

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL  
LEARNING TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus di Hotel Grand Inna Malioboro)**



Disusun Oleh:

Nama : Rizqa Afqarina  
Nomor Mahasiswa : 14311384  
Jurusan : Manajemen  
Bidang 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 Grand Inna Malioboro)**

**SKRIPSI**

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



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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## HALAMAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizqa Afqarina

NIM : 14311384

Fakultas: : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dengan sebenarnya menyatakan bahwa skripsi ini tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Jika dikemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggungjawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Islam Indonesia kepada saya.

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Hormat saya



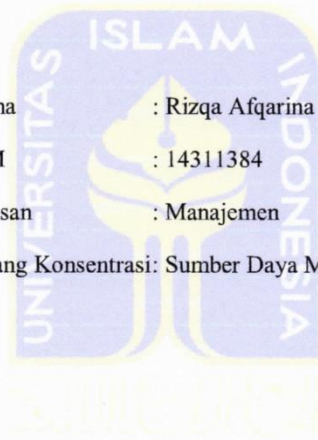
Rizqa Afqarina

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening**

**(Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro)**

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



Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Telah disetujui oleh  
Dosen Pembimbing,

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

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL LEARNING  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI KASUS PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO)**

Disusun Oleh : RIZQA AFQARINA



Nomor Mahasiswa : 14311384

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

Pada hari Selasa, tanggal: 18 September 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

  
.....  
  
.....

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Teruntuk,

Allah SWT

Rasulullah SAW

Abah, Ibu dan Keluarga

Almamater Tercinta

## HALAMAN MOTTO

“Takdir diputuskan oleh pilihan yang kau buat, bukan secara kebetulan”

(Go Yeon Woo)

“Manusia meminum air yang sama tetapi sapi menghasilkan susu sedangkan ular  
menghasilkan racun”

(Suits)

“Menyia-nyiakan waktu lebih buruk dari kematian, karena kematian memisahkanmu dari  
dunia sementara menyia-nyiakan waktu memisahkanmu dari Allah”

(Imam bin Al Qayim)

Semakin kau peduli bagaimana dirimu dihadapan Allah, semakin kau tak peduli bagaimana  
dirimu terlihat dihadapan manusia”

(Yasmin Mogahed)

**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](mailto:afkarinasam@gmail.com)

**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*



**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](mailto: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

## KATA PENGANTAR

### **Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Segala puji kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan kasih dan sayangNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) dengan judul “**Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Hotel Grand Inna Garuda Malioboro Yogyakarta)** sebagai karya ilmiah terbesar yang penulis buat selama menempuh pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang berkepribadian luar biasa yang bisa menjadi tauladan bagi umat di seluruh dunia ini. Ialah yang membawa perubahan kearah yang lebih baik, yaitu dari zaman kegelapan ke jalan yang terang benderang seperti saat ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini dapat berjalan dengan baik dan lancar dengan adanya dukungan dari banyak pihak. Terima kasih yang tak terhingga dari hati dan pikiran serta penghargaan setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada:

1. Allah SWT atas akal yang dititipkan telah membuka tabir kehidupan.
2. Nabi Muhammad Saw yang menjadi inspirator dan panutan penulis dalam berperasaan, berpikir serta bertindak dalam kehidupan sehari-hari, suri teladan hingga akhir nanti.

3. Kedua orang tua, abah Abdul Salam., S.Sos.I dan Ibunda Siti Aminah serta kedua adik saya Hana Maria Ulfa dan Akbar Maulana serta keluarga yang telah memberikan do'a yang tiada henti, dukungan dan motivasi.
4. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan., S.E., M.M selaku pembimbing skripsi, yang telah menyediakan waktu untuk membimbing penulis dengan sabar dan telaten.
5. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si, Dra. Suhartini, M.Si, bapak Drs. Achmad Sobirin, Ak., MBA, Ph.D, Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D, dan Dr. Muafi., S.E., M.Si, yang pernah mengampu penulis di konsentrasi Manajemen SDM.
6. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, M.M, selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
7. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
9. Anggota sakinah bersamamu Dio, Nova, Puteri, Fufi, Irla, Novi, Inez, Brenda, Mayang, dan Rancang yang telah banyak menghambat pengerjaan skripsi ini tetapi banyak memberikan dukungan, motivasi serta yang selalu memberikan hiburan untuk menghilangkan tingkan stress penulis.
10. Sahabat dibangku SMP Dina dan Elliza sebagai teman curhat atas kegundahan penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Sahabat dibangku SMA Nabilah, Anti, Bunga dan Putri sahabat yang selalu memberikan doa dan semangat agar penulis segera menyelesaikan skripsi ini.

12. Sabahat dibangku kuliah Andini dan Aini teman seperjuangan dari semester awal hingga saat ini yang banyak membantu penulis dalam segala hal.
13. Kak Halim sebagai mentor selama menempuh pendidikan S1 dan selalu memberikan masukan kepada penulis dalam segala hal.
14. Retno bersama teman-teman seperjuangan bimbingan yang telah membantu penulis menyelesaikan tugas akhirnya.

Penulis harap ada saran dan kritik yang konstruktif agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk dunia akademik dan masyarakat banyak.

**Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarrakatuh**

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Rizqa Afqarina

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
Abstrak.....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Teori <i>Knowledge Management</i> .....	9
2.1.2 Teori <i>Organizational Learning</i> .....	20
2.1.3 Teori Inovasi .....	27
2.1.4 Teori Kinerja Organisasi .....	33
2.2 Penelitian Terdahulu .....	40
2.3 Hubungan antar Variabel.....	82
2.3.1 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Inovasi .....	82
2.3.2 Pengaruh <i>Organizational Learning</i> terhadap Inovasi .....	83
2.3.3 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	84
2.3.4 Pengaruh <i>Organizational Learning</i> terhadap Kinerja Organisasi .....	84

2.3.5	Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi.....	85
2.3.6	Hubungan inovasi dalam memediasi pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja organisasi .....	86
2.3.7	Hubungan inovasi dalam memediasi pengaruh <i>organizational learning</i> terhadap kinerja organisasi .....	86
2.4	Kerangka Pikir .....	87
2.5	Hipotesis .....	89
BAB III METODE PENELITIAN.....		90
3.1	Pendekatan Penelitian.....	90
3.2	Lokasi Penelitian.....	90
3.3	Variabel Penelitian .....	92
3.4	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	93
3.4.1	<i>Knowledge Management</i> ( $X_1$ ).....	94
3.4.2	<i>Organizational Learning</i> ( $X_2$ ) .....	98
3.4.3	Inovasi ( $Z$ ) .....	100
3.4.4	Kinerja Organisasi ( $Y$ ) .....	101
3.5	Jenis Pengumpulan Data.....	103
3.5.1	Data Primer .....	103
3.5.2	Data Sekunder.....	103
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	104
3.6.1	Kuesioner .....	104
3.6.2	Wawancara.....	104
3.7	Populasi dan Sampel Penelitian .....	105
3.8	Metode Analisis Data .....	106
3.8.1	Analisis Deskriptif .....	106
3.8.2	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	106
3.8.3	<i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	107
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		112
4.1	Pengumpulan Data .....	112

4.2	Analisis Deskriptif .....	113
4.2.1	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	115
4.3	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	134
4.3.1	<i>Convergent Validity</i> .....	134
4.3.2	<i>Discriminant Validity</i> .....	143
4.3.3	<i>Composite Reliability</i> .....	144
4.4	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	145
4.4.1	Uji Determinasi ( $R^2$ ).....	145
4.4.2	$Q^2$ <i>Predictive Relevance</i> .....	146
4.4.3	Quality Index .....	147
4.4.4	Uji Signifikansi ( <i>Bootstrapping</i> ) .....	149
4.4.5	Analisis SEM dengan Efek Mediasi .....	153
4.4.6	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	154
4.5	Pembahasan .....	155
4.5.1	<i>Knowledge Management</i> berpengaruh signifikan terhadap Inovasi .....	155
4.5.2	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh signifikan terhadap Inovasi .....	157
4.5.3	<i>Knowledge Management</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi .....	159
4.5.4	<i>Organizational Learning</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi .....	161
4.5.5	Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.....	163
4.5.6	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi melalui Inovasi sebagai variabel intervening .....	164
4.5.7	Pengaruh <i>Organizational Learning</i> terhadap Kinerja Organisasi melalui Inovasi sebagai variabel intervening .....	166
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		168
5.1	Kesimpulan .....	168
5.2	Saran.....	169
DAFTAR PUSTAKA.....		171

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Review</i> Penelitian Terdahulu .....	61
Tabel 2.2 <i>Review</i> Landasan Teori .....	76
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	113
Tabel 4.2 Karakteristik Responden .....	113
Tabel 4.3 <i>Knowledge Acquisition</i> .....	116
Tabel 4.4 <i>Knowledge Conversion</i> .....	117
Tabel 4.5 <i>Knowledge Application</i> .....	119
Tabel 4.6 <i>Knowledge Protection</i> .....	121
Tabel 4.7 Komitmen untuk Belajar .....	122
Tabel 4.8 Visi Bersama/ <i>Shared Vision</i> .....	123
Tabel 4.9 Keterbukaan Pikiran .....	124
Tabel 4.10 Pembagian Pengetahuan Intra-organisasi.....	126
Tabel 4.11 Inovasi Teknologi .....	127
Tabel 4.12 Inovasi Pasar.....	128
Tabel 4.13 Inovasi Administrasi .....	129
Tabel 4.14 <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	130
Tabel 4.15 <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	131
Tabel 4.16 <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Pelanggan .....	132
Tabel 4.17 <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Keuangan.....	133
Tabel 4.18 Hasil Uji <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) yang Menunjukkan <i>Outer Loading</i> Sebelum Uji Indikator .....	137
Tabel 4.19 Hasil Uji <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) yang menunjukkan <i>Outer Loading</i> Setelah Uji Indikator.....	140
Tabel 4.20 <i>Discriminant Validity</i> .....	143
Tabel 4.21 Konstruk Reliabilitas dan Validitas .....	145
Tabel 4.22 <i>R-Square</i> .....	146
Tabel 4.23 $Q^2$ Predictive Relevance.....	147
Tabel 4.24 <i>Goodness of Fit</i> (GoF) .....	148
Tabel 4.25 Hasil t-statistik.....	149
Tabel 4.26 Uji Signifikansi Mediasi .....	153
Tabel 4.27 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	154



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir .....	88
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Outer Model</i> Sebelum Uji Indikator .....	135
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Outer Model</i> Setelah Uji Indikator.....	136

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	176
Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah.....	185
Lampiran 3: Karakteristik Responden.....	200
Lampiran 4: Analisis Deskriptif.....	201
Lampiran 5: Hasil Uji <i>Outer Model</i> .....	211
Lampiran 6: Hasil Uji <i>Inner Model</i> .....	218

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

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). Sedangkan menurut Millmore (2010) manajemen pengetahuan mengadopsi fokus yang lebih sempit dan 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.

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. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Senge (2006) bahwa *organizational learning* adalah organisasi dimana orang 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.

Dengan adanya penciptaan OL yang baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dimana untuk menciptakan suatu ide-ide baru organisasi perlu tidak hanya berpacu pada lingkungan eksternal saja tetapi juga pada lingkungan internal juga salah satunya dengan menciptakan *organizational learning* yang kondusif dan dapat diterima

oleh karyawan (Millmore, 2007). 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 (Kiziloglu, 2015)

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) adalah salah satu kota yang menjadi destinasi tujuan wisata di Indonesia. Tak heran jika permintaan akan akomodasi penginapan sangat dibutuhkan oleh wisatawan. Tingginya tingkat kebutuhan wisatawan akan akomodasi penginapan ini akhirnya dimanfaatkan oleh para pebisnis di bidang perhotelan untuk mendirikan hotel di kota DIY. Saat ini, hotel tidak hanya menyediakan kamar hotel saja tetapi juga memberikan fasilitas-fasilitas lainnya. Hotel merupakan usaha pariwisata dimana suatu usaha akomodasi yang dikomersilkan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas antara lain kamar tidur (kamar tamu), makanan dan minuman, serta pelayanan-pelayanan penunjang seperti tempat-tempat rekreasi, fasilitas olahraga, *ballroom*, spa dan fasilitas lainnya (Sulastiyono, 2006). Hal ini tentunya dilakukan untuk menarik perhatian konsumen diluar wisatawan. Melihat perkembangan persaingan di bidang perhotelan di kota DIY semakin tinggi mengakibatkan manajemen perhotelan perlu memiliki sebuah inovasi yang dapat digunakan untuk menarik perhatian konsumen. Inovasi telah diakui secara luas sebagai kunci keberhasilan yang kompetitif. Inovasi organisasi mengacu pada penciptaan atau mengadopsi ide atau perilaku sehingga tercipta keberhasilan implementasi dalam organisasi (Noruzy *et al*, 2013). Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kotler dan Keller (2009) bahwa inovasi

dapat diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk-produk baru. Namun Kotler menambahkan bahwa 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. Oleh sebab itu maka perusahaan diharapkan menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Inovasi semakin memiliki arti penting bukan saja sebagai suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan.

Menurut Suryani (2008) Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Selain menyediakan fasilitas yang lengkap, pelayanan yang baik juga sangat penting dalam industri perhotelan. Memberikan pelayanan yang terbaik akan meningkatkan kenyamanan pelanggan ketika menginap di sebuah hotel. Layanan yang baik tidak hanya dengan cara bersikap ramah tetapi juga mengerti kebutuhan masing-masing pelanggan. 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. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Prajogo (2006) bahwa inovasi mempunyai hubungan yang positif dengan 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. Selain itu Hamon (2003) dalam Ho (2010) berpendapat bahwa kinerja organisasi adalah indikator yang mengukur seberapa baik perusahaan mencapai tujuan mereka.

Dalam mengukur kinerja organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan menggunakan *balance scorecard*. Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik yaitu: komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa dalam *balance scorecard* pengukurannya tidak hanya menggunakan perspektif keuangan saja tetapi juga menggunakan perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal.

Berdasarkan permasalahan perubahan kebutuhan SDM yang semula mengandalkan *resourced-based* menjadi *knowledge-bases* pada organisasi maka peneliti akan melakukan penelitian terkait *knowledge-bases* di Hotel Grand Inna

Malioboro Yogyakarta. Alasan peneliti melakukan penelitian di Hotel Grand Inna Malioboro dikarenakan hotel ini adalah salah satu hotel tertua di DIY sehingga hotel ini tentunya telah melakukan beberapa perubahan baik dari segi fasilitas atau pun layanan yang diberikan. Sehingga penulis meyakini bahwa pada hotel ini pernah melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menggunakan beberapa faktor pendukung didalamnya. Dalam penelitian ini, penulis mengambil faktor *knowledge management* dan *organizational learning* dikarenakan kedua faktor tersebut adalah topik yang sedang hangat dibahas oleh para ahli dalam menghadapi perubahan ekonomi yang dinamik. Akhirnya penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Pada latar belakang yang telah dipaparkan di atas telah dijelaskan beberapa alasan-alasan mengapa penelitian ini dilakukan. Penelitian ini berusaha untuk mengkaji pengaruh *knowledge management* dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi sebagai variabel intervening. Dari uraian di atas maka dapat ditarik beberapa rumusan masalah:

1. Apakah *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap inovasi?
2. Apakah *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap inovasi?
3. Apakah *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?



4. Apakah *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
5. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
6. Apakah inovasi memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi?
7. Apakah inovasi memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap inovasi.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi.
6. Untuk menguji dan menganalisis inovasi dalam memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.
7. Untuk menguji dan menganalisis inovasi dalam memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Objek Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang bagaimana *knowledge management* dan *organizational learning* dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi. Sehingga dapat dijadikan pertimbangan bagi organisasi dalam melakukan pengambilan keputusan dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal perusahaan yang dinamis.

##### **2. Bagi Peneliti**

Manfaat bagi peneliti untuk mengetahui pengaruh *knowledge management* dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi sebagai variabel intervening. Serta untuk menambah pengetahuan penulis terkait pentingnya *knowledge management* dan *organizational learning* dalam dunia organisasi.

##### **3. Bagi Pihak Lainnya**

Manfaat yang dapat diambil bagi pihak lain yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk melanjutkan penelitian lainnya, terutama pada penelitian yang berkaitan dalam bidang ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori *Knowledge Management***

###### **2.1.1.1 Pengertian *Knowledge Management***

Pengertian tentang KM sangat beragam. Jika melakukan pencarian tentang definisi KM di internet, maka akan menemukan puluhan bahkan ratusan definisi KM. Definisi KM kemungkinan besar akan bertambah seiring dengan semakin berkembang dan beragamnya pemahaman tentang KM. Menurut Millmore (2007):

*“Knowledge management adopts a narrower focus and seeks to capture, disseminate and utilize existing knowledge and generate new knowledge in order to sustain an organization’s competitive position and promote innovatory behaviour”.*

Maksud dari pendapat Millmore (2007) diatas adalah dimana manajemen pengetahuan mengadopsi fokus yang lebih sempit dan 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. Selain ini Burstein dan Linger (2003) berpendapat bahwa:

*“Knowledge Management is a broad concept that addresses the full range of processes by which an organization deploys knowledge. These involve the acquisition, retention, storage, distribution and use of knowledge in an organization”.*

Manajemen pengetahuan adalah konsep luas yang membahas berbagai macam proses di mana organisasi menyebarkan pengetahuan. Ini melibatkan akuisisi, retensi,

penyimpanan, distribusi dan penggunaan pengetahuan dalam suatu organisasi. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen pengetahuan memiliki peranan penting dalam suatu organisasi yang didalamnya melibatkan berbagai proses agar pengetahuan dapat diterima dan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Selanjutnya, Dalkir (2011) juga berpendapat bahwa:

“KM adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan value melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi”.

Dari beberapa pendapat terkait definisi KM di atas, dapat dipahami bahwa *Knowledge Management* atau Manajemen Pengetahuan adalah bagaimana sebuah organisasi mengelola pengetahuan yang dimiliki dan bagaimana organisasi membangun sebuah pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dan didistribusikan kepada seluruh aspek organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru yang akan mampu dalam mencapai visi dan misi perusahaan dengan menciptakan suatu keunggulan kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor.

#### **2.1.1.2 Manfaat *Knowledge Management***

Menurut Sabherwal dan Fernandez (2010), KM bermanfaat untuk *People, Process, Product, dan Organization Performance*. Berikut penjelasannya:

*a. People*

1. Memberi fasilitas pembelajaran kepada *employee* (baik dari antar karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi.
2. Meningkatkan pembelajaran karyawan dan kepekaan terhadap pengetahuan terbaru pada bidang mereka.
3. Karyawan lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi.
4. Karyawan lebih mudah belajar dari organisasi lain yang tidak menerapkan KM dan lebih siap dalam menghadapi perubahan.
5. KM menyediakan karyawan sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya.

*b. Process*

1. Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat.
2. Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga.
3. Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi.
4. Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis

c. *Product*

1. Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan *value* yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya.
2. Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan pengetahuan terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu *time-consuming*.

d. Kinerja Organisasi

1. *Direct Impacts*: KM digunakan untuk menciptakan produk yang inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis.
2. *Indirect Impacts*: KM membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya *tangible* dan *intangible* lebih baik daripada kompetitor lain.

### 2.1.1.3 Faktor Penting dalam Implementasi *Knowledge Management*

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan agar *knowledge management* suatu organisasi dapat diimplementasikan secara optimal, menurut Tobing (2007) yaitu:

a. *People*

Pada hakekatnya *knowledge* berada di dalam pikiran manusia berupa *tacit knowledge*. Disamping sebagai sumber *knowledge*, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam KM. Jika proses *knowledge sharing/transfer* dan *knowledge creation* tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan,

selama manusia memang terdorong untuk melakukannya, walaupun tanpa bantuan teknologi. Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi anggota organisasi dalam implementasi KM, memerlukan pendekatan-pendekatan manajemen SDM.

*b. Leadership*

Peran yang sangat kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah membangun visi yang kuat, yaitu visi yang dapat menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai visi tersebut. Visi tidak hanya sekedar statement yang bersifat teoritis, tetapi harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh anggota organisasi bahwa memang organisasi sungguh-sungguh diarahkan dan digerakkan menuju visi yang telah ditetapkan. Sebaik-baiknya pernyataan visi, jika tidak ditindaklanjuti akan segera kehilangan efektifitasnya dan secara psikologis akan menjadi khayalan yang sudah dianggap menjadi kenyataan dan ini sangat berbahaya bagi sebuah organisasi.

*c. Technology*

Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia membuat penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu enabler dari KM. Perkembangan TI membuat semakin banyak proses yang diotomasi dan juga semakin banyak pekerja yang menghabiskan waktunya didepan komputer baik untuk melakukan pekerjaan analisis, mengeksekusi proses bisnis maupun untuk berkomunikasi. Internet saat ini sudah menjadi *interface* dan

sekaligus integrator antara manusia dengan manusia lainnya. Perkembangan teknologi internet dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi ini menjadi basis utama pengembangan *KM Tool*. Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam KM adalah untuk mendistribusikan *knowledge* melalui internet/intranet yang memungkinkan *knowledge* yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi. Selain berfungsi sebagai media utama pendistribusian *knowledge*, penggunaan teknologi IT dalam KM juga sangat berperan dalam mengeksekusi berbagai proses di KM yaitu:

- *Capture*, generate atau akuisi *knowledge*
- Kodifikasi *knowledge*
- *Knowledge maintenance* (validasi, pemeliharaan integritas *knowledge*)
- Keamanan dari *knowledge*
- Memonitor pemanfaatan *knowledge*

d. *Organization*

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis. Organisasi yang supportif terhadap KM adalah organisasi yang menghargai *knowledge* dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Galbraith, *et al* (2002) dalam Tobing (2007) menyatakan bahwa *reconfigurable organization*



(organisasi yang dinamis) adalah organisasi yang mampu mengkombinasikan ulang skill, kompetensi, dan sumber daya organisasi untuk merespon perubahan-perubahan lingkungan. Sehingga jenis organisasi ini adalah berbasis *knowledge*. Agar lebih kondusif terhadap implementasi KM, fungsi-fungsi pengelolaan *knowledge* sebaiknya dimunculkan. Fungsi-fungsi KM tersebut akan menjadi integrator dari fungsi-fungsi lainnya di dalam suatu organisasi. Organisasi yang bersifat tradisional tidak mengenal posisi-posisi baru yang bernama CKO (*Chief of Knowledge Officer*), *Senior Manager* KM atau *Officer* KM. Posisi-posisi ini berkaitan dengan KM, dan cakupan tugasnya bersifat lintas fungsi, lintas unit dan lintas disiplin bahkan lintas hirarki. Sehingga perusahaan yang berkeinginan untuk mengimplementasi KM, harus mempersiapkan diri untuk tidak saja familier dengan posisi-posisi baru tersebut, tetapi juga harus merancang fungsi-fungsi, proses-proses, struktur serta menata ulang mekanisme koordinasi, interaksi dan aliran informasi/knowledge dengan posisi-posisi tersebut.

e. *Learning*

Garvin (1998) dalam Tobing (2007) mendefinisikan *learning organization* sebagai keterampilan organisasi dalam lima aktifitas utama, yaitu:

- Penyelesaian masalah secara sistematis
- Pengujian pendekatan-pendekatan baru
- Belajar dari pengalaman masa lalu
- Belajar dari praktek terbaik

- *Transfer/sharing knowledge* secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi.

Proses *learning* menjadi sangat penting dalam KM, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam KM. Untuk itu perusahaan perlu mendorong dan memfasilitasi proses *learning* dengan memastikan individu-individu berkolaborasi dan melakukan *sharing knowledge* secara optimal. Pemimpin harus melengkapi organisasi dengan lingkungan dan karakter-karakter yang dibutuhkan untuk terbentuknya *learning organization*, serta memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi organisasi.

#### **2.1.1.4 Proses *Knowledge Management Capability***

Menurut Gold, *et al* (2001) terdapat empat dimensi dalam proses *knowledge management capability*, diantaranya:

##### *a. Knowledge Acquisition*

Proses manajemen pengetahuan berorientasi akuisisi adalah mereka yang berorientasi untuk mendapatkan pengetahuan. Banyak istilah telah digunakan untuk menggambarkan proses-proses ini: memperoleh, mencari, menghasilkan, membuat, menangkap, dan berkolaborasi. Semua istilah ini memiliki tema umum - akumulasi pengetahuan. Inovasi, aspek lain dari akuisisi, adalah penciptaan pengetahuan baru dari penerapan pengetahuan yang ada. Ini membutuhkan upaya bersama dan pengalaman tingkat tinggi dalam mengenali dan menangkap pengetahuan baru. Peningkatan penggunaan pengetahuan yang ada dan akuisisi

pengetahuan baru yang lebih efektif juga merupakan aspek kunci dari akuisisi. Dua contoh dari proses ini adalah perbandingan dan kolaborasi. Melalui *benchmarking*, organisasi mengidentifikasi praktik luar biasa dari organisasi (termasuk dirinya), kemudian menilai keadaan saat ini dari proses tertentu untuk mengidentifikasi kesenjangan dan masalah. Setelah praktik dan variasi ini diidentifikasi, organisasi kemudian dapat menangkap pengetahuan untuk digunakan secara internal.

Penciptaan pengetahuan organisasi membutuhkan pembagian dan penyebaran (yaitu, kolaborasi) pengalaman pribadi. Kolaborasi berlangsung di dua tingkat dalam organisasi: antara individu dan antara organisasi dan jaringan mitra bisnisnya. Kolaborasi antar individu menyatukan perbedaan individu (misalnya, gaya kognitif, alat yang disukai, latar belakang, pengalaman) dan dapat digunakan untuk menciptakan pengetahuan. Ini mengasumsikan bahwa interaksi antara individu akan mendorong pembelajaran. Kolaborasi antar individu juga menjadi dasar untuk sosialisasi pengetahuan. Kolaborasi antar organisasi juga merupakan sumber pengetahuan yang potensial. Kemampuan inti semakin didasarkan pada kemampuan organisasi untuk menemukan dan menciptakan pengetahuan. Kolaborasi dengan perusahaan lain sangat penting untuk akuisisi pengetahuan. Pembagian teknologi, pergerakan personel, dan hubungan antara organisasi dan mitra aliansi atau mitra usaha patungan semuanya telah ditunjukkan untuk membantu dengan akumulasi pengetahuan. Namun, kemampuan untuk memperoleh pengetahuan sebagian didasarkan pada kapasitas penyerapan

organisasi. Ini karena semua keterampilan yang diperlukan untuk inovasi tidak dapat ditemukan dalam satu organisasi.

