

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap
Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearings Manufacturing**

Indonesia

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Pandega Daneswara

Nomor Mahasiswa : 14311099

Jurusan : Manajemen

Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

2020

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap
Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearings Manufacturing
Indonesia**

SKRIPSI

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

Oleh

Nama : Pandega Daneswara
Nomor Mahasiswa : 14311099
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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

2020

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang 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, 17 November 2020

Penulis,



Pandega Daneswara



SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No. : 481/Ka.Div/10/Div.PP/VIII/2020

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Pandega Daneswara**
Nomor Mahasiswa : **14311099**
Dosen Pembimbing : **Muafi, Prof.,Dr., SE.,MSi.**
Program Studi : **Manajemen**
Judul Karya Ilmiah : **Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearings Manufacturing Indonesia**
Nomor Hp : **0895329707080**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **8% (Delapan persen)**.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu 'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 19 Agustus 2020

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan



Bambang Hermawan, S.Si *Ch*

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap
Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearings Manufacturing
Indonesia

SKRIPSI

Oleh

Nama : Pandega Daneswara
Nomor Mahasiswa : 14311099
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 17 Agustus 2020

Dosen Pembimbing,



Muafi, Dr., SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR / SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASIONAL DIMEDIASI OLEH INOVASI PADA PT. NSK
BEARINGS MANUFACTURING INDONESIA**

Disusun Oleh : PANDEGA DANESWARA

Nomor Mahasiswa : 14311099

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


Pada hari, tanggal: Senin, 05 Oktober 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak.

Penguji : Muafi, Prof. Dr., S.E., M.Si.




Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia


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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk:

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Ibu Wiwik Indrawati dan Bapak Yusuf Sidik Pranowo

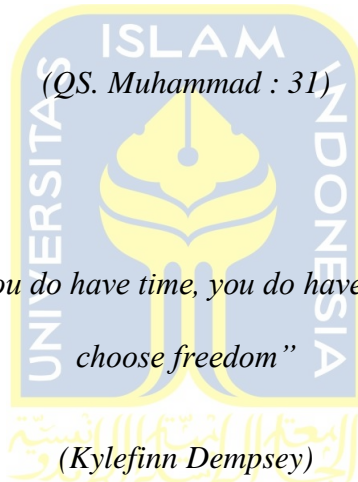
Keluarga Besar Penulis

MOTTO

“Tiada tuhan selain Allah dan Muhammad adalah utusan-Nya”

(Syahadat)

“Sungguh, kami benar-benar akan menguji kamu sekalian agar kami mengetahui orang-orang yang berjuang dan orang-orang yang sabar diantara kamu sekalian”



“Your destination is freedom, you do have time, you do have choice, you do have the right, to choose freedom”

(Kylefinn Dempsey)

“Hidup adalah perjalanan, pelajaran dan perjuangan”

(Pandega Daneswara)

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap
Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearings Manufacturing
Indonesia**

Pandega Daneswara

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

pdaneswara@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional sebagai prediktor terhadap kinerja organisasional dengan inovasi sebagai variabel yang memediasi. Dengan menggunakan metode kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 40 karyawan supervisor PT. NSK Bearings Manufacturing Indonesia. Teknik Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik sensus. Analisis data menggunakan *software* SMARTPLS.

Hasil penelitian ini adalah (1) Terdapat pengaruh positif signifikan manajemen pengetahuan terhadap inovasi, (2) Terdapat pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasional terhadap inovasi, (3) Terdapat pengaruh positif signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional, (4) Terdapat pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. (5) Terdapat pengaruh positif signifikan inovasi terhadap kinerja organisasional. (6) Terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional melalui inovasi. (7) Terdapat pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional melalui inovasi pada karyawan supervisor PT. NSK Bearings Manufacturing Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran dan masukan alternatif solusi guna memecahkan masalah di dalam organisasi yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional yang berguna dalam meningkatkan inovasi dan kinerja organisasional dalam perusahaan. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pada akhirnya dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Knowledge Management, Organizational Learning, Innovation, Organizational Performance*

**The Influence of Knowledge Management and Organizational Learning on
Organizational Performance mediated by Innovation at PT. NSK Bearings
Manufacturing Indonesia**

Pandega Daneswara

Management Program, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

pdaaneswara@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine knowledge management and organizational learning as predictors of organizational performance with innovation as a mediating variable. By using quantitative methods, the research data were collected from 40 supervisor employees of PT. NSK Bearings Manufacturing Indonesia. Sampling technique using census technique. Data analysis using SMARTPLS software.

The results of this study are (1) There is a significant positive effect of knowledge management on innovation, (2) There is a significant positive effect of organizational learning on innovation, (3) There is a significant positive effect of knowledge management on organizational performance, (4) There is a significant positive effect on organizational learning. on organizational performance. (5) There is a significant positive effect of innovation on organizational performance. (6) There is an influence of knowledge management on organizational performance through innovation. (7) There is an influence of organizational learning on organizational performance through innovation on supervisor employees of PT. NSK Bearings Manufacturing Indonesia. This research is expected to be used as material for consideration, contribution of thoughts and input for alternative solutions to solve problems in organizations related to knowledge management and organizational learning which is useful in increasing innovation and organizational performance in companies. This is expected to improve organizational performance and ultimately support the achievement of organizational goals.

Keywords: *Knowledge Management, Organizational Learning, Innovation, Organizational Performance*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahrabbi'l'amin. Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearings Manufacturing Indonesia”. Dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyelesaiannya memperoleh banyak dukungan, dorongan, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan rahim, serta pertolongan dan kesehatan yang diberikan kepada penulis karena hanya dengan anugerah dan petunjuk-Nya lah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wassallam, yang mana telah membawa dan mempertahankan islam hingga saat ini dan yang selalu menjadi contoh umat muslim untuk bertindak.
3. Ibu dan Ayah penulis yang telah menghantarkan doa-doa terbaiknya, mendidik, mendukung aktivitas apapun selama sekolah dan kuliah, serta mengajarkan segala bentuk kebaikan dan pengalaman hidup yang bermakna bagi saya. Maaf saya selama ini belum bisa dan tidak akan bisa membalas jasa kedua orang tua saya.

4. Kepada seluruh keluarga besar saya, terima kasih atas dukungan kalian semua, semoga keluarga kita selalu dalam lindungan Allah Subhanallahu Wata'alla.
5. Bapak Muafi, Dr., SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, dan informasi seputar penelitian ilmiah, serta membimbing dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatian kepada penulis dalam proses perkuliahan.

Terimakasih untuk seluruh pihak dan juga para karyawan supervisor dari PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia yang telah memberikan banyak bantuan dan waktu dalam penelitian ini.

6. Terimakasih untuk Bapak Agus Qomari dan keluarga yang telah banyak membantu dan menkoordinir dalam proses distribusi dan pengembalian kuisisioner penelitian.
7. Sahabat-sahabat terdekat saya yaitu Luqman, Alief, Zaky dan Latif yang telah menjadi teman berjuang saya selama perkuliahan. Terima kasih dukungannya dan semoga kita semua bisa sukses dalam hal apapun.
8. Sahabat-sahabat seperjuangan dalam masa perkuliahan yaitu Laksmita, Atiqa, Hany, Fafa, Satrio, Cikal, Dani, Dwiki, Bornia, Wahid dan Fazi, Enggar, Valeo dan Harnum yang selama ini menjadi teman diskusi dan berjuang dalam suka dan duka. Terima kasih atas kerja sama dan bantuannya selama ini.
9. Sahabat-sahabat "POPIS" dan "Kos Kaliurang" yaitu Uzi, Faradian, Bondan, Syarief, Genta, Naban, Najib, Alwi dan Samuel yang juga telah memberikan rasa optimisme kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Teman-teman seperjuangan Manajemen Angkatan 2014 yang telah bersama-sama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi UII, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.

11. Serta semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu, serta memberikan dukungan dan doa. Penulis hanya bisa berdoa agar Allah Subhanahu Wa Ta'ala membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga karya tulis ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 17 Agustus 2020

Penulis

Pandega Daneswara



DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR / SKRIPSI.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
MOTTO.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi.....	9
2.1.2 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi.....	12
2.1.3 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional.....	17
2.1.4 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional.....	20
2.1.5 Hubungan Inovasi terhadap Kinerja Organisasional.....	23
2.1.6 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi.....	27
2.1.7 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi.....	30
2.2 Landasan Teori.....	39
2.2.1 Teori Manajemen Pengetahuan.....	39
2.2.2 Teori Pembelajaran Organisasional.....	54
2.2.3 Teori Inovasi.....	64

2.2.4 Teori Kinerja Organisasional.....	73
2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	81
2.3.1 Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan dan Inovasi.....	81
2.3.2 Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional dan Inovasi.....	82
2.3.3 Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Organisasional.....	83
2.3.4 Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Organisasional	84
2.3.5 Hubungan Antara Inovasi dan Kinerja Organisasional	85
2.3.6 Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasional Dimediasi Inovasi	86
2.3.7 Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Organisasional Dimediasi Inovasi	87
2.4 Kerangka Penelitian.....	88
2.5 Hipotesis Penelitian	89
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	91
3.1 Pendekatan Penelitian	91
3.2 Lokasi Penelitian	91
3.2.1 Profil Perusahaan	91
3.2.2 Visi NSK 2026.....	92
3.2.3 Logo Perusahaan	93
3.3 Variabel Penelitian.....	93
3.3.1 Variabel Eksogen	93
3.3.2 Variabel Mediasi	94
3.3.3 Variabel Endogen.....	94
3.4 Definisi Operasional	94
3.4.1 Variabel Eksogen	94
3.4.2 Variabel Mediasi	98
3.4.3 Variabel Endogen.....	99
3.5 Populasi dan Sampel.....	101
3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	101
3.6.1 Jenis Data.....	101
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	102
3.7 Metode Analisis.....	103
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	103
3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	103

