

PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN INOVASI TERHADAP

KINERJA ORGANISASI DI KABUPATEN PONOROGO

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Septiana Fika Pratiwi

No. Mahasiswa : 17311454

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021/2022

HALAMAN JUDUL

Pengaruh *Knowledge Management* Dan Inovasi Terhadap Kinerja

Organisasi Di Kabupaten Ponorogo

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Septiana Fika Pratiwi

Nomor Mahasiswa : 17311454

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2021/2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 15 Agustus 2022

Penulis,



Septiana Fika Pratiwi

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh *Knowledge Management* Dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Di Kabupaten Ponorogo

Nama : Septiana Fika Pratiwi

Nomor Mahasiswa : 17311454

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 13 Agustus 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Siti Nursyamsiah, Dra., MM.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN INOVASI TERHADAP

KINERJA ORGANISASI DI KABUPATEN PONOROGO

Disusun Oleh : **Septiana Fika Pratiwi**

Nomor Mahasiswa : **17311454**

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

Pada hari, tanggal: Kamis, 15 September 2022

Penguji / pembimbing Skripsi : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.



Penguji : Dessy Isfianadewi, Dr., SE., MM.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah Subhanahu Wa ta'ala atas nikmat, limpahan rahmat serta karunia yang telah diberikan, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Penulisan Skripsi ini akan saya persembahkan kepada kedua orang tua saya yaitu:

Ayahanda Basori

dan

Ibunda Sulis Setiyaningrum

Terimakasih saya sampaikan kepada kedua orang tua saya atas do'a, dukungan, semangat dan kasih sayang yang tiada henti yang telah diberikan kepada saya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Terimakasih selalu menyayangi saya dan selalu memberi kekuatan kepada saya serta selalu mengingatkan saya untuk menjadi orang baik dan tetap menjalankan ibadah agar semua urusan dipermudah oleh Allah SWT. Dan juga tidak lupa saya persembahkan skripsi ini untuk diri saya sendiri yang telah bersungguh-sungguh, berusaha dan konsisten dalam pengerjaan skripsi ini.

MOTTO

“Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar, yaitu yang ketika ditimpa musibah mereka mengucapkan: sungguh kita semua ini milik Allah dan sungguh kepadaNya lah kita kembali”.

QS Al-Baqarah: 155-156.



Pengaruh *Knowledge Management* Dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Di Kabupaten Ponorogo

Septiana Fika Pratiwi

17311454@students.uii.ac.id

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam
Indonesia, Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *knowledge management* yang terdiri dari (*knowledge creating, knowledge transfer dan knowledge embedding*) terhadap kinerja organisasi, yang dimediasi oleh inovasi (inovasi proses dan inovasi produk). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah perusahaan di Kabupaten Ponorogo. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 74 responden yang memiliki kriteria umur usaha berusia di atas 5 tahun dan memiliki karyawan lebih dari 50 orang. Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner secara survei online melalui google form. Teknik analisis data menggunakan Smart-PLS versi 3.0. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *knowledge management* yang terdiri dari (*knowledge creating, knowledge transfer dan knowledge embedding*) berpengaruh positif terhadap inovasi, inovasi proses dan inovasi produk secara positive memediasi hubungan antara *knowledge management* yang terdiri dari (*knowledge creating, knowledge transfer dan knowledge embedding*) dan kinerja organisasi. Adapun teknik analisis yang digunakan adalah *hierarchial regression analysis (HRA)* dengan pengambilan data menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dari *knowledge management* yang terdiri dari (*knowledge creating, knowledge transfer dan knowledge embedding*), kinerja organisasi, dan inovasi (inovasi proses dan inovasi produk) yang memediasi antara *knowledge management* dan kinerja organisasi.

Kata kunci: *knowledge creating, knowledge transfer, knowledge embedding, inovasi proses, inovasi produk, kinerja organisasi.*

The Effect of Knowledge Management and Innovation on Organizational Performance in Ponorogo Regency

Septiana Fika Pratiwi

17311454@students.uii.ac.id

Management Studies Program, Faculty of Business and Economics,
Indonesian Islamic University, Yogyakarta

ABSTRACT

This research aims to examine the effect of knowledge management (knowledge creating, knowledge transfer and knowledge embedding) on organizational performance, mediated by innovation (process innovation and product innovation). In this research, the population used are companies in Ponorogo Regency. The number of samples taken as many as 74 respondents who have the criteria for business age above 5 years and have more than 50 employees. The data of this study were obtained by using a questionnaire in an online survey via google form. The data analysis technique uses Smart-PLS version 3.0. The results of this study prove that knowledge management which consists of (knowledge creating, knowledge transfer and knowledge embedding) has a positive effect on innovation, process innovation and product innovation positively mediates the relationship between knowledge management which consists of (knowledge creating, knowledge transfer and knowledge embedding). and organizational performance. The analysis technique used is hierarchical regression analysis (HRA) with data collection using purposive sampling technique. The result of this research is the positive influence of knowledge management which consists of (knowledge creating, knowledge transfer and knowledge embedding), organizational performance, and innovation (process innovation and product innovation) which mediate between knowledge management and organizational performance.

Keywords: knowledge creating, knowledge transfer, knowledge embedding, process innovation, product innovation, organizational performance.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita, serta tidak lupa shalawat serta salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Sehingga penulis dapat dimudahkan dalam penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh *Knowledge Management* Dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Di Kabupaten Ponorogo” di mana disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen.

Selama proses penyusunan skripsi ini berbagai pihak telah memberikan doa dan bimbingan beserta dukungan kepada penulis, oleh karena itu penulis ucapkan terimakasih dan rasa hormat sebesar besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rizki, hidayah, rahmat, ridho dan karunia, sehingga penulis mendapatkan kemudahan dan kelancaran dalam penyusunan skripsi ini dengan baik.
2. Kedua orang tua, Bapak Basori dan Ibu Sulis Setyaningrum yang selama ini selalu memberikan do'a, motivasi, kasih sayang, dukungan, nasihat, tenaga dan material yang tiada henti sehingga saya dapat berada di titik ini.
3. Ibu dosen pembimbing Siti Nursyamsiah, Dra.,M.M. yang selalu sedia dalam membimbing, memberi dukungan, masukan, waktu dan tenaga sehingga memudahkan saya dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Kepada Kakak dan Adik saya, Farida Rifqi Agustin dan Davinda Deva Putra yang selalu memberikan do'a, semangat, dan dukungan dalam keadaan apapun.
5. Bapak Fathul Wahid. S.T., M. Sc., Ph. D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

6. Bapak Prof. Jaka Sriyana S.E., M. Si., Ph. D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Drs. Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Seluruh dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika khususnya Prodi Manajemen yang telah memberikan banyak ilmu bermanfaat. Serta Staf Karyawan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
9. Para sahabat tercinta saya, ima, rizka, maynda, tiwi, ica, messy, fikar, rahmat, zen, ongky, aslam, dhimas yang telah banyak membantu, memberikan do'a, dukungan dan selalu mengingatkan saya untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
10. Nurfitriani Handayani, teman sejak maba sekaligus teman main yang selalu siap mendengarkan cerita serta keluh kesah selama ini sampai akhirnya saya mampu menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh teman-teman saya yang telah memberikan kesan positif selama perkuliahan.
12. Seluruh responden dan semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi saya, yang telah membantu mengisi dan menyebarkan kuesioner saya.
13. *Last but not least, I wanna thank me, I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting, for just being me at all times.*

Sebuah kesempurnaan adalah milik Allah SWT, begitu pun dengan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini, sehingga penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis dengan

senang hati apabila mendapat komentar, kritik, serta saran yang membangun agar dapat menjadikan penulis lebih baik kedepannya dan bagi pembaca pada umumnya.

Akhir kata, penulis berharap semoga dengan adanya skripsi ini mampu memberikan manfaat bagi semua pihak untuk saat ini dan kemudian hari.

Sekian, *Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 15 Agustus 2022

Penulis,



Septiana Fika Pratiwi NIM. 17311454



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1 Inovasi.....	9
2.1.2 Inovasi Proses	10
2.1.3 Inovasi Produk	11

2.1.4 <i>Knowledge Management</i>	12
2.1.5 Proses <i>Knowledge Management</i>	14
2.1.6 Kinerja Organisasi	17
2.2 Penelitian Terdahulu.....	18
2.3 Formulasi Hipotesis.....	21
2.3.1 Hubungan <i>Knowledge Management</i> terhadap Inovasi Proses.....	21
2.3.2 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi dimediasi oleh Inovasi Proses.	22
2.3.3 Hubungan <i>Knowledge Management</i> terhadap Inovasi Produk.....	23
2.3.4 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi dimediasi oleh Inovasi Produk	24
2.4 Kerangka Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Lokasi Penelitian	26
3.2. Populasi dan Sampel	26
3.2.1 Populasi.....	26
3.2.2 Sampel	26
3.3 Definisi Operasional Variabel	27
3.3.1 <i>Knowledge Management</i> (X).....	27
3.3.2 <i>Knowledge Creating</i> (X ¹)	29
3.3.3 <i>Knowledge Transfer</i> (X ²).....	30
3.3.4 <i>Knowledge Embedding</i> (X ³)	31
3.3.5 Kinerja Organisasi (Y).....	31
3.3.6. Inovasi Proses (Z ¹).....	32
3.3.7 Inovasi Produk (Z ²).....	33
3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	33

3.4.1 Jenis Data.....	33
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5. Analisis Inferensial.....	35
3.6 Metode Analisis Data	36
3.6.1 Analisis Diskriptif.....	36
3.6.2 Hierarchical Regression Analysis (HRA).....	37
3.6.3 Evaluasi Model Struktural	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1 Karakteristik Responden	41
4.2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	47
4.3 Evaluasi Model.....	57
4.3.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	57
4.3.2 Validitas Konvergen	57
4.3.3 Validitas Diskriminan.....	60
4.3.4 Uji Reliabilitas	62
4.4 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	63
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis	65
4.6 Pengujian Hipotesis.....	70
4.6.1 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Inovasi Proses di Kabupaten Ponorogo.....	70
4.6.2 Pengaruh Inovasi Proses Memediasi antara <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi di Kabupaten Ponorogo.....	71
4.6.3 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Inovasi Produk di Kabupaten Ponorogo.....	72
4.6.4 Pengaruh Inovasi Produk Memediasi antara <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi di Kabupaten Ponorogo.....	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	74

5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Implikasi Manajerial.....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian	75
5.4 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	77



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jenis Usaha.....	42
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan.....	42
Tabel 4.3 Pendapatan Per 1 Tahun.....	43
Tabel 4.4 Jabatan Responden.....	44
Tabel 4.5 Umur Usaha	45
Tabel 4.6 Interpretasi Kelas Interval.....	47
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Knowledge Creating</i>	48
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Knowledge Transfer</i>	50
Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Knowledge Embedding</i>	51
Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Process Innovation</i>	53
Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Product Innovation</i>	54
Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Organisasi	55
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	58
Tabel 4.14 Uji Validitas Diskriminan ($\sqrt{\text{AVE}}$).....	61
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian	62
Tabel 4.16 Hasil Pengujian R-Square	64
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Langsung	67

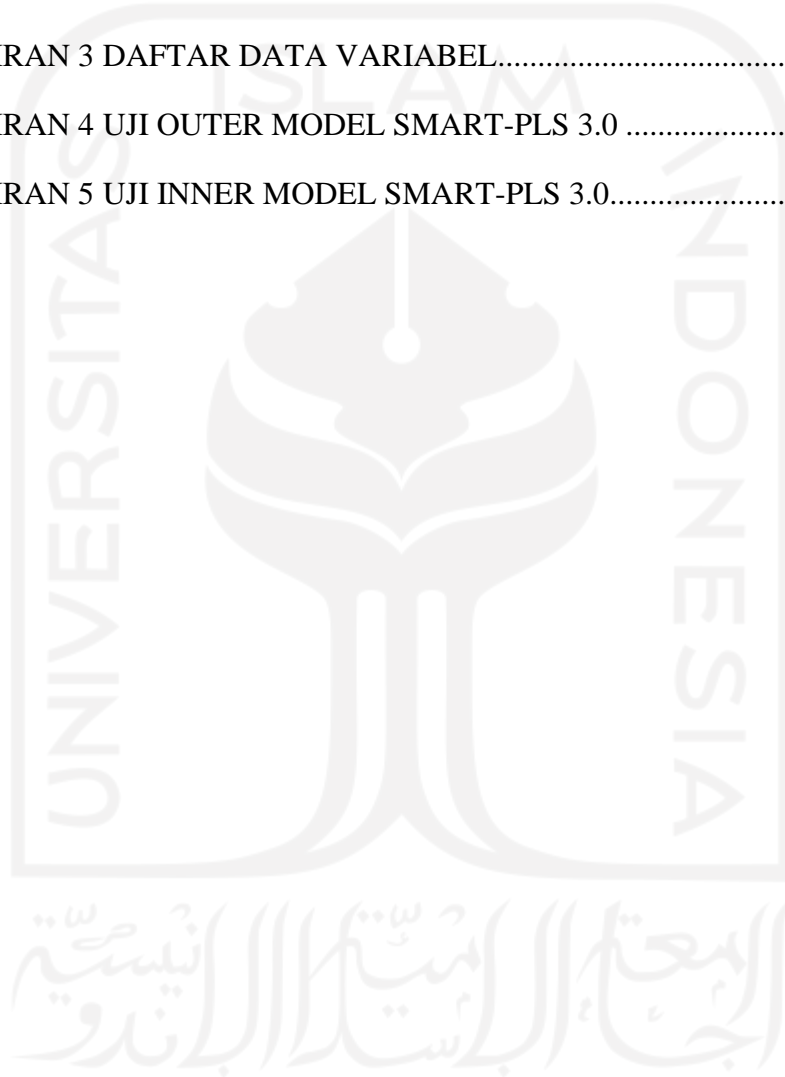
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.1 Hasil Model Struktural	64
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Hipotesis	66



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN	89
LAMPIRAN 2 KARAKTERISTIK RESPONDEN	99
LAMPIRAN 3 DAFTAR DATA VARIABEL.....	106
LAMPIRAN 4 UJI OUTER MODEL SMART-PLS 3.0	136
LAMPIRAN 5 UJI INNER MODEL SMART-PLS 3.0.....	140



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pesatnya pertumbuhan teknologi memberikan peluang bagi bisnis baru, mempercepat persaingan global dan memperpendek siklus hidup bisnis. Perbaikan ilmiah dan teknis meningkatkan permintaan untuk praktik manajemen baru dan sebagai akibatnya dapat mengubah struktur dalam organisasi (Aslam et al., 2021; Sun et al., 2022). *Knowledge management* merupakan sumber daya organisasi yang penting untuk setiap perusahaan, hal ini terlepas dari lokasi perusahaan, ukuran, maupun jenis perusahaannya. *Knowledge management* saat ini telah menjadi fenomena yang menarik dan memberikan pengaruh terhadap kinerja bisnis dalam skala global, termasuk di Indonesia. *Knowledge management* merupakan fenomena sosial yang dipengaruhi oleh konteks kelembagaan dan budaya serta fase yang berbeda dalam transisi ke ekonomi pengetahuan. Hal ini dapat membuat suatu organisasi menjadi lingkungan yang kompetitif (Hussinki et.al, 2017). Manfaat dengan adanya *knowledge management* ini bagi perusahaan adalah untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan kinerja organisasi dan juga kegiatan operasional dari perusahaan. Terkait dengan adanya efektivitas dan efisiensi dalam kinerja organisasi perusahaan dapat ditingkatkan melalui penerapan *knowledge management*. Hal ini dapat mempersingkat waktu siklus produksi, mempersingkat waktu pengembangan produk, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, dapat memodifikasi atau merekayasa ulang proses produksi, memberikan layanan dan produk inovatif kepada

karyawan. Akhirnya, dapat meningkatkan fleksibilitas. (Abdallah et al, 2009; Dahiyat dan Al-Zu'bi, 2012; Slavković dan Babić, 2013).

Seiring dengan perkembangan zaman, dapat diketahui bahwa kinerja organisasi perusahaan sangat berkaitan dengan adanya *knowledge management* di mana kinerja organisasi perusahaan dapat dipengaruhi dengan adanya inovasi proses dan juga inovasi produk didalam perusahaan. Menurut (Mahapatro, 2013) Kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran dengan bantuan administrasi yang berbakat, tata kelola yang baik dan memiliki dedikasi ulang yang konstan untuk mencapai tujuan bisnis. Kinerja organisasi biasanya dikaitkan dengan produktivitas atau hasil nyata dari bisnis yang dihitung berlawanan dengan produktivitas yang direncanakan atau target dan tujuan. Kinerja organisasi dapat dilakukan dengan sebaik mungkin dengan cara menerapkan strategi operasi di mana dapat membantu kinerja organisasi yang lebih baik lagi.