*b. Knowledge Conversion*

Proses manajemen pengetahuan berorientasi konversi adalah berorientasi untuk membuat pengetahuan yang ada berguna. Beberapa proses yang memungkinkan konversi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengintegrasikan, menggabungkan, menyusun, mengoordinasikan, atau mendistribusikan pengetahuan. Organisasi harus mengembangkan kerangka kerja untuk mengatur atau menyusun pengetahuannya. Tanpa standar representasi umum, tidak ada konsistensi atau dialog umum pengetahuan yang akan ada. Ini akan membuat aset sulit dikelola secara efektif. Pengetahuan tentang subjek tertentu dapat berada di berbagai bagian organisasi atau dalam sistem yang berbeda di dalam organisasi. Menggabungkan atau mengintegrasikan pengetahuan ini dapat mengurangi organisasi untuk mengganti pengetahuan yang telah menjadi usang. Pengetahuan yang berbeda dari banyak individu harus diintegrasikan untuk memaksimalkan efisiensi. Dengan demikian, tujuan utama dari setiap organisasi harus mengintegrasikan pengetahuan khusus dari banyak individu.

*c. Knowledge Application*

Proses manajemen pengetahuan berbasis aplikasi adalah yang berorientasi pada penggunaan pengetahuan yang sebenarnya. Misalnya, Nonaka dan Takeuchi mendiskusikan kemampuan organisasi untuk menciptakan pengetahuan, tetapi tampaknya berasumsi bahwa setelah dibuat, itu akan diterapkan secara efektif.

Karakteristik proses yang telah dikaitkan dengan aplikasi pengetahuan dalam literatur termasuk penyimpanan, pengambilan, aplikasi, kontribusi, dan berbagi.

Mekanisme penyimpanan dan pengambilan yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengakses pengetahuan dengan cepat. Untuk tetap kompetitif, organisasi harus membuat, menangkap, dan menemukan pengetahuan organisasi. Selain itu, pengetahuan dan keahlian organisasi harus dibagi. Mungkin contoh paling penting tentang pentingnya berbagi pengetahuan berasal dari sistem operasi Linux. Produk ini terus dikembangkan secara terbuka (misalnya, siapa pun yang ingin dapat melakukan modifikasi pada program dan kode sumber tersedia secara gratis). Sebagai hasil dari berbagi pengetahuan ini, waktu pengembangan produk dipercepat, fungsionalitas meningkat pesat, dan pengadopsiannya telah meluas. Dalam diskusi tentang pengetahuan dukungan pelanggan, Davenport dan Klahr mencatat bahwa penerapan pengetahuan yang efektif telah membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

*d. Knowledge Protection*

Proses manajemen pengetahuan berorientasi keamanan adalah yang dirancang untuk melindungi pengetahuan dalam organisasi dari penggunaan atau pencurian ilegal atau tidak pantas. Agar perusahaan dapat menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, sangat penting untuk melindungi pengetahuannya. Serupa dengan proses yang berorientasi pada aplikasi, ini juga mendapat sedikit perhatian dalam literatur. Banyak yang berasumsi bahwa perusahaan dapat melindungi ilmunya melalui paten, merek dagang, hak cipta, dan

sebagainya. Namun, tidak semua pengetahuan dapat didefinisikan sesuai dengan hukum properti dan hak milik. Karena melindungi pengetahuan pada dasarnya sulit, tidak boleh ditinggalkan atau terpinggirkan. Langkah-langkah dapat diambil untuk melindungi aset, seperti penyalarsan insentif, aturan perilaku karyawan, atau desain pekerjaan. Selain itu, organisasi dapat mengembangkan teknologi yang membatasi atau melacak akses ke pengetahuan penting. Terlepas dari kesulitan dalam melindungi pengetahuan, ini adalah proses yang penting bagi sebuah organisasi, agar suatu aset menjadi sumber keunggulan kompetitif, organisasi harus menjadi sesuatu yang langka dan tidak dapat ditiru. Tanpa proses yang berorientasi keamanan, pengetahuan kehilangan kualitas-kualitas penting ini.

## **2.1.2 Teori *Organizational Learning***

### **2.1.2.1 Pengertian *Organizational Learning***

Organisasi pembelajar merupakan suatu budaya yang harus organisasi miliki dalam menghadapi perkembangan ekonomi yang dinamis, dimana organisasi dituntut untuk mengembangkan dan menciptakan ide-ide baru untuk keberlangsungan hidup suatu organisasi. Terdapat beberapa definisi terkait organisasi pembelajar yang perlu organisasi pahami. Menurut Millmore (2007):

*“The learning organization focuses on the process of learning to learn so as to enable learning within organizations and the rate of change to be faster than those achieved by competitors”.*

Dimana pada definisi tersebut menjelaskan bahwa *organizational learning* berfokus pada proses belajar untuk pembelajaran sehingga memungkinkan pembelajaran dalam organisasi dan tingkat perubahan menjadi lebih cepat daripada yang dicapai oleh

pesaing. Sehingga *organizational learning* mampu menumbuhkan keinginan karyawan untuk belajar terus-menerus guna meningkatkan tingkat perubahan yang dibutuhkan oleh organisasi. Sedangkan Senge (2006) berpendapat bahwa:

“....*organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.*”

Dari pendapat diatas dapat diartikan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi 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. Dasar pemikiran untuk organisasi semacam itu adalah bahwa dalam situasi perubahan yang cepat hanya mereka yang fleksibel, adaptif, dan produktif akan unggul. Agar hal ini terjadi, dikatakan, organisasi perlu 'menemukan cara untuk menekan komitmen dan kapasitas orang untuk belajar di semua tingkatan'.

Dari kedua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

#### **2.1.2.2 Dimensi *Organizational Learning***

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:

a. *The commitment to learn*

Komitmen untuk belajar, atau sejauh mana nilai organisasi dapat mendorong pembelajaran, kemungkinan akan menumbuhkan iklim belajar. Organisasi yang berkomitmen menganggap belajar sebagai investasi yang sangat penting untuk kelangsungan hidup. Semakin suatu organisasi menghargai pembelajaran, semakin besar kemungkinan bahwa pembelajaran akan terjadi. Hal terpenting, komitmen untuk belajar dikaitkan dengan orientasi strategis jangka panjang. Investasi jangka pendek akan menghasilkan keuntungan jangka panjang. Sebagai contoh, manajer dalam organisasi yang berkomitmen mengharapkan karyawan untuk menggunakan waktu perusahaan untuk mengejar pengetahuan di luar lingkup langsung pekerjaan mereka. Jika suatu organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, karyawan tidak akan termotivasi untuk mengejar kegiatan belajar.

b. *Shared Vision*

Menurut Senge (2006) organisasi terdiri atas berbagai macam individu-individu yang berbeda latar belakang, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi jika tidak memiliki visi yang sama. Karena untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik, organisasi harus memiliki visi yang jelas. Dengan komunikasi visi yang baik akan lebih memudahkan mencapai tujuan organisasi.

c. *Open-mindedness*

*Open-mindedness* adalah kesediaan untuk mengevaluasi secara kritis rutinitas operasional organisasi dan untuk menerima ide-ide baru. Perusahaan harus



mengatasi teknologi yang berubah dengan cepat dan pasar yang bergejolak. Tingkat keusangan pengetahuan tinggi di sebagian besar sektor. Meski begitu, pelajaran yang didapat di masa lalu mungkin masih bersifat instruktif jika organisasi memiliki keterbukaan untuk mempertanyakannya. Mungkin sama pentingnya untuk melupakan cara lama seperti memperbarui basis pengetahuan.

d. *Intra-organizational knowledge sharing*

Pembagian pengetahuan intraorganisasi mengacu pada keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku yang terkait dengan penyebaran pembelajaran di antara unit-unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Pengetahuan ini terus hidup dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber berfungsi sebagai referensi untuk tindakan di masa depan. Misalnya, pengalaman departemen pemasaran dengan pelanggan mungkin bermanfaat bagi unit *Resources* dan *Development* (R&D) dalam mengembangkan produk atau layanan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan

Belajar dalam organisasi merupakan hasil dari akumulasi pembelajaran individu. Karena perputaran karyawan dan transfer, berbagi pengetahuan intraorganisasional diperlukan untuk mencegah hilangnya informasi. Bahkan jika organisasi berkomitmen untuk belajar dan memiliki visi bersama, pembelajaran akan terbatas tanpa akumulasi pengetahuan.

Beberapa ahli berpendapat bahwa pembelajaran tidak benar-benar terjadi kecuali suatu organisasi memiliki sistem yang efektif dan efisien untuk berbagi dan memeriksa kembali informasi. Pembagian pengetahuan intra-organisasi tidak hanya

merujuk pada perolehan informasi dari berbagai sumber. Ini termasuk pemeriksaan ulang sistematis dan penataan informasi. Pengalaman dan pelajaran harus dibagi lintas departemen dan disimpan dalam memori organisasi.

### **2.1.2.3 Kapabilitas *Organizational Learning***

Garvin (1991) mengatakan bahwa organisasi harus memiliki lima aktivitas kemampuan dasar dalam *organizational learning*, diantaranya:

1. Problem solving yang sistematis (*systematic problem solving*)

Pemecahan masalah yang sistematis adalah aktivitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan bagi peningkatan kualitas, yang dilakukan melalui program pelatihan tehnik pemecahan masalah berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih berdisiplin dalam pemikiran dan lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan. Akurasi dan kecermatan merupakan sesuatu yang esensial dalam belajar.

2. Percobaan (*experimentation*)

Percobaan (eksperimentasi), merupakan aktivitas yang berusaha secara sistematis mencari dan mencoba pengetahuan baru dengan menggunakan metode *scientific*, yang memudahkan proses pemecahan masalah. Bentuk eksperimentasi terdiri atas dua bentuk; pertama, bentuk *on going program*, dilakukan dalam rangkaian eksperimentasi kecil untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dalam bekerja, misalnya percobaan terhadap insentif dan partisipasi kerja atau pengembangan teknologi sederhana untuk meningkatkan mutu kerja praktis. Kedua, *Demonstration Projects*, biasanya lebih luas dan kompleks dibanding

eksperimentasi *on going*. Proyek ini dijalankan dalam kepentingan holistik, sistem yang lebih luas, dan biasanya dalam rangka peningkatan kapabilitas organisasi yang diperbarui. Karakteristik dari *demonstration project* adalah: *learning by doing*, merupakan sebuah proyek awal sebuah organisasi sehingga dari pengalaman tersebut diharapkan dapat diadopsi kedalam skala yang lebih luas, pencarian kebijakan bagi proyek selanjutnya, dan mencari *feedback* bagi anggota organisasi.

### 3. Belajar dari pengalaman masa lalu

Belajar dari pengalaman masa lalu, dilakukan karena perusahaan harus mereview kesuksesan dan kegagalan, menilainya secara sistematis serta merekamnya sebagai pelajaran dalam bentuk yang dapat ditemukan dan diakses oleh anggota organisasi. Belajar dari yang lain, dilakukan karena tidak semua proses pembelajaran dilakukan dalam refleksi dan analisis intern (*self analysis*). Kadang kala dirasa perlu juga untuk memperhatikan lingkungan sekitar dalam bentuk bench-marking terhadap organisasi lain, analisis kebutuhan customer, dan faktor eksternal lainnya, yang dianggap berpengaruh dan memberi perspektif baru. Organisasi pembelajar adalah usaha menghadirkan seni membuka diri dan perhatian dalam mendengarkan.

### 4. Belajar dari yang lain (*learning from others*)

Belajar dari yang lain dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada anggota organisasi secara menyeluruh sebagai sebuah *family group*. Latihan dan contoh kasus merupakan pembelajaran yang diadopsi dari metode-metode peningkatan kualitas yang telah diterima secara luas seperti metode Demming, *Plan*

*Do Check Action* (PDCA), teknik hipotesis-generalisasi, teknik hipotesis dan uji, teknik *fact base management*, histogram, Parreto Charts, korelasi, dan lainnya.

#### 5. Transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*)

Transfer pengetahuan dimaksudkan agar organisasi lebih tanggap dan efisien. Ide untuk memaksimalkan kapabilitas organisasi dilakukan dengan mentransfer pengetahuan secara luas, bukan hanya oleh kalangan tertentu. Metode untuk memperoleh pengetahuan antara lain melalui artikel-artikel, oral, laporan visual, situs internet, tour, program pertukaran, program pendidikan dan latihan, program standarisasi, dan lainnya.

#### **2.1.2.4 Karakteristik *Organizational Learning***

Farago dan Skyrme (1995) mengatakan bahwa organisasi pembelajar memiliki karakteristik sebagai berikut:

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

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi pembelajar adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan

kualitas diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas.

### **2.1.3 Teori Inovasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Inovasi**

Kata inovasi berasal dari kata latin, "*innovation*" yang berarti pembaruan dan perubahan. Kata kerjanya "*innova*" yang artinya memperbarui dan mengubah. Inovasi dapat diartikan sebagai "proses" dan atau "hasil" pengembangan dan pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses, dan sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan (terutama ekonomi dan sosial). Berikut adalah pengertian inovasi menurut beberapa sumber:

1. 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".
2. Menurut Suryani (2008), "Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami".

3. Menurut Freeman (2004), “Inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk industri. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan”.

Dari ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah sebuah ide baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki kegiatan sebelumnya sehingga didapatkan keunggulan kompetitif serta inovasi tidak hanya berfokus pada produk, jasa ataupun proses saja tetapi inovasi dapat digunakan pada segala aspek yang itu dapat menjadikan keunggulan bersaing.

#### **2.1.3.2 Karakteristik Inovasi**

Menurut Setiadi (2010) menyatakan bahwa karakteristik inovasi terdiri dari 5 hal yaitu:

1. Keunggulan relatif (*relatif advantage*), pertanyaan terpenting untuk diajukan dalam mengevaluasi keberhasilan potensial dari suatu produk baru yaitu, “apakah produk bersangkutan akan dirasa menawarkan keunggulan yang jauh lebih besar dibandingkan produk yang digantikan?”
2. Keserasian/kesesuaian (*compatibility*), adalah determinan penting dari penerimaan produk baru. Kesesuaian merujuk pada tingkat dimana produk konsisten dengan nilai yang sudah ada dan pengalaman masa lalu dari calon adopter

3. Kompleksitas (*complexity*), adalah tingkat dimana inovasi dirasa sulit untuk dimengerti dan digunakan. Semakin kompleks produk bersangkutan, semakin sulit produk itu memperoleh penerimaan.
4. Ketercobaan (*trialability*) Merupakan tingkat apakah suatu inovasi dapat dicoba terlebih dahulu atau harus terikat untuk menggunakannya. Suatu inovasi dapat diujicobakan pada keadaan sesungguhnya, inovasi pada umumnya lebih cepat diadopsi. Untuk lebih mempercepat proses adopsi, maka suatu inovasi harus mampu menunjukkan keunggulannya. Produk baru lebih mungkin berhasil jika konsumen dapat mencoba atau bereksperimen dengan ide secara terbatas.
5. Keterlihatan (*observability*) Tingkat bagaimana hasil penggunaan suatu inovasi dapat dilihat oleh orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil suatu inovasi, semakin besar kemungkinan inovasi diadopsi oleh orang atau sekelompok orang. Keterlihatan dan kemudahan komunikasi mencerminkan tingkat di mana hasil dari pemakaian produk baru terlihat oleh teman dan tetangga.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Inovasi**

Menurut Popadiuk dan Choo (2006), inovasi sebagai suatu pengetahuan baru yang tergabung dalam produk, proses, dan jasa, mengklasifikasikan inovasi ke dalam tiga bagian yaitu:

#### **1. Inovasi Teknologi**

Inovasi teknologi merupakan memperkenalkan suatu teknologi yang baru, pelayanan yang baru, dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Inovasi teknologi berbentuk sesuatu yang baru, atau merupakan perbaikan penting baik berupa

produk, proses maupun *services* (layanan). Hasil inovasi teknologi biasanya muncul dengan beberapa bentuk, seperti penemuan, desain, data-data baru, ataupun pengetahuan baru. Inovasi produk atau jasa harus merupakan produk atau jasa terbaru yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan pasar tertentu sedangkan inovasi proses terkait dengan pengenalan akan elemen baru dalam operasi organisasi seperti bahan input, spesifikasi tugas pekerjaan dan mekanisasi aliran informasi.

a. Inovasi Produk

Avanti Fontana (2011) mendefinisikan inovasi produk sebagai proses pengenalan produk atau sistem baru yang membawa kesuksesan ekonomi bagi perusahaan dan kesuksesan sosial bagi konsumen serta komunitas atau lingkungan yang lebih luas. Inovasi produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan melalui produk inovatif yang mereka ciptakan guna memuaskan pelanggan. Sebab, kunci dari keberhasilan inovasi produk adalah produk mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

b. Inovasi Proses

Inovasi proses yang merupakan proses di mana perusahaan dapat memberikan proses manufaktur atau jasa yang lebih baik daripada operasi saat ini. Sebuah proses dalam pembuatan suatu produk, atau penyampaian sebuah layanan kepada pelanggan akan memakan biaya, waktu dan tenaga. Baik itu bagi penyedia produk maupun bagi pengguna produk, misalnya, proses yang



tidak efisien akan membuat sebuah produk terlambat masuk pasar, dan biaya operasional pembuatan produk akan tinggi. Bagi pengguna produk dan jasa, misalnya mereka akan mengeluh karena lambatnya pelayanan. Keluhan ini adalah sebuah biaya emosional bagi mereka. Dalam kegiatan operasional, sebuah organisasi harus menyederhanakan proses kerja untuk memperoleh efisiensi, atau menemukan proses yang sama sekali baru dengan meninggalkan proses operasi yang lama demi membuat loncatan dalam pencapaian hasil kerja organisasi. Kegiatan demikian adalah contoh inovasi proses dalam bisnis.

c. Inovasi *Services* (Layanan)

Inovasi layanan merupakan cara/upaya menerapkan terobosan-terobosan atau ide yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan penerima layanan serta memberikan kontribusi bagi pengguna layanan dalam hal kualitas pelayanan. Inovasi dipahami dalam dua aspek, yang pertama aberhubungan dengan hasil atau produk sesungguhnya. Bagi jasa, hasil bukan saja dimaksudkan sebagai produk jasa baru, melainkan lebih kepada peningkatan modifikasi jasa yang sudah ada.

2. Inovasi Pasar

Inovasi pasar merupakan pengetahuan baru yang terkandung dalam saluran distribusi, produk, aplikasi, serta harapan pelanggan, preferensi, kebutuhan, dan keinginan. Inovasi pasar terdiri dari 4 bauran pemasaran yaitu *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion*.

a. *Product*

Menurut Kotler dan Armstrong (1997) produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar.

b. *Price*

Tjiptono (2008) menyatakan bahwa harga dapat diungkapkan dengan beberapa istilah, misalnya tarif, sewa, bunga, premium, komisi, upah, gaji dan sebagainya. Dari sudut pandang pemasaran, harga merupakan satuan moneter atau ukuran lainnya (termasuk barang dan jasa) yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa.

c. *Place*

Tempat berarti kemana tempat/lokasi yang dituju, bagaimana saluran distribusinya, berapa banyak saluran, dan kondisi para penyalur yang diperlukan. Kotler dan Armstrong (1997) mengungkapkan bahwa saluran distribusi adalah suatu perangkat organisasi yang saling tergantung dalam menyediakan satu produk atau jasa untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis.

d. *Promotion*

Tjiptono (2008) mengungkapkan bahwa promosi adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberi informasi tentang keistimewaan, kegunaan dan yang paling penting adalah tentang keberadaannya, untuk mengubah sikap ataupun untuk mendorong orang-orang supaya bertindak.

3. Inovasi Administrasi

Inovasi administrasi atau manajemen berhubungan dengan strategi, struktur, sistem dan orang dalam organisasi serta proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen Perusahaan.

**2.1.4 Teori Kinerja Organisasi**

**2.1.4.1 Pengertian Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi terbentuk dari dua gabungan kata yaitu kinerja dan organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Setiap organisasi pasti memiliki satu target yang harus dicapai oleh organisasi tersebut. Tujuan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut tentu membutuhkan penilaian yang berguna untuk mengetahui tujuan akhir dari organisasi yang ingin dicapai. Penilaian ini yang biasa disebut dengan kinerja. Sedangkan organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

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. Sedangkan menurut Surjadi (2009) Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Pasolong (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu:

##### **a. 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. Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya

dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

b. Kemauan

Kemauan atau motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor : pertama, pengaruh lingkungan fisik yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik. Kedua, pengaruh lingkungan sosial, yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain.

c. Energi

Energi menurut Ayan dalam Pasolong (2010) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi maka perbuatan kreatif pegawai terhambat.

d. Teknologi

Teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat mekanikal untuk membuat beberapa perubahan terhadap suatu objek.

e. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kinerja dan bermanfaat baginya.

f. Kejelasan Tujuan

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai maka tujuan yang tercapai tidak efisien atau kurang efektif.

g. Keamanan

Keamanan pekerjaan merupakan sebuah kebutuhan manusia yang fundamental karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat.

#### **2.1.4.3 Penilaian Kinerja Organisasi**

Menurut Bohlander dan Snell (2014) Penilaian kinerja adalah hasil dari proses tahunan, dua tahunan, atau triwulanan, dimana seorang manajer mengevaluasi kinerja karyawan relatif terhadap persyaratan pekerjaannya dan menggunakan informasi tersebut untuk menunjukkan kepada orang di mana diperlukan perbaikan dan alasannya. Penilaian hanyalah bagian dari proses manajemen kinerja. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk menyelaraskan tujuan karyawan dengan perusahaan, memberi karyawan umpan balik terus-menerus di tempat kerja, dan menghadahi mereka atas kinerjanya.

Seiring berkembangnya zaman, dalam melakukan penilaian kinerja organisasi, organisasi tidak hanya menggunakan faktor finansial saja tetapi juga non finansial. Menurut Kaplan dan Norton (1992) kinerja suatu perusahaan dapat diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat prespektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Business Process*). Serta proses

pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rasula, *et al* (2015) bahwa pada penelitiannya telah melakukan pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang bekerja di perusahaan yang tersebar di Slovenia dan Kroasia. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Ghochait, *et al* (2014) juga melakukan pengukuran kinerja organisasi menggunakan konsep *balanced scorecard* menggunakan teknik penyebaran kuesioner pada manajer. Dari kedua penelitian tersebut membuktikan bahwa telah ada organisasi yang memanfaatkan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi.

#### **2.1.4.4 Konsep *Balance Scorecard***

Menurut Mulyadi (2001), konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menyatakan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Komprehensif
- b. Koheren
- c. Seimbang
- d. Terukur

#### **2.1.4.5 Perspektif dalam *Balance Scorecard***

Metode *balanced scorecard* memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena metode *balanced scorecard*. Kaplan dan Norton (1992) menggunakan empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Ringkasan penjabaran dari keempat perspektif itu adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif Finansial

Dalam *balanced scorecard*, *financial perspective* tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang stabil, pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi memberikan perbaikan yang mendasar, baik berbentuk Gross operating income, return on investment atau bahan yang terakhir *Economic value added*.



## b. Perspektif Pelanggan

Memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Tolak ukur pelanggan ini dibedakan dalam dua kelompok yaitu *core measurement group* (kelompok inti) dan *customer value proposition* (kelompok penunjang). Menurut Kaplan dan Norton (1992), kelompok inti terdiri dari:

1. Pangsa pasar (*Market share*)
2. Tingkat perolehan pelanggan baru (*customer acquisition*)
3. Kemampuan perusahaan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*).
4. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
5. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Sedangkan kelompok penunjang ini dibagi menjadi tiga sub kelompok yaitu:

- a. Atribut-atribut produk (harga, mutu, fungsi)
- b. Hubungan dengan pelanggan
- c. Citra dan reputasi

## c. Proses Bisnis Internal

Memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama dilakukan adalah mengidentifikasi

proses bisnis internal yang terdapat dalam perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1992), proses bisnis internal terdiri dari tiga tahapan yaitu: inovasi, operasi dan layanan purna jual.

d. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, pra sarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, proses bisnis internal.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel *knowledge management*, *organizational learning*, inovasi dan kinerja organisasi. Manfaat dari penelitian terdahulu ini adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu:

1. Dalam penelitian yang berjudul "*The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation*" yang dilakukan oleh Chang, et al (2008) mempunyai hasil bahwa *knowledge capability* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti terkait pengaruh pengetahuan terhadap inovasi organisasi. Kemudian dalam kedua penelitian tersebut juga menggunakan metode

penelitian yang sama yaitu metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Sedangkan perbedaannya, pada penelitian terdahulu lebih berfokus pada *knowledge capability* sedangkan pada penelitian selanjutnya lebih berfokus pada *knowledge management*.

2. Dalam Penelitian yang berjudul “*The Impact of Knowledge Management on Innovation-An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms*” yang dilakukan oleh *Obeidat, et al* (2015) mempunyai hasil bahwa pada proses *Knowledge Management* (KM), menunjukkan hasil bahwa KM memiliki dampak positif yang signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak tertinggi pada inovasi dihasilkan dari pendekatan personalisasi, yang merupakan cara formal jaringan sosial di mana karyawan bertukar pengetahuan dan pengalaman langsung dengan yang paling berpengetahuan.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa pendekatan kodifikasi tidak meningkatkan inovasi, karena hanya proses daur ulang pengetahuan dan standarisasi. Seperti yang dikemukakan oleh *Taminjau, et al* (2009) bahwa pendekatan kodifikasi memiliki perangkat seperti informasi yang berlebihan, bekerja berlebihan dan cara kasus tertentu digeneralisasikan ke tingkat yang lebih umum yang dapat dipelajari orang lain. Semua hambatan ini membatasi inovasi.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang yaitu sama-sama meneliti tentang pengaruh pengetahuan manajemen terhadap inovasi. Perbedaannya pada penelitian terdahulu hanya menggunakan dua variabel yaitu variabel dependen dan independen sedangkan pada penelitian yang akan

dilakukan menggunakan tiga variabel yaitu variabel dependen, independen dan intervening. Kemudian perbedaan selanjutnya terdapat pada indikator manajemen pengetahuannya dimana pada pengetahuan manajemen menggunakan indikator proses manajemen pengetahuan dan pendekatan manajemen pengetahuan. Perbedaannya selanjutnya terlihat dari lokasi penelitian yang akan dilakukan dimana pada penelitian terdahulu melakukan penelitian pada perusahaan jasa konsultan di Yordania sedangkan pada penelitian yang akan diteliti tidak melakukan penelitian pada jasa konsultan.

3. Dalam penelitian yang berjudul "*The Effects of Knowledge Management on Innovative Success—An Empirical Analysis of German Firms*" yang dilakukan oleh Cantner, et al (2011) mempunyai hasil bahwa pertama, *Knowledge Management* (KM) secara signifikan meningkatkan keberhasilan inovasi produk dan hal-hal baru di pasar. Kedua, KM memiliki efek yang berbeda pada berbagai jenis inovasi. Berkenaan dengan temuan pertama, 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. Mengenai kesimpulan kedua kami, yaitu bahwa dampak KM berbeda pada berbagai jenis keberhasilan inovasi, kami 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, sedangkan keberhasilan proses inovasi tidak.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi.