3.7.3 Partial Least Square (PLS).....	104
BAB IV PEMBAHASAN	109
4.1 Pengumpulan Data.....	109
4.2 Analisis Deskriptif.....	109
4.2.1 Analisis Variabel Penelitian.....	111
4.3 Analisis Structural Equation Model dengan SMARTPLS.....	119
4.3.1 Outer Model.....	119
4.3.2 Inner Model.....	131
4.4 Pembahasan	138
4.4.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi	138
4.4.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi.....	139
4.4.3 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional.....	141
4.4.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional.....	142
4.4.5 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasional	144
4.4.6 Hubungan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi	146
4.4.7 Hubungan antara Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi	147
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	149
5.1 Kesimpulan	149
5.2 Saran	150
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN	159
BIODATA PENELITI	187

DAFTAR TABEL

Tabel 2 . 1 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi	12
Tabel 2 . 2 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi.....	16
Tabel 2 . 3 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional.....	19
Tabel 2 . 4 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional	23
Tabel 2 . 5 Hubungan Inovasi terhadap Kinerja Organisasional	26
Tabel 2 . 6 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi	29
Tabel 2 . 7 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi	33
Tabel 2 . 8 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu	34
Tabel 4 . 1 Hasil Pengembalian Kuisisioner	109
Tabel 4 . 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	110
Tabel 4 . 3 Variabel Manajemen Pengetahuan (X1)	112
Tabel 4 . 4 Deskriptif Variabel Manajemen Pengetahuan (X1)	113
Tabel 4 . 5 Variabel Pembelajaran Organisasi (X2)	114
Tabel 4 . 6 Deskriptif Variabel Pembelajaran Organisasi (X2).....	115
Tabel 4 . 7 Variabel Inovasi (Z).....	116
Tabel 4 . 8 Deskriptif Variabel Inovasi (Z)	117
Tabel 4 . 9 Variabel Kinerja Organisasional (Y)	117
Tabel 4 . 10 Deskriptif Kinerja Organisasional (Y).....	119
Tabel 4 . 11 Nilai <i>Loading Factor</i> Variabel Eksogen Manajemen Pengetahuan	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 . 1 Kerangka Pemikiran.....	89
Gambar 3 . 1 Logo Perusahaan.....	93
Gambar 4 . 1 Hasil Analisa Validitas Konstruk Model Awal	120
Gambar 4 . 2 Hasil <i>Convergent Validity</i> Setelah Perbaikan.....	124

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Contoh Kuisisioner	159
Lampiran 2	Karakteristik Responden.....	167
Lampiran 3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	169
Lampiran 4	Hasil Outer Model Awal.....	171
Lampiran 5	Hasil Uji Outer Loading Setelah Perbaikan.....	174
Lampiran 6	Hasil Uji Cross Loading	177
Lampiran 7	Hasil Uji Reabilitas dan Uji R-Square	179
Lampiran 8	Hasil Uji Hipotesis	180
Lampiran 9	Tabulasi Data Mentah.....	181



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era yang sudah sangat modern saat ini dimana pengetahuan sudah berkembang pesat pada segala sektor termasuk ekonomi, pengetahuan dianggap sebagai faktor penting dan merupakan salah satu cara untuk memperkaya dan memakmurkan perusahaan melalui keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan nilai dari suatu perusahaan yang selanjutnya menjadi faktor dalam keberhasilan suatu bisnis (Riege, 2007). Sependapat dengan pernyataan sebelumnya, pendapat lain juga mengatakan bahwa pengetahuan adalah sumber penting dari keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. Dari sinilah maka perusahaan terus berusaha mencari cara untuk memperkuat manajemen sumber daya dan pengetahuan untuk mengatasi tantangan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang terus bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Byukusenge *et al*, 2016).

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kontribusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui karyawannya. Hal ini disebabkan karena karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan menunjukkan kinerjanya selama bekerja yang mempengaruhi operasional bisnis organisasi secara keseluruhan. Keinginan setiap organisasi adalah menarik sumber daya manusia yang terbaik untuk menyalurkan usaha kolektif para karyawan yang mengarah pada kinerja yang sangat baik (Armstrong, 2014). Maka dari itu manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi sangat berkaitan dan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan suatu perusahaan. Kinerja organisasi juga sebagai ukuran yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi keberhasilan organisasi untuk mempersiapkan dan memberikan nilai kepada pelanggan (Antony dan

Bhattacharyya, 2010). Maka sudah seharusnya perusahaan dapat menggunakan sumber dayanya secara efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja yang konsisten untuk mencapai apa yang diinginkan perusahaan (Peterson *et al*, 2003).

Inovasi merupakan implementasi metode organisasi yang baru dalam praktik bisnis, tempat kerja, atau hubungan terhadap pihak di luar organisasi. Inovasi juga sebagai proses menerjemahkan ide atau penemuan menjadi barang atau jasa yang bernilai untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan (Bykusenge *et al*, 2016). Pendapat lain menyatakan bahwa inovasi merupakan penciptaan, adaptasi dan pemanfaatan nilai tambah, perluasan produk, pelayanan terkait pasar, membuat cara-cara baru dalam pengembangan produk dan pembentukan sistem manajemen baru (Crossan dan Apaydin, 2010). inovasi organisasi juga dapat diukur menggunakan inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pasar (McGrath, 2001). Dalam prosesnya inovasi melibatkan transformasi ide menjadi produk atau layanan baru yang memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan (Kuhn dan Marisck, 2010). Pendapat lain juga mendukung pandangan yang sama dengan argumen bahwa agar bisnis mencapai kinerja yang lebih baik dan tetap kompetitif, pengetahuan perlu dikelola tidak hanya secara efektif tetapi juga secara inovatif dan menekankan peran vital inovasi dalam kinerja bisnis (Darroch, 2005).

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan juga mendukung pernyataan bahwa peran inovasi sangat diperlukan dalam terciptanya kinerja perusahaan yang baik. Penelitian yang dilakukan Suhag *et al* (2017) pada 200 orang yang berkerja di sektor telekomunikasi menyimpulkan hasil bahwa inovasi perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasional. Penelitian selanjutnya yang dilakuka oleh Mafini (2015) pada 272 orang dari departemen pemerintah Afrika Selatan menyimpulkan sebuah hasil bahwa

inovasi memiliki peran terhadap kinerja organisasional dan memiliki hubungan yang positif signifikan. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Kiarie dan Lewa (2019) pada 224 manajer dari penyedia layanan asuransi kesehatan menemukan hasil bahwa inovasi pada perusahaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional.

Manajemen pengetahuan telah semakin menjadi topik yang menarik di semua jenis sektor perusahaan karena meningkatnya kesadaran akan pentingnya pengetahuan untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan di samping juga untuk memperkaya perusahaan (Byukusenge *et al*, 2016). Manajemen pengetahuan dianggap sebagai strategi terbaik yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kompetisi mereka (Audretsch dan Thurik, 2004). Pendapat lain mengatakan keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari aset tidak berwujud, seperti pengetahuan khusus perusahaan, pengetahuan yang tak terlihat dari setiap anggota dan kemampuan untuk menerapkannya. Selain itu, pengetahuan akan mengarah pada peningkatan kinerja ketika dikelola dengan baik (Choo dan Bontis, 2002). Dengan demikian, bisnis yang berusaha untuk tetap kompetitif harus lebih berupaya mengelola sumber daya pengetahuan mereka yang diperlukan untuk meningkatkan laba, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar dengan cara menerapkan pengetahuan manajemen dalam kegiatan sehari-hari suatu perusahaan sehingga mereka menjadi lebih sukses dan dapat bertahan (Durst dan Edvardsson, 2012). Karena pengetahuan adalah sumber daya strategis yang memungkinkan mereka untuk mendapatkan tingkat daya saing dan inovasi yang lebih tinggi (Chirico, 2008).

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya juga mendukung bahwa manajemen pengetahuan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi inovasi dalam suatu organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ngoc-Tan dan

Gregar (2018) pada 531 yang bekerja di beberapa lembaga akademik universitas negeri yang berada di beberapa wilayah di Vietnam. Hasil yang didasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Byukusenge *et al* (2016) pada 234 orang pada beberapa anggota UKM yang terdapat di negara Rwanda. Dari hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi. Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Al-Suradi *et al* (2016) pada 216 orang yang berada pada perusahaan yang bergerak dibidang konsultasi di Jordania juga mempunyai kesimpulan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

Pembelajaran organisasional adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman. Kegiatan ini melibatkan perolehan pengetahuan yang didalamnya terdapat pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, dan hubungan. Selain itu terdapat proses berbagi pengetahuan melalui penyebaran kepada orang lain tentang apa yang telah diperoleh oleh beberapa orang. Dan pemanfaatan pengetahuan dengan cara pengintegrasian pembelajaran sehingga disatukan dan tersedia secara luas dan dapat digeneralisasi ke situasi baru (Ghafoor *et al*, 2016). Proses pembelajaran organisasional juga melalui pengembangan di mana organisasi meningkatkan informasi yang dihasilkan oleh individu dengan cara yang telah diatur sebelumnya dan mengubah informasi ini menjadi elemen klasifikasi pengetahuan organisasi. Pembelajaran organisasional juga terjadi dalam masyarakat secara langsung antar muka di mana bentuk-bentuk pembelajaran menghasilkan pemahaman yang berkembang dalam motivasi diri yang tidak berubah-ubah (Byukusenge *et al*, 2016). Selain itu pembelajaran organisasi menyediakan wadah bagi perusahaan untuk memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan

pengetahuan dalam organisasi, yang memfasilitasi untuk menghasilkan produk atau layanan baru guna terciptanya inovasi. Maka dari itu pembelajaran organisasi bisa dikatakan mengarah pada generasi pengetahuan baru yang relevan untuk kemampuan inovasi perusahaan. Karena inovasi juga tergantung pada basis pengetahuan organisasi yang dihasilkan dari pembelajaran organisasi (Salim dan Sulaiman, 2011).