Adanya *knowledge management* di perusahaan sangat memengaruhi adanya inovasi dalam proses. Inovasi sendiri berkaitan dengan adanya pengembangan gagasan atau ide, mengubah atau menambahkan ide atau gagasan yang ada. Selain itu, studi yang muncul menunjukkan bahwa perubahan yang ditimbulkan oleh ekonomi digital membutuhkan inovasi dan kelincahan oleh perusahaan dalam bentuk memanfaatkan kemampuan internal, seperti manajemen pengetahuan, untuk meningkatkan kinerja terutama di lingkungan yang langka sumber daya (Ngoasong, 2018; Urban dan Van der Putten, 2021).

Terkait adanya inovasi proses dalam perusahaan Abdallah dan Phan (2007) menyebutkan bahwasannya inovasi proses berguna dalam hal peningkatan dari

produktivitas yang mana erat kaitannya dengan efisiensi dan efektifitas kegiatan produksi, peningkatan kualitas pada proses produksi serta mengurangi biaya unit produksi yang sekiranya dapat ditekan. Inovasi proses ini bertujuan untuk membuat alur proses dalam produksi menjadi lebih efisien dan efektif sehingga bisa mengurangi biaya-biaya yang ada dan membuat produk menjadi produk yang ekonomis. Inovasi proses ini sangat perlu dilakukan dalam mendukung kinerja suatu organisasi. Kinerja organisasi perusahaan dipengaruhi dengan adanya inovasi proses, hal ini terkait dengan adanya pengembangan produk dan juga penciptaan produk baru yang akan dikeluarkan.

Banyak bidang industri yang memerlukan adanya *knowledge management* dan juga inovasi sehingga kinerja organisasinya dapat berjalan efektif dan efisien. Selain itu ada beberapa industri yang memang memerlukan adanya inovasi terhadap proses untuk menunjang jalannya kinerja organisasi dalam perusahaannya. Salah satu industri yang memerlukan adanya *knowledge management* dan juga inovasi adalah Industri dalam bidang produksi dan juga perdagangan. Salah satu industri yang sangat banyak dikelola oleh banyak orang. Sebagai lembaga bisnis yang mengharapkan keuntungan dari kegiatannya, Perusahaan juga perlu memperhatikan pelayanan yang di berikan agar pelanggan merasa puas. Menurut pandangan ini, kualitas layanan tidak lebih dari keuntungan yang diberikan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Industri di sektor produksi dan perdagangan khususnya di Ponorogo ini sangat berkembang pesat. *Knowledge management* digunakan di berbagai industri, menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam hal operasionalnya. Selain itu, ada sejumlah industri yang mengalami inovasi dalam hal pengembangan produk yang berpengaruh pada kinerja

organisasi. Salah satu industri yang menggabungkan antara inovasi produk dan proses serta *knowledge management* adalah industri tekstil. Industri ini merupakan salah satu yang melakukan banyak inovasi-inovasi di dalam proses pengerjaannya maupun di dalam produk yang ditawarkan. Inovasi yang diterapkan ini sangat dipengaruhi dengan adanya perkembangan zaman dan teknologi. Sehingga hal ini banyak mengalami perubahan setiap zamannya yang disesuaikan dengan kebutuhan dan minat para konsumennya.

Adapun peneliti menemukan penelitian yang berkaitan tentang variabel *knowledge management* yang berhubungan dengan inovasi. Penelitian oleh Parlbay dan Taylor (2000) memiliki hasil penelitian bahwa *knowledge management* ini mendukung adanya inovasi, pembentukan ide-ide baru dan juga tentang berpikir di dalam perusahaan. *Knowledge management* ini dapat mencakup banyak akses di dalam perusahaan. *Knowledge management* juga terkait dengan adanya pengembangan, berbagai pengetahuan dan juga terkait dengan pembelajaran yang berkelanjutan sehingga dapat menghasilkan peningkatan di setiap output nya. Selain itu *knowledge management* ini juga memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh manajer. Pengambilan keputusan tersebut bisa lebih berkualitas dan memastikan adanya kontribusi dan juga nilai aset yang berguna serta keefektifan dan eksploitasinya dapat mudah dipahami.

Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena untuk di Negara berkembang masih jarang dilakukannya penelitian terkait dengan efek yang dihasilkan dari *knowledge management* terhadap inovasi proses dan juga inovasi produk. Studi yang membahas terkait dengan efek yang dihasilkan oleh *knowledge management* terhadap inovasi proses dan juga inovasi produk biasanya yang sudah di publish adalah terkait dengan studi-studi di Negara

maju. Sehingga jika penelitian ini dilakukan di negara berkembang seperti Indonesia maka diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur terkait dengan *knowledge management* yang akan memengaruhi inovasi proses dan juga inovasi produk dalam perusahaan. Studi ini dilakukan kepada negara berkembang khususnya seperti negara Indonesia dengan maksud untuk mengejar persaingan dalam ekonomi global yang akan menghadapi tantangan yang cukup besar dan sulit.

Penelitian ini nantinya akan ditujukan untuk industri produksi dan perdagangan yang ada di daerah Ponorogo. Objek yang diambil oleh peneliti ini cukup banyak di daerah Ponorogo. Pasalnya industri pada sektor tersebut di Kabupaten Ponorogo ini sangat terlihat jelas perkembangannya dan juga sangat dibutuhkan keberadaannya oleh masyarakat luas. Menurut peneliti objek dalam industri ini sangat menarik untuk diteliti terkait dengan *knowledge management* yang akan berkaitan dengan adanya inovasi proses dan juga inovasi dalam hal produksi yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Terkait dengan pembahasan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Proses *Knowledge Management*, Inovasi Serta Kinerja Organisasi Di Kabupaten Ponorogo”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian yang ditetapkan, maka perumusan masalah yang akan peneliti kaji adalah:

- Pertama, mengidentifikasi dampak *knowledge management* terhadap kinerja organisasi
- Kedua, mengidentifikasi dampak *knowledge management* terhadap inovasi
- Ketiga, menganalisis dampak gabungan dari *knowledge management* dan inovasi terhadap kinerja organisasi, dengan tujuan untuk menentukan kemungkinan pengaruh moderasi inovasi terhadap kinerja organisasi

Dilihat pada rumusan masalah, adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer*, dan *knowledge embedding* berpengaruh positif terhadap inovasi proses?
2. Apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer*, dan *knowledge embedding* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi proses dalam organisasi?
3. Apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer*, dan *knowledge embedding* berpengaruh positif dengan inovasi produk?
4. Apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer*, dan *knowledge embedding* berpengaruh positif dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi produk dalam organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating, knowledge transfer, dan knowledge embedding* dapat berpengaruh terhadap inovasi proses.
2. Untuk mengetahui apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating, knowledge transfer, dan knowledge embedding* berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya terhadap inovasi proses dalam organisasi.
3. Untuk mengetahui apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating, knowledge transfer, dan knowledge embedding* berpengaruh terhadap inovasi produk.
4. Untuk mengetahui apakah *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating, knowledge transfer, dan knowledge embedding* dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya terhadap inovasi produk dalam organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- Bagi Penulis

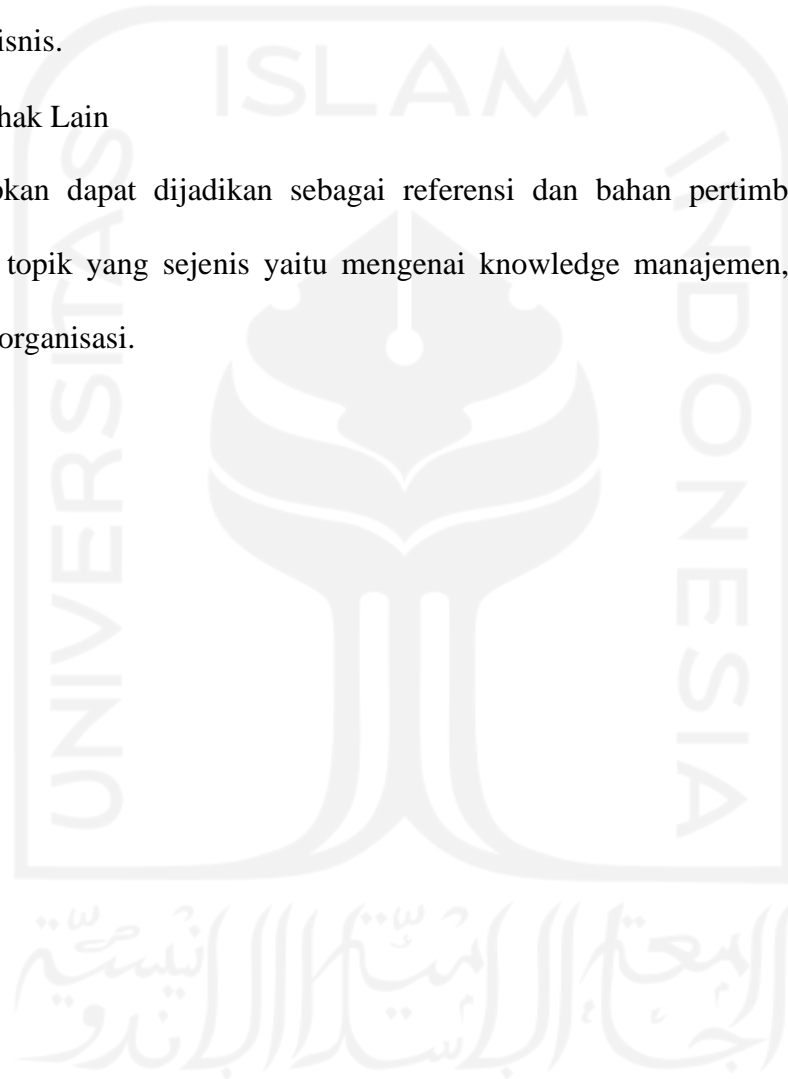
Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti terkait kinerja organisasi dalam perusahaan.

- Bagi Perusahaan

Diharapkan dalam penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang lebih luas dan sebagai bahan pertimbangan serta masukan mengenai analisis knowledge manajemen, inovasi, kinerja organisasi, bagi perusahaan yang di teliti. Serta menjadi bukti empiris guna mendukung praktik *knowledge management* dan perbaikan kinerja organisasi di dunia bisnis.

- Bagi Pihak Lain

Diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan pertimbangan terkait dengan topik yang sejenis yaitu mengenai knowledge manajemen, inovasi, dan kinerja organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Inovasi

Inovasi adalah salah satu mekanisme yang digunakan organisasi dalam menyesuaikan ataupun menempatkan diri ditengah lingkungan sosial masyarakat yang bersifat selalu berkembang dan juga berkelanjutan dengan cara menghasilkan ide dan gagasan baru serta memberikan jalan keluar yang lebih efektif dan efisien atas permasalahan yang sedang terjadi. Oleh karena itu, pada dasarnya, inovasi merupakan cara atau usaha untuk terus memperbaiki sistem kelembagaan hingga sampai pada tingkatan atau taraf yang lebih sempurna dibanding sebelumnya. Dengan demikian, secara tidak langsung inovasi pada akhirnya menghasilkan peningkatan pada kinerja sebuah organisasi.

Menurut (Matzler et.al, 2013) inovasi memungkinkan perusahaan untuk melindungi diri dari skenario yang sangat tidak pasti dan mudah berubah, memungkinkan perusahaan untuk lebih mengeksplorasi peluang baru secara efektif. Menurut (Halila & Rundquist 2011) tekanan yang terus meningkat dari pemerintah dan pasar mengenai keberlanjutan mekanis, mengembangkan program inovasi yang efektif dan efisien dan menjadikannya sebagai komponen permanen dari program manajemen perusahaan secara signifikan.

2.1.2 Inovasi Proses

Inovasi proses dijelaskan sebagai alat, peralatan, bahan, dan teknologi baru atau yang disempurnakan yang secara langsung mempengaruhi perusahaan yang mempraktikkan inovasi tersebut. Inovasi proses berarti penerapan sistem manufaktur/produksi atau pelepasan yang baru atau sebagian ditingkatkan. Ini memungkinkan produksi sejumlah output tertentu yaitu barang dan jasa dengan input yang lebih sedikit (Raymond, Aaron, & Bertha, 2006).

Inovasi proses ini memungkinkan untuk menjadi bagian dari kemampuan strategis di dalam industri di mana saling berhubungan satu sama lain. Inovasi proses yang bisa dikatakan sukses memiliki proses timbal balik yang dilakukan antara perusahaan dengan teknologi maupun teknologi ke perusahaan selama adanya proses pengembangan.

Inovasi proses juga merupakan sebuah penciptaan cara baru dengan cara mengembangkan sebuah teknologi yang telah ada atau membuat teknologi baru di dalam perusahaan (Ahmad, *et al* 2017). Perusahaan yang menggunakan inovasi proses mempunyai tujuan untuk menghasilkan sebuah produk inovatif dan juga produk baru.

Dalam sebuah studi oleh Lendel, *et al.* (2015), ditemukan bahwa inovasi proses merupakan proses iteratif dengan mekanisme pembelajaran konstruktif, yaitu mekanisme evaluasi atas kegagalan dan penyimpangan yang terjadi pada setiap tahapan inovasi proses. Untuk menghasilkan suatu produk, seringkali perusahaan perlu menggunakan metode baru yang belum pernah digunakan sebelumnya. Hal ini biasanya dilakukan dengan melihat metode apa yang sedang populer atau digunakan

oleh para pesaing di era globalisasi saat ini. Dalam inovasi proses, fokusnya adalah menemukan metode baru yang dapat membantu perusahaan atau bisnis mengungguli pesaingnya dan membuat kinerja operasionalnya lebih efisien dan efektif.

2.1.3 Inovasi Produk

Inovasi ini adalah salah satu yang erat kaitannya dengan *knowledge management*. Banyak jenis dari inovasi ini, salah satunya adalah inovasi produk. Inovasi produk ini biasanya juga dikaitkan dengan adanya perkembangan teknologi maupun keinginan dari konsumen yang mengikuti zaman. Produk dapat dilihat sebagai objek atau alat yang dapat membantu bisnis mencapai tujuannya. Dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang mungkin tertarik untuk membelinya.

Dengan mempelajari survei konsumen, perusahaan dapat belajar banyak tentang seberapa puas orang dengan produk yang mereka beli, serta kebutuhan yang dipenuhi produk tersebut. Produk dapat dianggap sebagai segala sesuatu yang diproduksi oleh perusahaan untuk dijual kepada konsumen. Produk juga dapat dikatakan sebagai segala sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, dimana produk itu diciptakan untuk mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan produk tersebut.

Dalam penelitian Ahmad *et al* (2017) menyatakan bahwa inovasi produk adalah proses berkelanjutan dan juga lintas fungsi yang melibatkan, kemudian mengintegrasikan kemampuan yang berbeda di dalam dan luar batas perusahaan.

Inovasi produk seringkali memiliki banyak tujuan, termasuk memberikan produk baru kepada konsumen yang dapat dijadikan referensi. Tujuan utama dari inovasi produk dalam perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai yang terkandung dalam produk dan untuk meningkatkan efisiensi produk (Polder et.al, 2013).

Selain itu, inovasi produk dapat dicapai dan dimanfaatkan melalui penggunaan teknologi dan pengetahuan baru, atau dengan menggabungkan teknologi dan pengetahuan baru dengan teknologi dan pengetahuan yang ada (Gunday, et.al, 2011).

Inovasi produk ini tidak mudah dilakukan karena dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini termasuk dorongan kebutuhan pelanggan yang berubah, kemajuan teknologi yang cepat, meningkatnya persaingan dari seluruh dunia, dan siklus hidup produk yang lebih pendek. Inovasi dalam produk sering terjalin dengan pelanggan dan pemasok. (Gunday, et.al, 2011).

2.1.4 Knowledge Management

Knowledge management saat ini menjadi penunjang adanya inovasi dalam bisnis. *Knowledge management* ini memberikan celah untuk berkolaborasi dengan ilmu pengetahuan yang ada, pembelajaran yang berlaku dan juga memberikan peningkatan dalam melakukan sebuah pekerjaan. *Knowledge management* adalah proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mengelola pengetahuan. (Samsir et.al, 2017).