Perbedaannya, jika pada penelitian terdahulu *knowledge management* berpengaruh langsung pada inovasi atau inovasi sebagai variabel independen, lain halnya dengan penelitian yang akan dilakukan dimana variabel inovasi dijadikan sebagai variabel intervening yaitu variabel penghubung antara variabel dependen dan independen sehingga variabel yang akan digunakan pada penelitian yang akan dilakukan akan lebih banyak.

4. Dalam penelitian yang berjudul "*The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study*" yang dilakukan oleh Abdi, et al (2015) mempunyai hasil bahwa ada pengaruh *knowledge management* pada inovasi organisasi di industri otomotif Iran. Hasil penyelidikan menunjukkan bahwa *organizational learning* memiliki karakter penting sebagai mediator pada hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi. Sebaliknya, anggota organisasi dengan pengalaman KM yang kaya dapat meningkatkan kinerja organisasi pada pengabdian kepada pembelajaran, keterbukaan pikiran dan visi bersama. Atas dasar tulisan ini, dapat dimengerti bahwa KM memainkan peranan penting dalam inovasi. Sangat penting bagi para ahli KM dan inovasi untuk memahami hubungan sistematis di antara konsepsi ini bersama dengan pentingnya dalam hal menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang ditujukan untuk organisasi.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama meneliti pengaruh manajemen pengetahuan terhadap inovasi, serta sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan

kuisisioner. Perbedaannya diantara keduanya terdapat pada variabel yang digunakan dimana pada penelitian terdahulu menggunakan mediator sedangkan pada penelitian yang akan diteliti menggunakan variabel intervening.

5. Dalam penelitian yang berjudul “*The Influence of Knowledge Management on Organizational Performance in Service Organizations in Jordan*” yang dilakukan oleh Issam, *et al* (2015) mempunyai hasil bahwa hasilnya menunjukkan bahwa ketiga dimensi dari manajemen pengetahuan (pengetahuan teknis, pengetahuan budaya, dan pengetahuan manusia) memiliki positif dan pengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Ini berarti penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi memfasilitasi pengambilan keputusan yang unggul, dan memaksimalkan produktivitas dan profitabilitas.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti terkait pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance*. Serta metode diantara keduanya juga sama yaitu menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Sedangkan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah terdapat pada variabel yang digunakan, dimana pada penelitian selanjutnya menggunakan dua variabel independen sedangkan pada penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel independen. Kemudian perbedaan selanjutnya terdapat pada jenis analisis yang digunakan, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi sedangkan pada penelitian selanjutnya menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

6. Dalam penelitian yang berjudul “*The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance*” yang dilakukan oleh Rasula, et al (2015) mempunyai hasil bahwa pada penelitian ini 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. Pengaruh tidak langsung positif dari aplikasi IT pada adopsi manajemen pengetahuan melalui elemen organisasi juga dikonfirmasi. Oleh karena itu, hasil belajar tinggi menyalakan beberapa masalah yang diangkat oleh implementasi TI untuk meningkatkan KM. Kodifikasi pengetahuan dalam sistem informasi, database dan repositori pengetahuan tidak menjamin KM yang efisien, tetapi memiliki potensi untuk mempengaruhinya dengan cara yang positif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Serta sama-sama menggunakan alat analisis berupa *Structural Equation Modeling* (SEM). Selanjutnya, Perbedaannya terletak pada variable yang digunakan, dimana pada penelitian terdahulu hanya menggunakan variabel dependen dan independen saja sedangkan pada penelitian yang akan diteliti juga menggunakan variabel intervening.

7. Dalam penelitian yang berjudul “*The Impact of Knowledge Tacit on Organizational Performance: Evidence from Malaysia*” yang dilakukan oleh Muthuveloo (2017) mempunyai hasil bahwa manajemen pengetahuan tacit mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Namun, di antara empat dimensi yaitu sosialisasi, internalisasi, eksternalisasi dan kombinasi, hanya sosialisasi dan internalisasi

berkontribusi terhadap yang signifikan pengaruh-pengaruh dari manajemen pengetahuan tacit pada kinerja organisasi. Penelitian ini mengkonfirmasi pentingnya penciptaan pengetahuan dan manajemen, terutama yang dari pengetahuan tacit, baik akademisi dan praktisi.

Hasilnya juga menyoroti bahwa 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.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan datang adalah sama-sama meneliti terkait pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Yang membedakan adalah jumlah variabelnya dimana pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel intervening sedangkan pada penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel intervening. Perbedaan selanjutnya pada penelitian terdahulu menggunakan model SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi) di dalam penelitiannya, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan metode itu. Serta pada penelitian terdahulu lebih berfokus pada manajemen pengetahuan tacit.



8. Dalam penelitian yang berjudul “*Knowledge Management and Organizational Performance: a Decomposed View*” yang dilakukan oleh Mills, *et al* (2010) mempunyai hasil bahwa beberapa sumber pengetahuan (misalnya struktur organisasi, aplikasi pengetahuan) terkait langsung dengan kinerja organisasi, sementara yang lain (misalnya teknologi, konversi pengetahuan), meskipun prakondisi penting untuk manajemen pengetahuan, tidak terkait langsung dengan kinerja organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti terkait pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance*. Perbedaannya pada penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel independen sedangkan pada penelitian selanjutnya menggunakan dua variabel independen, serta pada penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening.

9. Dalam penelitian yang berjudul “*The relationship between Knowledge Management Enablers, Processes resources and organizational Performance in selected Universities of the Isfahan Province*” yang dilakukan oleh Fattahiyan, *et al* (2013) mempunyai hasil bahwa *knowledge management* dengan indikator teknologi dan *knowledge conversion* tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu sama-sama meneliti terkait pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Perbedaan terdapat pada metode analisis yang digunakan yaitu pada penelitian ini menggunakan SPSS sedangkan pada penelitian yang akan diteliti menggunakan metode SEM. Kemudian lokasi penelitian yang digunakan juga berbeda.

10. Dalam penelitian yang berjudul “*Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture*” yang dilakukan Sanz-Valle, *et al* (2011) mempunyai hasil bahwa pembelajaran organisasi secara positif terkait dengan inovasi teknis dan bahwa budaya organisasi dapat menumbuhkan pembelajaran organisasi dan inovasi teknis tetapi juga dapat bertindak sebagai penghalang. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa untuk meningkatkan inovasi, baik fokus fleksibilitas maupun fokus eksternal tidak cukup. Keduanya diperlukan untuk mengkarakterisasi budaya organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti hubungan antara *organizational learning* dan inovasi. Kemudian persamaan selanjutnya terletak pada metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Serta, dalam kedua penelitian tersebut sama-sama menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel yang digunakan, dimana pada penelitian selanjutnya tidak menggunakan variabel budaya organisasi.

11. Dalam penelitian yang berjudul “*The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: Evidence from the Turkis*” yang dilakukan oleh Ugurlu (2016) mempunyai hasil bahwa dimensi kapabilitas *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi produk.

Dimensi kapasitas *organizational learning* yang ditemukan mempengaruhi dimensi kedua dari kinerja inovasi produk, efisiensi inovasi adalah pemindaian, operasi dan rutinitas implementasi, dan deteksi kegagalan dan koreksi. Kemampuan

perusahaan untuk secara efektif mendeteksi kegagalan dalam proses mereka dan mengembangkan rencana aksi untuk mengatasinya, untuk melakukan analisis rinci lingkungan internal dan eksternal mereka, dan untuk mengambil tindakan proaktif untuk memanfaatkan peluang adalah faktor yang secara positif mempengaruhi upaya untuk *develop new products*. Demikian pula, kemampuan untuk membuat bagian pengetahuan dari memori organisasi dan untuk menggunakan memori secara efektif meningkatkan upaya yang dimasukkan ke dalam inovasi dan efisiensinya.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama meneliti pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inovasi. Serta metode penelitian yang digunakan sama yaitu kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner. Perbedaan yang terdapat diantara keduanya adalah bahwa pada penelitian terdahulu inovasi mempunyai posisi sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan diteliti inovasi sebagai variabel intervening. Serta hasil yang diteliti nantinya juga akan berbeda.

12. Dalam penelitian yang berjudul "*The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector*" yang dilakukan oleh *Kiziloglu (2015)* mempunyai hasil bahwa ada hubungan positif antara *organizational learning* dan inovasi secara umum. Itu juga ditentukan bahwa ada hubungan positif antara sub-faktor dari "komitmen untuk belajar", "visi bersama" dan "berbagi pengetahuan intra-organisasi" yang termasuk dalam konsep pembelajaran organisasi, yang menentukan pada inovasi. Namun, terlihat bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi "keterbukaan pikiran" dan inovasi.

Fakta bahwa bank telah mulai mengembangkan produk inovatif untuk pelanggan mereka dan meningkatnya jumlah kampanye publisitas dalam beberapa tahun terakhir menarik perhatian. Semua perkembangan ini telah memaksa perusahaan untuk mengikuti lingkungan luar lebih dekat dan mengubah apa yang telah mereka pelajari ke dalam pengetahuan yang sistematis. Tidak ada perusahaan 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, inovasi dan kapasitas *organizational learning* untuk membuat inovasi telah menjadi indikator keberhasilan yang penting bagi bank.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inovasi. Sedangkan perbedaan diantara keduanya adalah temuan yang dihasilkan juga akan berbeda serta metode analisisnya berbeda, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan analisis SEM.

13. Dalam penelitian yang berjudul "*The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance*" yang dilakukan oleh Comleka, *et al* (2012) mempunyai hasil bahwa dua dimensi kapasitas *organizational learning* (orientasi sistem dan orientasi akuisisi-pemanfaatan pengetahuan) mempengaruhi kinerja inovatif perusahaan secara positif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti terkait pengaruh *organizational learning* terhadap inovasi, tetapi pada

penelitian selanjutnya tidak hanya berfokus pada kedua variabel tersebut tetapi masih ada variabel lainnya.

14. Dalam penelitian yang berjudul “*Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model*” yang dilakukan oleh Keskin (2006) mempunyai beberapa temuan, yaitu: inovasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan; Orientasi pembelajaran yang kuat secara positif mempengaruhi inovasi perusahaan; orientasi pasar yang kuat berdampak positif terhadap orientasi pembelajaran perusahaan; Orientasi pembelajaran yang kuat memediasi hubungan antara orientasi pasar perusahaan dan inovasi perusahaan; dan orientasi pasar yang teguh secara tidak langsung memengaruhi kinerja perusahaan melalui inovasi dan pembelajaran perusahaan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti tentang *learning* dan inovasi. Serta sama-sama menggunakan metode penelitian berupa metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Kemudian alat analisis yang digunakan juga sama yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM). Sedangkan perbedaan diantara keduanya terletak pada variabel yang digunakan dimana pada penelitian selanjutnya tidak menggunakan variabel orientasi pasar.

15. Dalam penelitian yang berjudul “*Impact of Learning Organization on Organizational Performance in Consulting Industry*” yang dilakukan oleh Ratna, *et al* (2014) mempunyai hasil bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi tetapi pada tingkat yang sangat terbatas. Korelasi antara organisasi belajar dan kinerja organisasi ada tetapi dalam sangat sedikit persen menunjukkan dampak

yang sangat kurang yaitu hanya 15,1%. Regresi antara variabel dependen dan independen adalah 11,4% yang menggambarkan bahwa ketergantungan kinerja organisasi pada organisasi pembelajaran adalah lazim tetapi dipengaruhi oleh persentase yang sangat sedikit. Serta pembelajaran organisasi dan 8 parameternya menunjukkan korelasi positif, yang berarti tidak ada dampak negatif pada organisasi. Kinerja organisasional dan parameternya masing-masing juga menunjukkan korelasi positif yang kuat, jauh lebih tinggi daripada organisasi pembelajaran.

Persamaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama meneliti pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Sedangkan perbedaan diantara keduanya terdapat pada analisis yang digunakan, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi sedangkan pada penelitian yang akan diteliti menggunakan analisis SEM.

16. Dalam Penelitian yang berjudul "*Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia*" yang dilakukan oleh Nafei (2015) mempunyai hasil bahwa *organizational learning* mempunyai hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama meneliti terkait pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi, tetapi variabel lain yang digunakan berbeda. Selain itu hasil yang diperoleh juga sama. Sedangkan perbedaan lainnya terdapat pada metode penelitiannya.

17. Dalam penelitian yang berjudul "*Knowledge Creation, Organizational Learning and their Effect on Organizational Learning*" yang dilakukan oleh 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.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti adalah meneliti terkait hubungan antara *organizational learning* terhadap kinerja organisasi tetapi variabel lain yang digunakan berbeda. Serta metode analisis data yang digunakan juga berbeda.

18. Dalam penelitian yang berjudul “*Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprise (SMEs)*” yang dilakukan oleh Gomes, *et al* (2016) mempunyai hasil bahwa *organizational learning* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi serta *organizational learning* memiliki pengaruh terhadap inovasi organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti yaitu sama-sama meneliti terkait pengaruh *organizational learning* dan Kinerja Organisasi. Hasil yang diperoleh juga sama yaitu *organizational learning* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Serta metode penelitiannya juga sama yaitu menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Perbedaan yang terdapat pada kedua penelitian ini yaitu variabel yang digunakan berbeda serta lokasi yang diteliti juga berbeda.

19. Dalam penelitian yang berjudul “*The Impact of Knowledge Management Capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance*” yang dilakukan oleh Salama (2017) mempunyai hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kemampuan *knowledge management* pada kinerja

organisasi serta hasilnya juga menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.

Sehubungan dengan implikasi manajerial, implikasi yang paling penting adalah bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh variabel selain kemampuan *knowledge management* dan pembelajaran organisasi. Untuk mempromosikan *organizational learning* dalam organisasi, penting bagi manajer untuk mendapatkan manfaat dari sumber daya pengetahuan mereka dan menyadari pentingnya kemampuan infrastruktur *knowledge management* dan proses pembelajaran organisasi. Selain itu, mereka harus mendorong karyawan mereka untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan baik secara internal maupun eksternal dengan anggota rantai pasokan mereka.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Kemudian sama-sama meneliti terkait pengaruh *knowledge management* dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada variabel interveningnya, dimana pada penelitian terdahulu tidak terdapat variabel interveningnya sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel interveningnya. Serta hasil yang didapatkan kemungkinan akan berbeda.

20. Dalam penelitian yang berjudul “*Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur*” yang dilakukan oleh Rita (2010) mempunyai hasil bahwa 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. Sementara orientasi kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur di Sulawesi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi manufaktur. Sedangkan perbedaannya terdapat alat analisis yang digunakan, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM.

21. Dalam penelitian yang berjudul "*The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms*" yang dilakukan oleh Prajogo (2006) mempunyai hasil bahwa 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.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi. Tetapi pada penelitian selanjutnya tidak hanya berfokus pada kedua variabel tersebut tetapi juga meneliti variabel lainnya seperti *knowledge management* dan inovasi. Kemudian metode yang digunakan juga sama yaitu menggunakan metode kuantitatif.

22. Dalam penelitian yang berjudul "*Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance*" yang dilakukan oleh Ho (2010) mempunyai hasil bahwa pengalaman meditasi karyawan secara signifikan dan positif memengaruhi kesiapan *Self-Directed*

*Learning* (SDL) karyawan, kemampuan *Organizational Innovative* (OI) perusahaan dan *Organizational Performance* (OP); dan penelitian ini menemukan bahwa SDL memiliki dampak langsung dan signifikan pada OI, dan bahwa OI memiliki pengaruh langsung dan signifikan pada OP.

Temuan menunjukkan bahwa SDL hanya dapat berdampak pada OI melalui keterbukaan manajer terhadap tantangan, sifat ingin tahu, pemahaman diri, dan penerimaan tanggung jawab untuk belajar. Secara khusus, keterbukaan manajer terhadap tantangan adalah karakteristik pribadi yang paling berpengaruh yang berkontribusi pada inovasi teknologi, pasar, dan administratif. Temuan semacam itu menyiratkan bahwa untuk memaksimalkan kemampuan OI, organisasi dapat mendorong manajer untuk mengambil risiko atau menerima peluang baru melalui berbagai insentif, seperti imbalan uang atau pengakuan publik.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa OI secara signifikan mempengaruhi OP, yang sejajar dengan sejumlah penelitian sebelumnya. Lebih khusus lagi, penelitian ini menemukan bahwa sementara inovasi administrasi adalah elemen paling penting yang mempengaruhi kinerja keuangan organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama meneliti pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi. Sedangkan perbedaan diantara keduanya yaitu terdapat pada metode analisis yang digunakan, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan metode analisis regresi sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan metode analisis SEM.

23. Dalam penelitian yang berjudul “*Innovation, organizational learning, and performance*” yang dilakukan oleh Jimenez-Jimenez (2010) mempunyai hasil bahwa *organizational learning* memiliki efek positif pada kinerja dan inovasi. Selain itu, pengaruh *organizational learning* pada inovasi lebih tinggi daripada pengaruhnya terhadap kinerja. Dengan mempertimbangkan fakta bahwa inovasi juga meningkatkan kinerja, hasil ini mencerminkan bahwa inovasi secara parsial memediasi hubungan antara pembelajaran dan kinerja organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama meneliti pengaruh inovasi, *organizational learning* dan *performance*. Kemudian juga metode penelitian yang digunakan juga sama, yaitu metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Serta analisis yang digunakan juga sama, yaitu analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Sedangkan perbedaan diantara keduanya terletak pada variabel yang digunakan, dimana pada penelitian selanjutnya juga menggunakan variabel intervening

24. Dalam penelitian yang berjudul “*Pengaruh Organisasi Pembelajar dan Inovasi terhadap Peningkatan UKM di Kota Bogor*” yang dilakukan oleh Sirait, et al (2015) mempunyai hasil bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajar terhadap inovasi. Organisasi pembelajar juga berpengaruh secara langsung terhadap inovasi. Semakin SDM pada UKM 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 pada UKM. (2) Organisasi pembelajar memberikan pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja UKM, (3) Inovasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM Kota Bogor. Kesimpulannya, penerapan organisasi pembelajar pada UKM Kota Bogor akan memberikan pengaruh terhadap inovasi dan peningkatan kinerja UKM di Kota Bogor. Dengan menjadi organisasi pembelajar, akan meningkatkan kompetensi dan kreativitas SDM dalam UKM, menghasilkan proses dan produk yang inovatif, dan mampu bersaing baik pesaing lokal maupun pesaing dari luar negeri.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh organisasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja. Serta metode analisis yang digunakan sama yaitu SEM. Kemudian, perbedaan diantara keduanya terletak pada variabel yang digunakan.

25. Dalam penelitian yang berjudul "*Leadership and organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain*" yang dilakukan oleh Correa, et al (2005) mempunyai hasil bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap inovasi daripada kepemimpinan transformasional CEO untuk sampel kami; Namun, kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi, secara tidak langsung mempengaruhi inovasi perusahaan. Selain itu, inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasional juga berdampak positif terhadap kinerja, tetapi terutama menarik melalui inovasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inovasi, dan

pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi serta pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi. Yang membedakan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah pada penelitian terdahulu terdapat variabel independen berupa kepemimpinan transformasional sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel independen berupa knowledge management. Serta hasil yang didapatkan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti akan berbeda.

26. Dalam penelitian yang berjudul “*The role of innovation and knowledge management impact on the organizational performance in a free trade economy*” yang dilakukan oleh Gochhait, *et al* (2014) mempunyai hasil bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara *knowledge management* dan kinerja organisasi, dimana pada penelitian ini inovasi menjadi variabel penghubung diantara keduanya.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Serta alat analisis yang digunakan juga sama yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Kemudian penelitian mempunyai topik yang sama, yaitu sama-sama membahas terkait hubungan *knowledge management*, inovasi dan kinerja organisasi. Bedanya pada penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel *organizational learning*, serta hasil yang didapat kemungkinan juga akan berbeda.

27. Dalam penelitian yang berjudul “*Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms*” yang dilakukan oleh Noruzy, *et al* (2013) mempunyai hasil bahwa kepemimpinan

transformasional secara langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan. Pembelajaran organisasi secara langsung dan positif mempengaruhi manajemen pengetahuan perusahaan manufaktur. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi perusahaan manufaktur. Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan secara langsung dipengaruhi inovasi organisasi, sedangkan pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi langsung mempengaruhi kinerja organisasi di antara perusahaan manufaktur.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional secara positif dan tidak langsung mempengaruhi inovasi organisasi melalui pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan. Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan secara positif dan tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi melalui inovasi organisasi. Oleh karena itu, inovasi organisasi memainkan peran jembatan untuk menghubungkan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi. Jika pemimpin perusahaan manufaktur melakukan peran transformasional dan menggunakan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan, ini akan memfasilitasi inovasi organisasi dan akibatnya akan meningkatkan kinerja organisasi untuk sebagian besar perusahaan manufaktur.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu terdapat pada variable yang digunakan. Perbedaannya pada penelitian yang akan digunakan hanya menggunakan variable manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja organisasi. Sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan

lebih banyak variabel yaitu kepemimpinan transformasional, manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja organisasi.

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1.	<p>Su-Chao Chang and Ming-Shing Lee (2008)</p> <p><i>The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation</i></p> <p>Journal of Knowledge Management Vol. 12 No. 1, pp. 3-20</p> <p>Analisis:</p>	<p><i>Organizational innovation</i></p> <p>Tsai (1997) inovasi mengacu pada inovasi administratif (ini mengacu pada inovasi pada proyeksi, pengorganisasian, kepegawaian, memimpin, mengendalikan dan melayani) dan inovasi teknis (ini berarti inovasi pada produk, prosedur produksi dan peralatan), total dua jenis.</p>	<p><i>Knowledge capability</i> mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi.</p>
2.	<p>Bader Yousef Obeidat dan Mai Maher Al-Suradi (2015)</p> <p><i>The Impact of Knowledge Management on Innovation-An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms</i></p> <p>Management Research Review Vol. 39 No. 10, 2016pp. 1214-1238</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi</p>	<p><i>Knowledge Management</i></p> <p>Pada penelitian ini menggunakan teori proses knowledge management (<i>knowledge acquisition, knowledge sharing dan knowledge utilization</i>) dan pendekatan knowledge management (<i>social networking, codification dan personalization</i>) yang diadopsi dari penelitian terdahulu</p>	<p>Analisis menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan dan positif dari pengetahuan proses manajemen pada inovasi di perusahaan konsultan Yordania</p>
3.	<p>Cantner, <i>et al</i> (2011)</p>	<p>Knowledge Management Polyani (1962) terdapat</p>	<p><i>Knowledge Management (KM)</i> secara signifikan</p>

	<p><i>The Effects of Knowledge Management on Innovative Success—An Empirical Analysis of German Firms</i></p> <p>U. Cantner et al. / <i>Research Policy</i> 40 (2011) 1453– 1462</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi</p>	<p>dua tipe dari <i>knowledge management</i>, yaitu: <i>tacit knowledge</i> dan <i>explicit knowledge</i>.</p>	<p>meningkatkan keberhasilan dengan inovasi produk dan hal-hal baru di pasar.</p>
4.	<p>Kambiz Abdi dan Aslan Amat Senin (2015)</p> <p><i>The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study</i></p> <p>Asian Social Science; Vol. 11, No. 23</p> <p>Analisis: Analisis Regresi</p>	<p><i>Knowledge Management Lowson (2003) These components are: knowledge creation process, knowledge capture process, knowledge organization process, knowledge storage process, knowledge dissemination process, knowledge application process.</i></p> <p><i>Organizational Learning Tobin (1993) Three dimensions of organizational learning, these dimensions are commitment to learning, shared vision and open-mindedness.</i></p> <p><i>Organizational Innovation Cheng dan Shiu (2008) Five distinct dimensions of organizational innovation were examined that namely radical product innovation, incremental product</i></p>	<p>Ada pengaruh <i>knowledge management</i> pada inovasi organisasi di industri otomotif Iran. Hasil penyelidikan menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki karakter penting sebagai mediator pada hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi.</p>



		<i>innovation, radical process innovation, incremental process innovation and administrative innovation</i>	
5.	<p>Daifallah Olaima Mohammad, AL-ameryeen Issam dan Mohammad Al-Makhadmah (2015)</p> <p><i>The Influence of Knowledge Management on Organizational Performance in Service Organizations in Jordan</i></p> <p>Information and Knowledge Management Vol.5, No.12</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<p><i>Organizational Performance</i></p> <p><i>Pertusa-Ortega, et al (2009) The six items were: sales growth, employment growth, market share growth, profits before tax, cash flow, and return on investment.</i></p> <p><i>Knowledge Management Chuang's (2004) Four dimensions of knowledge management: structural KM resource, technical KM resource, cultural KM resource, and human KM resource.</i></p>	<p>Ketiga dimensi dari manajemen pengetahuan (pengetahuan teknis, pengetahuan budaya, dan pengetahuan manusia) memiliki positif dan pengaruh signifikan pada kinerja organisasi</p>
6.	<p>Jelena Rasula, Vesna Bosilj Vuksic dan Mojca Indihar Stemberger (2012)</p> <p><i>The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance</i></p> <p>Economic and Business Review Vol. 14 No. 2, 2012, 147–168</p>	<p><i>Knowledge Management</i></p> <p><i>The third key component of KM is knowledge. Defined as a component of four elements it consists of knowledge accumulation, utilization and knowledge sharing practices, and knowledge ownership identification</i></p> <p><i>Organizational Performance</i></p> <p>Kaplan dan Norton (1996) <i>The Balanced Scorecard (BSC) is a performance</i></p>	<p>Pada penelitian ini 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.</p>

	Alat Analisis: SEM	<i>management tool for measuring whether small-scale operational activities of a company are aligned with its large-scale objectives in terms of vision and strategy and includes four perspectives: financial, customer, internal process and innovation and learning perspective.</i>	
7.	Rajendran Muthuveloo, Narendran Shanmugam, dan Ai Ping Teoh (2017)  <i>The Impact of Knowledge Tacit on Organizational Performance: Evidence from Malaysia</i>  Asia Pacific Management Review Vol. 22, 192-201  Alat Analisis: SEM	<i>Knowledge Management Nonaka, et al (1994) Four different modes of knowledge conversion were identified in this model, namely tacit knowledge to tacit knowledge; tacit knowledge to explicit knowledge; explicit knowledge to explicit knowledge; and explicit knowledge to tacit knowledge. These modes of knowledge transfer are further referred to the abbreviation of SECI process which stands for Socialization, Externalization, Combination, and Internalization.</i>	Manajemen pengetahuan tacit mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja organisasi.
8.	Annette M. Mills and Trevor A. Smith (2010)  <i>Knowledge Management and Organizational Performance: a Decomposed View</i>	<i>Knowledge Management Gold et al (2001)</i> <i>1. Knowledge infrastructure capability which comprised technology, organizational structure, and organizational culture</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa beberapa sumber pengetahuan (misalnya struktur organisasi, aplikasi pengetahuan) terkait langsung dengan kinerja organisasi, sementara yang lain (misalnya teknologi,

	Journal of Knowledge Management Vol. 15 No. 1, pp. 156-171  Alat Analisis: SEM	2. <i>Knowledge process capability which comprised knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge application, and knowledge protection</i>	konversi pengetahuan), meskipun prakondisi penting untuk manajemen pengetahuan, tidak terkait langsung dengan kinerja organisasi.
9.	Fattahiyah S. , Hoveida, R. , Siadat, S.A., Talebi, H. (2013)  <i>The relationship between Knowledge Management Enablers, Processes resources and organizational Performance in Universities (Case Study: selected Universities of the Isfahan Province)</i>  International Journal of Education and Research Vol. 1 No.11  Alat Analisis: SPSS	<i>Knowledge Management</i> Menggunakan teori yang dikembangkan oleh Gold, et al (2001) yaitu: <i>knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge application, knowledge protection.</i>	<i>Knowledge management</i> dengan indikator teknologi dan <i>knowledge conversion</i> tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi.
10.	Raquel Sanz-Valle, Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jime'nez-Jime'nez dan Laureano Perez Caballero (2011)  <i>Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture</i>  Journal of Knowledge Management Vol. 15 No. 6	<i>Organizational Learning</i> Huber's (1991) <i>organizational learning is comprised of four main dimensions: knowledge acquisition, knowledge distribution, knowledge interpretation and organizational memory.</i>  <i>Organizational Innovation</i> Manu (1992) <i>innovation orientation has to do with outputs (e.g. new products or processes), inputs (e.g. R and D expenditure) and</i>	Pembelajaran organisasi secara positif terkait dengan inovasi teknis dan bahwa budaya organisasi dapat menumbuhkan pembelajaran organisasi dan inovasi teknis tetapi juga dapat bertindak sebagai penghalang. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa untuk meningkatkan inovasi, baik fokus fleksibilitas maupun fokus eksternal tidak cukup. Keduanya diperlukan untuk

	Alat Analisis: SEM	<i>timing (e.g. pioneers, quick seconds or late followers).</i>	mengkarakterisasi budaya organisasi.
11.	<p>Ozlem Yasar Ugurlu dan Mustafa Kurt (2016)</p> <p><i>The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: Evidence from the Turkis</i></p> <p>Emerging Market Journal Vol. 6, No. 1</p> <p>Alat Analisis:</p>	<p>Organizational Learning Garbi's (1998) <i>Six dimensions of organizational learning capability were examined: Failure detection and correction, operation and implementation routines (organizational memory), scanning, variety of ideas, continuous renewal, and problem solving.</i></p> <p><i>Organizational Innovation</i> Alegre, et al (2008) <i>Product efficacy dimension consists of items that measure market performance of products, such as the expansion of product range, market share, and expansion into new markets.</i></p>	Dimensi kapabilitas pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi produk.
12.	<p>Mehmet Kiziloglu (2015)</p> <p><i>The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Sector</i></p> <p>Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 7, No. 3</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi</p>	<p><i>Organizational Learning</i> Teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu mengadopsi dari Calantone et al. (2002) dengan empat dimensi, yaitu: <i>the commitment to learn, shared vision, open-mindedness and intra-organizational knowledge sharing</i></p>	Ada hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi secara umum.