Beberapa penelitian juga mendukung bahwa pembelajaran organisasional mampu mempengaruhi inovasi dan mempunyai pengaruh yang positif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Abdi *et al* (2018) pada beberapa perusahaan industri otomotif di Iran dengan jumlah lebih dari 200 responden yang mendapatkan hasil bahwa pembelajaran organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Kocoglu *et al* (2011) yang menyimpulkan hasil dari penelitiannya bahwa terdapat adanya hubungan antara pembelajaran organisasional dengan inovasi pada beberapa karyawan dari beberapa perusahaan di Turki seperti telekomunikasi, kuliner, komputer dan elektronik, industri perakitan dan farmasi. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Jyoti *et al* (2007) pada 246 yang berkerja pada bidang telekomunikasi di Jammu dan Kashmir daerah India bagian utara mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap inovasi.

PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia adalah sebuah anak perusahaan dari perusahaan yang bernama Nippon Seiko Kabushiki-gaisha (NSK Ltd.) yang berlokasi di Tokyo, Jepang. Perusahaan yang didirikan di Indonesia ini telah ada sejak tahun 1994. Dalam prosesnya perusahaan ini sangat mengutamakan kualitas dan kepuasan customers sehingga berkembang sangat pesat semenjak didirikan dan sanggup bertahan hingga saat ini. PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia berlokasi di Kota Bekasi tepatnya di kawasan industri MM2100 Cikarang Barat.

Produk utama yang diproduksi di perusahaan ini adalah bantalan atau yang biasa disebut bearing yang banyak digunakan pada kendaraan ataupun alat-alat lainnya.

Dalam pembuatan produk bantalan sebagai produk utamanya, proses produksi tersebut juga menghasilkan berbagai logam bekas dalam berbagai bentuk. Limbah logam yang diproduksi dalam pabrik tersebut diantaranya termasuk swarf penggerinda dan sisa logam dapat diolah lagi dengan cara direndam dalam minyak dan dipisahkan untuk digunakan kembali dalam industri semen sebagai bahan baku dan bahan bakar alternatif. Selain itu, batu gerinda bekas didaur ulang menjadi bahan tahan panas yang digunakan dalam tungku.

PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia melayani pelanggan di seluruh Indonesia dengan produk-produk berkualitas tinggi, layanan pelanggan yang sangat baik dan saluran distribusi yang kuat. Selain itu perusahaan ini juga berfokus untuk membedakan diri dari pesaing dengan cara mengembangkan inovasi agar terciptanya produk baru dan menyediakan produk dengan kualitas dan biaya yang sama untuk menjawab kebutuhan unik setiap pelanggan. Meningkatkan standar kualitas, meminimalkan biaya dan Pengiriman dari kegiatan kami akan meningkatkan merek NSK. Selain itu perusahaan ini juga memiliki kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang akurat dan terperinci sebagai cara mengidentifikasi dan mengantisipasi perubahan pasar.

Dari penjelasan tersebut peneliti ingin menekankan pada pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional yang dimediasi oleh inovasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dari inovasi terhadap kinerja organisasional?
6. Apakah terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional dimediasi oleh inovasi?
7. Apakah terdapat pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dimediasi oleh inovasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional.

4. Untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh positif dari inovasi terhadap kinerja organisasional
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional dimediasi oleh inovasi
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dimediasi oleh inovasi

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1. Bagi Praktisi

Dapat menjadi masukan yang bermanfaat dan bahan pertimbangan dalam melakukan pengolahan pengambilan kebijakan perusahaan pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, khususnya mengenai pengetahuan manajemen, pembelajaran organisasional, inovasi dan kinerja organisasional.

2. Bagi Penulis

Memberikan kesempatan pada penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang selama ini dipelajari semasa menjalani pendidikan. Selain itu diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai tambahan pengetahuan dan referensi di bidang manajemen sumber daya manusia yang berguna bagi kinerja perusahaan. Selain itu sebagai bahan referensi literatur dan pembelajaran pada bidang masalah atau variabel yang sama untuk menghasilkan berbagai penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi

1. Ngoc-Tan dan Gregar (2018)

Ngoc-Tan dan Gregar (2018) dengan penelitiannya yang berjudul *Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions: An Empirical Evidence from Vietnam*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan manajemen pengetahuan yang didalamnya terbagi menjadi tiga dimensi yaitu akuisisi pengetahuan, penyebaran pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan terhadap inovasi dan juga didalamnya terdapat dua dimensi yaitu inovasi administratif dan inovasi teknis. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di lembaga akademik tepatnya pada beberapa universitas negeri yang berlokasi di wilayah Vietnam.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum manajemen pengetahuan mempengaruhi variabel inovasi. Walau di beberapa dimensi seperti akuisisi manajemen dan penyebaran manajemen tidak terbukti mempengaruhi inovasi administratif. Tetapi empat hipotesis lainnya terbukti berpengaruh, diantaranya adalah pemanfaatan pengetahuan mempengaruhi inovasi administratif, akuisisi pengetahuan mempengaruhi inovasi teknis, penyebaran pengetahuan mempengaruhi inovasi teknis dan pemanfaatan pengetahuan mempengaruhi inovasi teknis.

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 531 yang bekerja di beberapa lembaga akademik universitas negeri yang berada di beberapa wilayah di Vietnam. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah AMOS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya adalah sama-sama

meneliti hubungan dari dua variabel manajemen pengetahuan dan inovasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode yang menggunakan pengukuran hasil dengan *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Byukusenge *et al* (2016)

Byukusenge *et al* (2016) dengan penelitiannya yang berjudul *Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh mediasi inovasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja bisnis UKM di Rwanda. Dimana terdapat empat hipotesis yang akan diuji, diantaranya adalah hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja bisnis, inovasi terhadap kinerja bisnis, manajemen pengetahuan terhadap inovasi dan hubungan mediasi inovasi dari hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa inovasi memiliki efek positif pada kinerja bisnis. Namun, tidak ada efek langsung dari manajemen pengetahuan pada kinerja bisnis, kecuali melalui mediasi penuh inovasi. Hal ini menyiratkan bahwa tanpa inovasi, UKM Rwanda mungkin tidak akan mencapai peningkatan kinerja bisnis. Selain itu hubungan manajemen pengetahuan terhadap inovasi dan hubungan inovasi terhadap kinerja bisnis juga terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 234 orang pada beberapa anggota UKM yang terdapat di negara Rwanda. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini untuk mengolah data menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengukur hubungan manajemen pengetahuan terhadap inovasi. Perbedaan penelitian ini dengan

penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode yang menggunakan pengukuran hasil dengan *Structural Equation Modeling* (SEM).

3. Al-Suradi *et al* (2016)

Al-Suradi *et al* (2016) dengan penelitiannya yang berjudul *The Impact of Knowledge Management on Innovation An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara manajemen pengetahuan yang didalamnya terbagi menjadi dua yaitu proses manajemen pengetahuan dan pendekatan manajemen pengetahuan terhadap inovasi pada perusahaan di Jordania yang bergerak di bidang konsultasi. Dimana terdapat dua hipotesis antara hubungan proses manajemen pengetahuan dengan inovasi dan pendekatan manajemen pengetahuan terhadap inovasi.

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kedua hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya memiliki hubungan positif, dimana proses manajemen pengetahuan dan pendekatan manajemen pengetahuan terbukti memiliki hubungan yang positif terhadap variabel inovasi.

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 216 orang yang berada pada perusahaan yang bergerak dibidang konsultasi di Jordania. Untuk mengolah data yang telah dikumpulkan peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda tetapi untuk alat analisis yang digunakan tidak disebutkan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap inovasi. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode pengukuran, dimana penelitian ini tidak menggunakan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Tabel 2 . 1 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ngoc-Tan dan Gregar (2018) <i>Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions: An Empirical Evidence from Vietnam.</i> Penerbit: Economics and Sociology, 11(3), 301-320. Alat Analisis: AMOS Responden: 531	<i>Knowledge Management Innovation</i>	Terdapat hubungan manajemen pengetahuan mempengaruhi variabel inovasi. Walau di beberapa dimensi seperti akuisisi manajemen dan penyebarluasan manajemen tidak terbukti mempengaruhi inovasi administratif. Tetapi empat hipotesis lainnya terbukti berpengaruh, diantaranya adalah pemanfaatan pengetahuan mempengaruhi inovasi administratif, akuisisi pengetahuan mempengaruhi inovasi teknikal, penyebarluasan pengetahuan mempengaruhi inovasi teknikal dan pemanfaatan pengetahuan mempengaruhi inovasi teknikal..
2	Bykusenge et al., (2016) <i>Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation.</i> Penerbit: Journal of Business and Management Sciences, 2016, Vol. 4, No. 4, 82-92 Alat Analisis: SPSS Responden: 234	<i>Knowledge Management Innovation Business Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap inovasi begitu juga hubungan antara inovasi terhadap kinerja bisnis. Selanjutnya juga terdapat hubungan yang positif antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja bisnis dan terdapat adanya mediasi dari inovasi antara hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja bisnis, tanpa adanya efek mediasi dari inovasi maka manajemen pengetahuan tidak begitu berhubungan signifikan terhadap kinerja organisasi.
3	Al-Suradi et al., (2016) <i>The Impact of Knowledge Management on Innovation An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms</i> Penerbit: Management Research Review Vol. 39 No. 10, 2016 pp. 1214-1238 © Emerald Group Publishing Limited 2040-8269 Alat Analisis: Regresi berganda Responden: 216	<i>Knowledge Management Process Knowledge Management Approach Innovation</i>	Terdapat hubungan yang positif terhadap dua variabel yang ditentukan sebelumnya dimana proses pengetahuan manajemen dan pendekatan pengetahuan manajemen berpengaruh terhadap inovasi.