Hal ini sangat mendukung dalam pengambilan keputusan yang berkualitas dan dapat memastikan bahwa kemampuan intelektualnya dan keefektifan cara kerja

organisasinya dapat dipahami dengan baik. Menurut penulis, ketika organisasi memiliki orientasi terhadap *knowledge management* maka *knowledge management* ini akan menjadi panduan untuk menetapkan strategi yang digunakan oleh organisasi.

Knowledge management merupakan bagian penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Menurut Al-Ti (2016), *knowledge management* dapat didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan yang dapat membantu organisasi untuk mengatur, membuat, menggunakan dan menyebarkan pengetahuan yang dapat memudahkan individu untuk bekerja dalam organisasi. Manajemen informasi dapat membantu mengubah cara organisasi memahami dan menggunakan informasi, serta bagaimana menerapkan pengetahuan ini dalam operasinya.

Knowledge management dapat mempengaruhi aktivitas yang akan dilakukan karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Al-Shanti (2017) percaya bahwa manajemen pengetahuan dapat membantu karyawan tetap up-to-date pada pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja mereka dengan memungkinkan mereka untuk melakukan studi yang berkelanjutan yang bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan, pendistribusian, dan bisa menerapkan pengetahuan tersebut untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik lagi.

Knowledge management ini salah satu bagian yang sangat berpengaruh terhadap jalannya suatu organisasi. Menurut (Suryadi, 2007) *Knowledge Management* ini dapat didefinisikan sebagai suatu langkah untuk menangkap, mengorganisasikan dan penyimpanan pengetahuan dan pengalaman dari setiap

individu pekerja atau group pekerja didalam sebuah organisasi dan membuat knowledge tersedia untuk pekerja lainnya di dalam organisasi.

2.1.5 Proses *Knowledge Management*

Knowledge management menjadi salah satu hal yang cukup krusial dan perlu dipelajari sebagai upaya dalam peningkatan kinerja dari suatu organisasi yang pada akhirnya diharapkan mampu bertahan ditengah persaingan secara efisien. Masalah inkonsistensi kinerja dapat diselesaikan dengan berbekal pemahaman yang baik mengenai proses KM. Definisi praktik Proses KM yang relevan dengan pelaksanaan riset ini diantaranya adalah:

1. Knowledge Creating

Peningkatan pengetahuan dalam organisasi dapat dilakukan dengan dua cara: dengan menciptakan pengetahuan, yang meliputi pengembangan internal pengetahuan baru atau peningkatan pengetahuan, dan dengan menangkap pengetahuan, yang mengacu pada masuknya pengetahuan eksternal ke dalam organisasi. *Knowledge creating* merangsang pengembangan ide-ide baru, yang mendorong inovasi dan membawa keuntungan yang signifikan dari eksklusivitas pengetahuan yang muncul, yang dengan sendirinya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Mitchell dan Boyle (2010) menjelaskan bahwasannya *knowledge creating* adalah kapabilitas suatu perusahaan dalam pengembangan ide dan juga jalan keluar yang aktual terkait aktivitas organisasi dari berbagai sudut pandang, mencakup prosedur operasional, manajerial output sampai dengan inovasi dalam bidang teknologi. *Knowledge creating* juga dapat dinyatakan sebagai proses untuk

mewujudkan dan mendapatkan pengetahuan baru yang dilakukan melalui langkah pengembangan, penemuan, maupun menangkap pengetahuan.

Menurut (Weerakoon et.al, 2020) *Knowledge creating* adalah membuat pengetahuan individu tersedia dan menghubungkannya dengan sistem pengetahuan organisasi.

2. *Knowledge Transfer*

Dalam banyak kasus, *knowledge transfer* sering disamakan dengan *knowledge sharing*, tetapi *knowledge transfer* dan *knowledge sharing* memiliki arti yang berbeda. *Knowledge sharing* adalah pertukaran pengetahuan antara dua individu atau tim dengan prioritas yang jelas, fokus *knowledge sharing* adalah pada sumber daya manusia dan interaksi mereka di dalamnya, dan penerima pengetahuan adalah mereka sendiri. Disisi lain, *knowledge transfer* didefinisikan sebagai interaksi individu dengan kelompok atau group dan organisasi, dimana komunikasi yang dibangun terfokus dan terarah sehingga penerima pengetahuan mampu mengaplikasikan pengetahuan yang diperolehnya (Paulin, 2012). *Knowledge transfer* adalah bagian dari *knowledge management* untuk menghasilkan ide dan inovasi yang berkontribusi pada keberlanjutan organisasi.

Wang dan Noe (2010), mengklaim bahwa proses *knowledge transfer* melibatkan berbagi pengetahuan oleh sumber pengetahuan serta akuisisi dan penerapan pengetahuan oleh penerima.

3. *Knowledge Embedding*

Proses knowledge embedding, pada dasarnya adalah singkatan dari penerapan pengetahuan dalam proses bisnis. Terlepas dari kenyataan bahwa proses penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan sering dilihat sebagai independen dan terpisah, dalam prakteknya proses ini terjadi secara bersamaan. Hal ini terutama terlihat dalam hal transfer dan penerapan pengetahuan, karena strategi sosialisasi (Nonaka dan Konno, 1998), yaitu personalisasi, (Hansen et al., 1999) secara langsung mendukung simultanitas proses ini. Karena semua yang telah disebutkan selama ini, knowledge embedding, dalam arti luas, melibatkan pelaksanaan semua aktivitas yang terkait dengan proses knowledge management organisasi.

Menurut Badaracco (1991), *knowledge embedding* mengeksplorasi pentingnya hubungan dan sumber daya material. Knowledge embedding dapat dianalisis dalam istilah sistem dalam suatu hubungan, misalnya antara teknologi, peran, prosedur formal, dan rutinitas yang muncul.

Gagasan 'embeddedness' diperkenalkan oleh Granovetter (1985). Yang mengatakan bahwa *knowledge embedding* merupakan pengetahuan yang berada dalam rutinitas sistemik.

Sedangkan menurut (Horvath 2000, Gamble & Blackwell 2001), *knowledge embedding* mengacu pada pengetahuan yang terkunci dalam proses, produk, budaya, rutinitas, artefak, atau struktur. Knowledge embedding baik secara formal, seperti melalui inisiatif manajemen untuk memformalkan rutinitas tertentu yang bermanfaat, atau secara informal ketika organisasi menggunakan dan menerapkan dua jenis pengetahuan lainnya.

2.1.6 Kinerja Organisasi

Kinerja dapat dimaknai sebagai suatu pencapaian atas hasil dari berbagai tindakan yang telah dilakukan oleh karyawan. Pencapaian yang dikehendaki setiap anggota dapat dikatakan sebagai kinerja organisasi yang mencakup produktivitas atau hasil nyata dari bisnis yang dihitung berlawanan dengan produktivitas yang telah direncanakan atau target dan tujuan yang ada. Kinerja organisasi telah didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya dengan bantuan administrasi yang berbakat, tata kelola yang baik dan memiliki dedikasi ulang yang konstan untuk mencapai tujuan bisnis (Mahapatro, 2013).

Gavrea dkk. (2012) mengatakan bahwa secara umum tidak terdapat definisi yang pasti terkait kinerja organisasi. Beberapa ide yang dapat menjelaskan konsep kinerja diantaranya adalah 1) kinerja merupakan alat keuangan dan non keuangan yang berisikan penjelasan terkait pencapaian tujuan. 2) kinerja memiliki sifat terus berkembang dan membutuhkan pertimbangan dan juga pemahaman. 3) kinerja digambarkan dengan menggunakan model kualitas yang merepresentasikan bagaimana kinerja yang dilaksanakan dapat mempengaruhi output di masa mendatang. 4) setiap individu yang memiliki keterlibatan dalam penilaian kinerja memiliki perbedaan juga dalam hal pemahaman mengenai kinerja. 5) konsep kinerja membutuhkan pertanggungjawaban tentang pengetahuan mengenai setiap karakter elemen yang berada dalam setiap bidangnya. 6) pelaporan taraf kinerja sebuah organisasi membutuhkan kecakapan dalam analisis hasil yang berkaitan dengan angka.

Ali (et al., 2017) berpendapat bahwa kinerja organisasi dapat digambarkan dalam lima langkah, yaitu langkah-langkah operasional (seperti pangsa pasar dan kepuasan pelanggan), langkah-langkah akuntansi (seperti mengelola informasi keuangan), ukuran kelangsungan hidup (kinerja organisasi jangka panjang), ukuran berbasis pasar (rasio nilai pasar organisasi dan nilai tambah pasar) dan ukuran nilai ekonomi (ukuran akuntansi yang disesuaikan).

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang melibatkan variabel terkait dengan *knowledge management*, inovasi, dan juga kinerja organisasi. Sedangkan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada peran mediasi inovasi proses dan inovasi produk pada hubungan antara *knowledge management* dan kinerja organisasi di Kabupaten Ponorogo. Penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan variable-variabel tersebut untuk menjadi dasar pengembangan hipotesis dalam penelitian ini, adalah:

- Penelitian dari Slavković dan Babić (2013) yang berjudul “*Knowledge Management, Innovativeness, And Organizational Performance: Evidence From Serbia*”. Penelitian ini membahas tentang dampak yang dihasilkan oleh *knowledge management* pada kinerja organisasi serta inovasi yang dirasakan pada sektor ekonomi Serbia. Hasil dari penelitian tersebut adalah tidak semua proses *knowledge management* dikembangkan di tingkat yang sama di perusahaan Serbia, tetapi *knowledge management* memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi, inovasi proses, dan inovasi administrasi. Metode

yang digunakan oleh penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner ke organisasi yang memiliki lebih dari 50 karyawan. Kuesioner disebarkan berjumlah 81, tetapi ada tiga kuesioner yang tidak valid karena dua kuesioner yang hanya diisi sebagian dan satu kuesioner ditolak oleh salah satu organisasi karena tidak sesuai ketentuan jumlah karyawan. Sehingga kuisisioner yang valid dikumpulkan sesuai kriteria sebanyak 78 responden. Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan SPSS versi 13.0. Dan pengukuran variable menggunakan Skala Likert lima point sebagai alat ukurnya.

- Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Babic et al. (2008) telah menunjukkan bahwa knowledge management dalam proses penerapan strategi perampingan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Hasil penelitian tersebut, dan perspektif penelitian yang dikembangkan oleh Moustaghfir dan Schiuma (2013), yang menunjukkan dampak knowledge management terhadap peningkatan inovasi dan kinerja organisasi.
- Penelitian dari Obeidat et al., (2016) yang berjudul “*The impact of knowledge management on innovation*”. Penelitian ini membahas tentang bagaimana dampak dari proses *knowledge management* yang meliputi akuisisi pengetahuan, macam-macam pengetahuan, dan juga manfaat pengetahuan. Selain itu juga terkait dengan pendekatan *knowledge management* yang meliputi jejaring sosial, kodifikasi, dan personalisasi pada inovasi di perusahaan konsultan di Yordania. Hasil dari penelitian tersebut adalah adanya hasil yang signifikan positif dari *knowledge management*

terhadap inovasi sehingga terciptanya penciptaan, *sharing*, dan memanfaatkan pengetahuan yang membangun keterampilan bagi karyawan yang relevan dengan proses inovasi. Hal ini membuat memiliki sumber daya karyawan yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang unggul lebih baik dari pada harus mempekerjakan karyawan baru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner kurang lebih 266 kepada 3 kelompok responden yang peneliti pilih diantaranya ada dari kalangan konsultan (hukum, akuntansi, manajerial, keuangan, sumber daya manusia, teknologi informasi, asuransi dan pendidikan), konsultan teknik (sipil, desain interior, komputer, perencanaan, proyek dan arsitek) dan posisi manajerial atau administrasi (manajer umum, direktur eksekutif, direktur teknis dan kepala departemen).

- Penelitian Muhammad Saqib et al (2017) berjudul “*The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance In Today’s Economy*”. Menunjukkan adanya implikasi yang bersifat positif dengan pelaksanaan proses knowledge management pada kinerja organisasi yang memiliki cakupan luas maupun kecil seperti UMKM, meskipun dalam praktiknya menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Disamping itu, adanya knowledge management menghasilkan dampak pada jalinan terhadap klien yang semakin baik sekaligus adanya penghematan pada biaya konsultasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kondisi perekonomian organisasi yang bersangkutan. Jika diterapkan dengan baik oleh organisasi, maka dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Penelitian dilaksanakan

dengan menggunakan *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge audit*, *knowledge using*, dan *knowledge structuring* sebagai variabel didalamnya. Sedangkan dalam prosesnya, peneliti menggunakan pendekatan literatur review dengan cara mengkomparasikan beberapa studi yang dirasa relevan dengan topik.

2.3 Formulasi Hipotesis

2.3.1 Hubungan *Knowledge Management* terhadap Inovasi Proses

Sudah banyak penelitian yang meneliti terkait dengan *knowledge management* dengan inovasi proses. Menurut penelitian oleh Kör dan Maden (2013) menyatakan bahwa proses *knowledge management* di Turki memiliki pengaruh positif yang signifikan di mana meningkatkan inovasi pada organisasi. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Slavković and Babić (2013) adalah *knowledge management* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi proses. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gold et al (2001) bahwa *knowledge management* dapat dianalisis melalui tiga proses *knowledge management* dasar yaitu *knowledge creating*, *knowledge transfer* dan *knowledge embedding*. Penelitian ini menghasilkan bahwa *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer* dan *knowledge embedding* ternyata menunjukkan dari masing-masing proses memiliki dampak positif dan signifikan secara statistik pada inovasi proses. Inovasi proses ini dilakukan dengan harapan dapat mengurangi biaya untuk jangka pendek maupun jangka panjang di dalam operasional perusahaan. Sedangkan menurut penelitian dari Obeidat et al., (2016) *knowledge management* ini juga berpengaruh signifikan positif terhadap inovasi. Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap inovasi proses, sehingga dapat menghasilkan dugaan sementara berikut:

H1: *Knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer*, dan *knowledge embedding* berpengaruh signifikan positif terhadap inovasi proses.

2.3.2 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi dimediasi oleh Inovasi Proses.

Knowledge management akan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja organisasi ketika adanya inovasi proses didalamnya. Dimana dapat diartikan bahwa secara langsung (direct) *knowledge management* memiliki kontribusi pengaruh pada tingkat kinerja suatu organisasi yang tentunya didukung oleh pengetahuan yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer* dan *knowledge embedding*. Secara tidak langsung inovasi proses juga berpengaruh untuk menunjang kinerja organisasi. Hal ini terlihat dari hasil penelitian yang menunjukkan perbaikan pada manajemen sumber daya manusia (HRM) seperti pelatihan, dan selektivitas kepegawaian, sebagai proses untuk menunjang kinerja organisasi. Tentunya hal ini melibatkan inovasi proses dan juga *knowledge management* agar berjalan dengan efektif.

Menurut temuan empiris Yousif Al-Hakim dan Hassan (2013), strategi *knowledge management* memiliki dampak secara langsung maupun tidak pada kinerja organisasi, dampak tidak langsung melalui variabel mediasi berupa inovasi. Pengaruh yang ditemukan merupakan hasil dari survei yang telah dilakukan pada sektor telekomunikasi yang berada di Iraq.

Penelitian dengan topik serupa juga sudah pernah dilakukan oleh López Nicolás dan Meroño-Cerdán (2011) yang kemudian menghasilkan adanya kontribusi pengaruh secara langsung maupun tidak antara *knowledge management* dengan kinerja organisasi.

Carolina dan Angel (2011) menggunakan model persamaan struktural untuk melakukan analisis terkait korelasi antara *strategic knowledge management* (KM), strategi inovasi bisnis,

dan kinerja dengan menjadikan 310 organisasi yang berada di Spanyol sebagai subjek utamanya. Penelitian menghasilkan pernyataan bahwa dua strategi KM (kodifikasi dan personalisasi) adalah penting. Secara langsung atau tidak langsung (dengan meningkatkan kemampuan berinovasi) berdampak pada inovasi dan kinerja organisasi.

Penelitian yang dihasilkan oleh Slavković dan Babić (2013) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan juga berpengaruh positif terhadap inovasi proses, di mana inovasi proses ini mempunyai efek mediasi yang signifikan antara *knowledge management* dengan kinerja organisasi.

Melalui uraian di atas dapat disimpulkan bahwa inovasi proses berpengaruh pada *knowledge management* dan juga kinerja organisasi, sehingga dapat menghasilkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi inovasi proses berpengaruh positif dan signifikan.