13.	<p>Orhan Çömleka, Hakan Kitapçı, Vural Çelikk, dan Mehtap Özşahin (2012)</p> <p><i>The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41, 367-374.</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi</p>	<p><i>Organizational learning</i></p> <p>Teo dan Wang (2005)</p> <p>Masalah utama dalam pengembangan kapasitas pembelajaran organisasi adalah <i>System orientation, climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation, information sharing and dissemination orientation.</i></p>	<p>Dua dimensi kapasitas pembelajaran organisasi (orientasi sistem dan orientasi akuisisi-pemanfaatan pengetahuan) mempengaruhi kinerja inovatif perusahaan secara positif.</p>
14.	<p>Halit Keskin (2006)</p> <p><i>Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model</i></p> <p>European Journal of Innovation Management Vol. 9 No. 4, pp. 396-417</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<p><i>Learning Orientation</i></p> <p>Pada penelitian ini mengadopsi teori dari Calantone et al. (2002), dimana orientasi belajar mengacu pada kemampuan dalam kegiatan organisasi yaitu menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, yang termasuk dalam empat komponen, yaitu: <i>commitment to learning, shared vision, open-mindedness, intra-organizational knowledge sharing.</i></p> <p><i>Oganizational performance</i></p> <p>Dalam penelitian ini mengadopsi teori dari penelitian Calantone et al (2002) dan Choi and Lee</p>	<p>Inovasi yang kuat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif serta Orientasi pembelajaran yang tegas berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan</p>

		(2003), dimana mengukur tingkat keberhasilan kinerja organisasi dengan menggunakan <i>market share, growth rate dan profitability</i> .	
15.	Rajnish Ratna, Kriti Khanna, Nupur Jogishwar, Ridhima Khattar, dan Ritikan Agarwal (2014)  <i>Impact of Learning Organization on Organizational Performance in Consulting Industry</i>  International Journal on Global Business Management and Research Vol.2, Issues: 2  Alat Analisis: Analisis Regresi	<i>Organizational Learning</i> Pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang diadopsi dari beberapa penelitian terdahulu, yaitu: <i>Holistic Frame, strategic thrust, shared vision, empowerment, information flow, internality, learning, dan synergy</i>  Kinerja Organisasi Dari beberapa penelitian terdahulu dapat diambil indikator dalam penilaian kinerja organisasi berupa: <i>Financial performance, supply, employee, commitment, dan customer.</i>	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi tetapi pada tingkat yang sangat terbatas.
16.	Wageeh A. Nafei (2015)  <i>Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia</i>  American International Journal of Social Science Vol. 4, No. 2  Alat Analisis: SPSS	<i>Organizational Learning</i> Pengukuran menggunakan dua indikator yaitu: <i>Adaptive organizational learning dan generative organizational learning.</i> Kinerja Organisasi Menggunakan pengukuran kinerja organisasi dengan: <i>Comparative performance dan internal performance.</i>	<i>Organizational learning</i> mempunyai hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

17.	<p>Antonio Mihi Ramírez, Víctor Jesús García Morales, Rodrigo Martín Rojas (2011)</p> <p><i>Knowledge Creation, Organizational Learning and their Effect on Organizational Learning</i></p> <p>Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2011, 22(3), 309-318</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<p>Kinerja Organisasi Pengukuran dilakukan dengan menggunakan: ROA, ROE, dan ROS.</p>	<p><i>Organizational learning</i> berpengaruh terhadap kinerja organisasi. <i>Organizational learning</i> memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerjanya dan untuk mencapai keunggulan kompetitif.</p>
18.	<p>Giancarlo Gomes, Rafaela Matte Wojahn (2016)</p> <p>Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprise (SMEs)</p> <p>Revista de Administração 52 (2017) 163–175</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<p><i>Organizational Learning Organizational learning capability is constituted by the dimensions: Experimentation, Propensity to Risk, Interaction with the External Environment and Dialogue.</i></p> <p>Kinerja Organisasi Menggunakan pengukuran kinerja organisasi yang dikembangkan oleh Oslo Manual of OECD (2005) and López et al. (2005), yaitu: market performance (customer loyalty and sales growth) and two of financial performance (profitability and return on investment).</p>	<p><i>Organizational learning</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi serta <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh terhadap inovasi organisasi.</p>
19.	<p>Ingy Essam Eldin Salama (2017)</p>	<p><i>Knowledge Management</i> Teori yang digunakan</p>	<p>Tidak ada pengaruh yang signifikan antara</p>

	<p><i>The Impact of Knowledge Management Capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance</i></p> <p>International Journal of Business and Economic Development Vol. 5 No. 1</p> <p>Alat analisis: SEM</p>	<p>dalam penelitian ini adalah <i>technical KM resource, structural KM resource, cultural KM resource and human KM resource.</i></p> <p><i>Organizational Learning</i>          Dalam penelitian ini mengadopsi teori penelitian <i>organizational learning</i> dari Huber (1991), yaitu: <i>Knowledge acquisition, knowledge distribution, knowledge interpretation and organizational memory</i></p> <p>Kinerja Organisasi          Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja organisasi menggunakan indikator dari Li, et al. (2006) and Ho (2008), yaitu: <i>return on investment (ROI), market share, profit margin on sales, the growth of ROI, the growth of sales, the growth of market share, and the overall competitive position.</i></p>	<p>kemampuan <i>knowledge management</i> pada kinerja organisasi serta hasilnya juga menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara <i>organizational learning</i> terhadap kinerja organisasi.</p>
20.	<p>Rita (2010)</p> <p><i>Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur</i></p> <p>Binus Business Review Vol.1 No.2: 474-487</p>	<p><i>Organizaional Innovation</i>          Dalam penelitian ini, peneliti mengadaptasi teori strategi inovasi dari beberapa sumber Zahra, S.A &amp; Das, S.R, (1993), Read (2000), dan Kemp, <i>et al</i> (2003) dan kemudian dimodifikasi. Indikator pertama adalah orietasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk dan</p>	<p>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</p>



	Alat Analisis: Analisis Regresi Berganda	implementasi inovasi.  <i>Organizational performance</i> Pada <i>organizational performance</i> , peneliti mengadopsi teori Schroeder (1993) dan Terziovski, <i>et al</i> (1999) yaitu, tingkat Produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya jaminan atau garansi, biaya kualitas, dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen.	memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.
21.	Daniel I. Prajogo (2006)  <i>The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms</i>  Knowledge and Process Management Volume 13 Number 3 pp 218–225  Alat Analisis:	Inovasi Produk dan proses  <i>Organizational performance</i> Untuk mengukur keberhasilan kinerja organisasi, penelitian ini menggunakan tiga indikator, yaitu: <i>Market share, sales growth, dan profitability</i>	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.
22.	Li-An Ho (2010)  <i>Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance</i>  Industrial Management & Data Systems Vol. 111 No. 1, pp. 113-131	<i>Organizational Learning</i> Untuk mengukur <i>organizational learning</i> , pada penelitian ini menggunakan dimensi <i>Self-Directed Learning (SDL)</i> dengan indikator yang diadopsi dari West, <i>et al</i> (1990), yaitu: <i>love of learning, self-confidence</i>	Pengalaman meditasi karyawan secara signifikan dan positif memengaruhi kesiapan <i>Self-Directed Learning (SDL)</i> karyawan, kemampuan <i>Organizational Innovative (OI)</i> perusahaan dan <i>Organizational Performance (OP)</i> ; dan

	<p>Alat Analisis:</p>	<p><i>as a learner, openness to a challenge, inquisitive nature, self-understanding, and acceptance of responsibility for learning.</i></p> <p><i>Organizational Innovation</i> Mengadopsi dari penelitian Popadiuk and Choo's (2006), terdapat tiga dimensi dalam pengukuran inovasi, yaitu: <i>Technological innovation, Market innovation, Administrative innovation.</i></p> <p><i>Organizational Performance</i> Pada penelitian ini, peneliti mengadopsi dari beberapa penelitian terdahulu dalam mengukur <i>organizational performance</i>, yaitu menggunakan indikator berupa <i>financial performance</i> dan <i>market performance</i>.</p>	<p>penelitian ini menemukan bahwa SDL memiliki dampak langsung dan signifikan pada OI, dan bahwa OI memiliki pengaruh langsung dan signifikan pada OP. Temuan ini juga menunjukkan bahwa OI secara signifikan mempengaruhi OP</p>
23.	<p>Daniel Jiménez-Jiménez dan Raquel Sanz-Valle (2011)</p> <p><i>Innovation, organizational learning, and performance</i></p> <p>Journal of Business Research 64 (2011) 408–417</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<p>Organizational Learning Huber (1991) <i>Organizational learning is comprised of four main dimensions: knowledge acquisition, knowledge distribution, knowledge interpretation and organizational memory.</i></p> <p><i>Organizational Innovation</i> Manu (1992) <i>innovation orientation has to do with outputs (e.g. new products or processes), inputs (e.g. R and D expenditure) and timing (e.g. pioneers, quick</i></p>	<p>Kedua variabel - pembelajaran organisasi dan inovasi - berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis, serta pembelajaran organisasi mempengaruhi inovasi.</p>

		<p><i>seconds or late followers).</i></p> <p><i>Organizational Performance</i>          Quinn dan Rohrbaugh (1983) <i>They suggest that the concept of organizational performance includes different dimensions, which correspond to four basic models of organizational effectiveness: the human relations model, the internal process model, the open system model and the rational goal model.</i></p>	
24.	<p>Manuel Leonard Sirait, Anggraini Sukmawati, dan I Made Sumertajaya (2015)</p> <p><i>Pengaruh Organisasi Pembelajar dan Inovasi terhadap Peningkatan UKM di Kota Bogor</i></p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 19, No. 2 290-303</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<p><i>Organizational Learning</i>          Watkins dan Marsick (2003) Model dari organisasi pembelajar yang terdiri dari tujuh <i>Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLQQ)</i> sebagai berikut: <i>Create Continous Learning Opportunities, Promote Inquiry and Dialogue, Encourage Collaboration and Team Learning, Establish Systems to Capture and Share Learning, Empower People Toward a Collective Vision, Connect the Organization to its Community and Environment, Provide Strategic Leadership for Learning.</i></p>	<p>(1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajar terhadap inovasi. Organisasi pembelajar juga berpengaruh secara langsung terhadap inovasi. (2) Organisasi pembelajar memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM, (3) inovasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM Kota Bogor. Kesimpulannya, penerapan organisasi pembelajar pada UKM Kota Bogor akan memberikan pengaruh terhadap inovasi dan peningkatan kinerja UKM di Kota Bogor. Dengan menjadi organisasi pembelajar, akan meningkatkan kompetensi dan kreativitas SDM</p>

		<p><i>Organizational Innovation</i> Popadiuk dan Choo (2006) Inovasi sebagai suatu pengetahuan baru yang tergabung dalam produk, proses, dan jasa dan mengklasifikasikan inovasi ke dalam tiga bagian yaitu: inovasi teknologi, inovasi pasar, dan inovasi administrasi atau manajemen</p> <p><i>Organizational Performance</i> Power dan Waddel (2004) dan Sampe (2012) yaitu: kinerja keuangan, kinerja pasar, kinerja pengetahuan, dan kepuasan karyawan</p>	dalam UKM, menghasilkan proses dan produk yang inovatif, dan mampu bersaing baik pesaing lokal maupun pesaing dari luar negeri.
25.	<p>J. Alberto Aragon-Correa, Victor J. Garcia-Morales dan Eulogio Cordon-Pozo (2005)</p> <p><i>Leadership and organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain</i></p> <p>Industrial Marketing Management Vol 36 349-359</p> <p>Alat Analisis: Analisis SEM</p>	<p><i>Organizational Learning</i> Teori dalam penelitian ini menggunakan referensi dari penelitian terdahulu tetapi tidak dijelaskan indikator-indikator yang digunakan.</p> <p>Inovasi Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran teori inovasi dari Miller dan Friesen's (1983) tetapi tidak dijelaskan indikator apa yang digunakan dalam penelitiannya.</p> <p>Kinerja Organisasi Dalam penelitian ini, kinerja organisasi diukur menggunakan <i>return on assets, return on internal resources, and sales</i></p>	Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap inovasi daripada kepemimpinan transformasional CEO untuk sampel kami; Namun, kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi, secara tidak langsung mempengaruhi inovasi perusahaan. Selain itu, inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasional juga berdampak positif terhadap kinerja, tetapi terutama menarik melalui

		<i>growth in their main products or services dan markets.</i>	inovasi.
26.	<p>Saikat Gochhait, P.C. Tripathy, dan Fabrício Moraes De Almeida (2014)</p> <p><i>The role of innovation and knowledge management impact on the organizational performance in a free trade economy</i></p> <p>World Review of Science, Technology and Sust. Development, Vol. 11, Nos. ¾</p> <p>Alat analisis: SEM</p>	<p><i>Knowledge Management</i></p> <p>Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengadopsi teori-teori dari penelitian terdahulu sehingga indikator yang diambil adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Human resource</i></li> <li>2. <i>Information technology</i></li> <li>3. <i>Leadership</i></li> <li>4. <i>Organizational learning</i></li> <li>5. <i>Organizational strategy</i></li> <li>6. <i>Organizational structure</i></li> <li>7. <i>Organizational culture</i></li> </ol> <p>Inovasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Technological</i></li> <li>2. <i>Administrative</i></li> <li>3. <i>Radical</i></li> <li>4. <i>Incremental</i></li> </ol> <p>Kinerja Organisasi Kaplan dan Norton (1992)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Financial</i></li> <li>2. <i>Customer</i></li> <li>3. <i>Internal process</i></li> <li>3. <i>Learning and growth</i></li> </ol>	<p>Terdapat hubungan tidak langsung antara <i>knowledge management</i> dan kinerja organisasi, dimana pada penelitian ini inovasi menjadi variabel penghubung diantara keduanya.</p>
27.	<p>Noruzzy, et al (2013)</p> <p><i>Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and</i></p>	<p><i>Knowledge Management</i></p> <p>Gold, et al (2001) <i>This scale consists of four interrelated processes: knowledge acquisition, knowledge transfer, knowledge integration, and knowledge conversion.</i></p> <p>Organizational Innovation</p>	<p>Pembelajaran organisasi secara langsung dan positif mempengaruhi manajemen pengetahuan perusahaan manufaktur. Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan secara</p>

<p><i>organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms</i></p> <p>International Journal Advanced Manufacturing Technology (2013) 64:1073–1085</p> <p>Alat Analisis: Stuctural Equation Modeling (SEM)</p>	<p>Dalam penelitian ini menggunakan konsep inovasi dari Miller and Friesen's (1983) tetapi tidak dijelaskan indikator yang digunakan.</p> <p>Organizational Learning Dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Garcia-Morales et al (2007) tetapi indikator yang digunakan tidak dijelaskan.</p> <p>Organizational Performance Dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Cho, et al (2008) dimana indikator yang digunakan adalah <i>profitability, sales growth, dan customer satisfaction.</i></p>	<p>langsung mempengaruhi inovasi organisasi, sedangkan pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi langsung mempengaruhi kinerja organisasi di antara perusahaan manufaktur.</p> <p>Sementara itu, kepemimpinan transformasional secara positif dan tidak langsung mempengaruhi inovasi organisasi melalui pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan. Serta pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan secara positif dan tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi melalui inovasi organisasi.</p>
--	--	--

Sumber: Data Sekunder Peneliti

Berikut rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.2 Review Landasan Teori**

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Knowledge Management	Lowson (2003)	<i>These components are: knowledge creation process, knowledge capture process, knowledge organization process, knowledge storage process, knowledge dissemination process, knowledge application</i>	Gold, et al (2001) <i>This scale consists of four interrelated processes: knowledge acquisition, knowledge transfer, knowledge integration, and knowledge conversion.</i>

		<i>process</i>	
	Chuang's (2004)	<i>Four dimensions of knowledge management: structural KM resource, technical KM resource, cultural KM resource, and human KM resource.</i>	
	Rasula, et al (2012)	<i>The third key component of KM is knowledge. Defined as a component of four elements it consists of knowledge accumulation, utilization and knowledge sharing practices, and knowledge ownership identification</i>	
	Nonaka, et al (1992)	<i>Four different modes of knowledge conversion were identified in this model, namely tacit knowledge to tacit knowledge; tacit knowledge to explicit knowledge; explicit knowledge to explicit knowledge; and explicit knowledge to tacit knowledge. These modes of knowledge transfer are further referred to the abbreviation of SECI process which stands for Socialization, Externalization, Combination, and Internalization.</i>	
	Gold, et al (2001)	<i>1. Knowledge infrastructure capability which comprised technology, organizational structure, and organizational culture 2. Knowledge process capability which comprised knowledge acquisition,</i>	

		<i>knowledge conversion, knowledge application, and knowledge protection</i>	
	Gold, et al (2001)	<i>This scale consists of four interrelated processes: knowledge acquisition, knowledge transfer, knowledge integration, and knowledge conversion.</i>	
Organizational Learning	Huber (1991)	<i>Organizational learning is comprised of four main dimensions: knowledge acquisition, knowledge distribution, knowledge interpretation and organizational memory.</i>	Calantone et al. (2002) Empat dimensi organizational learning, yaitu: the commitment to learn, shared vision, open-mindedness and intra-organizational knowledge sharing.
	Garbi's (1998)	<i>Six dimensions of organizational learning capability were examined: Failure detection and correction, operation and implementation routines (organizational memory), scanning, variety of ideas, continuous renewal, and problem solving.</i>	
	Calantone et al. (2002)	Empat dimensi organizational learning, yaitu: the commitment to learn, shared vision, open-mindedness and intra-organizational knowledge sharing	
	Teo dan Wang (2005)	Masalah utama dalam pengembangan kapasitas pembelajaran organisasi adalah <i>System orientation, climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation, information sharing and dissemination</i>	



		<i>orientation.</i>	
	Calantone et al. (2002)	Dimana orientasi belajar mengacu pada kemampuan dalam kegiatan organisasi yaitu menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, yang termasuk dalam empat komponen, yaitu: <i>commitment to learning, shared vision, open-mindedness, intra-organizational knowledge sharing.</i>	
	Huber (1991)	<i>Organizational learning is comprised of four main dimensions: knowledge acquisition, knowledge distribution, knowledge interpretation and organizational memory.</i>	
	Watkins dan Marsick (2003)	Model dari organisasi pembelajar yang terdiri dari tujuh <i>Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLQQ)</i> sebagai berikut: <i>Create Continuous Learning Opportunities, Promote Inquiry and Dialogue, Encourage Collaboration and Team Learning, Establish Systems to Capture and Share Learning, Empower People Toward a Collective Vision, Connect the Organization to its Community and Environment, Provide Strategic Leadership for</i>	

		<i>Learning.</i>	
Organizational Innovation	Tsai (1997)	Inovasi mengacu pada inovasi administratif (ini mengacu pada inovasi pada proyeksi, pengorganisasian, kepegawaian, memimpin, mengendalikan dan melayani) dan inovasi teknis (ini berarti inovasi pada produk, prosedur produksi dan peralatan), total dua jenis.	Popadiuk dan Choo (2006) Terdapat tiga dimensi dalam pengukuran inovasi, yaitu: <i>Technological innovation, Market innovation, Administrative innovation.</i>
	<i>Cheng dan Shiu (2008)</i>	<i>Five distinct dimensions of organizational innovation were examined that namely radical product innovation, incremental product innovation, radical process innovation, incremental process innovation and administrative innovation</i>	
	Manu (1992)	<i>Innovation orientation has to do with outputs (e.g. new products or processes), inputs (e.g. R and D expenditure) and timing (e.g. pioneers, quick seconds or late followers).</i>	
	Alegre, et al (2008)	<i>Product efficacy dimension consists of items that measure market performance of products, such as the expansion of product range, market share, and expansion into new markets.</i>	
	Popadiuk and Choo's (2006)	Terdapat tiga dimensi dalam pengukuran inovasi, yaitu: <i>Technological innovation, Market innovation, Administrative innovation.</i>	

	Manu (1992)	<i>Innovation orientation has to do with outputs (e.g. new products or processes), inputs (e.g. R and D expenditure) and timing (e.g. pioneers, quick seconds or late followers).</i>	
	Popadiuk dan Choo (2006)	Inovasi sebagai suatu pengetahuan baru yang tergabung dalam produk, proses, dan jasa dan mengklasifikasikan inovasi ke dalam tiga bagian yaitu: inovasi teknologi, inovasi pasar, dan inovasi administrasi atau manajemen	
Organizational Performance	<i>Pertusa-Ortega, et al (2009)</i>	<i>The six items were: sales growth, employment growth, market share growth, profits before tax, cash flow, and return on investment.</i>	Kaplan dan Norton (1996) <i>The Balanced Scorecard (BSC) is a performance management tool for measuring whether small-scale operational activities of a company are aligned with its large-scale objectives in terms of vision and strategy and includes four perspectives: financial, customer, internal process and innovation and learning perspective.</i>
	Kaplan dan Norton (1996)	<i>The Balanced Scorecard (BSC) is a performance management tool for measuring whether small-scale operational activities of a company are aligned with its large-scale objectives in terms of vision and strategy and includes four perspectives: financial, customer, internal process and innovation and learning perspective.</i>	
	Calantone et al (2002) dan Choi and Lee (2003)	Dimana mengukur tingkat keberhasilan kinerja organisasi dengan menggunakan <i>market share, growth rate dan profitability.</i>	
	Schroeder	Mengukur kinerja organisasi	

	(1993) dan Terziovski, <i>et al</i> (1999)	dengan tingkat Produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya jaminan atau garansi, biaya kualitas, dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen.	
	Ratna, et al (2014)	Indikator dalam penilaian kinerja organisasi berupa: <i>Financial performance, supply, employee, commitment, dan customer.</i>	
	Prajogo (2006)	Untuk mengukur keberhasilan kinerja organisasi, penelitian ini menggunakan tiga indikator, yaitu: <i>Market share, sales growth, dan profitability</i>	
	Quinn dan Rohrbaugh (1983)	<i>They suggest that the concept of organizational performance includes different dimensions, which correspond to four basic models of organizational effectiveness: the human relations model, the internal process model, the open system model and the rational goal model.</i>	
	Power dan Waddel (2004) dan Sampe (2012)	Dalam mengukur kinerja menggunakan beberapa indikator, yaitu: kinerja keuangan, kinerja pasar, kinerja pengetahuan, dan kepuasan karyawan	

## 2.3 Hubungan antar Variabel

### 2.3.1 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.

Berdasarkan penelitian tersebut maka diajukan hipotesis:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge management* terhadap inovasi

### **2.3.2 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.

Dari hipotesis tersebut maka diajukan hipotesis berupa:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational learning* terhadap inovasi

### **2.3.3 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.

Berdasarkan penelitian tersebut diajukan hipotesis berupa:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

### **2.3.4 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 kerjanya dan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dari hipotesis tersebut maka diajukan hipotesis berupa:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara OL terhadap kinerja organisasi organisasi melalui inovasi.

