hasil penelitian tersebut sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratna, *et al* (2014) bahwa *organizational learning* berpengaruh positif pada kinerja organisasi tetapi pada tingkat yang sangat terbatas sehingga organisasi perlu untuk lebih proaktif secara alami dan lebih terhubung dengan lingkungan untuk dapat memindai dan lebih lanjut beradaptasi dengan perubahan sehingga *organizational learning* dapat terbentuk dan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi secara signifikan. Kemudian, pada penelitian yang dilakukan oleh Correa, *et al* (2005) mengemukakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi, sehingga terdapat variabel lain yang dapat menghubungkan antara *organizational learning* dan kinerja organisasi. Dalam penelitiannya, Jimenez-Jimenez (2010) juga mengemukakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi tetapi pada porsi yang sedikit atau tidak signifikan. Dikarenakan, *organizational learning* lebih besar berpengaruh pada inovasi, sehingga pada penelitian ini mencerminkan bahwa inovasi secara parsial memediasi hubungan antara pembelajaran dan kinerja organisasi.

Inovasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi

Konstruk inovasi mempunyai pengaruh positif ($O=0,542$) terhadap konstruk kinerja organisasi. Hal ini didasarkan pada nilai t-statistik sebesar 4,966 lebih besar dari 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang

menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi terbukti kebenarannya. Artinya bahwa kinerja organisasi pada Hotel Grand Inna Malioboro dapat meningkat dengan menciptakan inovasi-inovasi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang tidak menentu.

Hasil tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratna, *et al* (2014) yang menyatakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi walaupun pada tingkat yang terbatas. Selain itu, Nafei (2015) juga mengemukakan bahwa *organizational learning* mempunyai hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Ramirez, *et al* (2011) mempunyai hasil bahwa *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. *Organizational learning* memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya dan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Meskipun terdapat beberapa penelitian yang tidak sejalan dengan temuan ini, Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salama (2017) mampu mendukung temuan pada penelitian ini yaitu *organizational learning* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kemudian, pada penelitian yang dilakukan oleh Gomes (2016) yang menyatakan bahwa *organizational learning* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitiannya, Jimenez-Jimenez (2010) juga mengemukakan bahwa *organizational learning* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Dikarenakan, *organizational learning* lebih besar berpengaruh pada inovasi sehingga pada penelitian ini mencerminkan bahwa inovasi secara parsial memediasi hubungan antara pembelajaran dan kinerja organisasi.

Menurut Senge (2006) *organizational learning* adalah organisasi yang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan serta tempat menemukan pola-pola baru dan berpikir luas. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *organizational learning* tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi tetapi melalui perantara yaitu inovasi. Sehingga semakin karyawan pada Hotel Grand Inna Malioboro terus melakukan proses pembelajaran dan saling berbagi pengetahuan satu sama lain serta bekerja bersama dalam kelompok kerja maka akan meningkatkan kemampuan dan kreativitas SDM dalam menciptakan inovasi-inovasi yang akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi melalui Inovasi sebagai variabel intervening

Konstruk *knowledge management* mempunyai pengaruh positif ($O=0,233$) terhadap kinerja organisasi melalui inovasi. Nilai t-statistik *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi adalah signifikan dengan nilai 2,485 lebih besar dari 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,018 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hasilnya adalah inovasi memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Artinya,

knowledge management dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan cara melalui perantara yaitu inovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh *Noruzi, et al* (2013) bahwa *knowledge management* secara positif dan tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, inovasi memainkan peran jembatan untuk menghubungkan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya dalam penelitian *Ghochait, et al* (2014) menemukan hasil yang sesuai dengan penelitian ini, yaitu terdapat pengaruh positif tidak langsung antara *knowledge management* dan *organizational learning* dimana inovasi adalah variabel yang menghubungkan diantara keduanya. *Pasolong* (2010) dalam teorinya juga menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu salah satunya adalah kemampuan. Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi yaitu: pertama, kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Kedua kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Faktor kemampuan inilah yang menuntut organisasi untuk lebih memanfaatkan *knowledge management* karena didalamnya membutuhkan kemampuan intelektual untuk mendapatkan ide-ide baru yang kemudian dimanfaatkan untuk menciptakan suatu inovasi agar organisasi mampu untuk bersaing.