2.3.3 Hubungan *Knowledge Management* terhadap Inovasi Produk

Ada banyak penelitian yang meneliti tentang *knowledge management* yang berdampak pada inovasi produk. Menurut Bas et.al (2015), *knowledge management* memiliki dampak yang signifikan terhadap inovasi produk. Menurut Andreeva dan Kianto (2011), berdasarkan sampel yang dilakukan oleh peneliti di 211 perusahaan di Finlandia, Rusia dan China, proses *knowledge management* ini berdampak positif terhadap inovasi. Samsir et al., (2017) menyatakan dalam sebuah jurnal penelitian bahwa *knowledge management* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi produk. Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge*

management berpengaruh terhadap inovasi produk, sehingga dapat menghasilkan dugaan sebagai berikut:

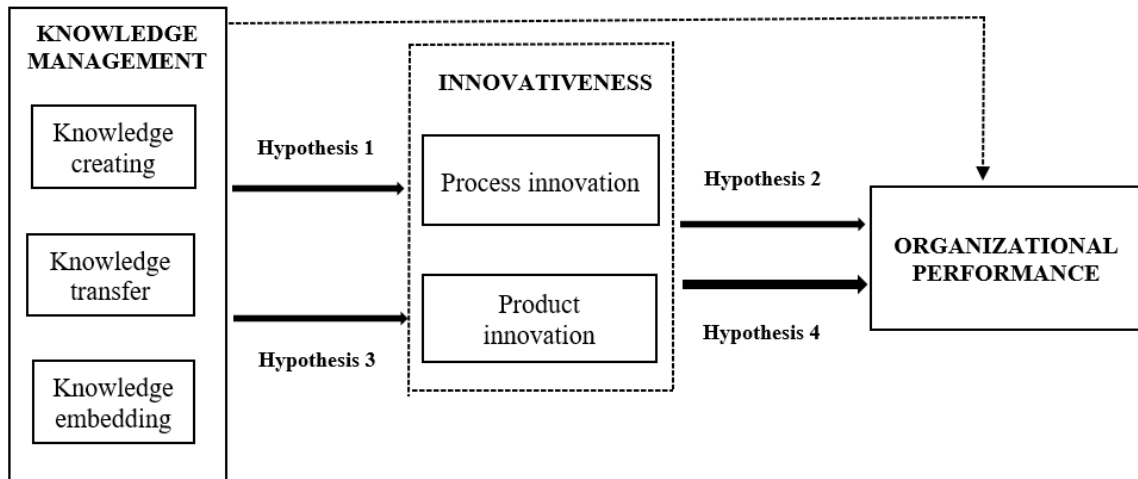
H3 : *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.

2.3.4 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi dimediasi oleh Inovasi Produk

Sebuah studi oleh Al-Sa'di et.al (2017) menyatakan bahwa *knowledge management* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dalam organisasi ketika inovasi produk atau proses terjadi. Artinya, *knowledge management* berdampak langsung pada kinerja perusahaan dengan dua inovasi. Menurut Schiuma dan Carlucci (2008), *knowledge management* ini dapat mengarah pada inovasi dan mempengaruhi tingkat kinerja operasional dan organisasi. Adanya inovasi produk ini dapat mempengaruhi kualitas produk, tidak hanya kualitas produk itu sendiri yang akan ditingkatkan, tetapi juga penggunaan teknologi dan penciptaan produk baru dengan kinerja yang lebih tinggi (Chang dan Ahn, 2005). Dari uraian di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa ada hubungan perantara antara inovasi produk dan *knowledge management*, dan hipotesis berikut muncul.

H4 : Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang peneliti pilih berada di Kabupaten Ponorogo. Dalam penelitian ini populasi bersifat tidak terbatas yang mana berasal dari sektor produksi dan juga perdagangan yang berada di Kabupaten Ponorogo.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, peristiwa, atau objek yang ingin diteliti oleh peneliti berdasarkan statistik sampel (Sekaran dan Bougie, 2017). Berdasarkan pengertian dari Sekaran dapat disimpulkan bahwa populasi ini bukan hanya sekedar sekumpulan orang tetapi bisa berupa peristiwa maupun objek atau benda-benda lainnya yang bisa diteliti. Populasi bukan sekedar jumlah objek atau subjek yang akan diteliti saja tetapi keseluruhan sampai dengan meliputi karakteristik objek atau subjek yang akan diteliti. Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Industri produksi dan perdagangan di Kabupaten Ponorogo. Adapun Populasi organisasi yang bergerak di industri tersebut di Kabupaten Ponorogo jumlahnya belum diketahui secara pasti.

3.2.2 Sampel

Menurut Darroch (2013) sampel masuk kedalam bagian dari populasi. Sedangkan menurut Sugiyono (2015:118) Sampel adalah sebagian kecil dari jumlah dan karakteristik suatu populasi. Jika populasinya besar dan peneliti tidak dapat mempelajari semua populasi,

maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya dapat diterapkan pada populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif. Mengingat populasi di Kabupaten Ponorogo tidak diketahui jumlahnya maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak lebih dari 50 sampel. Alasan untuk cara membentuk sampel ini adalah asumsi bahwa organisasi dengan lebih dari 50 karyawan mampu mengkonseptualisasikan strategi manajemen pengetahuan. Ukuran sampel yang diperlukan untuk regresi berganda ditentukan dengan menggunakan rumus $50 + 8k$ (di mana k adalah jumlah prediktor, yaitu variabel independen), yang ditetapkan oleh **Green (1991)**. Dalam kasus ini, jumlah minimum yang diperlukan dari organisasi bisnis yang diamati dalam sampel adalah 74. Responden dalam penelitian ini adalah pemilik usaha, manajer, direktur atau pengelola usaha yang akrab dengan subjek penelitian dan situasi di organisasi mereka sendiri.

3.3 Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Knowledge Management (X)

Menurut Kör dan Maden (2013) *knowledge management* didefinisikan sebagai proses bisnis yang berkaitan dengan proses penciptaan pengetahuan baru dan penggunaan pengetahuan yang dilakukan di dalam perusahaan kapanpun jika diperlukan. *Knowledge management* dalam pelaksanaan penelitian ini dijadikan sebagai variabel bebas atau X yang akan diuji pengaruhnya terhadap variabel inovasi dan juga kinerja. Indikator ukuran yang digunakan untuk variabel *knowledge management* diadopsi dari penelitian Pe´rez-Ló pez dan Alegre (2012). Indikator dari *knowledge management* yaitu:

- Perusahaan bertemu pelanggan secara berkala untuk menemukan kebutuhan mereka di masa mendatang.
- Perusahaan memiliki proses untuk mengetahui tentang pemasok.
- Perusahaan memiliki sistem dimana perusahaan dapat mempelajari praktik-praktik yang berhasil di perusahaan lain.
- Perusahaan mempunyai langkah kegiatan dalam memperoleh pengetahuan baru dengan pemanfaatan dan juga pengembangan atas pengetahuan yang sebelumnya sudah tersedia.
- Ide dan pendekatan baru terkait dengan kinerja akan berkembang terus menerus.
- Rapat diadakan secara berkala kepada karyawan guna memberitahu inovasi terbaru di dalam perusahaan.
- Perusahaan mempunyai prosedur khusus dalam menjamin pendistribusian praktik yang baik kepada seluruh departemen.
- Ada individu yang bergabung kedalam beberapa tim atau divisi dan bertugas sebagai penghubung di antara mereka.
- Ketersediaan individu yang tugas utamanya adalah menghimpun serta mendistribusikan saran-saran karyawan yang ada di perusahaan.
- Sistem perusahaan cukup fleksibel dilakukan sehingga memudahkan untuk memodifikasi dan dapat segera dilakukannya penerapan pengetahuan baru.

- Manajemen menekankan pentingnya pengetahuan baru.
- Perusahaan dapat menemukan dan menerapkan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan daya saing.

3.3.2 *Knowledge Creating* (X¹)

Mitchell dan Boyle (2010) menjelaskan *knowledge creating* sebagai kapasitas suatu perusahaan dalam menciptakan serta mengembangkan ide dan juga jalan keluar yang lebih baru terkait dengan aktivitas organisasi dari berbagai sudut pandang, mencakup prosedur operasional, manajerial output sampai dengan inovasi dalam bidang teknologi. *Knowledge creating* juga dapat dinyatakan sebagai proses untuk mewujudkan dan mendapatkan pengetahuan baru yang dilakukan melalui langkah pengembangan, penemuan, maupun menangkap pengetahuan. Knowledge Creating juga telah menciptakan suatu ilmu melalui perputaran tertentu yang disertai dengan media dan keberadaan proses bertukar informasi pada individu lain. Nonaka dan Toyama (2013) menyebutkan beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam menentukan taraf *knowledge creation* diantaranya:

- Organisasi dapat merangsang jaringan formal dan informal antara karyawan dan para ahli
- Terus menerus bereksperimen dengan mengembangkan ide dan pendekatan baru dalam organisasi
- Pertukaran informasi antara karyawan dan para ahli
- Organisasi harus bisa menjadikan karyawan lebih akrab dengan pekerjaannya

3.3.3 *Knowledge Transfer* (X²)

Knowledge transfer adalah metode manajemen pengetahuan yang mengacu pada transfer pengetahuan, ide, pengalaman, atau keterampilan dari seseorang, departemen, organisasi, lembaga, atau perusahaan yang tujuannya adalah untuk berkolaborasi dengan orang yang memberikan pengetahuan dalam kasus-kasus khusus. Dimana seseorang yang memberikan pengetahuan tersebut mempunyai keahlian khusus dalam bidang yang sudah dikuasai (expert). *Knowledge transfer* merupakan bagian dari *knowledge management* agar bisa menciptakan ide-ide serta inovasi yang akan berkontribusi keberlangsungan suatu organisasi.

Knowledge transfer adalah komunikasi pengetahuan dari sumber yang dipelajari dan diterapkan oleh penerima . Wang dan Noe (2010), mengklaim bahwa proses *knowledge transfer* melibatkan berbagi pengetahuan oleh sumber pengetahuan serta akuisisi dan penerapan pengetahuan oleh penerima.

Menurut Argote dan Ingram (2000) mendefinisikan *knowledge transfer* sebagai proses di mana satu unit organisasi berada di bawah pengaruh unit organisasi lain dengan pengalaman yang memadai. Indikator dari *knowledge transfer* menurut Argote dan Ingram (2000) adalah keberhasilan dalam kegiatan *knowledge transfer* dapat dilihat melalui perubahan pengetahuan pihak penerima maupun perubahan kinerjanya. Indikator dari *knowledge transfer* antara lain :

- Fokus pada pertukaran praktik terbaik mengenai kinerja dengan rekan dalam organisasi
- Pertukaran ide antara karyawan secara formal maupun informal
- Organisasi memiliki mekanisme formal untuk pertukaran praktik terbaik
- Organisasi memiliki prosedur untuk mendistribusikan saran

- Pertukaran pengetahuan dan pengalaman dalam komunikasi 2 arah

3.3.4 *Knowledge Embedding* (X³)

Menurut Badaracco (1991), *knowledge embedding* mengeksplorasi pentingnya hubungan dan sumber daya material. *Knowledge embedding* dapat dianalisis dalam istilah sistem dalam suatu hubungan, misalnya antara teknologi, peran, prosedur formal, dan rutinitas yang muncul.

Sedangkan menurut (Horvath 2000, Gamble & Blackwell 2001), *knowledge embedding* mengacu pada pengetahuan yang terkunci dalam proses, produk, budaya, rutinitas, artefak, atau struktur. *Knowledge embedding* baik secara formal, seperti melalui inisiatif manajemen untuk memformalkan rutinitas tertentu yang bermanfaat, atau secara informal ketika organisasi menggunakan dan menerapkan dua jenis pengetahuan lainnya. Berikut merupakan indikator dari *knowledge embedding* :

- Penyamaan minat dan melakukan kerja sama dalam hal pemecahan masalah
- Melakukan proses perbaikan yang berasal dari saran para pelanggan/klien
- Organisasi melakukan penerapan pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan efisiensi kerja
- Pengetahuan karyawan digunakan untuk tujuan praktis

3.3.5 Kinerja Organisasi (Y)

Kinerja organisasi merupakan bagian dari efektivitas organisasi yang mencakup hasil keuangan dan non keuangan (Ali *et al.*, 2017). Menurut Mulyadi (2007) kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang

telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Berikut indikator dari kinerja organisasi :

- Organisasi mampu mengurangi biaya produksi dan biaya overhead
- Pendapatan perusahaan mengalami pertumbuhan
- Produktivitas karyawan lebih baik dibandingkan dengan kompetitor
- Kualitas produk lebih baik dari pesaing
- Organisasi memiliki reputasi yang baik

3.3.6. Inovasi Proses (Z¹)

Inovasi proses dapat meningkatkan atau memperbaiki sumber daya yang ada, memodifikasinya untuk menciptakan sesuatu yang bernilai, menciptakan hal baru dan berbeda, mengubah bahan menjadi sumber daya, dan mengubah setiap sumber daya menjadi sumber daya baru yang lebih produktif baik secara langsung maupun tidak langsung. Inovasi proses mencakup beberapa perbaikan yang berkaitan dengan produksi, logistik, atau kegiatan yang berkaitan dengan akuntansi, pembelian, komputer, dan pemeliharaan (Polder et al., 2010). Dalam penelitian ini, inovasi proses diposisikan bersama dengan inovasi produk sebagai variabel intervensi. Pengukuran variabel inovasi proses diadopsi dari penelitian Gunday et al. (2011). Indikator dari inovasi proses meliputi:

- Organisasi memperkenalkan banyak hal baru kedalam proses bisnis
- Organisasi merupakan pelopor dalam memperkenalkan cara baru kinerja proses bisnis

- Organisasi mampu merangsang pengembangan proses dalam peningkatan kualitas dan pengurangan biaya

3.3.7 Inovasi Produk (Z^2)

Dalam penelitian ini, inovasi produk diposisikan bersama dengan inovasi proses sebagai variabel intervening. Ukuran variabel inovasi produk diadaptasi dari Gunday et al. (2011). Indikator inovasi produk adalah:

- Perusahaan mengembangkan produk baru dengan fungsi yang spesifik dan berbeda dari yang sebelumnya
- Perusahaan sekarang mengembangkan produknya agar lebih ramah pengguna dan ramah pengguna
- Perusahaan mengembangkan produk dengan komponen perangkat keras baru yang berbeda dari sekarang
- Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kualitas pembuatan dibandingkan dengan komponen dan bahan baku yang digunakan saat ini

3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Menurut Sekaran (2013), data primer diperoleh langsung dari sumber langsung yang berkaitan dengan variabel penelitian yang digunakan untuk tujuan tertentu dalam penelitian. Data sekunder berasal dari berbagai sumber yang ada. Penelitian ini menggunakan data primer berupa

kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden, sedangkan data sekunder menggunakan data informatif dari penelitian-penelitian sebelumnya dan berbagai referensi terkait penelitian.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menyebarkan kuesioner kepada 74 perusahaan di Kabupaten Ponorogo yang bergerak dalam sektor produksi dan juga perdagangan. Menurut Sekaran (2013) kuesioner sendiri memiliki pengertian sebagai daftar pertanyaan yang telah disusun dan memudahkan para responden untuk menjawab jawaban mereka secara jelas dan rinci. Kuesioner yang berbentuk angket kemudian disebar kepada responden yang didalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan informasi tentang penelitian. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel.

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

1. Bagian yang terdapat karakteristik responden, didalamnya meliputi nama *perusahaan/organisasi*, nama responden, dan usia usaha.
2. Bagian yang menjelaskan pertanyaan tentang variabel penelitian.

Pada penelitian ini dalam mengumpulkan data dengan menggunakan skala Likert yang terbagi menjadi 1-5 yaitu:

- Sangat tidak setuju (STS): Skor 1
- Tidak setuju (TS): Skor 2

- Netral (N): Skor 3
- Setuju (S): Skor 4
- Sangat setuju (SS): Skor 5

Sebelum pengumpulan data dilakukan, kuesioner yang digunakan untuk mengambil data terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya.