### **2.3.5 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.

Dari hipotesis tersebut maka diajukan hipotesis berupa:

H5: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara inovasi terhadap kinerja organisasi

### **2.3.6 Hubungan inovasi dalam memediasi pengaruh *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.

Dari hipotesis tersebut maka diajukan hipotesis berupa:

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

### **2.3.7 Hubungan inovasi dalam memediasi pengaruh *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



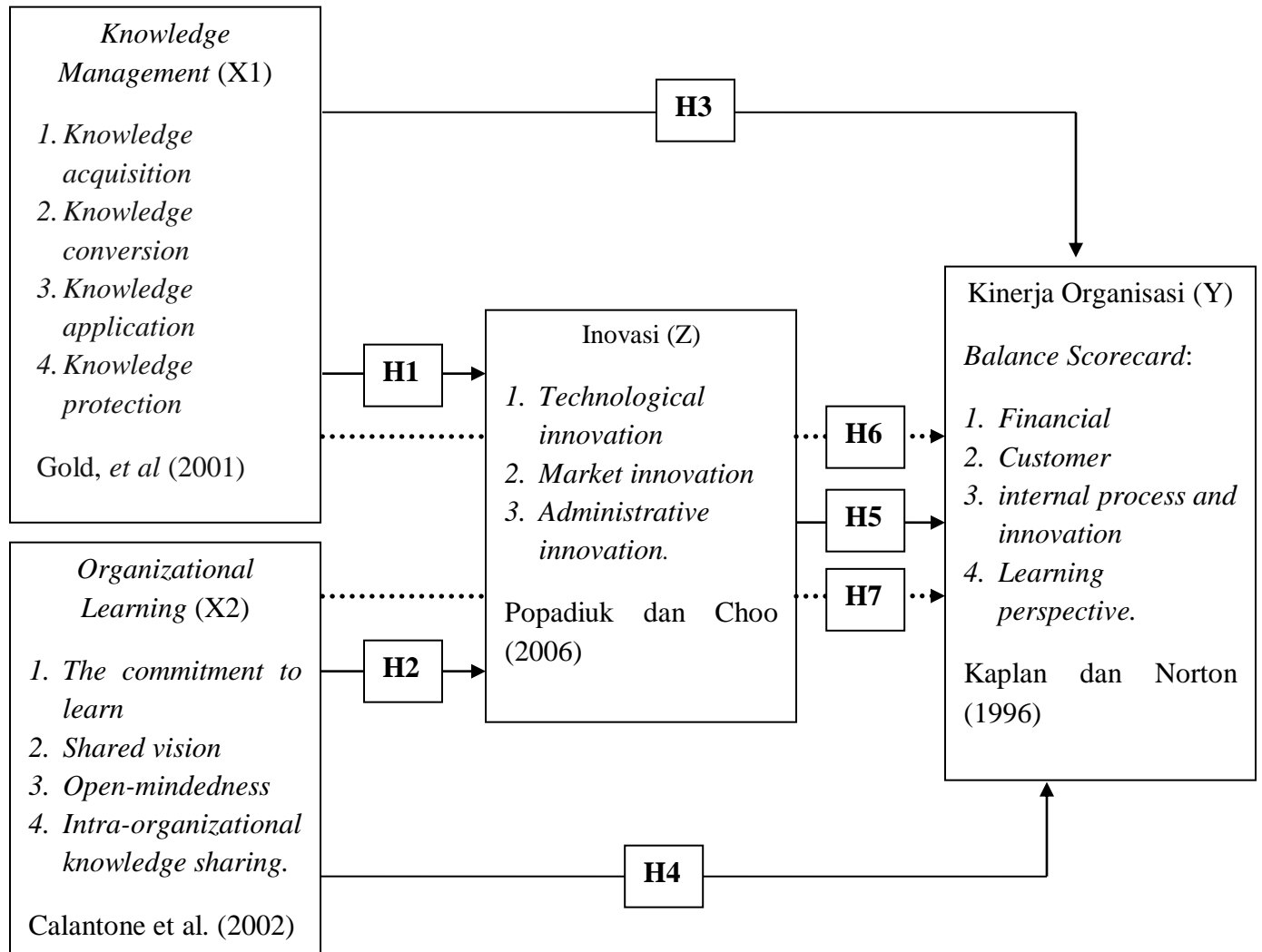
pada penelitian yang dilakukan Keskin (2006) menemukan bahwa inovasi yang kuat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif dan orientasi pembelajaran yang tegas berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan. Selanjutnya Correa (2005) menemukan bahwa *organizational learning* juga berdampak positif terhadap kinerja melalui inovasi.

Dari hipotesis tersebut maka diajukan hipotesis berupa:

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

## **2.4 Kerangka Pikir**

Sugiyono (2014), kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka bagian teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang digunakan. Kerangka pemikiran penelitian berfungsi sebagai model penelitian, maka peneliti akan lebih mudah menganalisis data-data penelitian. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2003), kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka teoritis adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan, dan dielaborasi secara logis antarvariabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan survei literatur.



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

## 2.5 Hipotesis

Dari uraian di atas maka dapat ditemukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *knowledge management* terhadap inovasi
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *organizational learning* terhadap inovasi
3. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.
4. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.
5. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara inovasi terhadap kinerja organisasi
6. Diduga inovasi memediasi pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja organisasi
7. Diduga inovasi memediasi pengaruh *Organizational Learning* terhadap kinerja organisasi

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 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. Cara pandang dalam penelitian ini yaitu *positivism* yang menunjukkan bentuk tradisional penelitian dan asumsi lebih bahwa penelitian kuantitatif lebih benar daripada penelitian kualitatif karena memiliki data, barang bukti dan pertimbangan rasional yang membentuk pengetahuan. 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.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Alasan penulis memilih untuk melakukan penelitian di Hotel Grand Inna Malioboro adalah dikarenakan hotel tersebut merupakan salah satu hotel legendaris di kota Yogyakarta yang memiliki lokasi strategis yaitu di Jalan Malioboro yang merupakan jantung kota

Yogyakarta, sehingga hotel tersebut memiliki nilai bersejarah dan startegis yang tentunya hal tersebut menjadikan hotel tersebut memiliki daya tarik sendiri bagi wisatawan di DIY. Selain itu, Grand Inna Malioboro telah melakukan inovasi untuk menghadapi perkembangan pasar dan konsumen yang dinamis, yang kemudian menjadikan hotel tersebut banyak meraih penghargaan yang dapat dijadikan sebagai bukti bahwa hotel tersebut memiliki keunggulan dalam bersaing di sektor perhotelan DIY.

#### 1. Profil Hotel Grand Inna Malioboro

Hotel Grand Inna Malioboro merupakan salah satu hotel legendaris berbintang empat yang memiliki sejarah panjang dan tidak dapat dipisahkan dari Yogyakarta. Hotel ini telah dibangun pada tahun 1908 dengan melakukan enam kali perubahan nama hotel. Hotel ini sebelumnya menggunakan nama Grand Hotel De Djokdja, Hotel Asahi, Hotel Merdeka, Hotel Garuda, Natour Garuda, dan sekarang hotel ini dikenal dengan nama Grand Inna Malioboro. Hotel ini memiliki desain klasik dengan sentuhan modern dan mneghadap ke jalan malioboro yang merupakan jantung kota Yogyakarta (Grand Inna Malioboro, 2018).

#### 2. Visi dan Misi Organisasi

Visi: Terwujudnya sebuah unit yang kompetitif sehingga mampu menjadi “*Market Leader*” dalam bisnis konvensi di Yogyakarta

Misi:

- b. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan

- c. Mendorong terciptanya kondisi *financial* yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi Perusahaan
- d. Meningkatkan kualitas sumber Daya Manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan
- e. Memperoleh *goodwill* sebagai umpan balik dari manfaat yang diberikan terhadap lingkungan sosial masyarakat

### 3. Alamat

Jl. Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia.

### 3.3 Variabel Penelitian

Creswell (2014) menyatakan suatu variabel mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati dan yang bervariasi di antara orang atau organisasi yang sedang dipelajari. Sedangkan menurut Sekaran (2013), variabel merupakan segala hal yang dapat diambil perbedaannya atau nilainya yang beragam. Nilai dapat berbeda bergantung pada waktu dan objek, objek yang sama dengan waktu yang sama dapat berbeda dengan objek dan waktu yang berbeda, adapun variabel penelitian ini adalah:

#### 1. Variabel Eksogen (X)

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), variabel eksogen (Independen) atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel endogen (Dependen), baik secara positif maupun negatif. Sehingga ketika variabel eksogen muncul,

maka variabel endogen juga muncul lalu peningkatan setiap unit variabel independen akan mengakibatkan kenaikan maupun penurunan variabel endogen. Atau, perubahan dalam variabel endogen dipengaruhi oleh variabel eksogen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel eksogen yaitu variabel *knowledge management* sebagai X1, dan variabel *organizational learning* sebagai X2. Variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain.

## 2. Variabel Endogen (Y)

Menurut Sugiyono (2014) variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel eksogen. Sedangkan menurut Sekaran (2013), variabel endogen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti itu sendiri. Variabel endogen merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam penelitian. Variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi (Y)

## 3. Variabel Intervening (Z)

Menurut Sugiyono (2016) variabel intervening merupakan variabel secara teoritis mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Akan tetapi tidak terukur. Di dalam penelitian ini, yang menjadi intervening adalah inovasi (Z).

### **3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Operasional adalah sebuah usaha untuk membuat sebuah konsep menjadi dapat diukur secara matematis, dengan melihat aspek, dimensi perilaku yang ditunjukkan oleh konsep. Kemudian aspek tersebut diterjemahkan dalam elemen yang dapat diukur

dan diamati sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran, *et al*, 2013). Dibawah ini adalah definisi yang akan digunakan dalam penelitian:

### 3.4.1 *Knowledge Management (X<sub>1</sub>)*

Mengacu dari beberapa penelitian sebelumnya, pengertian *knowledge management* menurut para ahli dapat dijelaskan sebagai sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan *value* melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi

Pengukuran *Knowledge Management* pada penelitian ini akan mengacu pada parameter yang dibuat oleh Gold, *et al* (2001) dengan menggunakan empat indikator, diantaranya:

#### a. *Knowledge Acquisition*

1. Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pelanggan kami.
2. Organisasi memiliki proses untuk menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada.
3. Organisasi menggunakan umpan balik dari proyek untuk meningkatkan proyek berikutnya.
4. Organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi.



5. Organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan mitra bisnis kami.
6. Organisasi memiliki proses untuk kolaborasi antar-organisasi.
7. Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk / layanan baru dalam industri kami.
8. Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing dalam industri kami.
9. Organisasi memiliki proses untuk perbandingan kinerja.
10. Organisasi memiliki tim yang dikhususkan untuk mengidentifikasi praktik terbaik.
11. Organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan antar individu.

*b. Knowledge Conversion*

1. Organisasi memiliki proses untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk / layanan baru.
2. Organisasi memiliki proses untuk mengubah intelijen kompetitif menjadi rencana aksi.
3. Organisasi memiliki proses untuk menyaring pengetahuan.
4. Organisasi memiliki proses untuk mentransfer pengetahuan organisasi kepada individu.
5. Organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari individu ke dalam organisasi.

6. Organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi.
7. Organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi.
8. Organisasi memiliki proses untuk mengintegrasikan sumber dan jenis pengetahuan yang berbeda.
9. Organisasi memiliki proses untuk mengatur pengetahuan.
10. Organisasi memiliki proses untuk menggantikan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman.

*c. Knowledge Application*

1. Organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan.
2. Organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman.
3. Organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan dalam pengembangan produk / layanan baru.
4. Organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru.
5. Organisasi mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan.
6. Organisasi menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi.
7. Organisasi menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan arah strategis.

8. Organisasi mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk mengubah kondisi kompetitif.
9. Organisasi membuat pengetahuan dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya.
10. Organisasi mengambil manfaat dari pengetahuan baru.
11. Organisasi cepat dalam menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif yang kritis.
12. Organisasi cepat menghubungkan sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah.

*d. Knowledge protection*

1. Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di dalam organisasi.
2. Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di luar organisasi.
3. Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari dalam organisasi.
4. Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari luar organisasi.
5. Organisasi memiliki insentif yang mendorong perlindungan pengetahuan.
6. Organisasi memiliki teknologi yang membatasi akses ke beberapa sumber pengetahuan.

7. Organisasi memiliki kebijakan dan prosedur yang luas untuk melindungi rahasia perusahaan.
8. Organisasi nilai dan melindungi pengetahuan yang tertanam dalam diri individu.
9. Pengetahuan yang dibatasi jelas diidentifikasi.
10. Organisasi jelas mengkomunikasikan pentingnya melindungi pengetahuan.

#### **3.4.2 *Organizational Learning* (X<sub>2</sub>)**

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh peneliti, *Organizational Learning* merupakan suatu budaya yang harus organisasi miliki dalam menghadapi perkembangan ekonomi yang dinamis, dimana organisasi dituntut untuk mengembangkan dan menciptakan ide-ide baru untuk keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Pengukuran *Organizational Learning* pada penelitian ini akan mengacu pada parameter yang dibuat oleh Calantone, *et al* (2002) dengan menggunakan empat indikator, diantaranya:

##### *a. The commitment to learn*

1. Manajer pada dasarnya setuju bahwa kemampuan organisasi dalam belajar adalah kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi.
2. Belajar adalah nilai dasar dalam organisasi yang dijadikan sebagai kunci untuk perbaikan.
3. Organisasi pembelajaran bagi karyawan adalah investasi, bukan biaya.

4. Belajar dalam organisasi dilihat sebagai kunci yang diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.

*b. Shared Vision*

1. Memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi dengan tujuan saya.
2. Memiliki kesepakatan total tentang visi organisasi kami di semua level, fungsi, dan divisi.
3. Semua karyawan berkomitmen pada tujuan organisasi.
4. Karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam memetakan arah organisasi.

*c. Open-mindedness*

1. Kami tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama yang telah kami buat tentang pelanggan.
2. Anggota dalam organisasi menyadari bahwa cara mereka memandang pasar harus terus dipertanyakan.
3. Kami secara kolektif mempertanyakan bias kami sendiri tentang bagaimana kami menafsirkan informasi pelanggan.
4. Kami selalu menilai kualitas keputusan dan kegiatan kami setiap waktu.

*d. Intra-organizational knowledge sharing*

1. Ada banyak percakapan organisasi yang terus menghidupkan pelajaran dari sejarah.
2. Kami menganalisa usaha organisasi yang gagal dan mengkomunikasikan pelajaran yang didapat secara luas.

3. Kami memiliki mekanisme khusus berbagi pembelajaran dalam kegiatan organisasi dari departemen ke departemen (unit ke unit, tim ke tim).
4. Manajemen puncak menekankan pentingnya berbagi pengetahuan di perusahaan.
5. Kami berupaya berbagi pelajaran dan pengalaman.

### **3.4.3 Inovasi (Z)**

Mengacu dari beberapa penelitian sebelumnya, inovasi adalah sebuah ide baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki kegiatan sebelumnya sehingga didapatkan keunggulan kompetitif serta inovasi tidak hanya berfokus pada produk, jasa ataupun proses saja tetapi inovasi dapat digunakan pada segala aspek yang itu dapat menjadikan keunggulan bersaing.

Pengukuran inovasi pada penelitian akan mengacu pada parameter yang dibuat oleh Popadiuk dan Choo (2006), dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:

#### **a. Inovasi Teknologi**

1. Organisasi menanggapi perubahan lingkungan secara fleksibel.
2. Organisasi menggabungkan teknologi ke dalam produk / layanan baru.
3. Kami mengambil layanan yang ada, kemudian mengubahnya menjadi layanan yang lebih baik dan lebih efektif sesuai perubahan pasar.
4. Pelanggan memberikan persepsi kepada organisasi untuk menjadi lebih inovatif daripada pesaing.

#### **b. Inovasi Pasar**

1. Fasilitas dan layanan yang diberikan sesuai dengan perkembangan pasar.

2. Fasilitas yang diberikan telah memenuhi SOP.
3. Harga yang diberikan terjangkau.
4. Harga yang diberikan sesuai dengan fasilitas dan layanan yang diterima pelanggan.
5. Organisasi percaya bahwa promosi merupakan salah satu cara untuk memikat konsumen atau pelanggan.
5. Tempat atau lokasi hotel yang strategis mempengaruhi minat konsumen.
6. Lokasi hotel sangat strategis.

c. Inovasi Administrasi

1. Memperkenalkan inovasi sebagai bagian mendasar dari visi dan tujuan perusahaan kami.
2. Inovasi secara efektif dikomunikasikan di antara karyawan dan didorong melalui insentif.
3. Manajemen puncak berkomitmen penuh untuk mendukung kegiatan dan program inovasi.

#### **3.4.4 Kinerja Organisasi (Y)**

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh peneliti, 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.

Pengukuran Kinerja Organisasi pada penelitian ini akan mengacu pada parameter yang dibuat oleh Kaplan dan Norton (1992) dengan menggunakan empat indikator, diantaranya:

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Organisasi memperhatikan, menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan.
2. Program kompensasi diberikan untuk menunjang apresiasi karyawan berprestasi.
3. Karyawan diberikan kemudahan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan.
4. Perusahaan mengadakan pelatihan untuk pendidikan.
5. Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Terdapat aktivitas *research and development* yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Proses operasi perusahaan disesuaikan dengan teknologi baru.
3. Aktivitas operasi perusahaan disesuaikan dengan target biaya, waktu dan kualitas.
4. Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi.
5. Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan.

c. Perspektif Keuangan

1. Kemudahan akses informasi mengenai jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. Penetapan harga atas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.



3. Mempunyai variasi jasa yang ditawarkan untuk pelanggan.
4. Perusahaan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan.

d. Perspektif Keuangan

1. Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodic.
2. Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien.
3. Pendapatan perusahaan mengalami peningkatan tiap tahunnya.
4. Pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan.
5. Pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodik.

### **3.5 Jenis Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Data Primer**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan studi spesifik. Data primer didapatkan dari individu, kelompok, atau responden yang sudah diatur oleh peneliti dan opini yang dapat digunakan untuk isu tertentu dari waktu-kewaktu.

#### **3.5.2 Data Sekunder**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang telah ada seperti arsip atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industry yang tersedia di media cetak maupun internet. Menurut Kuncoro (2013) Melalui data sekunder maka, peneliti akan

memperoleh gambaran yang lebih jelas dari permasalahan yang dihadapi. Informasi yang relevan dapat diperoleh melalui data sekunder.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Kuesioner**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) kuesioner merupakan pernyataan tertulis yang dibuat untuk responden sebagai alternatif pengumpulan data. Kuesioner didesain untuk mengumpulkan jumlah besar data yang sifatnya kuantitatif. Kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien apabila peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian. Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini, menggunakan skala *likert*. Skala *likert* didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada 5 (lima) titik skala (Sekaran, 2013).

#### **3.6.2 Wawancara**

Wawancara merupakan pengumpulan data dimana peneliti dapat mengajukan pertanyaan kepada responden yang dianggap dapat memberikan informasi valid. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu *face-to-face interview* dengan partisipan. Kemudian pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur. Hal ini bertujuan untuk

mendukung proses pengumpulan informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam (Cresswell, 2014).

### **3.7 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2016) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah karyawan yang bekerja di Hotel Grand Inna Garuda yang mempunyai kedudukan sebagai supervisor, officer, manajer dan *executive*.

#### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2016) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Sedangkan menurut Creswell (2013) menyatakan bahwa sampel adalah suatu dugaan terhadap populasi dan bukan merupakan populasi itu sendiri. 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). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro yang mempunyai kedudukan sebagai supervisor, *officer*, manajer dan *executive* yang berjumlah 79 orang.

### **3.8 Metode Analisis Data**

Setelah data-data yang penulis perlukan terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Berikut adalah analisis data yang digunakan oleh penulis:

#### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Analisis Deskriptif, yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.

#### **3.8.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)**

Menurut Ghozali (2008) dalam Haryono (2017) SEM adalah gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factorial analysis*) yang dikembangkan dalam psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan dalam ekonometrika. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel endogen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel eksogen dan dimana sebuah variabel endogen pada saat yang sama berperan sebagai variabel eksogen bagi hubungan berjenjang lainnya.

### 3.8.3 *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. *Partial Least Square (PLS)* dapat digunakan 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).

#### 1. **Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

*Outer Model* sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah, 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability* adalah sebagai berikut:

a. *Convergent validity*

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor*  $\geq 0.7$  adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor*  $\geq 0.5$  masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima 0.4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017)

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran refleksif dapat dihitung berdasarkan nilai *cross loading* dari variabel indikator terhadap masing-masing variabel laten. Jika kolerasi antara variabel laten dengan setiap indikatornya (variabel indikator) lebih besar dari pada korelasi dengan variabel laten lainnya, maka variabel laten tersebut dapat dikatakan memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya.

Selain itu, *discriminant validity* juga dapat dihitung dengan membandingkan nila *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih tinggi dari pada nilai korelasi di antara variabel

laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai. *Discriminant validity* dapat dikatakan tercapai apabila nilai AVE lebih besar dari 0.5.

c. *Composite Reliability*

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan *Cronbach's Alpha* sebab CR tidak mengansumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*.

Interpretasi *Composite Reliability* sama dengan *Cronbach's Alpha*. Nilai batas  $\geq 0,7$  dapat diterima dan nilai  $\geq 0,8$  sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifest terhadap konstruk latennya.

## 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) adalah yang disebut *Inner Model* atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

a. *R-Square* ( $R^2$ )

Pengujian *R-squared* ( $R^2$ ) merupakan cara untuk mengukur tingkat *Goodness of Fit* (GoF) suatu model struktural. Nilai *R-squared* ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Menurut Chin (1998), hasil  $R^2$  sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan baik. Hasil  $R^2$  sebesar 0,33 mengindikasikan bahwa model dikategorikan moderat. Sedangkan Hasil  $R^2$  sebesar  $< 0,33$  mengidentifikasi model dikategorikan lemah.

b. *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

*Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki  $Q^2$ .

c. 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 disamping 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*).

d. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Hair, *et al* dalam Ghazali dan Laten (2015) menyarankan number of *bootstap samples* sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun, beberapa literatur menyarankan number of *bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi *standar error estimate* PLS (Ghozali dan Laten, 2015). Dalam *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-values* sebesar 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab ini akan diuraikan hasil penelitian mengenai Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening; Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Analisis PLS.

#### **4.1 Pengumpulan Data**

Hasil penyebaran kuisisioner secara langsung kepada manajemen Hotel Grand Inna Malioboro yang berjumlah 79 orang. Jumlah kuisisioner yang disebar adalah 79, dari 79 kuisisioner yang disebar tersebut yang dapat diolah sebanyak 60 responden yang kemudian diuji dan dianalisis lebih lanjut. Tingkat pengembalian kuisisioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam Tabel 4.1

**Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kuesioner yang disebar	79	100%
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	19	24,05%
Jumlah kuisisioner yang kembali	60	75,95%
Jumlah Kuisisioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuisisioner yang memenuhi syarat	60	75,95%

Sumber: Data Primer, 2018

Tabel diatas menjelaskan bahwa kuisisioner yang disebar berjumlah 79 buah. Kuisisioner yang diisi secara lengkap berjumlah 60 buah atau dengan kata lain tingkat pengembalian kuisisioner adalah 75,95%.

#### **4.2 Analisis Deskriptif**

Pada bagian berikut akan mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	35	58,3%
Perempuan	25	41,7%

<b>Umur</b>		
<20 Tahun	0	0%
21 tahun – 30 tahun	5	8,3%
31 tahun – 40 tahun	1	1,7%
41 tahun – 50 tahun	23	38,3%
>50 tahun	31	51,7%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP	0	0%
SMA	20	33,3%
Diploma	28	46,7%
Sarjana	11	18,3%
Magister	1	1,7%
Doktor	0	0%
<b>Pengalaman Bekerja</b>		
<2 tahun	0	0%
2 tahun – 10 tahun	7	11,7%
11 tahun – 20 tahun	9	15%
21 tahun – 30 tahun	40	66,6%
>30 tahun	4	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 58,3% sedangkan responden perempuan sebanyak 41,7%. Sedangkan responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia 21 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 5 orang (8,3%), berusia 31 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 1 orang (1,7%). Berusia 41 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 23 orang (38,3%), dan berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 31 orang (51,7%). Kemudian responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, yaitu responden didominasi dari lulusan diploma 28 orang sebanyak (46,7%), pendidikan terakhir SMA 20 orang (33,3%), selanjutnya pendidikan terakhir sarjana 11 orang (18,3%) dan magister 1 orang (1,7%). Terakhir, karakteristik responden berdasarkan pengalaman bekerja yang mayoritas 21

tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 40 orang (66,6%), pengalaman bekerja 11 tahun sampai dengan 20 tahun 9 orang (15%), pengalaman bekerja 2 tahun sampai dengan 10 tahun 7 orang (11,7%), sedangkan lebih dari 30 tahun sebanyak 4 orang (6,7%).

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju

1,81 – 2,60 = Tidak Setuju

2,61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

#### 1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *Knowledge Management* dan *Organizational Learning*. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.3.

*a. Knowledge Management*

**Tabel 4.3 Knowledge Acquisition**

<b>Kode</b>	<b>Knowledge Acquisition</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KNA1	Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pelanggan kami.	4,383	Sangat Setuju
KNA2	Organisasi memiliki proses untuk menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada	4,500	Sangat Setuju
KNA3	Organisasi menggunakan umpan balik dari proyek untuk meningkatkan proyek berikutnya	4,450	Sangat Setuju
KNA4	Organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi	4,500	Sangat Setuju
KNA5	Organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan mitra bisnis kami	4,400	Sangat Setuju
KNA6	Organisasi memiliki proses untuk kolaborasi antar-organisasi	4,283	Sangat Setuju
KNA7	Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk / layanan baru dalam industri kami	4,333	Sangat Setuju
KNA8	Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing dalam industri kami	4,533	Sangat Setuju
KNA9	Organisasi memiliki proses untuk pembandingan kinerja	4,200	Setuju
KNA10	Organisasi memiliki tim yang	4,567	Sangat Setuju

	dikhususkan untuk mengidentifikasi praktik terbaik		
KNA11	Organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan antar individu	4,617	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,232</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Knowledge Acquisition* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,232 dengan kriteria sangat setuju. Nilai ini mengindikasikan bahwa meskipun mayoritas penilaian responden terletak pada katagori sangat setuju tetapi masih ada satu penilaian responden yang masuk dalam kategori setuju yaitu “Organisasi memiliki proses untuk pembandingan kinerja”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa di dalam organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan individu dari lingkungan internal maupun eksternal yang dapat meningkatkan pengetahuan pada diri karyawan.

**Tabel 4.4 Knowledge Conversion**

<b>Kode</b>	<b>Knowledge Conversion</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KNC1	Organisasi memiliki proses untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk / layanan baru	4,633	Sangat Setuju
KNC2	Organisasi memiliki proses untuk mengubah intelijen kompetitif menjadi rencana aksi	4,500	Sangat Setuju
KNC3	Organisasi memiliki proses untuk	4,383	Sangat Setuju

	menyaring pengetahuan		
KNC4	Organisasi memiliki proses untuk mentransfer pengetahuan organisasi kepada individu	4,300	Sangat Setuju
KNC5	Organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari individu ke dalam organisasi	4,450	Sangat Setuju
KNC6	Organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi	4,467	Sangat Setuju
KNC7	Organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi	4,350	Sangat Setuju
KNC8	Organisasi memiliki proses untuk mengintegrasikan sumber dan jenis pengetahuan yang berbeda	4,467	Sangat Setuju
KNC9	Organisasi memiliki proses untuk mengatur pengetahuan	4,200	Setuju
KNC10	Organisasi memiliki proses untuk menggantikan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman	4,250	Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,400</b>	<b>Sangat setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Knowledge Conversion* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,400 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KNC1 sebesar 4,633 yaitu “Organisasi memiliki proses untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk / layanan baru”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah



terdapat pada item dengan kode KNC9 sebesar 4,200 yaitu “Organisasi memiliki proses untuk mengatur pengetahuan”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa di dalam organisasi memiliki proses untuk mengubah pengetahuan yang dimiliki menjadi sebuah ide untuk menciptakan produk atau layanan baru yang diperoleh dari mitra bisnis atau berbagai sumber lain.