2.1.2 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi

1. Kocoglu et al (2011)

Kocoglu et al (2011) dengan penelitiannya yang berjudul *The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of*

Innovation and TQM. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi peran inovasi dan manajemen kualitas total. Hubungan dibangun berdasarkan empat dimensi pembelajaran organisasional diantaranya adalah berbagi pengetahuan intra-organisasi, visi bersama, komitmen untuk belajar dan keterbukaan pikiran dan dua dimensi kinerja perusahaan secara eksplisit adalah kinerja pasar dan kepuasan karyawan. Selain itu lima dimensi Manajemen kualitas Total (TQM) adalah partisipasi, kepemimpinan, manajemen proses, peningkatan berkelanjutan dan orientasi pelanggan, dan inovasi diukur dari kinerja pasar dan karyawan kepuasan sebagai komponen kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu pembelajaran organisasional terhadap inovasi, pembelajaran organisasional terhadap TQM, pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan, inovasi terhadap kinerja perusahaan, TQM terhadap kinerja perusahaan dan TQM terhadap inovasi.

Penelitian dilakukan pada responden yang berjumlah 124 orang dari berbagai industri diantaranya telekomunikasi, komputer dan elektronik, komunikasi, perangkat lunak, manufaktur dan permesinan, kimia, teknologi layanan, makanan, dan industri material. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap inovasi. perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode hasil pengukuran, dimana penelitian yang akan dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Jyoti et al (2017)

Jyoti et al (2017) dengan penelitiannya yang berjudul *Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran pembelajaran organisasional dan inovasi sebagai mediator antara praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dan kinerja bisnis di sektor telekomunikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap hubungan dari praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dengan inovasi, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja bisnis, inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis, namun efek mediasi inovasi tidak berpengaruh terhadap hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja bisnis

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 246 yang bekerja pada bidang telekomunikasi di Jammu dan Kashmir daerah India bagian utara. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasi terhadap inovasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini lebih berfokus pada perusahaan telekomunikasi.

3. Abdi *et al* (2018)

Abdi *et al* (2018) dengan penelitiannya yang berjudul *The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry*. Tujuan utama dari penelitian adalah untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional terhadap inovasi pada perusahaan Iran yang bergerak di bidang otomotif.

Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu manajemen pengetahuan terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan, budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasional, manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasional, pembelajaran organisasional terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan antara manajemen pengetahuan dengan inovasi. Dan satu hipotesis ditolak adalah efek mediasi manajemen pengetahuan terhadap hubungan antara budaya organisasi terhadap inovasi.

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 279 orang dan alat analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama sama menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini lebih berfokus pada perusahaan yang bergerak pada bidang otomotif.

Tabel 2 . 2 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
4	<p>Kocoglu <i>et al.</i>, (2011) <i>The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM</i></p> <p>Penerbit: Journal of Global Strategic Management V. 5 N. 1 2011-June 72-88 Alat Analisis: SPSS Responden: 124</p>	<p><i>Organizational Learning</i> <i>Innovation</i> <i>TQM</i> <i>Firm Performance</i></p>	<p>Terdapat hasil yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu: pembelajaran organisasi terhadap inovasi, pembelajaran organisasi terhadap TQM, pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan, inovasi terhadap kinerja perusahaan, TQM terhadap kinerja perusahaan dan TQM terhadap inovasi.</p>
5	<p>Jyoti <i>et al.</i>, (2017) <i>Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector.</i></p> <p>Penerbit: Vision 21(3) 1–15 © 2017 MDI SAGE Publications Alat Analisis: PLS Responden: 246</p>	<p><i>High-Performance HR Practices</i> <i>Organizational Learning</i> <i>Innovation</i> <i>Business performance</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu: Praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap hubungan dari praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dengan inovasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis, inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis, namun efek mediasi inovasi tidak berpengaruh terhadap hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja bisnis.</p>
6	<p>Abdi <i>et al.</i>, (2018) <i>The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry</i></p> <p>Penerbit: Journal of Business Economics and Management, 2018, 19(1): 1–19 Alat Analisis: PLS Responden: 279</p>	<p><i>Organizational Culture</i> <i>Knowledge management</i> <i>Organizational Learning</i> <i>Innovation</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu: manajemen pengetahuan terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan, budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi, pembelajaran organisasi terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan antara manajemen pengetahuan dengan inovasi. Dan satu hipotesis ditolak adalah efek mediasi manajemen pengetahuan terhadap hubungan antara budaya organisasi terhadap inovasi.</p>

2.1.3 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional

1. Ahmed *et al* (2015)

Ahmed *et al* (2015) dengan penelitiannya yang berjudul *Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak praktik manajemen pengetahuan yang didalamnya terdapat dimensi akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan dan perlindungan pengetahuan tentang kinerja organisasi terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, proteksi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan secara menyeluruh manajemen pengetahuan juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 256 responden sektor perbankan Pakistan. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dan menggunakan metodologi survei kuisioner kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah dalam pengolahan data penelitian ini tidak menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Dan objek penelitian ini lebih berfokus kepada perusahaan dibidang perbankan.

2. Rasula *et al* (2012)

Rasula *et al* (2012) dengan penelitiannya yang berjudul *The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan elemen-elemen organisasi, aplikasi

teknologi informasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional, selain itu juga untuk menunjukkan bahwa melalui penciptaan, akumulasi, pengorganisasian dan pemanfaatan pengetahuan, organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana elemen organisasi berpengaruh terhadap pengetahuan manajemen, aplikasi informasi teknologi berpengaruh terhadap elemen organisasi dan yang terakhir manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 200 orang dari berbagai perusahaan yang tersebar di Slovenia dan bergerak diberbagai bidang diantaranya adalah manufaktur, jasa, konstruksi, agrikultur dan retail. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SPSS dan LISREL. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dan menggunakan metode survei kuisisioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah dalam metode pengolahan data penelitian ini tidak menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Dan objek penelitian ini lebih dari satu perusahaan dan bergerak dibidang yang bervariasi.

3. Al-Qarioti (2015)

Al-Qarioti (2015) dengan penelitiannya yang berjudul *The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: An Empirical Study of Kuwait University*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan praktek manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Dimana manajemen

pengetahuan dibagi dalam tiga dimensi yaitu, akuisisi pengetahuan, teknologi informasi dan pengetahuan organisasi.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana akuisisi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasional, teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional pengetahuan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional, dan tidak ada perbedaan antara anggota fakultas 'dalam evaluasi manajemen pengetahuan yang dikaitkan dengan jenis perguruan tinggi, peringkat akademik, jenis kelamin, pengalaman, kelompok umur, dan kebangsaan.

Penelitian ini menggunakan responden berjumlah 300 orang yang berkerja pada berbagai perguruan tinggi di Kuwait. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini tidak disebutkan tetapi dalam proses analisis data menggunakan ANOVA. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah secara garis besar meneliti hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada metode pengolahan data penelitian ini tidak menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM).

Tabel 2 . 3 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
7	<p>Ahmed <i>et al.</i>, (2015) <i>Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan.</i></p> <p>Penerbit: FWU Journal of Social Sciences, Winter 2015, Vol.9, No.2, 147-167 Alat Analisis: SPSS Responden: 256</p>	<p><i>Knowledge Aquitition</i> <i>Knowledge Conversion</i> <i>Knowledge Application</i> <i>Knowledge Protection</i> <i>Organizational Performance</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, proteksi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan secara menyeluruh manajemen pengetahuan juga berpengaruh positif terhdap kinerja organisasi.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

8	<p>Rasula <i>et al.</i>, (2012) <i>The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance</i>.</p> <p>Penerbit: ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW VOL. 14 No. 2 2012 147–168 Alat Analisis: LISREL & SPSS Responden: 200</p>	<p><i>Organizational Elements</i> <i>IT Application</i> <i>Knowledge Management</i> <i>Organizational Performance</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana elemen organisasi berpengaruh terhadap pengetahuan manajemen, aplikasi informasi teknologi berpengaruh terhadap elemen organisasi dan yang terakhir manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p>
9	<p>Al-Qarioti (2015) <i>The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: An Empirical Study of Kuwait University</i>.</p> <p>Penerbit: Eurasian Journal of Business and Management, 3(4), 2015, 36-54 Alat Analisis: ANOVA Responden: 300</p>	<p><i>Knowledge Acquisition</i> <i>Information Technology</i> <i>Knowledge Organization</i> <i>Organizational Performance</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana akuisisi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pengetahuan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan tidak ada perbedaan antara anggota fakultas 'dalam evaluasi manajemen pengetahuan yang dikaitkan dengan jenis perguruan tinggi, peringkat akademik, jenis kelamin, pengalaman, kelompok umur, dan kebangsaan.</p>

2.1.4 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional

1. Ghafoor *et al* (2016)

Ghafoor *et al* (2016) dengan penelitiannya yang berjudul *Linking Organizational Learning with Organizational Performance through Mediating Effect of Organizational Innovation*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dengan mempertimbangkan peran mediasi dari inovasi.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan pada sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap inovasi organisasional, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasional, inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional, tetapi efek mediasi dari inovasi

mempengaruhi hubungan dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional tidak terbukti.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 210 orang yang berkerja pada bidang usaha kecil dan menengah di wilayah Gujranwala India. Alat analisis yang digunakan oleh penelitian ini menggunakan SPSS dan AMOS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dan juga menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini lebih fokus pada usaha kecil dan menengah, dan tidak melibatkan objek perusahaan berskala besar.