3.5. Analisis Inferensial

Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2011) reliabilitas sendiri dapat diartikan sebagai alat ukur untuk sebuah kuesioner yang merupakan sebuah indikator dari variable. Kuesioner yang baik dapat dikatakan reliabel atau handal ketika jawaban dari responden terhadap pertanyaan yang diberikan dapat konsisten atau stabil secara terus menerus. Adapun cara untuk mengukur reliabilitas menurut Ghozali (2018) dapat diukur dengan 2 (dua) cara yaitu:

- *Repeated Measure* atau pengukuran ulang, cara ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan berulang yang sama di waktu yang berbeda hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah responden tetap konsisten dengan jawabannya atau tidak.
- *One Shot* atau pengukuran sekali saja, pengukuran ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan sekali saja kepada responden dan kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan pertanyaan yang lainnya untuk mengukur korelasi terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut. Program SmartPLS 3.0 disini memberikan cara untuk mengukur reliabilitas dengan uji *cronbach alpha* (α). Variabel dapat dikatakan reliabel ketika nilai *cronbach alpha* $> 0,60$.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Terdapat dua metode dalam analisis data, salah satunya adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif menurut Sekaran (2007) adalah bagaimana caranya untuk menemukan dan menggambarkan sebuah variabel dalam suatu kondisi tertentu. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang dihasilkan dari masing-masing variabel di mana dapat membantu untuk mengambil keputusan yang akan diambil serta memahami karakteristik dari responden penelitian. Penelitian ini akan menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui karakteristik dari responden yang didasarkan pada beberapa kriteria. Adapun kriteria dari responden peneliti antara lain sebagai berikut:

- Nama Usaha
- Jumlah Karyawan
- Pendapatan Per tahun
- Jabatan Responden
- Umur Usaha

3.6.2 Hierarchical Regression Analysis (HRA)

Analisis yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada Hair et.al (2010) yang mana menjelaskan terkait dengan teknik multivariat yang merupakan perluasan dari analisis univariat serta analisis bivariat. Analisis regresi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel independen dan dependen. Bila hanya ada satu variabel bebas dan terikat, maka regresi tersebut disebut regresi linier sederhana (Juliandi, Irfan, Manurung, 2014). Ketika ada beberapa variabel independen atau dependen, itu disebut regresi linier berganda. Regresi linier berganda merupakan model regresi dengan variabel bebas berganda. Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018).

Dalam contoh penelitian ini uji regresi linear berganda dilakukan untuk mendapatkan gambaran bagaimana variabel independen yang meliputi *knowledge management*, dan inovasi mempengaruhi variabel dependen kinerja organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 (Ghozali, 2018). Pengelolaan data-data penelitian ini menggunakan program SmartPLS versi 3.0 untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam penelitian. Dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Analisis regresi linear sederhana

Persamaan regresi linier sederhana digunakan untuk hubungan antara *Knowledge Management* dengan Inovasi proses:

$$Z_{\text{inovasi proses}} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Untuk persamaan regresi linier sederhana untuk hubungan *Knowledge Management* dengan Inovasi Produk:

$$Z_{\text{inovasi produk}} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

Z = Inovasi Proses & Inovasi Produk

X₁ = *knowledge creating*

X₂ = *knowledge transfer*

X₃ = *knowledge embedding*

b₁, b₂, b₃ = Koefisien Regresi

e = *Standard Error*

2) Analisis Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression Analysis*)

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk hubungan *Knowledge Management* dan Inovasi Proses terhadap Kinerja Organisasi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + Z(Z^1) + e \dots\dots\dots(2)$$

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk hubungan *Knowledge Management* dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Organisasi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + Z(Z^2) + e \dots\dots\dots(4)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Organisasi

X₁ = *knowledge creating*

- X_2 = *knowledge transfer*
- X_3 = *knowledge embedding*
- Z = Inovasi proses & Inovasi produk
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien Regresi
- e = *Standard Error*

3.6.3 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model ini menggunakan model uji prediktif yang terdiri dari beberapa aspek:

1. Uji Path Coefficients

Menurut Ghozali & Latan (2015), uji koefisien jalur (*path coefficients*) dapat diberikan skor umum antara -1 dan 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan hubungan yang positif, dan sebaliknya nilai yang jauh dari 1 menunjukkan hubungan yang negatif.

2. Uji Hipotesis (Resampling Bootstrapping)

Pengujian hipotesis ini menurut Ghozali dan Latan (2015). Jika H_a ditolak, maka H_o diterima dan sebaliknya. Lihat statistik t untuk nilai t tabel dan lihat apakah $> 1,96$ atau $< -1,96$.

3. Uji Coefficient of Determination (R²)

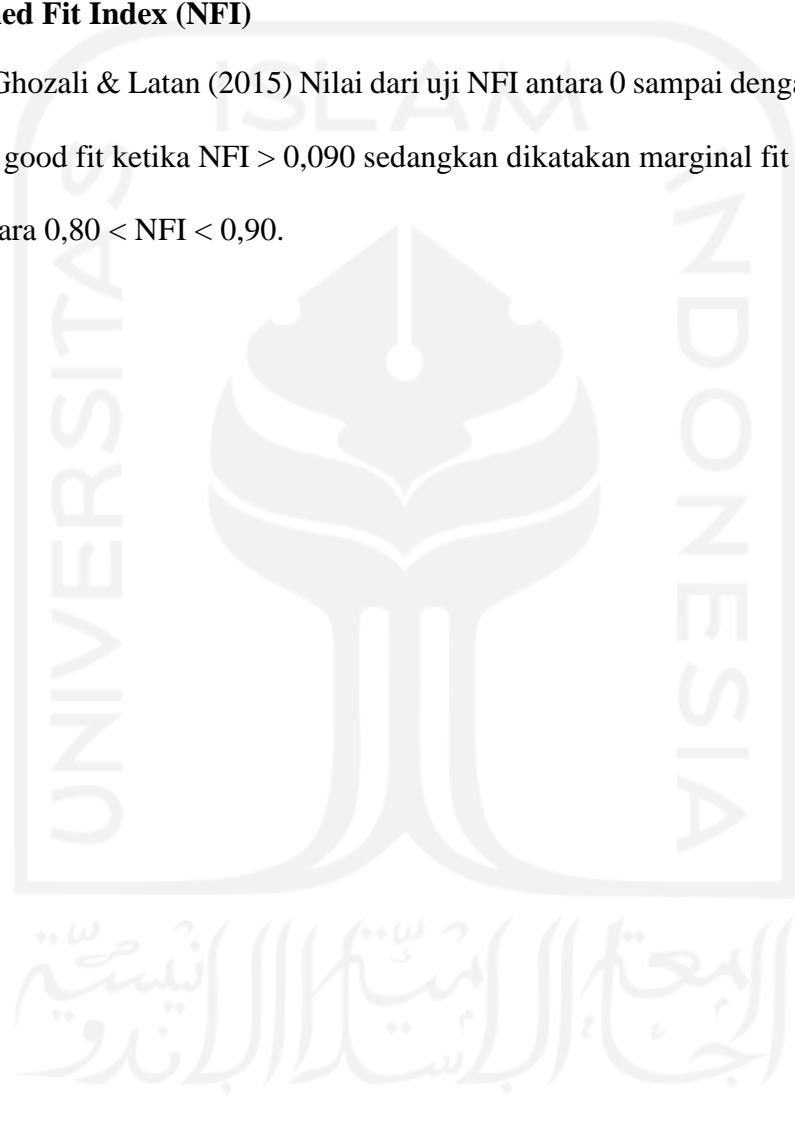
Menurut Ghozali & Latan (2015) uji R-Square digunakan untuk mengukur variabel bebas yang mana dapat mempengaruhi variabel yang terkait. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai R² yang dimulai dari 0 hingga 1.

4. Uji Effect Size (F²)

Effect size (F square) untuk mengetahui kebaikan model. Menurut Ghozali (2015) interpretasi nilai f square yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.

5. Uji Normed Fit Index (NFI)

Menurut Ghozali & Latan (2015) Nilai dari uji NFI antara 0 sampai dengan 1. Nilai dapat dikatakan good fit ketika $NFI > 0,090$ sedangkan dikatakan marginal fit ketika nilai NFI nya di antara $0,80 < NFI < 0,90$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh *knowledge management* dan inovasi terhadap kinerja organisasi di Kabupaten Ponorogo. Pembahasan ini meliputi uraian tentang karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian instrumen, pengujian asumsi klasik, pengujian regresi dan analisis jalur. Teknik dalam mengolah data yang digunakan adalah software SmartPLS versi 3.0. Partial Least Square (PLS) adalah teknik statistik multivariat yang dapat menangani banyak variabel respon dan penjelas secara bersamaan. Analisis ini merupakan alternatif yang sangat baik untuk analisis regresi berganda dan regresi komponen utama. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari hasil kuesioner yang berjumlah 74 orang responden.

4.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini yang dijadikan karakteristik responden yaitu Nama Usaha Yang Dikelola, Jenis Usaha, Jumlah Karyawan, Jabatan Responden, Umur Usaha, Jumlah karyawan, Pendapatan Pertahun.

1. Jenis Usaha

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Jenis Usaha Yang Dikelola yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Usaha

Kategori	Jumlah	Persentase
Production/produksi	36	48.65
Trade/perdagangan	38	51.35
Total	74	100.0

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa berdasarkan Jenis Usaha, sebagian besar responden termasuk dalam kategori Trade/Perdagangan yaitu sebanyak 38 responden (51,35%), sedangkan kategori Production/Produksi yaitu sebanyak 36 responden (48.65%)

2. Jumlah Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Jumlah Karyawan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jumlah Karyawan

Kategori	Jumlah	Persentase
>100 Orang	33	44.5%
50 – 100 Orang	24	32.5%
50 Orang	17	23.0%
Total	74	100.0

Sumber : data primer 2022

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa berdasarkan Jumlah Karyawan, sebagian besar responden termasuk dalam kategori > 100 Orang yaitu sebanyak 33 responden (44.5%). Kategori 50-100 Orang yaitu sebanyak 24 responden (32.5%). Sedangkan dalam kategori 50 Orang sebanyak 17 responden (23.0%)

3. Pendapatan Per 1 Tahun

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Pendapatan Per 1 Tahun yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3 Pendapatan Per 1 Tahun

Kategori	Jumlah	Persentase
100 - 300 juta	13	17.5%
300 - 2.5 milyar	46	62.2%
>2.5 milyar	15	20.3%
Total	74	100.0

Sumber : data primer 2022

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa berdasarkan Pendapatan Per 1 Tahun, sebagian besar responden termasuk dalam kategori 300 – 2,5 Milyar Rupiah yaitu sebanyak 46 responden (62.2%). Kategori >2.5 milyar sebanyak 15 responden (20.3%), kategori 100 – 300 sebanyak 13 responden (17.5%).

4. Jabatan Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Jabatan Responden yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.4 Jabatan Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Manajer/Direktur/Pengelola Usaha	49	66.2%
Pemilik Perusahaan	25	33.8%
Total	74	100,0

Sumber : data primer 2022

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa berdasarkan Jabatan Responden, sebagian besar responden termasuk dalam kategori Manajer / Direktur atau Pengelola Usaha yaitu sebanyak 49 responden (66.2%). Sedangkan kategori Pemilik Perusahaan sebanyak 33.8%.

5. Umur Usaha

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Umur Perusahaan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.5 Umur Usaha

Kategori	Jumlah	Persentase
>10 tahun	41	55.4%
5 – 10 tahun	30	40.5%

5 tahun	3	4.1%
Total	74	100.0

Sumber : data primer 2022

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa berdasarkan Umur Usaha, sebagian besar perusahaan lama berdirinya termasuk dalam kategori >10 Tahun yaitu sebanyak 41 responden (55.4%). Kategori 5 – 10 tahun sebanyak 30 responden (40.5%). Sedangkan perusahaan yang lama berdirinya 5 tahun sebanyak 3 responden (4.1%).

Karakteristik responden berdasarkan Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar Perusahaan di Kabupaten Ponorogo bergerak pada bidang trade/perdagangan yaitu sejumlah 38 responden (51.35%). Hal ini menunjukkan bahwa perdagangan menjadi pilihan oleh banyak pengusaha dalam menjalankan usahanya. Selanjutnya berdasarkan jumlah karyawan, sebagian besar Perusahaan memiliki karyawan lebih dari 100 orang. Berdasarkan omzet, sebagian besar Perusahaan memiliki omzet sebesar 300-2,5 Milyar Rupiah yaitu sebanyak 46 responden. Selanjutnya berdasarkan jabatan, sebagian besar responden merupakan Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha yaitu sejumlah 49 responden (66.2%). Kemudian berdasarkan umur usaha, sebagian besar Perusahaan telah menjalankan usahanya selama lebih dari 10 tahun yaitu sejumlah 41 responden (55.4%). Hal ini menunjukkan bahwa usaha tersebut dapat bertahan dan menjalankan usahanya dalam waktu yang cukup lama.

4.2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah terkumpul dari responden telah direkapitulasi dan kemudian dianalisis untuk mengetahui *Knowledge Management*, Inovasi dan Kinerja Organisasi. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti atas jawaban responden dengan menggunakan interval.

Variabel penelitian dinilai dalam skala *likert* dengan tolak ukur skor terendah adalah 1 (sangat tidak setuju) sampai skor tertinggi adalah 5 (sangat setuju). Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

- Skor penilaian terendah adalah : 1
- Skor penilaian tertinggi adalah : 5
- $Interval = \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{kelas interval}}$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan interval tersebut, maka dalam interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang diperoleh dari responden:

Tabel 4.6 Interpretasi Kelas Interval

Interval	Interpretasi
1,00 - 1,79	Sangat rendah

1,80 – 2,59	Rendah
3,00 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat tinggi

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian untuk mengetahui nilai rata-rata dari masing-masing indikator yang diuji dalam penelitian, dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel *Knowledge Creating*

Indikator	Mean	Kriteria
Organisasi merangsang jaringan formal dan informal antara karyawan dan para ahli di luar organisasi	4.24	Sangat Tinggi
Karyawan terus menerus bereksperimen dengan ide-ide dan pendekatan baru dalam pekerjaan mereka	4.12	Tinggi

Karyawan bertukar informasi dengan para profesional dan ahli dari bidang keahlian mereka.	4.14	Tinggi
Organisasi memungkinkan karyawan untuk menjadi akrab dengan pekerjaan karyawan lain dalam suatu organisasi.	4.30	Sangat Tinggi
Karyawan organisasi memperkuat kompetensi profesional mereka secara aktif.	4.15	Tinggi
Rata-rata Penilaian Responden	4.19	Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2022

Berdasarkan tabel tersebut, 74 responden memiliki nilai rata-rata 4.19 dan penilaian tersebut termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Creating* memberikan peranan terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan penilaian responden pada variabel *Knowledge Creating* tertinggi adalah pada indikator “Organisasi memungkinkan karyawan untuk menjadi akrab dengan pekerjaan karyawan lain dalam suatu organisasi.” dengan rata – rata sebesar 4.3 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Karyawan terus menerus bereksperimen dengan ide-ide dan pendekatan baru dalam pekerjaan mereka.”

Dengan rata rata sebesar 4.12. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan *Knowledge Creating* dianggap memiliki peranan terhadap Kinerja Organisasi.

Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Variabel *Knowledge Transfer*

Indikator	Mean	Kriteria
Karyawan fokus untuk bertukar praktik terbaik mengenai kinerja dengan rekan kerja mereka.	4.18	Tinggi
Karyawan bertukar ide dengan rekan kerja mereka secara formal atau informal setiap hari.	4.12	Tinggi
Organisasi memiliki mekanisme formal yang memungkinkan pertukaran praktik terbaik mengenai kinerja kerja di dalam berbagai bagian organisasi.	4.00	Tinggi
Organisasi memiliki prosedur untuk mengumpulkan dan mendistribusikan saran yang datang dari karyawan, pelanggan/klien dan mitra bisnis.	4.24	Sangat Tinggi
Karyawan bertukar pengetahuan dan pengalaman mereka dalam proses komunikasi dua arah.	4.02	Tinggi

Rata-rata Penilaian Responden	4.11	Tinggi
-------------------------------	------	--------

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian,2022

Berdasarkan Tabel 4.8 jawaban yang diberikan dari 74 responden, rata rata memberikan penilaian sebesar 4.11 dan nilai tersebut kriteria Tinggi. Dengan demikian menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Transfer* memberikan peranan terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan penilaian responden pada variabel *Knowledge Transfer* tertinggi adalah pada indikator “Organisasi memiliki prosedur untuk mengumpulkan dan mendistribusikan saran yang datang dari karyawan, pelanggan/klien dan mitra bisnis.” dengan rata – rata sebesar 4.24 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Karyawan bertukar ide dengan rekan kerja mereka secara formal atau informal setiap hari.” Dengan rata rata sebesar 4.00. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan *Knowledge Transfer* dianggap memiliki peranan terhadap Kinerja Organisasi.

Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Variabel *Knowledge Embedding*

Indikator	Mean	Kriteria
Organisasi merangsang orang-orang yang memiliki minat yang sama untuk bekerja sama dalam proses pemecahan masalah.	4.02	Tinggi

Saran dari pelanggan/klien sering diterapkan dalam proses perbaikan produk/jasa.	4.12	Tinggi
Organisasi memungkinkan penerapan pengetahuan dan pengalaman dengan tujuan meningkatkan efisiensi kerja.	4.04	Tinggi
Pengetahuan karyawan digunakan untuk tujuan praktis.	4.1	Tinggi
Rata-rata Penilaian Responden	4.06	Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9, dapat dipaparkan bahwa dari 74 responden, rata rata memberikan penilaian sebesar 4.06 dan nilai tersebut masuk dalam kriteria Tinggi. Dengan demikian menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Embedding* memberikan peranan terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan penilaian responden pada variabel *Knowledge Embedding* tertinggi adalah pada indikator “Saran dari pelanggan/klien sering diterapkan dalam proses perbaikan produk/jasa.” dengan rata – rata sebesar 4.12 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Organisasi merangsang orang-orang yang memiliki minat yang sama untuk bekerja sama dalam proses pemecahan masalah.” Dengan rata rata sebesar 4.02. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan *Knowledge Embedding* dianggap memiliki peranan terhadap Kinerja Organisasi.

Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Variabel *Process Innovation*

Indikator	Mean	Kriteria
Organisasi memperkenalkan banyak hal baru ke dalam proses bisnis.	4.20	Tinggi
Organisasi adalah pemimpin dalam memperkenalkan cara-cara baru kinerja proses bisnis.	4.15	Sangat Tinggi
Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya.	4.50	Sangat Tinggi
Rata-rata Penilaian Responden	4.28	Sangat Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2022

Berdasarkan Tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 74 responden, rata rata memberikan penilaian sebesar 4.28 dan nilai tersebut masuk dalam kriteria Sangat Tinggi. Penilaian responden pada variabel *Process Innovation* tertinggi adalah pada indikator “Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya.” dengan rata – rata sebesar 4.50 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Organisasi adalah pemimpin dalam memperkenalkan cara-cara baru kinerja proses bisnis.” Dengan rata rata

sebesar 4.15. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan *Process Innovation* dianggap memiliki peranan terhadap Kinerja Organisasi.

Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Variabel *Product Innovation*

Indikator	Mean	Kriteria
Organisasi melakukan pengembangan produk baru dengan fungsi dan spesifikasi yang berbeda dengan sebelumnya.	4.2	Sangat Tinggi
Organisasi melakukan pengembangan produk dengan mempertimbangkan kemudahan dalam penggunaan dan kepuasan pelanggan.	4.28	Sangat Tinggi
Organisasi melakukan pengembangan produk dengan komponen bahan yang baru dan berbeda dengan produk sebelumnya.	4.15	Sangat Tinggi
Organisasi berusaha untuk meningkatkan kualitas produksi, baik dari segi komponen maupun bahan baku yang digunakan.	4.42	Tinggi

Rata-rata Penilaian Responden	4.26	Sangat Tinggi
-------------------------------	------	---------------

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2022

Berdasarkan Tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 74 responden, rata rata memberikan penilaian sebesar 4.26 dan nilai tersebut masuk dalam kriteria Sangat Tinggi. Penilaian responden pada variabel *Product Innovation* tertinggi adalah pada indikator “Organisasi berusaha untuk meningkatkan kualitas produksi, baik dari segi komponen maupun bahan baku yang digunakan.” dengan rata – rata sebesar 4.42 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Organisasi melakukan pengembangan produk dengan komponen bahan yang baru dan berbeda dengan produk sebelumnya.” Dengan rata rata sebesar 4.15. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan *Product Innovation* dianggap memiliki peranan terhadap Kinerja Organisasi.

Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Organisasi

Indikator	Mean	Kriteria
Organisasi mampu mengurangi biaya produksi/penjualan dan biaya overhead	4.15	Tinggi

Pertumbuhan/kestabilan pendapatan lebih baik dibandingkan dengan kompetisi.	4.52	Sangat Tinggi
Produktivitas karyawan lebih baik dibandingkan dengan kompetisi.	4.22	Sangat Tinggi
Organisasi dicirikan oleh tingkat profitabilitas yang memuaskan.	4.20	Sangat Tinggi
Kualitas produk lebih baik dibandingkan dengan pesaing.	4.35	Sangat Tinggi
Pengembangan produk baru lebih baik dibandingkan dengan pesaing.	4.19	Tinggi
Kepuasan pelanggan/klien lebih baik dibandingkan dengan pesaing.	4.21	Sangat Tinggi
Organisasi mampu merespon secara cepat dan efektif terhadap perubahan teknologi dan pasar.	4.29	Sangat Tinggi
Organisasi memecahkan masalah baru dengan cepat.	4.12	Tinggi
Organisasi memiliki reputasi yang baik.	4.33	Sangat Tinggi

Rata-rata Penilaian Responden	4.25	Sangat Tinggi
-------------------------------	------	---------------

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2022

Berdasarkan Tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 74 responden, rata rata memberikan penilaian sebesar 4.25 dan nilai tersebut masuk kedalam kriteria Sangat Tinggi. Penilaian responden pada variabel Kinerja Organisasi tertinggi adalah pada indikator “Pertumbuhan/kestabilan pendapatan lebih baik dibandingkan dengan kompetisi.” dengan rata – rata sebesar 4.52 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Organisasi memecahkan masalah baru dengan cepat..” Dengan rata rata sebesar 4.12.

4.3 Evaluasi Model

4.3.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukurannya diuji dengan beberapa indikator antara lain: Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Adapun model pengukuran dihitung dengan menggunakan *PLS Algorithm*.

4.3.2 Validitas Konvergen

Sebelum menggunakan indikator pernyataan sebagai alat penelitian, penting untuk menguji sampel yaitu sebanyak 74 responden. Suatu indikator dianggap valid jika *loading factor* positif dan lebih besar dari > 0.5 . Nilai *loading factor* memberikan bobot dari masing-masing indikator/item sebagai ukuran dari setiap variabel. Indikator dengan *loading factor*

yang besar menunjukkan bahwa itu adalah ukuran variabel yang paling kuat (dominan). Berikut ini adalah hasil uji validitas:

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Knowledge Creating</i>	X1.1	0.883	Valid
	X1.2	0.737	Valid
	X1.3	0.676	Valid
	X1.4	0.620	Valid
	X1.5	0.780	Valid
<i>Knowledge Transfer</i>	X2.1	0.660	Valid
	X2.2	0.614	Valid
	X2.3	0.720	Valid
	X2.4	0.675	Valid
	X2.5	0.918	Valid
	X3.1	0.785	Valid

<i>Knowledge Embedding</i>	X3.2	0.797	Valid
	X3.3	0.824	Valid
	X3.4	0.611	Valid
<i>Process Innovation</i>	Z1.1	0.865	Valid
	Z1.2	0.735	Valid
	Z1.3	0.762	Valid
<i>Product Innovation</i>	Z2.1	0.790	Valid
	Z2.2	0.691	Valid
	Z2.3	0.865	Valid
	Z2.4	0.818	Valid
Kinerja Organisasi	Y1.1	0.616	Valid
	Y1.2	0.732	Valid
	Y1.3	0.792	Valid
	Y1.4	0.831	Valid
	Y1.5	0.696	Valid
	Y1.6	0.835	Valid

	Y1.7	0.796	Valid
	Y1.8	0.818	Valid
	Y1.9	0.867	Valid
	Y1.10	0.859	Valid

Sumber: hasil olah data 2022

Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan SmartPLS 3.0 dengan jumlah 74 responden dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan variabel yang diajukan untuk responden adalah valid, karena memiliki nilai *loading factor* yang dihasilkan masing-masing indikator variabel Knowledge Management, Inovasi, Kinerja Organisasi lebih dari 0.5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan valid dan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

4.3.3 Validitas Diskriminan

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian menggunakan nilai *square root of average* (AVE) dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Lebih jelasnya pengujian *discriminant validity* dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pengujian *discriminant validity* suatu variable dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai \sqrt{AVE} . Jika nilai \sqrt{AVE} lebih besar dari 0,5 maka dapat

disimpulkan variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Berikut hasil perhitungan $\sqrt{\text{AVE}}$ masing-masing variabel.

Tabel 4.14 Uji Validitas Diskriminan ($\sqrt{\text{AVE}}$)

Variabel	$\sqrt{\text{AVE}}$	Keterangan
<i>Knowledge Creating</i>	0.619	Valid
<i>Knowledge Transfer</i>	0.730	Valid
<i>Knowledge Embedding</i>	0.656	Valid
<i>Process Innovation</i>	0.718	Valid
<i>Product Innovation</i>	0.689	Valid
Kinerja Organisasi	0.788	Valid

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ yang dihasilkan dapat diketahui bahwa Knowledge Management, Inovasi dan Kinerja Organisasi memiliki nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih besar 0,5. Maka variabel diatas dinyatakan valid.

4.3.4 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2019:175) mengatakan bahwa pengujian reliabilitas digunakan dalam memastikan responden memiliki jawaban yang konsisten dalam melakukan pengisian kuisioner. Sedangkan menurut Indrayanti (2015:155) Reliabilitas adalah menyangkut tingkat kepercayaan dan konsistensi atau keberhasilan dari sebuah pengukuran. Menurut Ghozali (2018: 53) dalam uji reliabilitas data digunakan metode *Cronbach Alpha* dan juga *Composite Reliability*, instrument dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 dan nilai *Composite Reliability* diatas 0.7. Hasil uji reliabilitas bisa dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	Composite Reliability	N	Keterangan
Knowledge Creating	0.855	1.158	0.854	5	Reliabel
Knowledge Transfer	0.814	0.901	0.857	5	Reliabel
Knowledge Embedding	0.765	0.628	0.606	4	Reliabel

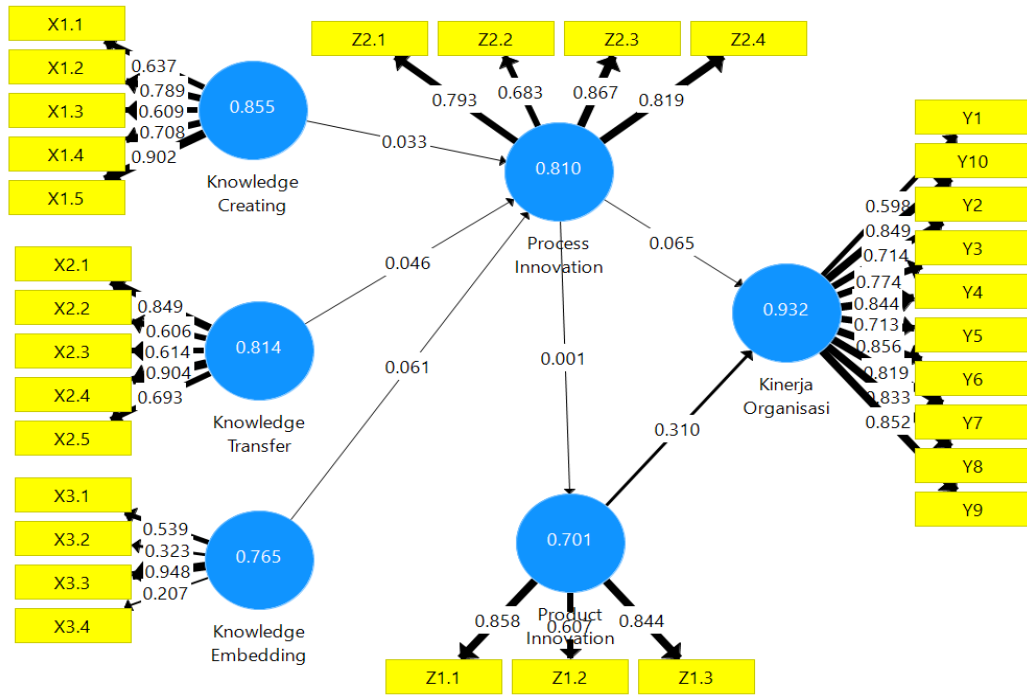
Process Innovation	0.810	0.845	0.871	3	Reliabel
Product Innovation	0.701	0.763	0.819	4	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.932	0.966	0.942	10	Reliabel

Sumber: hasil olah data 2022

Berdasarkan tabel 4.15 hasil uji reliabilitas dari 74 responden dapat diketahui bahwa semua variabel dalam pernyataan dinyatakan reliabel karena telah memenuhi nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing- masing variabel telah memenuhi *composite realibility* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

4.4 Model Strukturan (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji *outer model* maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.



Gambar 4.1 Hasil Model Struktural

Sumber: Data primer diolah, 2022

Evaluasi model structural PLS diawali dengan melihat *R-square* setiap variable laten dependen. Gambar 4.4 merupakan hasil perkiraan *R-square* dengan menggunakan PLS.

Tabel 4.16 Hasil Pengujian R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Process Innovation	0.501	0.730
Product Innovation	0.537	0.535
Kinerja Organisasi	0.676	0.540

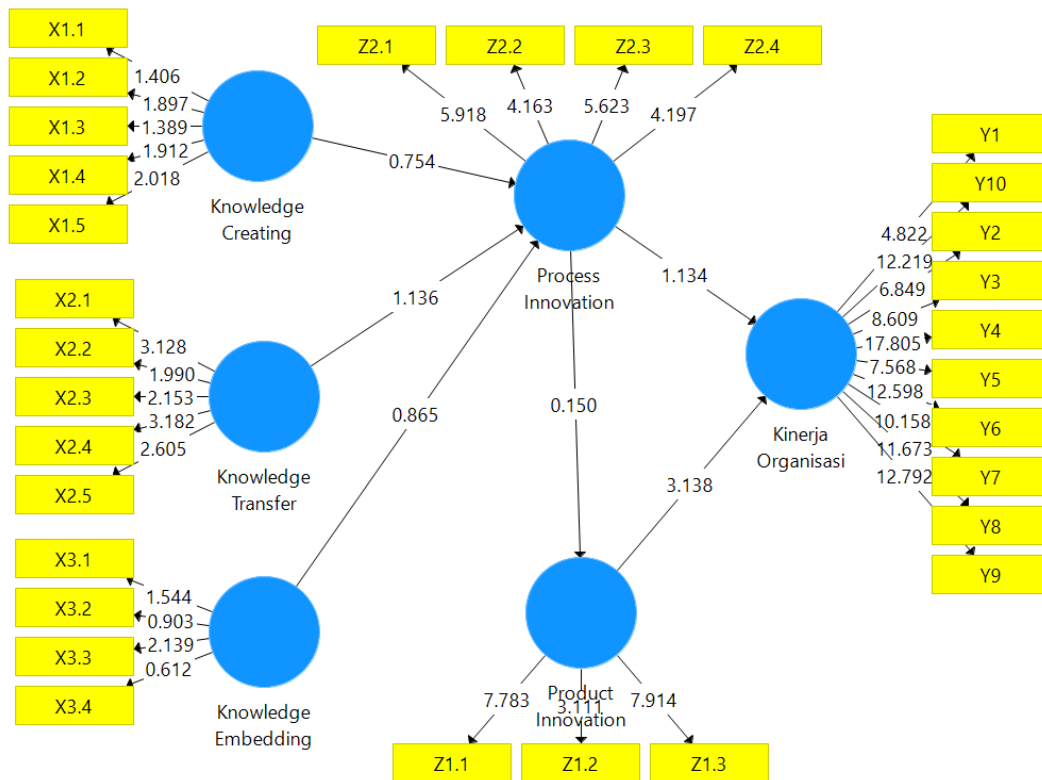
Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.16 diatas menunjukkan nilai adjusted R-Square dari variabel Inovasi sebesar 0.501 nilai tersebut artinya bahwa variabel Inovasi dapat dijelaskan dengan variabel *Knowledge Management* dan Inovasi sebesar 73,0% dan sisanya 27,0% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Hierarchical Regression Analysis (HRA)

Dari hasil uji asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini dapat didistribusikan secara normal dan tidak ada gejala multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Oleh karena itu dapat dilakukannya analisis dengan model *Hierarchical Regression Analysis*. Analisis memiliki fungsi sebagai alat untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian kali ini dijelaskan pengaruh antara variabel *Knowledge Management* terhadap Inovasi, dan juga *Knowledge Management* dan Inovasi terhadap Kinerja Organisasi. Pengujian ini dilakukan melalui uji menggunakan software Smart-PLS. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *pathcoefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika $p\text{-value} < 0.05$ (*significance level*= 5%), maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan antar variabel. Berikut adalah penjelasan mengenai pengujian hipotesis :



Gambar 4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisis regresi Gambar 4.5, dapat diketahui bahwa:

1. Variabel *Knowledge Management* memiliki pengaruh t-statistic terhadap Inovasi Proses sebesar 2.755
2. Variabel *Knowledge Management* memiliki pengaruh terhadap Inovasi Produk sebesar 2.905
3. Variabel *Knowledge Management* memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi sebesar 4.272

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Langsung

Variabel	Original	Sampel	Standart	T-Statistic	P-Value
Knowledge Management ->Inovasi Proses	0.140	0.322	0.070	2.755	0,000
Knowledge Management -> Inovasi Proses -> Kinerja	0.790	0.440	0.056	3.889	0,000
Knowledge Management -> Inovasi Produk	0.450	0.698	0.088	2.905	0,000
Knowledge Management-> Inovasi Produk -> Kinerja	0.451	0.569	0.066	5.893	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PL *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

1.1 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi Proses

H1(0) = *Knowledge Management* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Proses

H1(a) = *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Proses

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Process Innovation secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.140 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 5,307. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.755 lebih besar dari t-tabel 1.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge*

Management memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Process Innovation* secara langsung. Sehingga hipotesis pertama secara langsung diterima.