Untuk menciptakan ide-ide tersebut organisasi perlu memiliki pengetahuan dan mengolahnya dengan baik. Organisasi perlu mengetahui proses dalam menciptakan kapabilitas *knowledge management*. Menurut *Gold, et al* (2001) terdapat empat dimensi dalam proses *knowledge management capability*, diantaranya: (1) Proses *knowledge management* berorientasi akuisisi adalah mereka yang berorientasi untuk mendapatkan pengetahuan; (2) Proses *knowledge management* berorientasi konversi adalah berorientasi untuk membuat pengetahuan yang ada berguna; (3) Proses *knowledge management* berbasis aplikasi adalah yang berorientasi pada penggunaan pengetahuan yang sebenarnya; (4) Proses *knowledge management* berorientasi keamanan adalah yang dirancang untuk melindungi pengetahuan dalam organisasi dari penggunaan atau pencurian ilegal atau tidak pantas. Menurut *Muthuveloo* (2017) kunci keuntungan yang dapat diperoleh organisasi dari pekerja berpengetahuan adalah kemampuan membuat keputusan, dimana proses pengambilan keputusan membutuhkan pemahaman mendalam tentang situasi dan mempertimbangkan semua keuntungan dan kerugian terkait sebelum mengambil keputusan. Oleh karena itu, hanya mereka yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat membuat keputusan seperti itu, yang mengartikan pentingnya memiliki karyawan yang berpengetahuan. Selain itu, karyawan yang berpengalaman dan berpengetahuan ini biasanya cenderung memiliki hubungan yang sangat baik dengan pemasok dan pelanggan.

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi melalui Inovasi sebagai variabel intervening

Konstruk *organizational learning* mempunyai pengaruh positif ($O=2,50$) terhadap kinerja organisasi melalui inovasi. Nilai t-statistik *organizational learning* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi adalah signifikan dengan nilai 2,374 lebih besar dari 1,96, dan p-value sebesar 0,013 lebih kecil dari 0,05. Sehingga, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa inovasi memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi terbukti kebenarannya.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Noruzy, et al (2013) bahwa *organizational learning* mempunyai pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja organisasi. sehingga, inovasi memainkan peran jembatan untuk menghubungkan *organizational learning* dan kinerja organisasi. Selain itu, Correa, et al (2005) juga menemukan hasil bahwa *organizational learning* berdampak positif terhadap kinerja organisasi melalui inovasi. sehingga penerapan *organizational learning* dapat berdampak pada kinerja organisasi dengan menghasilkan proses dan produk yang inovatif, dan mampu bersaing dengan kompetitor. Selanjutnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Jimenez-Jimenez (2010) menemukan hasil bahwa inovasi secara parsial memediasi hubungan antara *organizational learning* dan kinerja organisasi.

Kesimpulannya, temuan dari penelitian ini adalah pada Hotel Grand Inna Malioboro *organizational learning* tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, ini dikarenakan terdapat variabel inovasi yang menghubungkan diantara keduanya. Hotel ini memanfaatkan *organizational learning* yang artinya didalam organisasi terdapat pembelajar secara terus-menerus untuk memperluas kapasitas mereka sehingga mampu menciptakan terobosan-terobosan baru berupa inovasi yang dapat dapat menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan. Hasil itu berupa meningkatnya kinerja organisasi pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dengan mampu bersaing dan tidak tertinggal oleh kompetitor.

KESIMPULAN

Bagi organisasi yang berbasis pada pengetahuan, sumber daya manusia adalah kekuatan utama agar bisnis dapat berjalan dengan baik. Dalam organisasi berbasis pengetahuan maka *knowledge management* dan *organizational learning* menjadi suatu yang penting untuk dimanfaatkan oleh organisasi dalam bersaing dengan kompetitornya. Temuan pada penelitian ini mengidentifikasi bahwa *knowledge management* dan *organizational learning* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, tetapi *knowledge management* dan *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui inovasi.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *knowledge management* dan *organizational learning* dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui menciptakan suatu inovasi baru yang dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif bagi organisasi untuk bersaing dengan kompetitor. Limitasi dari penelitian ini adalah, peneliti hanya melakukan penelitian pada

satu sektor saja, selain itu hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan dan tidak mewakili organisasi pada sektor lainnya.

SARAN

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan topik yang sama untuk melakukan penelitian pada sektor bisnis yang berbeda. Karena dengan dilakukannya penelitian pada sektor bisnis lainnya akan membuat penelitian ini lengkap serta digunakan untuk pengambilan keputusan yang menyeluruh. Kemudian juga dapat melakukan penelitian pada sektor yang sama, tetapi tidak bergantung pada satu perusahaan saja tetapi beberapa perusahaan agar hasil yang diperoleh bisa digeneralisasikan.

Selain itu untuk meningkatkan kinerja organisasi, manajemen Hotel Grand Inna Malioboro perlu untuk lebih memahami perubahan lingkungan yang terjadi baik diluar maupun didalam suatu organisasi, dikarenakan untuk menjadi organisasi yang kompetitif organisasi harus mampu menjawab setiap tantangan dari perubahan tersebut salah satu hal yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan suatu inovasi. Inovasi ini dapat terbentuk dengan memanfaatkan *knowledge management* dan *organizational learning*.

REFERENSI

- Abdi, K., & Senin, A. A. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study. *Asian Social Science*, 11(23), 153.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2014). *Managing Human Resources, 16th ed*: South Western-Cengage Learning.
- Burstein, F., & Linger, H. (2003). Supporting Post-Fordist Work practices: A Knowledge Management Framework for Supporting Knowledge Work. *Information Technology & People*, 16(3), 289-305.
- B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524
- Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2011). The effects of knowledge management on innovative success—An empirical analysis of German firms. *Research Policy*, 40(10), 1453-1462.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008). The Linkage between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation. *Journal of knowledge management*, 12(1), 3-20.

- Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V., & Özşahin, M. (2012). The Effects of Organizational Learning Capacity on Firm Innovative Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 367-374.
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mix Methods Approaches Ed.4*. Amerika: SAGE Publications, Inc.
- Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice. 2-nd ed.
- Fattahiyan, S., Hoveida, R., Siadat, S. A., & Talebi, H. (2013). The relationship between Knowledge Management Enablers, Processes resources and organizational Performance in Universities (Case Study: selected Universities of the Isfahan Province). *International Journal of Education and Research*, 1(11), 1-14.
- Farago, J., & Skyrme, D. (1995). The Learning Organization. *Management Insight*, 3(3), 31-39.
- Garvin, D.A., 1991. *How the Baldrige Award really works*. Harvard Business Review 69 (6), 80–93
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 163-175.
- Ho, L. A. (2011). Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
- Issam, D. O. M. A. A., & Al-Makhadmah, M. (2015). The Influence of Knowledge Management on Organizational Performance in Service Organizations in Jordan. *management*, 5(12).
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Keskin, H. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Kiziloglu, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research*, 7(3), 17.
- Koc, T., (2007). Organizational Determinants of Innovation Capacity in Software Company. *Computers and Industrial Engineering*. 53. 375- 385
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen pemasaran*. Jakarta: Erlangga, 71.
- Kyobe, M. (2010). A knowledge management approach to resolving the crises in the information systems discipline. *Journal of Systems and Information Technology*, 12(2), 161-173.
- Millmore, M. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Pearson Education.

- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge Management and Organizational Performance: a Decomposed View. *Journal of knowledge management*, 15(1), 156-171.
- Mulyadi, J. S. (2001). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. *Yogyakarta: Aditya Media*.
- Muthuveloo, Rajendran., Shanmugam, Narendran dan Teoh A.I. (2017). The Impact of Knowledge Tacit on Organizational Performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22 192-201.
- Nafei, W. (2015). Organizational learning and organizational performance: a correlation study in the Kingdom of Saudi Arabia. *American International Journal of Social Science*, 4(2), 191-208.
- Norashikin, H., Noormala, A. I., Fauziah, N., Norzaidi, M. D., & Chong, S. C. (2009). The effect of human resource practices on building learning organisations: evidence from Malaysian manufacturing firms. *International Journal of Innovation and Learning*, 6(3), 259-274.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Pasolong, H. (2010). Manajemen Konflik. *Bandung: Alfabeta*.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. *International journal of information management*, 26(4), 302-312.
- Prajogo DI. 2006. The Relationship between Innovation and Business Performance — A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms. *Knowledge Process Management* 13(3):218–25.
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309-318.
- Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147.
- Ratna, R., Khanna, K., Jogishwar, N., Khattar, R., & Agarwal, R. (2014). Impact of Learning Organization on Organizational Performance in Consulting Industry. *International Journal on Global Business Management & Research*, 2(2), 54.
- Rita, R. (2010). Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur. *Binus Business Review*, 1(2), 474-487.
- Sabherwal, R. A. J. I. V., & Becerra-Fernandez, I. (2010). Knowledge Management Systems and Processes. *New York: ME Sharpe*.
- Santoso, S. (2011). *Structural Equation Modeling*. Elex Media Komputindo.

- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*, USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Senge, P. M. (2006). 2006: The fifth discipline. *The art and practice of the learning organization. Rev. ed. New York, London: Currency Doubleday.*
- Setiadi, N. J. (2010). Perilaku Konsumen: Perspektif Kontemporer pada Motif, Tujuan, dan Keinginan Konsumen. *Kencana Prenada Media, Jakarta.*
- Sirait, M. L. (2015). *Pengaruh Organisasi Pembelajaran Dan Inovasi Terhadap Peningkatan Kinerja Ukm Sektor Pertanian Di Kota Bogor* (Doctoral dissertation, Bogor Agricultural University (IPB)).
- Sugiyono. (2014). *Statistika untuk Penelitian. Bandung: CV Alfabeta.*
- Sulastiyono, A. (2006). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel. Bandung: Alfabeta.*
- Suryani, T. (2008). Perilaku konsumen: implikasi pada strategi pemasaran. *Yogyakarta: Graha Ilmu.*
- Terziowski, M. (2002). Achieving Performance Excellence through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. *Measuring business excellence*, 6(2), 5-14.
- Tjiptono, F., Chandra, G., & Adriana, D. (2008). *Pemasaran strategik. Yogyakarta: Andi.*
- Tobing, P. L. (2007). *Knowledge management: konsep, arsitektur dan implementasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.*
- Ugurlu, Ö. Y., & Kurt, M. (2016). The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: Evidence from the Turkish Manufacturing Sector. *Emerging Markets Journal*, 6(1), 70.