2. Nafei (2015)

Nafei (2015) dengan penelitiannya yang berjudul *Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari hubungan antara pembelajaran organisasional yang didalamnya terdapat dua dimensi yaitu pembelajaran organisasi adaptif dan pembelajaran organisasi generatif terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan terhadap seluruh hipotesis yang ditentukan sebelumnya dimana Pembelajaran organisasi adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasional dan pembelajaran organisasi generatif berpengaruh terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden berjumlah 250 orang yang berkerja pada organisasi layanan kesehatan di Al-Taif Saudi Arabia. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan

penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan secara garis besar antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode pengukuran dimana penelitian ini tidak menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM).

3. Rehman *et al* (2019)

Rehman *et al* (2019) dengan penelitiannya yang berjudul *Mediating Effect of Innovative Culture and Organizational Learning Between Leadership Styles at Third-order and Organizational Performance in Malaysian SMEs*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efek mediasi budaya inovatif dan pembelajaran organisasional dari hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasional, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya inovasi, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasional, budaya inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional dan efek mediasi dari pembelajaran organisasional dan budaya inovasi mempunyai pengaruh dari hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 384 orang yang berkerja di bidang usaha kecil dan menengah yang berada di Malaysia. Dimana alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan

dilakukan selanjutnya dalah pada objek penelitian ini berfokus pada usaha kecil dan menengah tanpa melibatkan objek perusahaan menengah keatas.

Tabel 2 . 4 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
10	Ghafoor <i>et al.</i> , (2016) <i>Linking Organizational Learning with Organizational Performance through Mediating Effect of Organizational Innovation</i> . Penerbit: Research on Humanities and Social Sciences Vol.6, No.17, 2016 Alat Analisis: AMOS & SPSS Responden: 210	<i>Organizational Learning</i> <i>Organizational Innovation</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan pada sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi organisasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, tetapi efek mediasi dari inovasi organisasi mempengaruhi hubungan dari pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi tidak terbukti.
11	Nafei (2015) <i>Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia</i> . Penerbit: American International Journal of Social Science Vol. 4, No. 2 Alat Analisis: SPSS Responden: 250	<i>Adaptive Organizational Learning</i> <i>Generative Organizational Learning</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif signifikan terhadap seluruh hipotesis yang ditentukan sebelumnya dimana Pembelajaran organisasi adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan pembelajaran organisasi generatif berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
12	Rehman <i>et al.</i> , (2019) <i>Mediating Effect of Innovative Culture and Organizational Learning Between Leadership Styles at Third-order and Organizational Performance in Malaysian SMEs</i> . Penerbit: Journal of Global Entrepreneurship Research (2019) 9:36 Alat Analisis: PLS Responden: 384	<i>Leadership Styles</i> <i>Organizational Learning</i> <i>Innovative Culture</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya inovasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, budaya inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan efek mediasi dari pembelajaran organisasi dan budaya inovasi mempunyai pengaruh dari hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

2.1.5 Hubungan Inovasi terhadap Kinerja Organisasional

1. Suhag *et al* (2017)

Suhag *et al* (2017) dengan penelitiannya yang berjudul *The Relationship of Innovation with Organizational Performance*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah

untuk mengetahui hubungan inovasi dengan kinerja organisasional. Dimana variabel bebas inovasi memiliki beberapa dimensi diantaranya adalah inovasi proses, inovasi produk, dan inovasi organisasi. Selain itu juga ditambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif terhadap semua variabel yang telah ditentukan, dimana inovasi produk terhadap kinerja organisasional, inovasi proses terhadap kinerja organisasional, inovasi organisasi terhadap kinerja organisasional dan efek mediasi dari budaya organisasi terhadap hubungan antara inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi dengan kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden berjumlah 200 orang yang berkerja pada sektor telekomunikasi di kota Islamabad dan Rawalpindi negara Pakistan. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan antara inovasi terhadap kinerja organisasi dan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini khusus pada perusahaan telekomunikasi dan tidak menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Mafini (2015)

Mafini (2015) dengan penelitiannya yang berjudul *Predicting Organisational Performance Through Innovation, Quality And Inter-Organisational Systems: A Public Sector Perspective*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kinerja organisasional dan tiga faktor lainnya yaitu inovasi, sistem dan kualitas antar organisasi. Dimana pendekatan kuantitatif dilakukan pada penelitian ini.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Terdapat hubungan yang positif signifikan pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, dimana inovasi terhadap kinerja organisasional, sistem antar organisasi terhadap kinerja organisasional dan kualitas terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden yang dipilih secara acak terdiri dari manajer dan karyawan yang berjumlah 272 orang dari departemen pemerintah Afrika Selatan. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan dalam meneliti hubungan inovasi terhadap kinerja organisasi dan pendekatan yang dilakukan dengan metode kuantitatif. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode pengukuran, dimana penelitian ini tidak menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

3. Kiarie dan Lewa (2019)

Kiarie dan Lewa (2019) dengan penelitiannya yang berjudul *Effect of Innovation Practices on Organizational Performance in Health Insurance Service Providers in Kenya*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasional dalam penyedia layanan asuransi kesehatan di Kenya. Tujuan khusus adalah untuk menetapkan pengaruh inovasi proses dan inovasi pasar terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap semua hipotesis yang ditentukan sebelumnya, dimana inovasi proses dengan kinerja organisasional mempunyai hubungan yang positif dan inovasi pasar dengan kinerja organisasional juga mempunyai hubungan yang positif.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 224 manajer dari penyedia layanan asuransi kesehatan. Alat analisis dalam penelitian ini tidak

disebutkan tetapi dalam prosesnya menggunakan metode analisis regresi berganda dan ANOVA. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya adalah meneliti hubungan inovasi terhadap kinerja organisasi dan menggunakan analisis kuantitatif dengan metode survei kuisioner. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode pengukuran, dimana penelitian ini tidak menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

Tabel 2 . 5 Hubungan Inovasi terhadap Kinerja Organisasional

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
13	Suhag <i>et al.</i> , (2017) <i>The Relationship of Innovation with Organizational Performance</i> . Penerbit: International Journal of Research - GRANTHAALAYAH Alat Analisis: SPSS Responden: 200	<i>Product Innovation</i> <i>Process Innovation</i> <i>Organizational Innovation</i> <i>Organizational Culture</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan positif terhadap semua variabel yang telah ditentukan, yaitu: inovasi produk terhadap kinerja organisasi, inovasi proses terhadap kinerja organisasi, inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi dan efek mediasi dari budaya organisasi terhadap hubungan antara inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi dengan kinerja organisasi.
14	Mafini (2015) <i>Predicting Organisational Performance Through Innovation, Quality And Inter-Organisational Systems: A Public Sector Perspective</i> . Penerbit: The Journal of Applied Business Research – May/June 2015 Volume 31, Number 3 Alat Analisis: SPSS Responden: 272	<i>Innovation</i> <i>Inter-Organizational Systems</i> <i>Quality</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif signifikan pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu: inovasi terhadap kinerja organisasi, sistem antar organisasi terhadap kinerja organisasi dan kualitas terhadap kinerja organisasi.
15	Kiarie dan Lewa (2019) <i>Effect of Innovation Practices on Organizational Performance in Health Insurance Service Providers in Kenya</i> Penerbit: The Strategic Journal of Business & Change Management, 6 (1), 623 – 636. Alat Analisis: ANOVA Responden: 224	<i>Process Innovation</i> <i>Market Innovation</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif terhadap semua hipotesis yang ditentukan sebelumnya antara inovasi proses dengan kinerja organisasi dan inovasi pasar dengan kinerja organisasi.