2. Hipotesis 2

2.1 Pengaruh *Knowledge Management* dan Inovasi Proses Terhadap Kinerja Organisasi

H2(0) = *Knowledge Management* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi inovasi proses.

H2(a) = *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi inovasi proses

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni Pengaruh *Knowledge Management* dan *Process Innovation* Terhadap Kinerja Organisasi secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.790 nilai *p-values* sebesar 0.000 dan *t-statistik* sebesar 3.889. Nilai *p-values* 0.000 kurang dari 0.05 dan nilai *t-statistik* sebesar 3.889 lebih besar dari *t-tabel* 1.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dan *Process Innovation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara langsung. Sehingga hipotesis kedua secara langsung diterima.

3. Hipotesis 3

3.1 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi Produk

H3(0) = *Knowledge Management* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Product Innovation*

H3(a) = *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Product Innovation

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Product Innovation secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.450 nilai *p-values* sebesar 0.000 dan t-statistik sebesar 2.905. Nilai *p-values* 0.000 kurang dari 0.05 dan nilai t-statistik sebesar 2.905 lebih besar dari t-tabel 1.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Product Innovation secara langsung. Sehingga hipotesis ketiga secara langsung diterima.

4. Hipotesis 4

4.1 Pengaruh *Knowledge Management* dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Organisasi

H4(0) = *Knowledge Management* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi inovasi produk.

H4(a) = *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi inovasi produk

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni Pengaruh *Knowledge Management* dan *Product Innovation* Terhadap Kinerja Organisasi secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.451 nilai *p-values* sebesar 0.000 dan t-statistik sebesar 5.893. Nilai *p-values* 0.000 kurang dari 0.05 dan nilai t-statistik sebesar 5.893 lebih besar dari t-tabel 1.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dan *Product Innovation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara langsung. Sehingga hipotesis keempat secara langsung diterima.

4.6 Pengujian Hipotesis

4.6.1 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi Proses di Kabupaten Ponorogo

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi proses. Dengan demikian, hipotesis satu yang menyatakan bahwa *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer* dan *knowledge embedding* berpengaruh secara positif terhadap inovasi proses pada sebagian besar perusahaan di Kabupaten Ponorogo, terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki dampak positif pada inovasi proses terhadap usaha yang dilakukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Evangelista dan Vezzani (2010) menyatakan bahwa kinerja dapat meningkat ketika inovasi proses dapat menghasilkan efisiensi dan produktivitas dengan cara memberlakukan produksi dengan lebih efektif yang akan memengaruhi waktu respon, meningkatkan kualitas, dan mengurangi biaya. Dilihat dari hasil responden terkait dengan sudah dilakukannya implementasi inovasi proses pada perusahaannya maka hasil tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi di mana dalam implementasinya perusahaan dapat mengurangi biaya dan meningkatkan proses operasional sehingga akan menghasilkan proses produksi dan proses administratif yang lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, maka manajemen dalam suatu perusahaan atau organisasi perlu untuk menerapkan kinerja organisasi dan inovasi proses untuk meningkatkan kinerja bisnis.

4.6.2 Pengaruh Inovasi Proses Memediasi antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi di Kabupaten Ponorogo

Berdasarkan hasil perhitungan yang dapat dilihat pada tabel 4.17. maka hasil hipotesis berbunyi Inovasi Proses memediasi antara *Knowledge Management* yang melibatkan (*Knowledge Creating, Knowledge Transfer, Knowledge Embedding*) dengan Kinerja Organisasi secara positif pada Industri di Kabupaten Ponorogo. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.790 nilai *p-values* sebesar 0.000 dan t-statistik sebesar 3.889. Nilai *p-values* 0.000 kurang dari 0.05 dan nilai t-statistik sebesar 3.889 lebih besar dari t-tabel 1.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dan *Process Innovation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara langsung. Sehingga hipotesis kedua secara langsung diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Damanpour dan Gopalakrishnan (2001) menyatakan bahwa efek mediasi yang dihasilkan dari inovasi pada hubungan *knowledge management* dengan kinerja organisasi dapat menghasilkan kinerja operasional yang meningkatkan proses produksi secara efisien. Hasil dari penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Slavković dan Babić (2013) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan juga berpengaruh positif terhadap inovasi proses, di mana inovasi proses ini mempunyai efek mediasi yang signifikan antara *knowledge management* dengan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, manajemen dalam suatu perusahaan ataupun organisasi perlu mengimplementasikan inovasi proses sebagai upaya untuk mendukung

efektivitas implementasi *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja bisnis dalam organisasi.

4.6.3 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi Produk di Kabupaten Ponorogo

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Dengan demikian, hipotesis satu yang menyatakan bahwa *knowledge management* yang melibatkan *knowledge creating*, *knowledge transfer* dan *knowledge embedding* berpengaruh secara positif terhadap inovasi produk pada sebagian besar perusahaan di Kabupaten Ponorogo, terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki dampak positif pada inovasi produk terhadap usaha yang dilakukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Samsir et al., (2017) dalam jurnalnya penelitiannya menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Penelitian yang dilakukan pada sektor (produksi, perdagangan) di Kabupaten Ponorogo dilihat dari hasil jawaban responden, ternyata sebagian besar perusahaan sudah banyak menerapkan inovasi produk dalam proses usahanya sehingga dalam penelitian ini dapat disimpulkan ketika suatu perusahaan sudah menerapkan *knowledge management* dengan baik maka inovasi produknya juga sudah dapat diterapkan oleh perusahaan. *Knowledge Management* sendiri berkaitan dengan adanya pengetahuan baru dan juga ide-ide baru yang dapat diterapkan dalam perusahaan sehingga penerapannya dapat menimbulkan adanya pengembangan dalam kinerja proses dan dapat menimbulkan adanya pengembangan produk dan peningkatan kualitas produksi dari segi bahan baku maupun bahan-bahan baru yang digunakan saat ini di perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Berdasarkan

hasil temuan penelitian ini, maka manajemen dalam perusahaan/organisasi perlu untuk menerapkan *knowledge management* dan inovasi produk untuk meningkatkan kinerja bisnis.

4.6.4 Pengaruh Inovasi Produk Memediasi antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi di Kabupaten Ponorogo

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat yakni Pengaruh *Knowledge Management* dan *Product Innovation* Terhadap Kinerja Organisasi secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.451 nilai *p-values* sebesar 0.000 dan t-statistik sebesar 5.893. Nilai *p-values* 0.000 kurang dari 0.05 dan nilai t-statistik sebesar 5.893 lebih besar dari t-tabel 1.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* dan *Product Innovation* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara langsung. Sehingga hipotesis keempat secara langsung diterima.

Hasil dari penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Al-Sa'di et.al (2017) yang menyatakan bahwa *knowledge management* akan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja organisasi ketika adanya inovasi produk maupun inovasi proses, di mana dapat di artikan *knowledge management* berpengaruh secara langsung kepada kinerja operasional suatu organisasi dan adanya pengaruh tidak langsung dari kedua inovasi tersebut. Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, manajemen perusahaan perlu mengimplementasikan inovasi produk sebagai upaya untuk mendukung efektivitas implementasi *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja bisnis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji dan pembahasan di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. *Knowledge Management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Inovasi Proses pada sektor produksi dan perdagangan di Kabupaten Ponorogo.
2. Inovasi Proses secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara *Knowledge Management* dan Kinerja Organisasi pada sektor produksi dan perdagangan di Kabupaten Ponorogo.
3. *Knowledge Management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Inovasi Produk pada sektor produksi dan perdagangan di Kabupaten Ponorogo.
4. Inovasi Produk secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara *Knowledge Management* dan Kinerja Organisasi pada sektor produksi dan perdagangan di Kabupaten Ponorogo.

5.2 Implikasi Manajerial

Organisasi harus melakukan investasi dalam hal pengembangan konsep *knowledge management* dan inovasi untuk mendorong perusahaan menjadi selangkah lebih maju daripada kompetitor. Mengingat fakta bahwa

inovasi merupakan dasar keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan, sehingga berinvestasi dalam *knowledge management* bisa dijadikan sebagai batu loncatan untuk posisi kompetitif di masa depan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti meyakini dalam penelitian ini masih ada beberapa kelemahan dan kekurangan. Disampaikan melalui keterbatasan penelitian berikut ini:

1. Penelitian hanya dilakukan pada sebagian perusahaan atau organisasi di Kabupaten Ponorogo yang berjumlah 74 responden, hal ini tentu saja kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya secara meluas.
2. Struktur sample yang diambil adalah organisasi yang beroperasi dalam sektor produksi dan perdagangan dalam sektor ini memiliki spesifikasi tertentu yang mungkin mempengaruhi variabel penelitian.
3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel *knowledge management* sebagai variabel bebas dan inovasi proses & inovasi produk sebagai mediasi, dengan demikian adanya kemungkinan variabel lain yang dapat memberikan peningkatan pada kinerja organisasi.
4. Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner, adanya kemungkinan responden mengisi kuesioner tidak pada kondisi yang sebenarnya. Yaitu pada kebenaran jawaban yang didapat dari responden dan tidak disertai dengan wawancara untuk mendapatkan kesimpulan yang mungkin akan lebih valid dalam penelitian ini.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil analisis data, pembahasan dan kesimpulan, maka saran yang dapat penulis berikan sebagai berikut:

1. Dari hasil kuisioner yang di dapat dari responden, diperlukan sebuah implementasi Proses *Knowledge Management* dalam kegiatan operasional organisasi khususnya di perusahaan dalam rangka meningkatkan Kinerja Organisasi. Kaitanya pada penelitian ini para pelaku bisnis perlu mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses *knowledge management*. Hal ini didasarkan pada variable yang ada dalam penelitian ini, selain itu dalam proses *knowledge management* hendaknya terus dimaksimalkan guna meningkatkan inovasi dalam perusahaan dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak sumber-sumber dari literatur atau jurnal dari penelitian terdahulu.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pada ruang lingkup yang lebih luas dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat menjadi faktor dalam mempengaruhi perubahan kinerja organisasi.
4. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat menambahkan teknik wawancara langsung pada responden, dengan demikian dapat mengetahui kondisi yang sebenarnya dan dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A. and Phan, C. A. (2007), “The relationship between just-in-time production and human resource management, and their impact on competitive performance”. *Yokohama Business Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 27-57
- Abdallah, A. and Matsui, Y. (2009), “The impact of lean practices on mass customization and competitive performance of mass-Customizing plants., *The 20th Annual Production and Operations Management Society (POMS) Conference proceedings*, Orlando, May, pp. 1-30
- Aslam, J., Saleem, A., Khan, N. T., & Kim, Y. B. (2021). Factors influencing blockchain adoption in supply chain management practices: A study based on the oil industry. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(2), 124–134. doi:10.1016/j.jik.2021.01.002.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems’ conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), pp. 107–136.
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), pp. 1016-1034.

Alegre, J., Lapiedra, R. and Chiva, R., 2006, A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*.

Ahmad Fathi Al-Sa'di, Ayman Bahjat Abdallah and Samer Eid Dahiyat (2017). The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan. Department of Business Management, The University of Jordan, Amman, Jordan. *Business Process Management Journal* Vol. 23 No. 2, 2017 pp. 349-376

Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), pp. 150-169.

Al-Tit, A. A. (2016). The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance. *International Business Research*, 9(1), 43

Ali, I., Akhter, W. dan Afzal, H. (2010), "Pengaruh praktik manajemen pengetahuan pada inovasi dan kinerja organisasi: bukti dari sektor UKM Pakistan", *Masalah Ekonomi Sebenarnya*, Vol.12 No.2, hal. 3-7.

- Andreeva, T. & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), pp. 1016-1034
- Ahmad, Subagyo. 2007. *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ahmed, S., Fiaz, M. dan Shoaib, M. (2015), "Dampak praktik manajemen pengetahuan pada kinerja organisasi: studi empiris sektor perbankan di Pakistan", *Jurnal Ilmu Sosial FWU*, Vol.9 No.2, hal. 147-167.
- Babić, V., Stojanović-Aleksić, V. & Slavković M. (2008). Knowledge Management during Downsizing – Case Study of Serbian Companies. *Proceedings of the 8th EBRF Conference: Change and Changeability in the Knowledge-Intensive World*, Tampere University of Technology, Helsinki-Stockholm.
- Badaracco, J. L., Jr (1991). *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bailey, C. & Clarke, M. (2001). Managing Knowledge for personal and organizational benefit. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), pp. 58-67.

- Basadur, M. & Gelade, G.A. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15 (1), pp. 45-62.
- Beveren, J.V. (2002). A model of knowledge that refocuses knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), pp. 18-22.
- C. López-Nicolás and A. Merono-Cerdán, “Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance,” *International Journal of Information Management*, Vol. 31, No. 6, 2011, pp. 502-509.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), pp. 87-98.
- Carolina López-Nicolás, Á.L. Merono-Cerdán, 2011. Strategic knowledge management, innovation and performance, *International Journal of Information Management*. 31: 502– 509
- Chen, M. & Chen, A. (2005). Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science*, 31 (5), pp. 381-393.
- Dahiyat, S.E. and Al-Zu’bi, Z.M.F. (2012), “The role of knowledge acquisition in facilitating customer involvement in product development:

examining the mediation effect of absorptive capacity”.
International Journal of Learning and Change, Vol. 6, Nos. 3/4,
pp. 171–206.

Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S., 2001. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), pp.45-65.

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), pp. 41-54.

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), pp. 101-115.

Darroch, J. (2013). *Populasi dan Sampel Penelitian (Pengertian, Proses, Teknik Pengambilan dan Rumus)*.

Evangelista, R. and Vezzani, A. (2010), “The economic impact of technological and organizational innovations. a firm-level analysis”. *Research Policy* .Vol. 39 No. 10, pp. 1253-1263.

Gavrea, C., Ilie, I., & Stegrean, R. (2012). Penentu kinerja organisasi. *Manajemen dan Pemasaran*, 6 (2), 285-300..

Ghozali, I, (2018) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program PLS 3.0*, 9th edn, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gold, A. Malhotra, A. and Segars, A. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective". *Journal of management information systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Gunday, G. Ulusoy, G. Kilic, K. and Alpkan, L. (2011), "Effects of innovation types on firm performance". *Int. J. Production Economics*, Vol. 133 No. 9, pp. 662-676.
- Green, K.W., Wu, C., Whitten, D. & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), pp. 559-579.
- Hassan, M. Shaukat, S. Nawaz, M. and Naz, S. (2013), "Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7 No. 2, pp. 243 – 262
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall
- Halila, F., & Rundquist, J. (2011). Pengembangan dan keberhasilan pasar dari eko-inovasi. *Jurnal Manajemen Inovasi Eropa*, 14 (3), 278-302.

- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2), pp. 106-116.
- Indrayanti. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26 (4), pp. 364-381.
- Kianto, A. (2011). The influence of knowledge management on continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, 55 (1/2), pp. 110-121.
- Kör,B. and Maden, C. (2013), “The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms”. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 4, pp. 293-304.
- Liao, Y.S. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm
- Mahapatro, BB (2013). Kinerja organisasi. *Manajemen sumber daya manusia*, 272-279

Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, JJ, Dahlgaard-Park, SM, & Gomiscek, B. (2014). Hubungan antara Praktik Inovasi Berorientasi Keberlanjutan dan Organisasi Kinerja: Bukti Empiris dari Organisasi Slovenia. Makalah penelitian,

Mitchell, R., & Boyle, B. (2010). Knowledge creation measurement methods. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 67-82.