**Tabel 4.5 Knowledge Application**

<b>Kode</b>	<b>Knowledge Application</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KNAP1	Organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan	4,433	Sangat Setuju
KNAP2	Organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman	4,550	Sangat Setuju
KNAP3	Organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan dalam pengembangan produk / layanan baru	4,483	Sangat Setuju
KNAP4	Organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru	4,383	Sangat Setuju
KNAP5	Organisasi mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan	4,333	Sangat Setuju
KNAP6	Organisasi menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi	4,467	Sangat Setuju
KNAP7	Organisasi menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan arah strategis	4,267	Sangat Setuju
KNAP8	Organisasi mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk	4,350	Sangat Setuju

	mengubah kondisi kompetitif		
KNAP9	Organisasi membuat pengetahuan dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya	4,300	Sangat Setuju
KNAP10	Organisasi mengambil manfaat dari pengetahuan baru	4,450	Sangat Setuju
KNAP11	Organisasi cepat dalam menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif yang kritis	4,283	Sangat Setuju
KNAP12	Organisasi cepat menghubungkan sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah	4,317	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,386</b>	<b>Sangat setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Knowledge Application* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,386 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KNAP2 sebesar 4,550 yaitu “Organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KNAP7 sebesar 4,267 yaitu “Organisasi menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan arah strategis”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dalam organisasi ini telah mampu menerapkan pengetahuan baru baik dari pengembangan produk, meningkatkan efisiensi dan memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi dengan mengacu pada pembelajaran dan pengalaman.

**Tabel 4.6 Knowledge Protection**

<b>Kode</b>	<b>Knowledge Protection</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KNP1	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di dalam organisasi	4,283	Sangat Setuju
KNP2	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di luar organisasi	4,417	Sangat Setuju
KNP3	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari dalam organisasi	4,350	Sangat Setuju
KNP4	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari luar organisasi	4,417	Sangat Setuju
KNP5	Organisasi memiliki insentif yang mendorong perlindungan pengetahuan	4,317	Sangat Setuju
KNP6	Organisasi memiliki teknologi yang membatasi akses ke beberapa sumber pengetahuan	4,083	Setuju
KNP7	Organisasi memiliki kebijakan dan prosedur yang luas untuk melindungi rahasia perusahaan	4,383	Sangat Setuju
KNP8	Organisasi menilai dan melindungi pengetahuan yang tertanam dalam diri individu	4,450	Sangat Setuju
KNP9	Pengetahuan yang dibatasi jelas diidentifikasi	4,200	Setuju
KNP10	Organisasi jelas mengkomunikasikan pentingnya melindungi pengetahuan	4,450	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,335</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Knowledge Protection* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,335 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KNP8 dan KNP10 sebesar 4,450 yaitu “Organisasi menilai dan melindungi pengetahuan yang tertanam dalam diri individu” dan “Organisasi jelas mengkomunikasikan pentingnya melindungi pengetahuan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KNP6 sebesar 4,083 yaitu “Organisasi memiliki teknologi yang membatasi akses ke beberapa sumber pengetahuan”. Hasil ini mengindikasikan bahwa di dalam organisasi telah melakukan perlindungan terhadap pengetahuan yang dimiliki agar terhindar dari penggunaan atau pencurian ilegal atau tidak pantas. Sehingga, jika pengetahuan yang dimiliki terjaga maka organisasi dapat menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

**b. *Organizational Learning***

**Tabel 4.7 Komitmen untuk Belajar**

<b>Kode</b>	<b>Komitmen untuk Belajar</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KB1	Manajer pada dasarnya setuju bahwa kemampuan organisasi dalam belajar adalah kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi	4,533	Sangat Setuju
KB2	Belajar adalah nilai dasar dalam organisasi yang dijadikan sebagai kunci untuk perbaikan	4,567	Sangat Setuju

KB3	Organisasi pembelajaran bagi karyawan adalah investasi, bukan biaya	4,383	Sangat Setuju
KB4	Belajar dalam organisasi dilihat sebagai kunci yang diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi	4,350	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,458</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Komitmen untuk Belajar memiliki nilai rata-rata sebesar 4,458 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KB1 sebesar 4,533 yaitu “Manajer pada dasarnya setuju bahwa kemampuan organisasi dalam belajar adalah kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KB4 sebesar 4,350 yaitu “Belajar dalam organisasi dilihat sebagai kunci yang diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa di dalam organisasi telah membangun komitmen untuk belajar, dimana pembelajaran berfungsi untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dengan lebih unggul dan kompetitif dibandingkan pesaing.

**Tabel 4.8 Visi Bersama/*Shared Vision***

<b>Kode</b>	<b>Visi Bersama/<i>Shared Vision</i></b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
SV1	Memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi dengan tujuan saya	4,350	Sangat Setuju
SV2	Memiliki kesepakatan total tentang visi organisasi kami di semua level, fungsi, dan divisi	4,417	Sangat Setuju

SV3	Semua karyawan berkomitmen pada tujuan organisasi	4,517	Sangat Setuju
SV4	Karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam memetakan arah organisasi	4,567	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,463</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Visi Bersama/*Shared Vision* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,463 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode SV4 sebesar 4,567 yaitu “Karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam memetakan arah organisasi”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KB4 sebesar 4,350 yaitu “Memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi dengan tujuan saya”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa di dalam organisasi manajer setuju dengan karyawan menganggap mereka sebagai organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pentingnya memiliki visi bersama telah disadari individu dalam organisasi ini. Dengan adanya visi bersama tujuan dari organisasi akan terwujud.

**Tabel 4.9 Keterbukaan Pikiran**

Kode	Keterbukaan Pikiran	Mean	Keterangan
KP1	Kami tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama yang telah kami buat tentang pelanggan	4,367	Sangat Setuju
KP2	Anggota dalam organisasi menyadari bahwa cara mereka memandang pasar harus terus	4,267	Sangat Setuju

	dipertanyakan.		
KP3	Kami secara kolektif mempertanyakan bias kami sendiri tentang bagaimana kami menafsirkan informasi pelanggan	4,217	Sangat Setuju
KP4	Kami selalu menilai kualitas keputusan dan kegiatan kami setiap waktu	4,283	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,283</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Keterbukaan Pikiran memiliki nilai rata-rata sebesar 4,283 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KP1 sebesar 4,367 yaitu “Kami tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama yang telah kami buat tentang pelanggan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KP3 sebesar 4,217 yaitu “Kami secara kolektif mempertanyakan bias kami sendiri tentang bagaimana kami menafsirkan informasi pelanggan”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa individu dalam organisasi ini memiliki keterbukaan pikiran dalam mengevaluasi secara kritis rutinitas operasional organisasi dan untuk menerima ide-ide baru serta dalam menghadapi informasi terkait pelanggan. Hal ini diharapkan agar organisasi tersebut dapat mengetahui dengan spesifik apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan organisasi dan pelanggan.

**Tabel 4.10 Berbagi Pengetahuan Intra-organisasi**

<b>Kode</b>	<b>Berbagi Pengetahuan intra-organisasi</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
PPI1	Ada banyak percakapan organisasi yang terus menghidupkan pelajaran dari sejarah	4,400	Sangat Setuju
PPI2	Kami menganalisa usaha organisasi yang gagal dan mengkomunikasikan pelajaran yang didapat secara luas	4,533	Sangat Setuju
PPI3	Kami memiliki mekanisme khusus berbagi pembelajaran dalam kegiatan organisasi dari departemen ke departemen (unit ke unit, tim ke tim)	4,500	Sangat Setuju
PPI4	Manajemen puncak menekankan pentingnya berbagi pengetahuan di perusahaan	4,400	Sangat Setuju
PPI5	Kami berupaya berbagi pelajaran dan pengalaman	4,233	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,413</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Pembagian Pengetahuan intra-organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,413 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode PPI2 sebesar 4,533 yaitu “Kami menganalisa usaha organisasi yang gagal dan mengkomunikasikan pelajaran yang didapat secara luas”, Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode PPI5 sebesar 4,233 yaitu “Kami berupaya berbagi pelajaran dan pengalaman”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi belajar dari kegagalan yang telah mereka lalui untuk menjadi lebih baik.



Suatu organisasi telah berusaha belajar dari pengalaman dan merasakan bahwa pemebelajaran dalam kegiatan organisasi itu penting dilakukan dalam tiap departemen. Hal ini diharapkan mampu digunakan organisasi untuk menghadapi masalah yang terjadi dimasa mendatang.

## 2. Varibel Mediasi

Variabel Mediasi pada penelitian ini adalah Inovasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam Tabel 4.11.

**Tabel 4.11 Inovasi Teknologi**

<b>Kode</b>	<b>Inovasi Teknologi</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
IT1	Organisasi menanggapi perubahan lingkungan secara fleksibel	4,283	Sangat setuju
IT2	Organisasi menggabungkan teknologi ke dalam produk / layanan baru	4,400	Sangat setuju
IT3	Kami mengambil layanan yang ada, kemudian mengubahnya menjadi layanan yang lebih baik dan lebih efektif sesuai perubahan pasar	4,567	Sangat setuju
IT4	Pelanggan memberikan persepsi kepada organisasi untuk menjadi lebih inovatif daripada pesaing	4,567	Sangat setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,454</b>	<b>Sangat setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Inovasi Teknologi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,454 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode IT3 dan IT4 sebesar 4,567 yaitu “Kami mengambil layanan yang ada, kemudian mengubahnya

menjadi layanan yang lebih baik dan lebih efektif sesuai perubahan pasar” dan “Pelanggan memberikan persepsi kepada organisasi untuk menjadi lebih inovatif daripada pesaing” Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode IT1 sebesar 4,283 yaitu “Organisasi menanggapi perubahan lingkungan secara fleksibel”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi melakukan perubahan atau inovasi sesuai dengan perubahan pasar. Serta didalam organisasi telah memanfaatkan teknologi untuk melakukan suatu inovasi dalam menciptakan suatu layanan atau produk baru yang dibutuhkan oleh pelanggan.

**Tabel 4.12 Inovasi Pasar**

<b>Kode</b>	<b>Inovasi Pasar</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
IP1	Fasilitas dan layanan yang diberikan sesuai dengan perkembangan pasar.	4,433	Sangat setuju
IP2	Fasilitas yang diberikan telah memenuhi SOP	4,317	Sangat setuju
IP3	Harga yang diberikan terjangkau	4,433	Sangat setuju
IP4	Harga yang diberikan sesuai dengan fasilitas dan layanan yang diterima pelanggan	4,333	Sangat setuju
IP5	Organisasi percaya bahwa promosi merupakan salah satu cara untuk memikat konsumen atau pelanggan	4,550	Sangat setuju
IP6	Tempat atau lokasi hotel yang strategis mempengaruhi minat konsumen	4,633	Sangat setuju
IP7	Lokasi hotel sangat strategis	4,650	Sangat setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,479</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Inovasi Teknologi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,479

dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode IP7 sebesar 4,650 yaitu “Lokasi hotel sangat strategis”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode IP2 sebesar 4,317 yaitu “Fasilitas yang diberikan telah memenuhi SOP”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memilih lokasi yang strategis untuk berdirinya perusahaan mereka. Organisasi juga memberikan fasilitas dan pelayanan yang sesuai dengan SOP yang ada dan memberikan harga terjangkau yang disesuaikan dengan fasilitas dan layanan yang ada.

**Tabel 4.13 Inovasi Administrasi**

<b>Kode</b>	<b>Inovasi Administrasi</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
IA1	Memperkenalkan inovasi sebagai bagian mendasar dari visi dan tujuan perusahaan kami	4,533	Sangat Setuju
IA2	Inovasi secara efektif dikomunikasikan di antara karyawan dan didorong melalui insentif	4,400	Sangat Setuju
IA3	Manajemen puncak berkomitmen penuh untuk mendukung kegiatan dan program inovasi	4,500	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,478</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Inovasi Teknologi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,479 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode IA1 sebesar 4,533 yaitu “Memperkenalkan inovasi sebagai bagian mendasar dari visi dan tujuan perusahaan kami”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada

item dengan kode IA2 sebesar 4,400 yaitu “Inovasi secara efektif dikomunikasikan di antara karyawan dan didorong melalui insentif”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi menjadikan inovasi sebagai salah satu cara untuk menciptakan suatu keunggulan kompetitif.

### 3. Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Organisasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.14.

**Tabel 4.14 *Balanced Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>Kode</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
BSP&P1	Organisasi memperhatikan, menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan	4,117	Setuju
BSP&P2	Program kompensasi diberikan untuk menunjang apresiasi karyawan berprestasi	4,300	Sangat Setuju
BSP&P3	Karyawan diberikan kemudahan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan	4,217	Sangat Setuju
BSP&P4	Perusahaan mengadakan pelatihan dan pendidikan	4,483	Sangat Setuju
BSP&P5	Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan	4,383	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,300</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Balanced Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,300 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode BSP&P4 sebesar 4,483 yaitu “Perusahaan

mengadakan pelatihan dan pendidikan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode BSP&P1 sebesar 4,117 yaitu “Organisasi memperhatikan, menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi mendukung adanya pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pelatihan dan pendidikan serta seminar yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pertumbuhan kinerja organisasi.

**Tabel 4.15 *Balance Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal**

<b>Kode</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
BSPBI1	Terdapat aktivitas <i>research and development</i> yang dilakukan oleh perusahaan	4,383	Sangat Setuju
BSPBI2	Proses operasi perusahaan disesuaikan dengan teknologi baru	4,433	Sangat Setuju
BSPBI3	Aktivitas operasi perusahaan disesuaikan dengan target biaya, waktu dan kualitas	4,450	Sangat Setuju
BSPBI4	Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi	4,350	Sangat Setuju
BSPBI5	Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan	4,350	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,393</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Balanced Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal

memiliki nilai rata-rata sebesar 4,393 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode BSPBI3 sebesar 4,450 yaitu “Aktivitas operasi perusahaan disesuaikan dengan target biaya, waktu dan kualitas”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode BSPBI4 dan BSPBI5 sebesar 4,350 yaitu “Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi” dan “Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi melakukan proses bisnis internal dengan baik untuk memberikan gambaran kepada organisasi terkait proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target tertentu.

**Tabel 4.16 *Balanced Scorecard* Perspektif Pelanggan**

<b>Kode</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i> perspektif pelanggan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
BSPP1	Kemudahan akses informasi mengenai jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.	4,400	Sangat Setuju
BSPP2	Penetapan harga atas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan	4,333	Sangat Setuju
BSPP3	Mempunyai variasi jasa yang ditawarkan untuk pelanggan	4,383	Sangat Setuju
BSPP4	Perusahaan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan	4,450	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,392</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.16 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Balanced Scorecard* Perspektif Pelanggan memiliki nilai

rata-rata sebesar 4,392 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode BSPP4 sebesar 4,450 yaitu “Perusahaan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode BSPP2 sebesar 4,333 yaitu “Penetapan harga atas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan fasikitas bagi pelanggan dalam mengakses informasi serta dapat menanggapi keluhan peggan, dan memberikan variasi harga yang sesuai dengan fasilitas yang diberikan.

**Tabel 4.17 *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan**

<b>Kode</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Keuangan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
BSPK1	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodic	4,433	Sangat Setuju
BSPK2	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien	4,500	Sangat Setuju
BSPK3	Pendapatan perusahaan mengalami peningkatan tiap tahunnya	4,467	Sangat Setuju
BSPK4	Pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan	4,517	Sangat Setuju
BSPK5	Pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodic	4,583	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,500</b>	<b>Sangat Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,500 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode BSPK5 sebesar 4,583 yaitu “Pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodik”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode BSPK1 sebesar 4,433 yaitu “Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik” Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi selalu melakukan pemeriksaan terhadap laporan keuangan secara teratur. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa laporan keuangan dalam organisasi ini telah sesuai, perusahaan telah menggunakan kegiatan oprasional secara efisien dan dalam pelaporan keuangan selalu dilakukan pemeriksaan secara periodik oleh pihak yang berpengalaman.

### **4.3 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:

#### **4.3.1 *Convergent Validity***

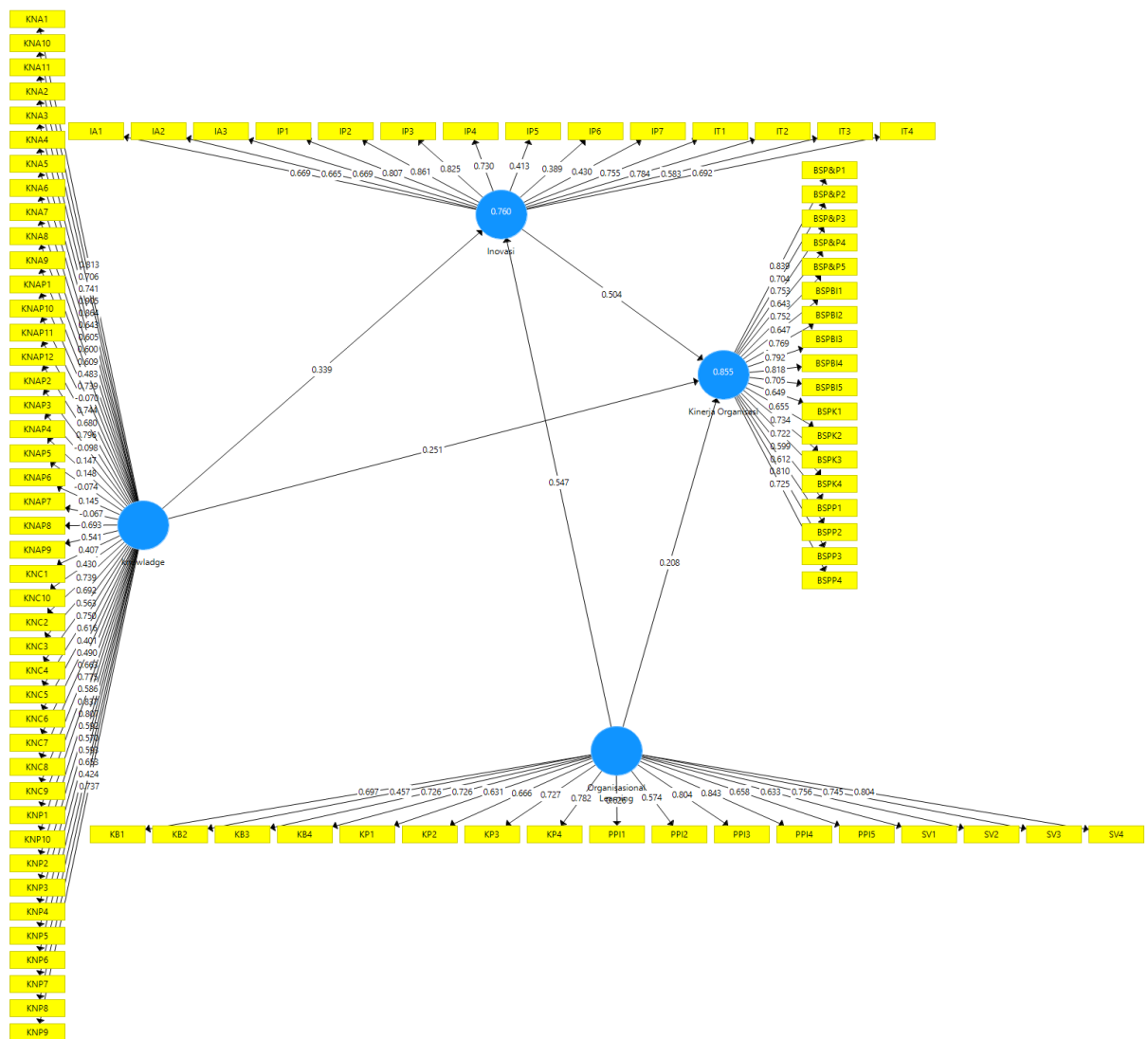
*Convergent Validity* model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Kriteria dalam pengukuran *convergen validity* diukur dengan nilai *outer loading*. Berikut adalah hasil uji *outer*



model yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS v 3.2.7

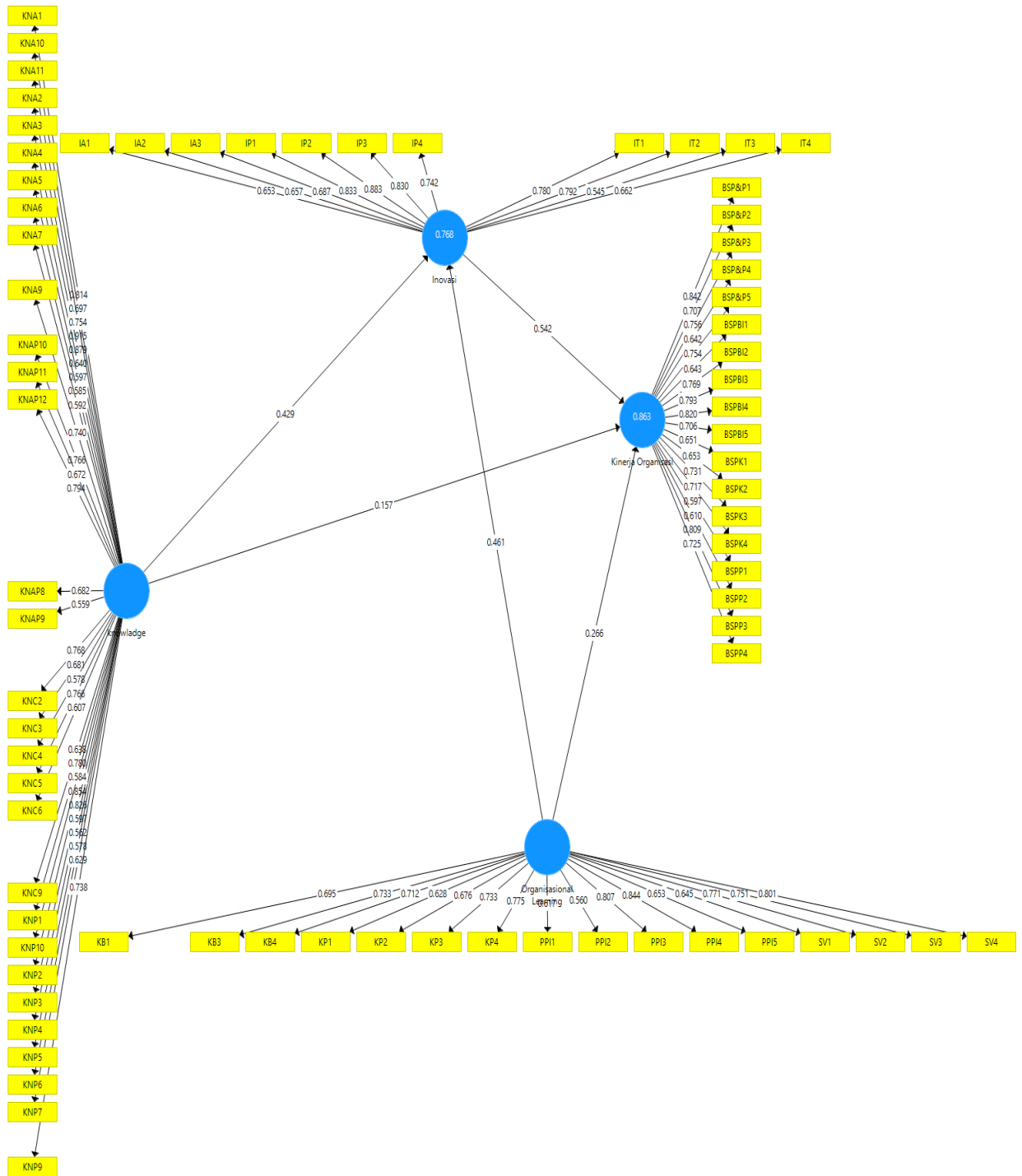
Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS v 3.2.7.