2.1.6 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi

1. Hadadian *et al* (2014)

Hadadian *et al* (2014) dengan penelitiannya yang berjudul *Examining The Role of Knowledge Management on Organizational Performance with Considering Mediating Role of Market Orientation and Innovation*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengukur dampak manajemen pengetahuan sebagai variabel utama dan independen terhadap kinerja organisasional sebagai variabel dependen dan pengaruh variabel orientasi pasar dan inovasi sebagai peran mediasi dari hubungan tersebut.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hasil yang positif antara semua hipotesis yang ditentukan sebelumnya, dimana manajemen pengetahuan terhadap inovasi, manajemen pengetahuan terhadap orientasi pasar, manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional, inovasi terhadap kinerja organisasional, orientasi pasar terhadap kinerja organisasional serta mediasi dari inovasi dan orientasi pasar antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 265 manajer yang aktif dalam industri besi dan baja di Mashhad. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti peran mediasi inovasi dalam kaitannya dengan hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode pengukuran, dimana penelitian ini tidak menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

2. Iqbal *et al* (2018)

Iqbal *et al* (2018) dengan penelitiannya yang berjudul *From Knowledge Management to Organizational Performance Modelling The Mediating Role of*

Innovation and Intellectual Capital in Higher Education. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional dan menguji hubungan langsung antara proses manajemen pengetahuan dan kinerja organisasional. Studi ini juga mengusulkan untuk menguji peran mediasi modal intelektual dan inovasi dalam hubungan antara proses manajemen pengetahuan dan kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pemberdayaan manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap proses manajemen pengetahuan, proses manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasional, proses manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap inovasi, inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional, proses manajemen pengetahuan terhadap modal intelektual, modal intelektual terhadap kinerja organisasional dan efek mediasi dari inovasi dan modal intelektual dari proses manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden berjumlah 217 orang yang berkerja pada bidang akademik dan administratif di beberapa universitas Pakistan. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti peran mediasi dari inovasi dari hubungan tidak langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini befokus pada karyawan yang berkerja pada bidang institusi pendidikan.

3. Slavkovic dan Babic (2013)

Slavkovic dan Babic (2013) dengan penelitiannya yang berjudul *Knowledge Management, Innovativeness, and Organizational Performance: Evidence from*

Serbia. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak langsung dan tidak langsung dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional dan meneliti hubungan mediasi dari inovasi pada beberapa perusahaan di Serbia.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Terdapat hubungan yang positif antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional dan manajemen pengetahuan terhadap inovasi. Tetapi efek mediasi dari inovasi proses dan administrasi terhadap hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional hanya didukung sebagian.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 78 orang termasuk diantaranya adalah manager sumberdaya manusia, direktur dan kepala bagian. Untuk alat analisis pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti pengaruh mediasi inovasi dari hubungan langsung dan tidak langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian yang berskala besar dan mencakup berbagai perusahaan yang berada di negara Serbia.

Tabel 2 . 6 Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
16	Hadadian et al., (2014) Examining The Role of Knowledge Management on Organizational Performance with Considering Mediating Role of Market Orientation and Innovation Penerbit: International Journal of Economy, Management and Social Sciences Vol(3), No (4), April, 2014. Alat Analisis: SPSS Responden: 265	<i>Knowledge Management</i> <i>Innovation</i> <i>Market Orientation</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hasil yang positif antara semua hipotesis yang ditentukan sebelumnya, yaitu: manajemen pengetahuan terhadap inovasi, manajemen pengetahuan terhadap orientasi pasar, manajemen pengetahuan terhadap kinerja, inovasi terhadap kinerja, orientasi pasar terhadap kinerja serta mediasi dari inovasi dan orientasi pasar antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja.

Lanjutan Tabel 2.6

<p>17</p>	<p>Iqbal <i>et al.</i>, (2018) <i>From Knowledge Management to Organizational Performance Modelling The Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education</i>.</p> <p>Penerbit: Journal of Enterprise Information Management © Emerald Publishing Limited 1741-0398 Alat Analisis: PLS Responden: 217</p>	<p><i>Knowledge Management Enablers Knowledge Management Process Innovation Intellectual Capital Organizational Performance</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pemberdayaan manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap proses manajemen pengetahuan, proses manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, proses manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap inovasi, inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, proses manajemen pengetahuan terhadap modal intelektual, modal intelektual terhadap kinerja organisasi dan efek mediasi dari inovasi dan modal intelektual dari proses manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.</p>
<p>18</p>	<p>Slavkovic dan Babic (2013) <i>Knowledge Management, Innovativeness, and Organizational Performance: Evidence from Serbia</i>.</p> <p>Penerbit: ECONOMIC ANNALS, Volume LVIII, No. 199 / October – December 2013 Alat Analisis: SPSS Responden: 78</p>	<p><i>Knowledge Management Innovation Organizational Performance</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap inovasi. Tetapi efek mediasi dari inovasi proses dan administrasi terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi hanya didukung sebagian.</p>

2.1.7 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi

1. Hao dan Muehlbacher (2012)

Hao dan Muehlbacher (2012) dengan penelitiannya yang berjudul *How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and Innovation in Austria and China*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara struktur organisasi terhadap kinerja organisasional, selain itu juga mempertimbangkan variabel lain seperti pembelajaran organisasional dan inovasi.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu: struktur organisasi mempengaruhi kinerja organisasional, struktur organisasi mempengaruhi pembelajaran

organisasional, struktur organisasi mempengaruhi inovasi, inovasi mempengaruhi kinerja organisasional, pembelajaran organisasional mempengaruhi inovasi dan pembelajaran organisasional mempengaruhi kinerja organisasional dengan dimediasi oleh inovasi.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 161 orang dari berbagai perusahaan dan terbagi menjadi dua wilayah yaitu 90 orang yang berkerja Australia serta 71 orang yang berkerja di China. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti efek mediasi inovasi dari hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek yang menjadi fokus penelitian yang dibagi menjadi dua wilayah Australia dan China.

2. Cheema *et al* (2016)

Cheema *et al* (2016) dengan penelitiannya yang berjudul *Organizational Learning and Its Impact on Performance: The Mediating Role of Innovation*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari pembelajaran organisasi yang dimediasi oleh inovasi terhadap kinerja organisasi.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif pada beberapa hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional, efek mediasi inovasi terhadap hubungan antara pembelajaran organisasional dengan kinerja organisasional. Selanjutnya beberapa dimensi dari pembelajaran organisasional seperti transfer pengetahuan dan integrasi, komitmen manajerial, serta perspektif sistem berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional. Terdapat satu item dari pembelajaran

organisasional yaitu keterbukaan dan eksperimen tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 145 orang yang berkerja pada bidang tekstil di Faisalabad, Pakistan. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan langsung dan tidak langsung pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dan mempertimbangkan pengaruh mediasi dari inovasi. perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian ini yang menggunakan orang yang berkerja pada bidang industri tekstil.

3. Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011)

Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) dengan penelitiannya yang berjudul *Innovation, organizational learning, and performance*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasional dan inovasi terhadap kinerja organisasional. Selain itu juga meneliti efek tidak langsung dari pembelajaran organisasional dan faktor mediasi dari inovasi terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pembelajaran organisasional mempengaruhi inovasi dan kinerja organisasional, serta inovasi mempengaruhi kinerja organisasional dan adanya efek mediasi dari inovasi dari hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 451 orang yang berkerja pada perusahaan manufaktur dan jasa di bagian tenggara Spanyol. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian

ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dan juga meneliti hubungan mendiasi dari inovasi, selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini menggunakan berbagai macam jenis perusahaan yang tersebar di wilayah tenggara negara Spanyol.

Tabel 2 . 7 Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
19	Hao dan Muehlbacher (2012) <i>How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and Innovation in Austria and China.</i> Penerbit: Chinese Management Studies Vol. 6 No. 1, 2012 pp. 36-52 Emerald Group Publishing. Alat Analisis: PLS Responden: 161	<i>Organizational Sctructure</i> <i>Organizational Learning</i> <i>Innovation</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu: struktur organisasi mempengaruhi kinerja, struktur organisasi mempengaruhi pembelajaran organisasi, struktur organisasi mempengaruhi inovasi, inovasi mempengaruhi kinerja, pembelajaran organisasi mempengaruhi inovasi dan pembelajaran organisasi mempengaruhi kinerja dengan dimediasi oleh inovasi.
20	Cheema <i>et al.</i> , (2016) <i>Organizational Learning and Its Impact on Performance: The Mediating Role of Innovation.</i> Penerbit: Elixir Org. Behaviour 91 38264 (2016) 38264-38269 Alat Analisis: PLS Responden: 145	<i>Organizational Learning</i> <i>Innovation</i> <i>Organizational Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif pada beberapa hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu: pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, efek mediasi inovasi terhadap hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Selanjutnya beberapa dimensi dari pembelajaran organisasi seperti transfer pengetahuan dan integrasi, komitmen manajerial, serta perspektif sistem berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Terdapat satu item dari pembelajaran organisasi yaitu keterbukaan dan eksperimen tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
21	Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) <i>Innovation, organizational learning, and performance.</i> Penerbit: Journal of Business Research 64 (2011) 408–417 Alat Analisis: PLS Responden: 451	<i>Organizational Learning</i> <i>Innovation</i> <i>Performance</i>	Terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pembelajaran organisasi mempengaruhi inovasi dan kinerja, serta inovasi mempengaruhi kinerja dan adanya efek mediasi dari inovasi dari hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja.