Moustaghfir, K. dan Schiuma, G. (2013), "Pengetahuan, pembelajaran dan inovasi: penelitian dan perspektif", *Jurnal Manajemen Pengetahuan*, Vol.17 No.4, hal. 495-510. JO

Mulyadi. 2007. *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Selemba Empat.

Naghavi, N. Mohamad, Z. and Sambasivan, M. (2012), "The Mediating Role of Organizational Innovation on the Relationship between Knowledge Management Processes and Organizational Performance in the Public Sector". *Knowledge Management International Conference (KMICe)*, Johor Bahru, Malaysia.

Nasution, H. N. (2005). Inovasi Organisasi: Konsep dan Pengukuran. *Manajemen Usahawan Indonesia*, XXXIV (9).

- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). Konsep “Ba”: Membangun Landasan untuk Penciptaan Pengetahuan. *Tinjauan Manajemen California*, 40 (3), hlm. 40-54.
- Ngoasong, M. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: a focus on entrepreneurial digital competencies. *J. Small Bus. Enterprise Dev.*, 25(3), 483e500
- Obeidat, 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.
- Paulin, D. and Suneson, K. (2012) Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers. *EJKM*, 10, 321.
- Parlby, D. and Taylor, R. (2000), “The Power of Knowledge: A Business Guide to Knowledge Management”, available at www.kpmgconsulting.com/index.html.

- Pérez-López, S. and Alegre, J. (2012), “Information technology competency, knowledge processes and firm performance”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 4, pp. 644-662.
- Rachmawati, I.K. 2009. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Raymond, C., Aaron, B., & Bertha, L. (2006). Eco-efisiensi dan UKM di Nova Scotia, Kanada. *Jurnal Produksi Bersih*, 14 (6-7), 542-550.
- Samsir., Nursanti, A., & Zulfadil. (2017). The effect of product innovation as mediating relationship between knowledge management to competitive advantage (Case study in SME of typical food products of Riau Indonesia). *International Journal of Economic Research*, 14(2). 217-226
- Scharmer, C. O. (2001), “Self-transcending knowledge: sensing and
- Schiuma, G. and Carlucci, D. (2008), “The Knowledge-Based Foundations of Organisational Performance Improvements: an Action Research Approach”. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 333 – 344
- Sekaran, Uma . 2011. *Research methods for business*. Jakarta : Salemba Empat
- Sekaran, Uma, 2007, *Research Methods For Business*. Jakarta, Salemba Empat.
- Sekaran, Uma, 2013, *Research Methods For Business*. Jakarta, Salemba Empat.

- Sidow, Mohamed Abdiaziz dan Ali, Ali Yassin Sheikh. (2014). Corporate Innovation and Organizational Performance : The Case of Somalia in a Telecommunication Industry, *International Journal of Business, Economics and Law*, Volume 4, Issue 1 (June)
- Slavković, M. and Babić, V. (2013), “Knowledge management, Innovativeness, and Organizational Performance: Evidence from Serbia”. *Economic Annals*, Vol. 58 No. 199, pp. 85-107.
- Slavkovic, Marko dan Babic, Verica. 2013. Knowledge Management, Innovativeness, and Organizational Performance: *Evidence from Serbia. Economic Annals*, volume LVIII, No. 199/ October-December 2013. Pp. 85-107.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2019). Statistika untuk Penelitian. Bandung: CV Alfabeta.
- Suryadi. 2007. Knowledge Management. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 1, February 2012, Pp. 35-41.
- Umi Narimawati. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi. Bandung: Agung Media

- Urban, B., & Van der Putten, W. F. (2021). The importance of e-commerce adoption to boost small enterprise growth in the South African tourism industry. *Int. J. Entrepren. Small Bus.* (ahead-of-print)
- Wanga, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20 (2), pp. 115–131.
- Yousif Al-Hakim, L. A., dan S. Hassan. 2013. Knowledge management Strategies, Innovation, and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mts. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71.
- Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. *Journal of Knowledge Management*, 13 (6). pp. 392-409.

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN INOVASI TERHADAP
KINERJA ORGANISASI DI KABUPATEN PONOROGO

Hal: Pengisian Kuesioner

Assalamuallaikum Wr. Wb.

Perkenalkan Saya Septiana Fika Pratiwi, Mahasiswi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, Daerah Istimewa Yogyakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian yang berhubungan dengan Pengaruh Proses Knowledge Management dan Inovasi terhadap Kinerja Organisasi di Kabupaten Ponorogo untuk tugas akhir skripsi. Kuesioner ini ditujukan untuk responden para pelaku bisnis di sektor produksi, perdagangan dan jasa/pelayanan serta berdomisili di Kabupaten Ponorogo. Sehubungan dengan hal tersebut, dimohon kesediaan saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner tersebut. Data yang diisikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk penelitian ini.

Atas perhatian dan kesediaannya dalam mengisi kuesioner penelitian ini, saya mengucapkan terima kasih

Wassalamuallaikum. Wr. Wb

Salam Hormat,

Septiana Fika Pratiwi

DATA RESPONDEN

Mohon diisi semua pertanyaan di bawah ini dengan memberi jawaban yang paling sesuai. Kuesioner ini kami sebarikan guna tugas akhir dan kami tidak akan menyebarkan jawaban karena bersifat pribadi.

1. Nama Responden :
2. Nama Usaha Yang Dikelola :
3. Jenis Usaha :
 - a. Production/produksi
 - b. Trade/perdagangan
4. Jumlah Karyawan :
 - a. 50 orang
 - b. 50 – 100 orang
 - c. > 100 orang
5. Pendapatan dalam (1 tahun) :
 - a. 100 - 300 Juta
 - b. 300 - 2,5 Milyar Rupiah
 - c. > 2,5 Milyar Rupiah
6. Jabatan Responden :
 - a. Pemilik Perusahaan
 - b. Manajer/Direktur/PengelolaUsaha
7. Umur Usaha :
 - a. 5 tahun
 - b. 5-10 tahun
 - c. > 10 tahun

Keterangan:

Bapak/Ibu/Sdr/i cukup memberikan tanda centang (✓) pada jawaban yang sesuai dengan keadaan saat ini. Kriteria penilaian:

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

Knowledge Creating (X1)

NO.	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi merangsang jaringan formal dan informal antara karyawan dan para ahli di luar organisasi					
2.	Karyawan terus menerus bereksperimen dengan ide-ide dan pendekatan baru dalam pekerjaan mereka					
3.	Karyawan bertukar informasi dengan para profesional dan ahli dari bidang keahlian mereka.					
4.	Organisasi memungkinkan karyawan untuk menjadi akrab dengan pekerjaan karyawan lain dalam suatu organisasi.					

5.	Karyawan organisasi memperkuat kompetensi profesional mereka secara aktif.					
----	--	--	--	--	--	--

Knowledge Transfer (X2)

NO.	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Karyawan fokus untuk bertukar praktik terbaik mengenai kinerja dengan rekan kerja mereka.					
2.	Karyawan bertukar ide dengan rekan kerja mereka secara formal atau informal setiap hari.					
3.	Organisasi memiliki mekanisme formal yang memungkinkan pertukaran praktik terbaik mengenai kinerja kerja di dalam berbagai bagian organisasi.					

4.	Organisasi memiliki prosedur untuk mengumpulkan dan mendistribusikan saran yang datang dari karyawan, pelanggan/klien dan mitra bisnis.					
5.	Karyawan bertukar pengetahuan dan pengalaman mereka dalam proses komunikasi dua arah.					

Knowledge Embedding (X3)

NO.	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi merangsang orang-orang yang memiliki minat yang sama untuk bekerja sama dalam proses pemecahan masalah.					
2.	Saran dari pelanggan/klien sering diterapkan dalam proses perbaikan produk/jasa.					

3.	Organisasi memungkinkan penerapan pengetahuan dan pengalaman dengan tujuan meningkatkan efisiensi kerja.					
4.	Pengetahuan karyawan digunakan untuk tujuan praktis.					

Process Innovation (Z1)

NO.	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi memperkenalkan banyak hal baru ke dalam proses bisnis.					
2.	Organisasi adalah pemimpin dalam memperkenalkan cara-cara baru kinerja proses bisnis.					
3.	Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya.					

Product Innovation (Z2)

NO.	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi melakukan pengembangan produk baru dengan fungsi dan spesifikasi yang berbeda dengan sebelumnya.					
2.	Organisasi melakukan pengembangan produk dengan mempertimbangkan kemudahan dalam penggunaan dan kepuasan pelanggan.					
3.	Organisasi melakukan pengembangan produk dengan komponen bahan yang baru dan berbeda dengan produk sebelumnya.					
4.	Organisasi berusaha untuk meningkatkan kualitas produksi, baik					

	dari segi komponen maupun bahan baku yang digunakan.					
--	--	--	--	--	--	--

Kinerja Organisasi (Y)

NO.	PERTANYAAN	3	TS	N	S	SS
1.	Organisasi mampu mengurangi biaya produksi/penjualan/jasa dan biaya overhead					
2.	Pertumbuhan/kestabilan pendapatan lebih baik dibandingkan dengan kompetisi.					
3.	Produktivitas karyawan lebih baik dibandingkan dengan kompetisi.					
4.	Organisasi dicirikan oleh tingkat profitabilitas yang memuaskan.					

5.	Kualitas produk/jasa lebih baik dibandingkan dengan pesaing.					
6.	Pengembangan produk/jasa baru lebih baik dibandingkan dengan pesaing.					
7.	Kepuasan pelanggan/klien lebih baik dibandingkan dengan persaingan.					
8.	Organisasi mampu merespon secara cepat dan efektif terhadap perubahan teknologi dan pasar.					
9.	Organisasi memecahkan masalah baru dengan cepat.					
10.	Organisasi memiliki reputasi yang baik.					

LAMPIRAN 2

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Usaha	Jumlah Karyawan	Pendapatan dalam 1 Tahun	Jabatan Responden	Umur Usaha
Trade/perdagangan	50 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	< 300 juta	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 tahun
Production/produksi	50-100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 orang	< 300 juta	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun

Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	100 - 300 juta	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	100 - 300 juta	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun

Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	100 - 300 juta	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	< 300 juta	Pemilik Perusahaan	5 tahun
Production/produksi	50-100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun

Production/produksi	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 orang	< 300 juta	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	100 - 300 juta	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun

Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	100 - 300 juta	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	100 - 300 juta	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun

Production/produksi	50 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	< 300 juta	Pemilik Perusahaan	5 tahun
Production/produksi	50-100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	> 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	5 - 10 tahun
Production/produksi	50 orang	< 300 juta	Pemilik Perusahaan	5 - 10 tahun
Trade/perdagangan	50 -100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	100 - 300 juta	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun

Production/produksi	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Pemilik Perusahaan	> 10 tahun
Trade/perdagangan	50 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun
Trade/perdagangan	> 100 orang	300 - 2,5 milyar rupiah	Manajer/Direktur atau Pengelola Usaha	> 10 tahun



LAMPIRAN 3

DAFTAR DATA VARIABEL

- **Knowledge Creating**

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
5	5	4	4	5
5	5	5	5	5
4	4	5	5	3
5	5	4	4	5
4	5	5	5	4
5	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	5	4	5	5
5	5	4	4	5
5	5	4	4	5

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

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

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

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

- **Knowledge Transfer**

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
5	4	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	5	4	4
5	5	4	4	5
5	5	4	5	4
4	5	4	4	5
4	4	4	4	4
5	4	4	4	5
4	4	5	5	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
5	4	5	5	4
4	4	5	5	4
5	5	5	5	5

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

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

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

- **Knowledge Embedding**

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
4	4	4	5

5	5	5	5
5	5	5	5
5	4	4	4
5	5	5	5
5	5	4	5
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	5	5
5	5	5	4
5	5	4	5
5	5	4	5
5	4	5	4
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	5
4	5	4	5

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

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

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

4	4	5	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
5	5	5	5
5	5	5	5

- **Process Innovation**

Z1.1	Z1.2	Z1.3
5	5	4
5	5	5
5	5	5

4	5	5
5	5	5
4	4	4
5	4	4
4	4	4
5	4	5
4	4	5
5	5	5
5	5	5
4	4	5
5	4	5
5	5	5
5	5	5
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	5	5
5	5	5
5	5	5
5	5	5
5	5	5
5	5	4
5	5	5
5	5	5
4	5	5
5	5	5
4	4	4

5	4	4
4	4	4
5	4	5
4	4	5
5	5	5
5	5	5
4	4	5
5	4	5
5	5	5
5	5	5
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	5	5
5	5	5
5	5	5
5	5	5
5	5	5
5	4	5
5	5	5
5	5	5
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	5	5
5	5	5
5	5	5

- **Product Innovation**

Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4
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	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	4	5	5
5	4	5	5
5	4	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	3	5	5
5	5	5	5
5	4	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	5	5
5	5	5	5
5	4	5	5
5	5	5	5
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	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	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	4	5	5
5	5	5	5
5	3	5	5

5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5

- **Kinerja Organisasi**

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
5	5	4	5	4	5	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	5	4	4	5	4	5
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	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	5	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
5	5	5	5	5	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	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	5	5	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	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	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	5	4	4	5	4	5
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5

5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	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	5	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
5	5	5	5	5	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	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	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	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	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
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	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	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	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	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



LAMPIRAN 4

UJI OUTER MODEL SMART-PLS 3.0

Tabel Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Knowledge Creating</i>	X1.1	0.883	Valid
	X1.2	0.737	Valid
	X1.3	0.676	Valid
	X1.4	0.620	Valid
	X1.5	0.780	Valid
<i>Knowledge Transfer</i>	X2.1	0.660	Valid
	X2.2	0.614	Valid
	X2.3	0.720	Valid
	X2.4	0.675	Valid
	X2.5	0.918	Valid
<i>Knowledge Embedding</i>	X3.1	0.785	Valid
	X3.2	0.797	Valid

	X3.3	0.824	Valid
	X3.4	0.611	Valid
<i>Process Innovation</i>	Z1.1	0.865	Valid
	Z1.2	0.735	Valid
	Z1.3	0.762	Valid
<i>Product Innovation</i>	Z2.1	0.790	Valid
	Z2.2	0.691	Valid
	Z2.3	0.865	Valid
	Z2.4	0.818	Valid
Kinerja Organisasi	Y1.1	0.616	Valid
	Y1.2	0.732	Valid
	Y1.3	0.792	Valid
	Y1.4	0.831	Valid
	Y1.5	0.696	Valid
	Y1.6	0.835	Valid
	Y1.7	0.796	Valid

	Y1.8	0.818	Valid
	Y1.9	0.867	Valid
	Y1.10	0.859	Valid

Tabel Uji Validitas Diskriminan (\sqrt{AVE})

Variabel	\sqrt{AVE}	Keterangan
<i>Knowledge Creating</i>	0.619	Valid
<i>Knowledge Transfer</i>	0.730	Valid
<i>Knowledge Embedding</i>	0.656	Valid
<i>Process Innovation</i>	0.718	Valid
<i>Product Innovation</i>	0.689	Valid
Kinerja Organisasi	0.788	Valid

Tabel Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	Composite Reliability	N	Keterangan
Knowledge Creating	0.855	1.158	0.854	5	Reliabel
Knowledge Transfer	0.814	0.901	0.857	5	Reliabel
Knowledge Embedding	0.765	0.628	0.606	4	Reliabel
Process Innovation	0.810	0.845	0.871	3	Reliabel
Product Innovation	0.701	0.763	0.819	4	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.932	0.966	0.942	10	Reliabel

LAMPIRAN 5

UJI INNER MODEL SMART-PLS 3.0

Path Coefficients

	Kinerja organisasi	Knowledge Creating	Knowledge Embedding	Knowledge Transfer	Process Innovation	Product Innovation
Kinerja organisasi						
Knowledge Creating					0,499	
Knowledge Embedding					0,448	
Knowledge Transfer					0,478	
Process Innovation						0,425
Product Innovation	0,469					

R Square

	R Square	R Adjusted Square
Kinerja organisasi	0,773	0,760
Process Innovation	0,769	0,733
Product Innovation	0,501	0,513

f Square

	Kinerja organisasi	Knowledge Creating	Knowledge Embedding	Knowledge Transfer	Process Innovation	Product Innovation
Kinerja organisasi						
Knowledge Creating					0,346	
Knowledge Embedding					0,468	
Knowledge Transfer					0,437	
Process Innovation						1,101

Product Innovation	0,478					
---------------------------	--------------	--	--	--	--	--

- **Model_Fit**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,136	0,185
d_ULS	9,156	16.951
d_G	5,680	5.843
Chi-Square	1442,616	1471,547
NFI	0,381	0,368