**Gambar 4.1 Hasil Uji *Outer Model* Sebelum Uji Indikator**



Sumber: Data primer diolah, 2018

Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model Setelah Uji Indikator



Sumber: Data primer diolah, 2018

Sedangkan indeks *Convergent Validity* diukur dengan nilai *loading factor* dapat dilihat pada Tabel 4.18 sebagai berikut:

**Tabel 4.18 Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan *Outer Loading* Sebelum Uji Indikator**

Validitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	KNA-1	0,813	0,5	Valid
	KNA-2	0,905	0,5	Valid
	KNA-3	0,864	0,5	Valid
	KNA-4	0,643	0,5	Valid
	KNA-5	0,605	0,5	Valid
	KNA-6	0,6	0,5	Valid
	KNA-7	0,609	0,5	Valid
	KNA-8	0,483	0,5	Tidak Valid
	KNA-9	0,739	0,5	Valid
	KNA-10	0,706	0,5	Valid
	KNA-11	0,741	0,5	Valid
	KNAP-1	-0,07	0,5	Tidak Valid
	KNAP-2	-0,098	0,5	Tidak Valid
	KNAP-3	0,147	0,5	Tidak Valid
	KNAP-4	0,148	0,5	Tidak Valid
	KNAP-5	-0,074	0,5	Tidak Valid
	KNAP-6	0,145	0,5	Tidak Valid
	KNAP-7	-0,067	0,5	Tidak Valid
	KNAP-8	0,693	0,5	Valid
	KNAP-9	0,541	0,5	Valid
	KNAP-10	0,744	0,5	Valid
	KNAP-11	0,68	0,5	Valid
	KNAP-12	0,796	0,5	Valid
	KNC-1	0,407	0,5	Tidak Valid
KNC-2	0,739	0,5	Valid	

	KNC-3	0,692	0,5	Valid
	KNC-4	0,563	0,5	Valid
	KNC-5	0,75	0,5	Valid
	KNC-6	0,616	0,5	Valid
	KNC-7	0,401	0,5	Tidak Valid
	KNC-8	0,49	0,5	Tidak Valid
	KNC-9	0,663	0,5	Valid
	KNC-10	0,43	0,5	Tidak Valid
	KNP-1	0,775	0,5	Valid
	KNP-2	0,837	0,5	Valid
	KNP-3	0,807	0,5	Valid
	KNP-4	0,592	0,5	Valid
	KNP-5	0,57	0,5	Valid
	KNP-6	0,593	0,5	Valid
	KNP-7	0,653	0,5	Valid
	KNP-8	0,424	0,5	Tidak Valid
	KNP-9	0,737	0,5	Valid
	KNP-10	0,586	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	<b>Pengaruh</b>	<b>Original Sampel</b>		
Outer Loadings (convergent Validity)	KB-1	0,697	0,5	Valid
	KB-2	0,457	0,5	Tidak Valid
	KB-3	0,726	0,5	Valid
	KB-4	0,726	0,5	Valid
	KP-1	0,631	0,5	Valid
	KP-2	0,666	0,5	Valid
	KP-3	0,727	0,5	Valid
	KP-4	0,782	0,5	Valid
	PPI-1	0,626	0,5	Valid
	PPI-2	0,574	0,5	Valid
	PPI-3	0,804	0,5	Valid
	PPI-4	0,843	0,5	Valid
	PPI-5	0,658	0,5	Valid

	SV-1	0,633	0,5	Valid
	SV-2	0,756	0,5	Valid
	SV-3	0,745	0,5	Valid
	SV-4	0,804	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	IA-1	0,669	0,5	Valid
	IA-2	0,665	0,5	Valid
	IA-3	0,669	0,5	Valid
	IP-1	0,807	0,5	Valid
	IP-2	0,861	0,5	Valid
	IP-3	0,825	0,5	Valid
	IP-4	0,73	0,5	Valid
	IP-5	0,413	0,5	Tidak Valid
	IP-6	0,389	0,5	Tidak Valid
	IP-7	0,43	0,5	Tidak Valid
	IT-1	0,755	0,5	Valid
	IT-2	0,784	0,5	Valid
	IT-3	0,583	0,5	Valid
	IT-4	0,692	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	BSP&P-1	0,839	0,5	Valid
	BSP&P-2	0,704	0,5	Valid
	BSP&P-3	0,753	0,5	Valid
	BSP&P-4	0,643	0,5	Valid
	BSP&P-5	0,752	0,5	Valid
	BSPBI-1	0,647	0,5	Valid
	BSPBI-2	0,769	0,5	Valid
	BSPBI-3	0,792	0,5	Valid
	BSPBI-4	0,818	0,5	Valid
	BSPBI-5	0,705	0,5	Valid

	BSPK-1	0,649	0,5	Valid
	BSPK-2	0,655	0,5	Valid
	BSPK-3	0,734	0,5	Valid
	BSPK-4	0,722	0,5	Valid
	BSPP-1	0,599	0,5	Valid
	BSPP-2	0,612	0,5	Valid
	BSPP-3	0,81	0,5	Valid
	BSPP-4	0,725	0,5	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh hasil nilai *outer model* pada *convergen validity* menunjukkan hasil terdapat indikator yang tidak valid karena nilai *outer loading* < *cutt off* (0,5). Dengan demikian pengujian *outer model* pada *convergen validity* akan dilakukan lagi dengan membuang variabel yg tidak valid.

**Tabel 4.19 Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang menunjukkan *Outer Loading* Setelah Uji Indikator**

Validitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	KNA-1	0,814	0,5	Valid
	KNA-2	0,975	0,5	Valid
	KNA-3	0,879	0,5	Valid
	KNA-4	0,64	0,5	Valid
	KNA-5	0,597	0,5	Valid
	KNA-6	0,585	0,5	Valid
	KNA-7	0,609	0,5	Valid
	KNA-9	0,739	0,5	Valid
	KNA-10	0,697	0,5	Valid
	KNA-11	0,754	0,5	Valid
	KNAP-8	0,682	0,5	Valid
	KNAP-9	0,559	0,5	Valid
	KNAP-10	0,766	0,5	Valid

	KNAP-11	0,672	0,5	Valid
	KNAP-12	0,794	0,5	Valid
	KNC-2	0,768	0,5	Valid
	KNC-3	0,682	0,5	Valid
	KNC-4	0,578	0,5	Valid
	KNC-5	0,766	0,5	Valid
	KNC-6	0,607	0,5	Valid
	KNC-9	0,638	0,5	Valid
	KNP-1	0,78	0,5	Valid
	KNP-2	0,854	0,5	Valid
	KNP-3	0,826	0,5	Valid
	KNP-4	0,597	0,5	Valid
	KNP-5	0,562	0,5	Valid
	KNP-6	0,578	0,5	Valid
	KNP-7	0,629	0,5	Valid
	KNP-9	0,738	0,5	Valid
	KNP-10	0,584	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	<b>Pengaruh</b>	<b>Original Sampel</b>		
Outer Loadings (convergent Validity)	KB-1	0,695	0,5	Valid
	KB-3	0,733	0,5	Valid
	KB-4	0,712	0,5	Valid
	KP-1	0,628	0,5	Valid
	KP-2	0,676	0,5	Valid
	KP-3	0,733	0,5	Valid
	KP-4	0,775	0,5	Valid
	PPI-1	0,617	0,5	Valid
	PPI-2	0,56	0,5	Valid
	PPI-3	0,807	0,5	Valid
	PPI-4	0,844	0,5	Valid
	PPI-5	0,653	0,5	Valid
	SV-1	0,645	0,5	Valid
	SV-2	0,771	0,5	Valid

	SV-3	0,751	0,5	Valid
	SV-4	0,801	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	<b>Pengaruh</b>	<b>Original Sampel</b>		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	IA-1	0,653	0,5	Valid
	IA-2	0,657	0,5	Valid
	IA-3	0,687	0,5	Valid
	IP-1	0,833	0,5	Valid
	IP-2	0,883	0,5	Valid
	IP-3	0,83	0,5	Valid
	IP-4	0,742	0,5	Valid
	IT-1	0,78	0,5	Valid
	IT-2	0,792	0,5	Valid
	IT-3	0,545	0,5	Valid
	IT-4	0,662	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	<b>Pengaruh</b>	<b>Original Sampel</b>		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	BSP&P-1	0,842	0,5	Valid
	BSP&P-2	0,707	0,5	Valid
	BSP&P-3	0,756	0,5	Valid
	BSP&P-4	0,642	0,5	Valid
	BSP&P-5	0,754	0,5	Valid
	BSPBI-1	0,643	0,5	Valid
	BSPBI-2	0,769	0,5	Valid
	BSPBI-3	0,793	0,5	Valid
	BSPBI-4	0,82	0,5	Valid
	BSPBI-5	0,706	0,5	Valid
	BSPK-1	0,651	0,5	Valid
	BSPK-2	0,653	0,5	Valid
	BSPK-3	0,731	0,5	Valid
	BSPK-4	0,717	0,5	Valid
	BSPP-1	0,597	0,5	Valid



	BSPP-2	0,61	0,5	Valid
	BSPP-3	0,809	0,5	Valid
	BSPP-4	0,725	0,5	Valid

Untuk Uji signifikansi *outher loading* menunjukkan bahwa semua item memiliki tingkat signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), yang mengindikasikan bahwa semua item memiliki indeks validitas konvergen yang baik. Bisa juga dikatakan bahwa item kuisioner dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik.

#### 4.3.2 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 4.20 sebagai berikut:

**Tabel 4.20 Discriminant Validity**

Konstruk	I	KO	OL	KM	AVE
I	0,740				<b>0,547</b>
KO	0,907	0,722			<b>0,521</b>
OL	0,863	0,881	0,717		<b>0,514</b>
K	0,861	0,873	0,936	0,703	<b>0,573</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

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.

#### **4.3.3 Composite Reliability**

Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dalam PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS, digunakan dua cara yaitu dengan *Cronbavh's Alpha* dan *Composite Reliability*. Pada tabel 4.21 dibawah ini dapat dilihat bahwa semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach Alpha* maupun *Composite Reliability* memiliki nilai diatas 0,7 dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliable, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

**Tabel 4.21 Konstruk Reliabilitas dan Validitas**

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

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.21, dapat diketahui bahwa *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel penelitiannya dapat diandalkan (Abdullah, 2015).

#### 4.4 Pengujian 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 *Q<sup>2</sup> predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality*.

##### 4.4.1 Uji Determinasi ( $R^2$ )

Uji Determinasi ( $R^2$ ) 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, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah. Berikut Tabel 4.22 yang memuat  $R^2$  dari masing-masing variabel.

**Tabel 4.22 R-Square**

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

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.22, total koefisien determinasi ( $Q^2$ ) dapat di hitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - 0,873) (1 - 0,863) (1 - 0,862) (1 - 0,890) \\
 &= 1 - (0,127 \times 0,137 \times 0,138 \times 0,110) \\
 &= 0,9
 \end{aligned}$$

Nilai total dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) 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.

#### 4.4.2 $Q^2$ Predictive Relevance

*Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q$ -square  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai  $Q$ -Square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Nilai  $Q^2 > 0$

menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  dapat dilihat pada Tabel 4.23.

**Tabel 4.23  $Q^2$  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		0,862
<i>Knowledge Management</i>	1.800,000	1.800,000		0,832

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari Tabel 4.23 menunjukkan bahwa  $Q^2$  setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,35 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Inovasi (I), Kinerja Organisasi (KO), *Organisasional Learning* (OL) dan *Knowledge Management* (KM) memiliki *predictive relevance* yang baik.

#### 4.4.3 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 disamping 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*). Nilai GoF dapat dilihat pada Tabel 4.24.

**Tabel 4.24 Goodness of Fit (GoF)**

<b>Item</b>	<b>R Square</b>	<b>Communality</b>
Inovasi	0,873	0,878
Kinerja Organisasi	0,863	0,895
<i>Organizational Learning</i>	0,862	0,917
<i>Knowledge Management</i>	0,832	0,878
<b>Mean</b>	<b>0,858</b>	<b>0,892</b>
<b>GoF</b>	<b>0,875</b>	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 GoF &= \sqrt{Com \times R^2} & GoF &= \sqrt{0,892 \times 0,858^2} \\
 & & &= \sqrt{0,765} \\
 & & &= 0,875
 \end{aligned}$$

Keterangan:

GoF= *Goodness of Fit*

*Com* = *Average communality index*

*R* = *Average R-squares*

Dari Tabel 4.26 dan perhitungan rumus tersebut menunjukkan bahwa nilai GoF (*goodness of fit*) sebesar 0,875. Dengan demikian model termasuk ke dalam kriteria *large*.

#### 4.4.4 Uji Signifikansi (*Bootstraping*)

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-statistik harus lebih besar dari 1,96.

**Tabel 4.25 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

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan pada Tabel 4.25, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut.

**a. Hipotesis 1: Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Inovasi**

1. Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh signifikan *knowlegdge management* terhadap inovasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh *knowlegdge management* terhadap inovasi.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan *knowlegdge management* terhadap inovasi.

2. Kriteria

Jika t-statistik  $>1,96$  maka Ho ditolak dan H1 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,716.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap inovasi.

**b. Hipotesis 2: Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap Inovasi**

1. Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh signifikan *organizational learning* terhadap inovasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan *organizational learning* terhadap inovasi.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan *organizational learning* terhadap inovasi.



2. Kriteria

Jika t-statistik  $>1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,023.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *organizational learning* terhadap inovasi.

**c. Hipotesis 3: Pengaruh Knowledge Terhadap Kinerja Organisasi**

1. Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

$H_a$  : Terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

2. Kriteria

Jika t-statistik  $>1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,038.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 **ditolak** dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

**d. Hipotesis 4: Pengaruh Organisasional Learning Terhadap Kinerja Organisasi**

1. Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh signifikan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan organisasional learning terhadap kinerja organisasi.

2. Kriteria

Jika t-statistik  $> 1,96$  maka Ho ditolak dan H4 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,555.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 **ditolak** dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *organizational learning* terhadap inovasi.

**e. Hipotesis 5: Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi**

1. Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja organisasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja organisasi.

## 2. Kriteria

Jika t-statistik  $>1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima.

## 3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 4,966.

## 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan inovasiterhadap kinerja organisasi.

### 4.4.5 Analisis SEM Dengan Efek Mediasi

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

**Tabel 4.26 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

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.26 menunjukkan bahwa nilai t-statistik *organizational learning* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi adalah signifikan dengan nilai  $2,374 > 1,96$ . Sedangkan nilai t-statistik *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi adalah signifikan dengan nilai  $2,485 > 1,96$ .

Hasil tersebut menunjukkan bahwa inovasi memediasi hubungan antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.

#### 4.4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan hasil rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

**Tabel 4.27 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

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

Sumber: Data primer diolah, 2018

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 *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 mengeksploitasi 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 berpengetahuan. 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 Malioboro 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.

#### **4.5.2 *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi**

Konstruk eksogen *Organizational Learning* mempunyai pengaruh 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 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan *Organizational Learning* memiliki pengaruh 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.

#### **4.5.3 Knowledge Management tidak berpengaruh 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 tidak signifikan

antara *knowledge management* dan kinerja organisasi terbukti kebenarannya. Artinya, Pada Hotel Grand Inna Malioboro *knowledge management* tidak dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

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 Fattahiyah, *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, menyebarluaskan 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*.

#### **4.5.4 *Organizational Learning* tidak berpengaruh 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 tidak signifikan terhadap kinerja organisasi sehingga terbukti kebenarannya. Artinya bahwa pada Hotel Grand Inna Malioboro, *organizational learning* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

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 kinerjanya 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.

#### **4.5.5 Inovasi berpengaruh 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 inovasi berpengaruh 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.

Dari hasil diatas dapat diartikan bahwa inovasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Keskin (2006) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, Rita (2010) juga mengemukakan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara dimensi strategi inovasi terhadap kinerja organisasi. Kemudian, Prajogo (2006) juga menyatakan bahwa inovasi mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja organisasi. Temuan ini juga didukung oleh Ho (2010) yang mengemukakan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Akhirnya, hasil temuan yang dihasilkan dari penelitian yang dilakukan di Hotel Grand Inna Malioboro ini menyatakan bahwa inovasi berdampak besar pada

kinerja organisasi. Dengan mengikuti perkembangan pasar dan perubahan lingkungan yang ada menyebabkan Hotel Grand Inna Maliboro tidak tertinggal dengan kompetitorinya karena mampu untuk menciptakan inovasi-inovasi baru berupa produk baru atau layanan baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasinya

#### **4.5.6 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 hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *knowledge management* dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan melalui inovasi dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noruzy, *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 kinerja organisasi 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 berpendidikan 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.

#### **4.5.7 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 *Noruzi, 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.

Pada Hotel Grand Inna Malioboro *organizational learning* tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, hal ini disebabkan terdapat variabel inovasi yang menghubungkan diantara keduanya. Hotel ini memanfaatkan *organizational learning* yang artinya didalam organisasi terdapat pembelajaran secara terus-menerus untuk memperluas kapasitas mereka sehingga mampu menciptakan terobosan-terobosan baru berupa inovasi yang 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.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Knowledge management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi dengan nilai t-statistik 2,716 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,007 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.
2. *Organizational Learning* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi dengan nilai t-statistik 3,023 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,003 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.
3. *Knowledge management* mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-statistik 1,038 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,300 lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis ditolak. Artinya, *knowledge management* mempunyai pengaruh terhadap inovasi tetapi tidak mendominasi.
4. *Organizational learning* mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-statistik 1,555 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,121 lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis ditolak. Artinya, *organizational learning* mempunyai pengaruh terhadap inovasi tetapi tidak mendominasi.
5. Inovasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-statistik ,966 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.

6. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa inovasi dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-statistik 2,485 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,018 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.
7. Terakhir, inovasi juga dapat memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-statistik 2,374 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,013 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *knowledge management* dan *organizational learning* dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui penciptaan 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, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan dan tidak mewakili organisasi pada sektor lainnya.

## 5.2 Saran

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan topik yang sama untuk:

1. 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.
2. 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*.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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, 16<sup>th</sup> 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.
- Noruz, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezaadeh, 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 Pembelajar 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*.
- Terziovski, 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.

## Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

### SURAT PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

Kepada Yth.

Calon Responden

Di tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizqa Afqarina

NIM : 14311384

Program Studi : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Bermaksud akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi melalui inovasi sebagai variabel intervening”.

Penelitian ini tidak akan menimbulkan akibat yang merugikan bagi responden. Semua informasi dari hasil penelitian akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian. Jika saudara/i bersedia, maka saya mohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan yang saya lampirkan.

Atas perhatian dan kesediaanya menjadi responden saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

Rizqa Afqarina

**LEMBAR PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN PENELITIAN*****(Informed Consent)***

Saya yang bertandatangan dibawah ini bersedia menjadi responden setelah diberikan penjelasan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

Nama :

Judul : Pengaruh *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Performance* melalui inovasi sebagai variabel intervening

Demikianlah surat persetujuan ini saya tandatangi tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Saya menyadari bahwa penelitian ini tidak akan merugikan saya sebagai responden, oleh sebab itu saya bersedia menjadi responden.

Responden

Yogyakarta, Juli 2018

( )

**KUESIONER PENELITIAN**

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

**(Studi Kasus pada Royal Ambarrukmo Hotel dan Inna Garuda Hotel)**

I. Identitas responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
4. Pendidikan Terakhir :
  - a. Magister (S2)
  - b. Sarjana (1)
  - c. Diploma (I,II dan III)
  - d. SMA/SMK/Sederajat
  - e. Lainnya
5. Pengalaman Bekerja : ..... (Menduduki jabatan dengan kualifikasi yang sama satuannya tahun)

II. Petunjuk Pengisian

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban atau memberikan tanda centang (√) pada kotak yang tersedia dibawah ini.

Keterangan:

SS= Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS= Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

A. Kuesioner *Knowledge Management*

No.	<i>Knowledge Acquisition</i>	SS	S	KS	TS	STS
1.	Dalam organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pelanggan kami.					
2.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada					
3.	Dalam organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pemasok kami					
4.	Dalam organisasi menggunakan umpan balik dari proyek untuk meningkatkan proyek berikutnya					
5.	Dalam organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi					
6.	Dalam organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan mitra bisnis kami					
7.	Dalam organisasi memiliki proses untuk kolaborasi antar-organisasi					
8.	Dalam organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk / layanan baru dalam industri kami					
9.	Dalam organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing dalam industri kami					
10.	Dalam organisasi memiliki proses untuk perbandingan kinerja					
11.	Dalam organisasi memiliki tim yang dikhususkan untuk mengidentifikasi praktik terbaik					
12.	Dalam organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan antar individu					

No.	<i>Knowledge Conversion</i>	SS	S	KS	ST	STS
1.	Dalam organisasi memiliki proses untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk / layanan baru					
2.	Dalam organisasi memiliki proses untuk mengubah intelijen kompetitif menjadi rencana aksi					
3.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menyaring pengetahuan					

4.	Dalam organisasi memiliki proses untuk mentransfer pengetahuan organisasi kepada individu					
5.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari individu ke dalam organisasi					
6.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi					
7.	Dalam organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi					
8.	Dalam organisasi memiliki proses untuk mengintegrasikan sumber dan jenis pengetahuan yang berbeda					
9.	Dalam organisasi memiliki proses untuk mengatur pengetahuan					
10.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menggantikan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman					

No	<i>Knowledge Application</i>	SS	S	KS	TS	STS
1.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan					
2.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman					
3.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan dalam pengembangan produk / layanan baru					
4.	Dalam organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru					
5.	Dalam organisasi mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan					
6.	Dalam organisasi menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi					
7.	Dalam organisasi menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan arah strategis					
8.	Dalam organisasi mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk mengubah kondisi kompetitif					
9.	Dalam organisasi membuat pengetahuan dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya					

10.	Dalam organisasi mengambil manfaat dari pengetahuan baru					
11.	Dalam organisasi cepat dalam menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif yang kritis					
12.	Dalam organisasi cepat menghubungkan sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah					

No.	<i>Knowledge Protection</i>	SS	S	KS	TS	STS
1.	Dalam organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di dalam organisasi					
2.	Dalam organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di luar organisasi					
3.	Dalam organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari dalam organisasi					
4.	Dalam organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari luar organisasi					
5.	Dalam organisasi memiliki insentif yang mendorong perlindungan pengetahuan					
6.	Dalam organisasi memiliki teknologi yang membatasi akses ke beberapa sumber pengetahuan					
7.	Dalam organisasi memiliki kebijakan dan prosedur yang luas untuk melindungi rahasia dagang					
8.	Dalam organisasi nilai dan melindungi pengetahuan yang tertanam dalam diri individu					
9.	Pengetahuan yang dibatasi jelas mengidentifikasi					
10.	Dalam organisasi jelas mengkomunikasikan pentingnya melindungi pengetahuan					

#### B. Kuesioner *Organizational Learning*

No	Komitmen untuk Belajar	SS	S	KS	TS	STS
1.	Manajer pada dasarnya setuju bahwa kemampuan organisasi dalam belajar adalah kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi					
2.	Belajar adalah nilai dasar dalam organisasi yang dijadikan sebagai kunci untuk perbaikan					
3.	Dalam organisasi pembelajaran bagi karyawan adalah investasi, bukan biaya					
4.	Belajar dalam organisasi saya dilihat sebagai					

	komoditas kunci yang diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi					
--	--	--	--	--	--	--

No.	Visi Bersama/Shared Vision	SS	S	KS	TS	STS
1.	Ada kesamaan tujuan dalam organisasi dengan tujuan saya					
2.	Ada kesepakatan total tentang visi organisasi kami di semua level, fungsi, dan divisi					
3.	Semua karyawan berkomitmen pada tujuan organisasi ini					
4.	Karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam memetakan arah organisasi					

No	Keterbukaan Pikiran	SS	S	KS	TS	STS
1.	Kami tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama yang telah kami buat tentang pelanggan kami					
2.	Personil dalam perusahaan ini menyadari bahwa cara mereka memandang pasar harus terus dipertanyakan.					
3.	Kami jarang secara kolektif mempertanyakan bias kami sendiri tentang cara kami menafsirkan informasi pelanggan					
4.	Kami terus menilai kualitas keputusan dan kegiatan kami yang diambil seiring waktu					

No	Pembagian Pengetahuan intra-organisasi	SS	S	KS	TS	STS
1.	Ada banyak percakapan organisasi yang terus menghidupkan pelajaran dari sejarah					
2.	Kami selalu menganalisa usaha organisasi yang gagal dan mengkomunikasikan pelajaran yang didapat secara luas					
3.	Kami memiliki mekanisme khusus untuk berbagi pembelajaran dalam kegiatan organisasi dari departemen ke departemen (unit ke unit, tim ke tim)					
4.	Manajemen puncak berulang kali menekankan pentingnya berbagi pengetahuan di perusahaan kami					
5.	Kami sedikit berupaya berbagi pelajaran dan pengalaman					



## C. Kuesioner Inovasi

No.	Inovasi Teknologi	SS	S	KS	TS	STS
1.	Perusahaan kami menanggapi perubahan lingkungan secara fleksibel					
2.	Perusahaan menggabungkan teknologi ke dalam produk / layanan baru					
3.	Kami mengambil layanan yang ada dan mengubahnya menjadi layanan yang lebih baik dan lebih efektif sesuai perubahan pasar					
4.	Kami dipersepsikan oleh pelanggan kami untuk menjadi lebih inovatif daripada pesaing kami					

No.	Inovasi Pasar	SS	S	KS	TS	STS
1.	Fasilitas dan layanan yang diberikan sesuai dengan perkembangan pasar.					
2.	Fasilitas yang diberikan telah memenuhi standart					
3.	Harga yang diberikan terjangkau					
4.	Harga yang diberikan sesuai dengan fasilitas dan layanan yang diterima pelanggan					
5.	Organisasi percaya bahwa promosi adalah salah satu cara untuk memikat konsumen atau pelanggan					
6.	Tempat atau lokasi hotel yang strategis mempengaruhi minat konsumen					
7.	Lokasi hotel sangat strategis					

No.	Inovasi Administrasi	SS	S	KS	TS	STS
1.	Kami memperkenalkan inovasi sebagai bagian mendasar dari visi dan tujuan perusahaan kami					
2.	Inovasi secara efektif dikomunikasikan di antara karyawan dan sangat didorong melalui insentif					
3.	Manajemen puncak kami berkomitmen penuh untuk mendukung kegiatan dan program inovasi					

## D. Kuesioner Kinerja Organisasi

No	<i>Balanced Scorecard</i> perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan					
2.	Program kompensasi diberikan untuk menunjang apresiasi karyawan berprestasi					
3.	Karyawan diberikan kemudahan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan					

4.	Perusahaan mengadakan pelatihan dan pendidikan					
5.	Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan					

No.	<i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal	SS	S	KS	TS	STS
1.	Terdapat aktivitas <i>research and development</i> yang dilakukan oleh perusahaan					
2.	Proses operasi perusahaan disesuaikan dengan teknologi baru					
3.	Aktivitas operasi perusahaan selalu disesuaikan dengan target biaya, waktu dan kualitas					
4.	Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi					
5.	Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan					

No.	<i>Balanced Scorecard</i> perspektif pelanggan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan					
2.	Kemudahan akses informasi mengenai jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.					
3.	Penetapan harga atas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan					
4.	Mempunyai variasi jasa yang ditawarkan untuk pelanggan					
5.	Perusahaan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan					

No.	<i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Keuangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik					
2.	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien					
3.	Pendapatan perusahaan mengalami peningkatan tiap tahunnya					
4.	Pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan					
5.	Pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodik					

## Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah

No.	Umur	JK	Pendidikan	Pengalaman Bekerja	Knowledge Acquisition										
					KNA1	KNA2	KNA3	KNA4	KNA5	KNA6	KNA7	KNA8	KNA9	KNA10	KNA11
1	36 tahun	P	Sarjana (S1)	75 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	54 tahun	P	Sarjana (S1)	20 tahun	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	54 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	27 tahun	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	55 tahun	P	Sarjana (S1)	32 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	55 tahun	L	Diploma (I,II,III)	32 tahun	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
6	51 tahun	P	Diploma (I,II,III)	29 tahun	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
7	47 tahun	L	Diploma (I,II,III)	25 tahun	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5
8	50 tahun	L	Diploma (I,II,III)	25 tahun	3	3	2	4	4	3	4	5	2	4	3
9	45 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	19 tahun	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
10	26 tahun	P	Diploma (I,II,III)	6 tahun	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
11	52 tahun	P	Diploma (I,II,III)	25 tahun	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
12	23 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	3 tahun	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
13	53 tahun	L	Diploma (I,II,III)	29 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
14	53 tahun	L	Sarjana (S1)	29 tahun	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
15	54 tahun	P	Diploma (I,II,III)	30 tahun	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
16	52 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	3 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
17	48 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	18 tahun	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5

18	52 tahun	L	Sarjana (S1)	29 tahun	3	3	2	4	4	4	4	5	2	4	3
19	49 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	25 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	48 tahun	L	Diploma (I,II,III)	20 tahun	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
21	50 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	27 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	51 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	27 tahun	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
23	48 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	26 tahun	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5
24	50 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	27 tahun	4	5	5	5	4	4	5	5	2	4	5
25	49 tahun	P	Diploma (I,II,III)	25 tahun	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
26	53 tahun	L	Sarjana (S1)	28 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	50 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	26 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	54 tahun	L	Magister (S2)	29 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	50 tahun	L	Diploma (I,II,III)	29 tahun	2	4	5	3	4	2	5	4	4	4	5
30	52 tahun	P	Diploma (I,II,III)	29 tahun	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
31	53 tahun	L	Diploma (I,II,III)	29 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	53 tahun	L	Diploma (I,II,III)	29 tahun	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
33	52 tahun	L	Diploma (I,II,III)	29 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	43 tahun	P	Sarjana (S1)	20 tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
35	50 tahun	L	Diploma (I,II,III)	28 tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
36	53 tahun	P	Diploma (I,II,III)	28 tahun	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
37	50 tahun	L	Diploma (I,II,III)	27 tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