Tabel 2 . 8 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Jurnal	Tokoh	Pengukur	Penelitian Selanjutnya
Manajemen Pengetahuan	Al-Qarioti (2015)	Al-Mashari <i>et al</i> (2002)	<i>Knowledge Aquisition, Information Technology, Knowledge Organization</i>	Choo (2003), Huang dan Li (2009) Azzam (2010) Lee <i>et al</i> (2004)
	Al-Suradi <i>et al</i> (2016)	Choo (2003), Huang dan Li (2009) Azzam (2010) Lee <i>et al</i> (2004)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Sharing, Knowledge Utilization</i>	
	Ahmed <i>et al</i> (2015)	Gold dan Malhotra (2001)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Conversion, Knowledge Application, Knowledge Protection</i>	
	Slavkovic dan Babic (2013)	Gold <i>et al</i> (2001) Darroch (2003) Lopez <i>et al</i> (2004) Kuo (2011) Zhang dan Begley (2009) Lloria (2007) Wang dan Ellinger (2011) Jimenez-jimenez dan Sanz-Valle (2005) Huang dan Li (2009)	<i>Knowledge Creation Knowledge Transfer Knowledge Application</i>	
	Ngoc-Tan dan Gregar (2018)	Lawson (2003)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Dissemination, Knowledge Utilization</i>	
	Rasula <i>et al</i> (2012)		<i>Knowledge Accumulation, Knowledge Utilization, Knowledge Sharing Practices, Knowledge Ownership Identification</i>	

Lanjutan Tabel 2.2

Variabel	Jurnal	Tokoh	Pengukur	Penelitian Selanjutnya
	Iqbal <i>et al</i> (2018)	Choo (2003), Huang dan Li (2009), Azzam (2010), Lee <i>et al</i> (2005)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Sharing, Knowledge Utilization</i>	
	Hadadian <i>et al</i> (2014)	Chen dan Huang (2007)		
	Byukusenge <i>et al</i> (2016)	Darroch (2003), Kamya (2010), Mafabi <i>et al</i> (2012)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Sharing, Responsiveness to Knowledge</i>	
Pembelajaran Organisasional	Hao dan Muehlbacher (2012)	Leticia (2005), Gomez <i>et al</i> (2005), Morales <i>et al</i> (2007)	<i>Open Mindedness, Commit to Learning, Openness, Experimentation Share Vision, Open Mindedness System Perspective, Process</i>	Jerez-Gomez <i>et al</i> (2005)
	Cheema <i>et al</i> (2016)	Jerez-Gomez <i>et al</i> (2005)	<i>Managerial Commitment, System Perspective, Openness and Experimental, Knowledge Transfer and Integration</i>	
	Jyoti <i>et al</i> (2017)	Lopez <i>et al</i> (2005)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Distribution, Knowledge Interpretation, Organizational Memory</i>	
	Nafei (2015)	Senge <i>et al</i> (1994), Voci dan Young (2001), Smith dan Taylor (2000), Appeldan dan Goramsson (1997), Osterberg (2004)	<i>Adaptive Organizational Learning, Generative Organizational Learning</i>	

Lanjutan Tabel 2.2

Variabel	Jurnal	Tokoh	Pengukur	Penelitian Selanjutnya
	Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011)	Lopez <i>et al</i> (2004)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Distribution, Knowledge Interpretation, Organizational Memory</i>	
	Rehman <i>et al</i> (2019)	Hult (1998)		
	Ghafoor <i>et al</i> (2016)	Hung <i>et al</i> (2011)		
	Kocoglu <i>et al</i> (2011)	Gomez <i>et al</i> (2003)	<i>Intra-organizational Knowledge, Shared Vision, Commitment to Learning, Open Mindedness</i>	
Inovasi	Hao dan Muehlbacher (2012)	Alegre dan Chivab (2008), Weerawardena <i>et al</i> (2006), Yang <i>et al</i> (2009), Wang dan Ahmed (2004), Morales <i>et al</i> (2007)	<i>Product, Process, Market, Efficiency, Managerial, Technological Dynamic</i>	Perdomo-Ortiz <i>et al</i> (2009) Jimenez-jimenez dan Sanz-Valle (2005) Huang dan Li (2009)
	Al-Suradi <i>et al</i> (2016)	Oke (2007), Huang dan Li (2009)		
	Slavkovic dan Babic (2013)	Perdomo-Ortiz <i>et al</i> (2009) Jimenez-jimenez dan Sanz-Valle (2005) Huang dan Li (2009)	<i>Process Innovation, Administrative Innovation</i>	

Lanjutan Tabel 2.2

Variabel	Jurnal	Tokoh	Pengukur	Penelitian Selanjutnya
	Ngoc-Tan dan Gregar (2018)	Liao <i>et al</i> (2008), Damanpour (1991), Brennan <i>et al</i> (2014), Subramanian dan Nilakanta (1996), Armbruster <i>et al</i> (2008)	<i>Administrative Innovation</i> , <i>Technical Innovation</i>	
	Cheema <i>et al</i> (2016)	Prajogo dan Ahmed (2006)		
	Jyoti <i>et al</i> (2017)	Kleijnen <i>et al</i> (2009), Palacios <i>et al</i> (2009)	<i>Technical Innovation</i> , <i>Non-technical Innovation</i>	
	Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011)	Manu (1992)	<i>Product Innovation</i> , <i>Process Innovation</i> , <i>Administrative Innovation</i>	
	Iqbal <i>et al</i> (2008)	Wang dan Wang (2012)	<i>Innovation Speed</i> , <i>Innovation Quality</i>	
	Hadadian <i>et al</i> (2014)	Hurley <i>et al</i> (2003)		
	Suhag <i>et al</i> (2017)	Cheng <i>et al</i> (2014), Halila dan Rundquist (2011)	<i>Product Innovation</i> , <i>Process Innovation</i> , <i>Organizational Innovation</i>	
	Byukusenge <i>et al</i> (2016)	Wang dan Ahmed (2004), OECD (2005), Mafabi <i>et al</i> (2012)	<i>Product Innovation</i> , <i>Process Innovation</i> , <i>Market Innovation</i>	
	Kocoglu <i>et al</i> (2011)	Liao <i>et al</i> (2008), Akgun <i>et al</i> (2007),		
	Kiarie dan Lewa (2019)		<i>Process Innovation</i> , <i>Market Innovation</i>	

Lanjutan Tabel 2.2

Variabel	Jurnal	Tokoh	Pengukur	Penelitian Selanjutnya
Kinerja Organisasional	Hao dan Muehlbacher (2012)	Panayides (2007) dan Morales <i>et al</i> (2007)	<i>Profit, Efficiency, Growth, Market, Relationship</i>	Kaplan dan Norton (1996)
	Slavkovic dan Babic (2013)	Delaney dan Huselid (1996), Jaw <i>et al</i> (2006), Green <i>et al</i> (2006), Ling dan Jaw (2006), Lee <i>et al</i> (2010), Goldoni dan Oliviera (2010) Sheehan dan Cooper (2011), Navarro <i>et al</i> (2010)		
	Cheema <i>et al</i> (2016)	Powell (1995)		
	Nafei (2015)	Darroch (2003), Pathirage <i>e al</i> (2007), Chen dan Mohammed (2007), Lurdvall dan Nielsen (2007)	<i>Comparative Performance, Internal Performance</i>	
	Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011)	Quinn dan Rohrbaugh (1983)	<i>Open-Internal Model, Rational Model, Human Relations Model</i>	
	Rehman <i>et al</i> (2019)	Henri (2006), Teeratansirikool <i>et al</i> (2013)	<i>Financial Performance, Non-financial Performance</i>	

Lanjutan Tabel 2.2

Rasula <i>et al</i> (2012)	Kaplan dan Norton (1996)	<i>Balanced Scorecard Approach : Financial, Customer, Internal Process and Innovation, Learning Perspective</i>
Hadadian <i>et al</i> (2014)	Narver dan Slater (1990)	
Suhag <i>et al</i> (2017)	Chen dan Quester (2006)	<i>Market Performance, Customer Satisfaction</i>
Ghafoor <i>et al</i> (2016)	Hung <i>et al</i> (2011)	
Kocoglu <i>et al</i> (2011)	Law dan Ngai's (2008), Costa <i>et al</i> (2008)	<i>Market Performance, Employee Satisfaction</i>
Kiarie dan Lewa (2019)		<i>Service Efficiency, Customer Satisfaction, Reducing in Operational Cost, Timely Delivery of Services</i>

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Manajemen Pengetahuan

1. Definisi Manajemen Pengetahuan

Istilah manajemen pengetahuan pertama kali diperkenalkan dalam konferensi manajemen yang diadakan di eropa. Manajemen pengetahuan mempunyai banyak pengertian tergantung dari sudut pandang, prinsip, perspektif dan paragidgmanya, dan sampai saat ini belum ada definisi tunggal yang disepakati bersama oleh para ahli (Tung, 2018).

Dalam perspektif bisnis manajemen pengetahuan mempunyai banyak definisi salah satunya dari Wiig (1993) yang menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan adalah kegiatan yang berfokus dalam bagaimana organisasi mengembangkan pengetahuan untuk mengeksploitasi dan juga menginvestasikan demi kepentingan

organisasi. Maka dari itu dalam setiap keputusan strategi produk, jasa, aliansi, akuisisi dan divestasi yang akan dilakukan oleh organisasi harus selalu dipertimbangkan dengan baik. Definisi lain dari Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan adalah alat bagi organisasi untuk terus selalu berevolusi agar dapat menyesuaikan dengan keadaan demi keberlangsungan organisasi dan juga dapat meningkatkan kapasitas organisasi yang nantinya dapat menciptakan kinerja organisasi yang lebih efektif. Definisi manajemen pengetahuan dalam perspektif bisnis terakhir datang dari Barclay dan Murray (1998) yang mengatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah kegiatan memelihara keberlangsungan organisasi agar tetap berjalan yang mendapatkan perhatian eksplisit yang pada akhirnya akan dapat terlihat pada bagaimana organisasi mengeluarkan strategi, kebijakan dan praktik dari seluruh lini organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara membuat hubungan yang langsung antara aset pengetahuan baik yang sifatnya terlihat maupun yang tidak terlihat dengan hasil bisnis yang diperoleh oleh organisasi.