38	50 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	29 tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
39	53 tahun	L	Diploma (I,II,III)	29 tahun	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
40	22 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	3 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	54 tahun	P	Sarjana (S1)	20 tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
42	54 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	27 tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
43	55 tahun	P	Sarjana (S1)	32 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	55 tahun	L	Diploma (I,II,III)	32 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	51 tahun	P	Diploma (I,II,III)	29 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	47 tahun	L	Diploma (I,II,III)	25 tahun	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
47	50 tahun	L	Diploma (I,II,III)	25 tahun	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
48	45 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	19 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	26 tahun	P	Diploma (I,II,III)	6 tahun	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
50	52 tahun	P	Diploma (I,II,III)	25 tahun	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
51	23 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	3 tahun	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5
52	53 tahun	L	Diploma (I,II,III)	29 tahun	3	3	2	4	4	3	4	5	2	4	3
53	53 tahun	L	Sarjana (S1)	29 tahun	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
54	54 tahun	P	Diploma (I,II,III)	30 tahun	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
55	52 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	3 tahun	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
56	48 tahun	P	SMA/SMK/Sederajat	18 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
57	52 tahun	L	Sarjana (S1)	29 tahun	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
58	49 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	25 tahun	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
59	48 tahun	L	Diploma (I,II,III)	20 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
60	50 tahun	L	SMA/SMK/Sederajat	27 tahun	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
Rata-rata					4,383	4,500	4,450	4,500	4,400	4,183	4,333	4,533	4,200	4,567	4,617

Knowledge Management																								
			Knowledge Conversion										Knowledge Application											
KNAP9	KNAP10	KNAP11	KNC1	KNC2	KNC3	KNC4	KNC5	KNC6	KNC7	KNC8	KNC9	KNC10	KNAP1	KNAP2	KNAP3	KNAP4	KNAP5	KNAP6	KNAP7	KNAP8	KNAP9	KNAP10	KNAP11	KNAP12
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4
2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	1	4	3	2	5	4	5	5	4	4
2	4	3	5	1	4	3	2	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	3	2	3	2
4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4
3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	1	2	3	3	5	5	5	4	4	4
2	4	3	5	1	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5



4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4
2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	1	4	3	2	5	4	5	5	4	4
2	4	3	5	1	4	3	2	4	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	3	2	3	2
4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4,200	4,567	4,617	4,633	4,500	4,383	4,300	4,450	4,467	4,350	4,467	4,200	4,250	4,433	4,550	4,483	4,383	4,333	4,467	4,267	4,350	4,300	4,450	4,283	4,317





5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4	5	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2
3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
2	4	5	3	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4

4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4
3	3	2	4	4	3	4	5	2	4	3	5	1	4	3	2	3	4	4	3	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
4,283	4,417	4,350	4,417	4,317	4,083	4,383	4,450	4,200	4,450	4,533	4,567	4,383	4,350	4,350	4,417	4,517	4,567	4,367	4,267	4,217	4,283





4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	2	3	4	4	1	2	3	3	5	5	5	4	4	3	1	3	1	4	3	
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3
4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	3	4	4	4	3
4,400	4,533	4,500	4,400	4,233	4,283	4,400	4,567	4,567	4,433	4,317	4,433	4,333	4,550	4,633	4,650	4,533	4,400	4,500	4,117	4,300	4,217	4,483	4,383	



5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5



4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4,383	4,433	4,450	4,350	4,350	4,400	4,333	4,383	4,450	4,433	4,500	4,467	4,517	4,583

### Lampiran 3: Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	35	58,3%
Perempuan	25	41,7%
<b>Umur</b>		
<20 Tahun	0	0%
21 tahun – 30 tahun	5	8,3%
31 tahun – 40 tahun	1	1,7%
41 tahun – 50 tahun	23	38,3%
>50 tahun	31	51,7%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP	0	0%
SMA	20	33,3%
Diploma	28	46,7%
Sarjana	11	18,3%
Magister	1	1,7%
Doktor	0	0%
<b>Pengalaman Bekerja</b>		
<2 tahun	0	0%
2 tahun – 10 tahun	7	11,7%
11 tahun – 20 tahun	9	15%
21 tahun – 30 tahun	40	66,6%
>30 tahun	4	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

### Lampiran 4: Analisis Deskriptif

#### 1. Variabel *Knowledge Management*

##### a. *Knowledge Acquisition*

<b>Kode</b>	<b><i>Knowledge Acquisition</i></b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KNA1	Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pelanggan kami.	4,383	Sangat Setuju
KNA2	Organisasi memiliki proses untuk menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada	4,500	Sangat Setuju
KNA3	Organisasi menggunakan umpan balik dari proyek untuk meningkatkan proyek berikutnya	4,450	Sangat Setuju
KNA4	Organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi	4,500	Sangat Setuju
KNA5	Organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan mitra bisnis kami	4,400	Sangat Setuju
KNA6	Organisasi memiliki proses untuk kolaborasi antar-organisasi	4,283	Sangat Setuju
KNA7	Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk / layanan baru dalam industri kami	4,333	Sangat Setuju
KNA8	Organisasi memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing dalam industri kami	4,533	Sangat Setuju
KNA9	Organisasi memiliki proses untuk pembandingan kinerja	4,200	Setuju
KNA10	Organisasi memiliki tim yang dikhususkan untuk mengidentifikasi	4,567	Sangat Setuju

	praktik terbaik		
KNA11	Organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan antar individu	4,617	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,232</b>	<b>Sangat Setuju</b>

b. *Knowledge Conversion*

<b>Kode</b>	<b><i>Knowledge Conversion</i></b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KNC1	Organisasi memiliki proses untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk / layanan baru	4,633	Sangat Setuju
KNC2	Organisasi memiliki proses untuk mengubah intelijen kompetitif menjadi rencana aksi	4,500	Sangat Setuju
KNC3	Organisasi memiliki proses untuk menyaring pengetahuan	4,383	Sangat Setuju
KNC4	Organisasi memiliki proses untuk mentransfer pengetahuan organisasi kepada individu	4,300	Sangat Setuju
KNC5	Organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari individu ke dalam organisasi	4,450	Sangat Setuju
KNC6	Organisasi memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi	4,467	Sangat Setuju
KNC7	Organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi	4,350	Sangat Setuju
KNC8	Organisasi memiliki proses untuk mengintegrasikan sumber dan jenis pengetahuan yang berbeda	4,467	Sangat Setuju
KNC9	Organisasi memiliki proses untuk	4,200	Setuju

	mengatur pengetahuan		
KNC10	Organisasi memiliki proses untuk menggantikan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman	4,250	Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,400</b>	<b>Sangat setuju</b>

c. *Knowledge Application*

<b>Kode</b>	<b><i>Knowledge Application</i></b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KNAP1	Organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan	4,433	Sangat Setuju
KNAP2	Organisasi memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman	4,550	Sangat Setuju
KNAP3	Organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan dalam pengembangan produk / layanan baru	4,483	Sangat Setuju
KNAP4	Organisasi memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru	4,383	Sangat Setuju
KNAP5	Organisasi mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan	4,333	Sangat Setuju
KNAP6	Organisasi menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi	4,467	Sangat Setuju
KNAP7	Organisasi menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan arah strategis	4,267	Sangat Setuju
KNAP8	Organisasi mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk mengubah kondisi kompetitif	4,350	Sangat Setuju

KNAP9	Organisasi membuat pengetahuan dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya	4,300	Sangat Setuju
KNAP10	Organisasi mengambil manfaat dari pengetahuan baru	4,450	Sangat Setuju
KNAP11	Organisasi cepat dalam menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif yang kritis	4,283	Sangat Setuju
KNAP12	Organisasi cepat menghubungkan sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah	4,317	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,386</b>	<b>Sangat setuju</b>

d. *Knowledge Protection*

<b>Kode</b>	<b><i>Knowledge Protection</i></b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KNP1	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di dalam organisasi	4,283	Sangat Setuju
KNP2	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas di luar organisasi	4,417	Sangat Setuju
KNP3	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari dalam organisasi	4,350	Sangat Setuju
KNP4	Organisasi memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari luar organisasi	4,417	Sangat Setuju
KNP5	Organisasi memiliki insentif yang mendorong perlindungan pengetahuan	4,317	Sangat Setuju
KNP6	Organisasi memiliki teknologi yang membatasi akses ke beberapa sumber pengetahuan	4,083	Setuju

KNP7	Organisasi memiliki kebijakan dan prosedur yang luas untuk melindungi rahasia perusahaan	4,383	Sangat Setuju
KNP8	Organisasi menilai dan melindungi pengetahuan yang tertanam dalam diri individu	4,450	Sangat Setuju
KNP9	Pengetahuan yang dibatasi jelas diidentifikasi	4,200	Setuju
KNP10	Organisasi jelas mengkomunikasikan pentingnya melindungi pengetahuan	4,450	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,335</b>	<b>Sangat Setuju</b>

## 2. Variabel *Organizational Learning*

### a. Komitmen untuk Belajar

<b>Kode</b>	<b>Komitmen untuk Belajar</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KB1	Manajer pada dasarnya setuju bahwa kemampuan organisasi dalam belajar adalah kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi	4,533	Sangat Setuju
KB2	Belajar adalah nilai dasar dalam organisasi yang dijadikan sebagai kunci untuk perbaikan	4,567	Sangat Setuju
KB3	Organisasi pembelajaran bagi karyawan adalah investasi, bukan biaya	4,383	Sangat Setuju
KB4	Belajar dalam organisasi dilihat sebagai kunci yang diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi	4,350	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,458</b>	<b>Sangat Setuju</b>

b. *Shared Vision*

<b>Kode</b>	<b>Komitmen untuk Belajar</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
SV1	Memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi dengan tujuan saya	4,350	Sangat Setuju
SV2	Memiliki kesepakatan total tentang visi organisasi kami di semua level, fungsi, dan divisi	4,417	Sangat Setuju
SV3	Semua karyawan berkomitmen pada tujuan organisasi	4,517	Sangat Setuju
SV4	Karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam memetakan arah organisasi	4,567	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,463</b>	

c. *Keterbukaan Pikiran*

<b>Kode</b>	<b>Keterbukaan Pikiran</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KP1	Kami tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama yang telah kami buat tentang pelanggan	4,367	Sangat Setuju
KP2	Anggota dalam organisasi menyadari bahwa cara mereka memandang pasar harus terus dipertanyakan.	4,267	
KP3	Kami secara kolektif mempertanyakan bias kami sendiri tentang bagaimana kami menafsirkan informasi pelanggan	4,217	Sangat Setuju
KP4	Kami selalu menilai kualitas keputusan dan kegiatan kami setiap waktu	4,283	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,283</b>	<b>Sangat Setuju</b>



## d. Berbagi Pengetahuan Intra-organisasi

Kode	Berbagi Pengetahuan intra-organisasi	Mean	Keterangan
PPI1	Ada banyak percakapan organisasi yang terus menghidupkan pelajaran dari sejarah	4,400	Sangat Setuju
PPI2	Kami menganalisa usaha organisasi yang gagal dan mengkomunikasikan pelajaran yang didapat secara luas	4,533	Sangat Setuju
PPI3	Kami memiliki mekanisme khusus berbagi pembelajaran dalam kegiatan organisasi dari departemen ke departemen (unit ke unit, tim ke tim)	4,500	Sangat Setuju
PPI4	Manajemen puncak menekankan pentingnya berbagi pengetahuan di perusahaan	4,400	Sangat Setuju
PPI5	Kami berupaya berbagi pelajaran dan pengalaman	4,233	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,413</b>	Sangat Setuju

## 3. Variabel Inovasi

## a. Inovasi Teknologi

Kode	Inovasi Teknologi	Mean	Keterangan
IT1	Organisasi menanggapi perubahan lingkungan secara fleksibel	4,283	Sangat setuju
IT2	Organisasi menggabungkan teknologi ke dalam produk / layanan baru	4,400	Sangat setuju
IT3	Kami mengambil layanan yang ada, kemudian mengubahnya menjadi layanan yang lebih baik dan lebih efektif sesuai perubahan pasar	4,567	Sangat setuju
IT4	Pelanggan memberikan persepsi kepada organisasi untuk menjadi lebih inovatif daripada pesaing	4,567	Sangat setuju

<b>Rata-rata total</b>	<b>4,454</b>	<b>Sangat setuju</b>
------------------------	--------------	----------------------

b. Inovasi Pasar

<b>Kode</b>	<b>Inovasi Pasar</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
IP1	Fasilitas dan layanan yang diberikan sesuai dengan perkembangan pasar.	4,433	Sangat setuju
IP2	Fasilitas yang diberikan telah memenuhi SOP	4,317	Sangat setuju
IP3	Harga yang diberikan terjangkau	4,433	Sangat setuju
IP4	Harga yang diberikan sesuai dengan fasilitas dan layanan yang diterima pelanggan	4,333	Sangat setuju
IP5	Organisasi percaya bahwa promosi merupakan salah satu cara untuk memikat konsumen atau pelanggan	4,550	Sangat setuju
IP6	Tempat atau lokasi hotel yang strategis mempengaruhi minat konsumen	4,633	Sangat setuju
IP7	Lokasi hotel sangat strategis	4,650	Sangat setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,479</b>	<b>Sangat Setuju</b>

c. Inovasi Administrasi

<b>Kode</b>	<b>Inovasi Administrasi</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
IA1	Memperkenalkan inovasi sebagai bagian mendasar dari visi dan tujuan perusahaan kami	4,533	Sangat Setuju
IA2	Inovasi secara efektif dikomunikasikan di antara karyawan dan didorong melalui insentif	4,400	Sangat Setuju
IA3	Manajemen puncak berkomitmen penuh untuk mendukung kegiatan dan program inovasi	4,500	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,478</b>	<b>Sangat Setuju</b>

## 4. Variabel Kinerja Organisasi

a. *Balanced Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kode	<i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Mean	Keterangan
BSP&P1	Organisasi memperhatikan, menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan	4,117	Setuju
BSP&P2	Program kompensasi diberikan untuk menunjang apresiasi karyawan berprestasi	4,300	Sangat Setuju
BSP&P3	Karyawan diberikan kemudahan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan	4,217	Sangat Setuju
BSP&P4	Perusahaan mengadakan pelatihan dan pendidikan	4,483	Sangat Setuju
BSP&P5	Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan	4,383	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,300</b>	

b. *Balanced Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal

Kode	<i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal	Mean	Keterangan
BSPBI1	Terdapat aktivitas <i>research and development</i> yang dilakukan oleh perusahaan	4,383	Sangat Setuju
BSPBI2	Proses operasi perusahaan disesuaikan dengan teknologi baru	4,433	Sangat Setuju
BSPBI3	Aktivitas operasi perusahaan disesuaikan dengan target biaya, waktu dan kualitas	4,450	Sangat Setuju
BSPBI4	Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi	4,350	Sangat Setuju
BSPBI5	Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan	4,350	Sangat Setuju

<b>Rata-rata total</b>	<b>4,393</b>	<b>Sangat Setuju</b>
------------------------	--------------	----------------------

c. *Balanced Scorecard* Perspektif Pelanggan

<b>Kode</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i> perspektif pelanggan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
BSPP1	Kemudahan akses informasi mengenai jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.	4,400	Sangat Setuju
BSPP2	Penetapan harga atas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan	4,333	Sangat Setuju
BSPP3	Mempunyai variasi jasa yang ditawarkan untuk pelanggan	4,383	Sangat Setuju
BSPP4	Perusahaan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan	4,450	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,392</b>	<b>Sangat Setuju</b>

d. *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

<b>Kode</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Keuangan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
BSPK1	Perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodic	4,433	Sangat Setuju
BSPK2	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien	4,500	Sangat Setuju
BSPK3	Pendapatan perusahaan mengalami peningkatan tiap tahunnya	4,467	Sangat Setuju
BSPK4	Pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan	4,517	Sangat Setuju
BSPK5	Pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodic	4,583	Sangat Setuju
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,500</b>	<b>Sangat Setuju</b>

### Lampiran 5: Hasil Uji *Outer Model*

1. Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan *Outer Loading* Sebelum Uji Indikator

Validitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	KNA-1	0,813	0,5	Valid
	KNA-2	0,905	0,5	Valid
	KNA-3	0,864	0,5	Valid
	KNA-4	0,643	0,5	Valid
	KNA-5	0,605	0,5	Valid
	KNA-6	0,6	0,5	Valid
	KNA-7	0,609	0,5	Valid
	KNA-8	0,483	0,5	Tidak Valid
	KNA-9	0,739	0,5	Valid
	KNA-10	0,706	0,5	Valid
	KNA-11	0,741	0,5	Valid
	KNAP-1	-0,07	0,5	Tidak Valid
	KNAP-2	-0,098	0,5	Tidak Valid
	KNAP-3	0,147	0,5	Tidak Valid
	KNAP-4	0,148	0,5	Tidak Valid
	KNAP-5	-0,074	0,5	Tidak Valid
	KNAP-6	0,145	0,5	Tidak Valid
	KNAP-7	-0,067	0,5	Tidak Valid
	KNAP-8	0,693	0,5	Valid
	KNAP-9	0,541	0,5	Valid
	KNAP-10	0,744	0,5	Valid
	KNAP-11	0,68	0,5	Valid
	KNAP-12	0,796	0,5	Valid
	KNC-1	0,407	0,5	Tidak Valid
	KNC-2	0,739	0,5	Valid
	KNC-3	0,692	0,5	Valid
	KNC-4	0,563	0,5	Valid
	KNC-5	0,75	0,5	Valid

	KNC-6	0,616	0,5	Valid
	KNC-7	0,401	0,5	Tidak Valid
	KNC-8	0,49	0,5	Tidak Valid
	KNC-9	0,663	0,5	Valid
	KNC-10	0,43	0,5	Tidak Valid
	KNP-1	0,775	0,5	Valid
	KNP-2	0,837	0,5	Valid
	KNP-3	0,807	0,5	Valid
	KNP-4	0,592	0,5	Valid
	KNP-5	0,57	0,5	Valid
	KNP-6	0,593	0,5	Valid
	KNP-7	0,653	0,5	Valid
	KNP-8	0,424	0,5	Tidak Valid
	KNP-9	0,737	0,5	Valid
	KNP-10	0,586	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	<b>Pengaruh</b>	<b>Original Sampel</b>		
Outer Loadings (convergent Validity)	KB-1	0,697	0,5	Valid
	KB-2	0,457	0,5	Tidak Valid
	KB-3	0,726	0,5	Valid
	KB-4	0,726	0,5	Valid
	KP-1	0,631	0,5	Valid
	KP-2	0,666	0,5	Valid
	KP-3	0,727	0,5	Valid
	KP-4	0,782	0,5	Valid
	PPI-1	0,626	0,5	Valid
	PPI-2	0,574	0,5	Valid
	PPI-3	0,804	0,5	Valid
	PPI-4	0,843	0,5	Valid
	PPI-5	0,658	0,5	Valid
	SV-1	0,633	0,5	Valid
	SV-2	0,756	0,5	Valid
	SV-3	0,745	0,5	Valid
SV-4	0,804	0,5	Valid	
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>

	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	IA-1	0,669	0,5	Valid
	IA-2	0,665	0,5	Valid
	IA-3	0,669	0,5	Valid
	IP-1	0,807	0,5	Valid
	IP-2	0,861	0,5	Valid
	IP-3	0,825	0,5	Valid
	IP-4	0,73	0,5	Valid
	IP-5	0,413	0,5	Tidak Valid
	IP-6	0,389	0,5	Tidak Valid
	IP-7	0,43	0,5	Tidak Valid
	IT-1	0,755	0,5	Valid
	IT-2	0,784	0,5	Valid
	IT-3	0,583	0,5	Valid
	IT-4	0,692	0,5	Valid
<b>Validitas</b>	<b>Hasil Uji</b>		<b>Cut off</b>	<b>Status</b>
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	BSP&P-1	0,839	0,5	Valid
	BSP&P-2	0,704	0,5	Valid
	BSP&P-3	0,753	0,5	Valid
	BSP&P-4	0,643	0,5	Valid
	BSP&P-5	0,752	0,5	Valid
	BSPBI-1	0,647	0,5	Valid
	BSPBI-2	0,769	0,5	Valid
	BSPBI-3	0,792	0,5	Valid
	BSPBI-4	0,818	0,5	Valid
	BSPBI-5	0,705	0,5	Valid
	BSPK-1	0,649	0,5	Valid
	BSPK-2	0,655	0,5	Valid
	BSPK-3	0,734	0,5	Valid
	BSPK-4	0,722	0,5	Valid
	BSPP-1	0,599	0,5	Valid
	BSPP-2	0,612	0,5	Valid
	BSPP-3	0,81	0,5	Valid
BSPP-4	0,725	0,5	Valid	

2. Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan *Outer Loading*  
Setelah Uji Indikator

Validitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	KNA-1	0,814	0,5	Valid
	KNA-2	0,975	0,5	Valid
	KNA-3	0,879	0,5	Valid
	KNA-4	0,64	0,5	Valid
	KNA-5	0,597	0,5	Valid
	KNA-6	0,585	0,5	Valid
	KNA-7	0,609	0,5	Valid
	KNA-9	0,739	0,5	Valid
	KNA-10	0,697	0,5	Valid
	KNA-11	0,754	0,5	Valid
	KNAP-8	0,682	0,5	Valid
	KNAP-9	0,559	0,5	Valid
	KNAP-10	0,766	0,5	Valid
	KNAP-11	0,672	0,5	Valid
	KNAP-12	0,794	0,5	Valid
	KNC-2	0,768	0,5	Valid
	KNC-3	0,682	0,5	Valid
	KNC-4	0,578	0,5	Valid
	KNC-5	0,766	0,5	Valid
	KNC-6	0,607	0,5	Valid
	KNC-9	0,638	0,5	Valid
	KNP-1	0,78	0,5	Valid
	KNP-2	0,854	0,5	Valid
	KNP-3	0,826	0,5	Valid
	KNP-4	0,597	0,5	Valid
	KNP-5	0,562	0,5	Valid
	KNP-6	0,578	0,5	Valid
KNP-7	0,629	0,5	Valid	
KNP-9	0,738	0,5	Valid	
KNP-10	0,584	0,5	Valid	



Validitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	KB-1	0,695	0,5	Valid
	KB-3	0,733	0,5	Valid
	KB-4	0,712	0,5	Valid
	KP-1	0,628	0,5	Valid
	KP-2	0,676	0,5	Valid
	KP-3	0,733	0,5	Valid
	KP-4	0,775	0,5	Valid
	PPI-1	0,617	0,5	Valid
	PPI-2	0,56	0,5	Valid
	PPI-3	0,807	0,5	Valid
	PPI-4	0,844	0,5	Valid
	PPI-5	0,653	0,5	Valid
	SV-1	0,645	0,5	Valid
	SV-2	0,771	0,5	Valid
	SV-3	0,751	0,5	Valid
SV-4	0,801	0,5	Valid	
Validitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	IA-1	0,653	0,5	Valid
	IA-2	0,657	0,5	Valid
	IA-3	0,687	0,5	Valid
	IP-1	0,833	0,5	Valid
	IP-2	0,883	0,5	Valid
	IP-3	0,83	0,5	Valid
	IP-4	0,742	0,5	Valid
	IT-1	0,78	0,5	Valid
	IT-2	0,792	0,5	Valid
	IT-3	0,545	0,5	Valid
	IT-4	0,662	0,5	Valid
Validitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		

Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	BSP&P-1	0,842	0,5	Valid
	BSP&P-2	0,707	0,5	Valid
	BSP&P-3	0,756	0,5	Valid
	BSP&P-4	0,642	0,5	Valid
	BSP&P-5	0,754	0,5	Valid
	BSPBI-1	0,643	0,5	Valid
	BSPBI-2	0,769	0,5	Valid
	BSPBI-3	0,793	0,5	Valid
	BSPBI-4	0,82	0,5	Valid
	BSPBI-5	0,706	0,5	Valid
	BSPK-1	0,651	0,5	Valid
	BSPK-2	0,653	0,5	Valid
	BSPK-3	0,731	0,5	Valid
	BSPK-4	0,717	0,5	Valid
	BSPP-1	0,597	0,5	Valid
	BSPP-2	0,61	0,5	Valid
	BSPP-3	0,809	0,5	Valid
BSPP-4	0,725	0,5	Valid	

### 3. Discriminant Validity

Konstruk	I	KO	OL	KM	AVE
I	0,740				<b>0,547</b>
KO	0,907	0,722			<b>0,521</b>
OL	0,863	0,881	0,717		<b>0,514</b>
K	0,861	0,873	0,936	0,703	<b>0,573</b>

### 4. Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
I	0,929	0,915	<b>0,547</b>

KO	0,951	0,945	<b>0,521</b>
OL	0,944	0,936	<b>0,514</b>
KM	0,966	0,963	<b>0,573</b>

### Lampiran 6: Hasil Uji *Inner Model*

#### 1. *R-square*

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

#### 2. *Predictive Relevance*

Item	SSE	SS0	$Q^2(=1-SSE/SS0)$	R Square
Inovasi	409,053	660,000	0,340	0,873
Kinerja Organisasi	648,539	1.080,000	0,400	0,863
<i>Organizational Learning</i>	960,000	960,000		0,862
<i>Knowledge Management</i>	1.800,000	1.800,000		0,832

#### 3. *GoF (Goodness of Fit)*

Item	R Square	Communality
Inovasi	0,873	0,878
Kinerja Organisasi	0,863	0,895
<i>rganizational Learning</i>	0,862	0,917
<i>Knowledge Management</i>	0,832	0,878
<b>Mean</b>	<b>0,858</b>	<b>0,892</b>
<b>GoF</b>	<b>0,746</b>	

## 4. 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

## 5. 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

## 6. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
<b>H1:</b> Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>knowledge management</i> terhadap inovasi	Diterima
<b>H2:</b> Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>organizational learning</i> terhadap inovasi.	Diterima
<b>H3:</b> Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>knowledge management</i> terhadap kinerja organisasi.	Ditolak
<b>H4:</b> Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <i>organizational learning</i> terhadap kinerja organisasi	Ditolak

<b>H5:</b> Terdapat pengaruh signifikan dari variabel inovasi terhadap kinerja organisasi	Diterima
<b>H6:</b> inovasi memediasi pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja organisasi	Diterima
<b>H7:</b> inovasi memediasi pengaruh <i>Organizational Learning</i> terhadap kinerja organisasi	Diterima