Dalam perspektif manajemen Debowski (2006) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan menerjemahkan segala informasi baik berupa data maupun pengalaman masa lalu sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Dan tentunya harus dapat dipahami dengan baik oleh para individu dan dapat diaplikasikan dengan baik. Masih dalam perspektif yang sama Wigg (1993) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan kegiatan yang mempunyai fokus terhadap bagaimana cara menentukan, pengarahan, memfasilitasi dan pemantuan pengetahuan yang dibutuhkan dalam praktek dan aktivitas seluruh elemen organisasi dalam upaya untuk menentukan keputusan atau penyusunan strategi organisasi.

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pengetahuan

Menurut Tobing (2007) Knowledge merupakan aset kunci agar suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif tersebut diperoleh dari dampak implementasi manajemen pengetahuan terhadap berbagai bidang berikut:

- Operasi dan Pelayanan

Seiring perkembangan jaman terdapat perubahan pada industri manufaktur ke industri jasa yang berdampak pada karakteristik pekerjaan. Dalam praktek industri manufaktur pekerja secara umum melakukan pekerjaan yang sama dan akan terus berulang sesuai apa yang telah ditetapkan perusahaan. Berbeda dengan pekerja pada industri jasa yang tidak selalu melakukan setiap pekerjaannya yang sama karena perkerjaan dalam industri jasa tergolong unik dan kompleks yang akan bergantung pada pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja, sifat dari pekerjaan tersebut disebut *knowledge work* dan pekerjanya disebut *knowledge worker*. Maka dari itu perusahaan yang memiliki *knowledge worker* akan memiliki pengetahuan terkait apa yang diinginkan oleh para pelanggan mereka karena *knowledge worker* sangat mengerti pelanggannya, mereka mengetahui permasalahan yang dihadapi pelanggan dan solusi yang sudah terbukti efektifitasnya serta mengetahui secara proaktif kebutuhan pelanggannya karena semuanya itu tersaji dalam basis customer knowledge perusahaan yang dikelola dengan prinsip-prinsip manajemen pengetahuan. Dari inilah maka *knowledge worker* dapat memberikan respon yang lebih cepat, penanganan klaim pelanggan yang lebih baik, serta pelayanan yang lebih proaktif

- **Perkembangan Kompetensi Personil**

Proses pembelajaran dalam organisasi pasti akan terus berjalan untuk meningkatkan nilai organisasi. Para anggota organisasi dituntut akan terus belajar demi kepentingan organisasi. Tetapi terkadang para anggota organisasi belum tentu mempunyai keinginan untuk belajar. Hal ini dapat terjadi karena dua alasan, yang pertama adalah pengetahuan yang tersedia dalam organisasi tidak relevan dengan tugas tiap anggota organisasi dan para anggota tidak mempunyai motivasi untuk belajar secara mandiri. Untuk mengatasi faktor penghambat belajar yang pertama perusahaan perlu secara terus menerus mengamati perkembangan kebutuhan knowledge yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan melakukan pembaharuan pengetahuan yang tersimpan di dalam memori perusahaan. Sedangkan untuk mengatasi faktor penghambat yang kedua pekerja perlu didorong untuk memanfaatkan knowledge yang sudah tersedia di memori perusahaan melalui pembelajaran mandiri. Berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi belajar karyawan adalah dengan memfasilitasi proses belajar dalam bentuk tatap muka. Proses belajar mandiri ini perlu dievaluasi sekaligus dihargai, misalnya dengan membuka kesempatan kepada para anggota untuk mencapai kualifikasi tertentu dimana perusahaan menyediakan materi ajar, selanjutnya anggota yang dapat menguasai materi ajar tersebut pada tingkat kualifikasi tertentu diberi tunjangan serta penugasan yang khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- **Pemeliharaan dan Ketersediaan Pengetahuan**

Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para anggota dalam sebuah perusahaan perlu dikelola oleh perusahaan untuk menjamin tidak terjadinya

suatu kondisi dimana perusahaan kehilangan pengetahuan yang dibutuhkannya, walau pengetahuan tersebut sebenarnya sudah pernah dimiliki dan dipergunakan oleh perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat terjadi ketika seorang anggota keluar dari perusahaan baik karena alasan pensiun atau pindah ke perusahaan lain, sementara pengetahuan yang dimiliki anggota tersebut belum ditransfer kepada memori perusahaan atau anggota lainnya di dalam perusahaan. Hal tersebut dapat mengakibatkan terganggunya operasi perusahaan, bahkan dapat mengakibatkan gangguan yang lebih serius jika perpindahan atau keluarnya anggota tersebut diikuti dengan berpindahnya beberapa pelanggan ke perusahaan lain atau mengikuti anggota tersebut menjadi pelanggan dari perusahaan yang baru dimasukinya.

- **Inovasi dan Pengembangan Produk**

Salah satu produk dari manajemen pengetahuan adalah proses pembelajaran yang berdampak terhadap peningkatan kemampuan inovasi yaitu dengan terciptanya pengetahuan baru. Inovasi yang dikombinasikan dengan kebutuhan pelanggan akan menjadi solusi dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi pelanggan. Proses pengembangan produk merupakan proses yang bersifat kolaboratif. Artinya produk baru tidak dihasilkan oleh unit atau fungsi tertentu dalam perusahaan, tetapi melibatkan berbagai unit untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan tidak sekedar baru, tetapi juga harus laku dan dapat diproduksi dengan semestinya. Rancangan produk baru biasanya dihasilkan oleh unit riset dan pengembangan, kemudian unit marketing melakukan pengujian apakah rancangan produk tersebut dapat diterima pasar, kemudian baru dievaluasi bagaimana cara memproduksinya oleh unit rekayasa atau operasi. Dari sinilah manajemen pengetahuan dapat mengakselerasi proses

pengembangan produk baru karena mempromosikan dan menyediakan media untuk kolaborasi dan knowledge sharing.

Semua manfaat manajemen pengetahuan yang telah disebutkan sebelumnya akan berdampak pada peningkatan produktifitas yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan. Peningkatan nilai perusahaan merupakan efek yang ditimbulkan dari peningkatan kepuasan pelanggan, penambahan jumlah pelanggan, penurunan biaya operasi, terjaminnya pengetahuan dan terciptanya produk-produk inovatif yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Tung (2018) terdapat perbedaan dalam proses dan tujuan dalam manajemen pengetahuan dimana proses manajemen pengetahuan akan menerapkan pendekatan sistematis yang berupaya untuk menangkap, menata, menciptakan, mengelola, menyimpan dan menyebarkan pengetahuan untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh para anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok. Tujuan manajemen pengetahuan diantaranya adalah:

- Menjaga agar pengetahuan tidak hilang jika suatu saat terjadi adanya transisi atau pengunduran diri yang dilakukan oleh para anggota organisasi
- Memperkecil kemungkinan adanya data yang hilang
- Mengidentifikasi area kritis sumber pengetahuan sehingga perusahaan tetap mengetahui apa yang mereka tahu walaupun anggota tertentu telah pergi
- Membangun alat dan metode yang baik agar dapat menangkap dan menyimpan pengetahuan

Sedangkan manfaat praktek manajemen pengetahuan yang diterapkan pada suatu organisasi dapat membuat proses jalannya kerja menjadi lebih efektif dan meningkatkan efisiensi waktu dalam kerja. Karena pada dasarnya praktek manajemen pengetahuan adalah untuk menghindari kemungkinan organisasi melakukan pekerjaan

yang sama akan terulang. Organisasi yang melakukan praktek manajemen pengetahuan memungkinkan mereka dapat melakukan pekerjaan menggunakan proses dan prosedur yang terbaik yang pernah tercatat dan dilakukan sebelumnya. Maka dapat dikatakan bahwa praktek manajemen pengetahuan mempunyai manfaat dalam menghindarkan organisasi sering melakukan pertemuan untuk membahas persoalan atau proyek yang sama atau pernah dilakukan sebelumnya.

3. Karakteristik Manajemen Pengetahuan

Menurut Tung (2018) manajemen pengetahuan dapat dianggap sebagai modal komoditas atau aset intelektual ada dalam suatu organisasi. Karena manajemen pengetahuan dapat dianggap sebagai bagian dari komoditas maka manajemen pengetahuan dapat memberikan definisi akan sifat dan karakteristik pengetahuan yang digunakan. Diantaranya karakteristik manajemen pengetahuan yang dapat digunakan sebagai komoditas adalah:

- Pengetahuan dapat digunakan tanpa pernah menghabiskan pengetahuan itu sendiri
- Perpindahan pengetahuan tidak dapat menghilangkan pengetahuan itu sendiri
- Pengetahuan sifatnya melimpah tapi kemampuan seseorang dalam menggunakannya terbatas
- Pengetahuan berharga akan hilang jika tidak digunakan
- Pengetahuan harus terus dikembangkan demi perkembangan organisasi

4. Faktor Penting dalam Implementasi Manajemen Pengetahuan

Dalam praktiknya pengetahuan yang terus tersimpan dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan digunakan sebagai alat untuk menemukan solusi dari masalah yang sedang dihadapi organisasi yang bersangkutan. Selain itu pengetahuan ini juga bisa digunakan untuk menciptakan ide-ide baru maupun untuk memperbaiki ide-ide

yang telah ada dalam organisasi. Oleh sebab itulah jika tidak dikelola dengan baik dalam kerangka manajemen pengetahuan yang terstruktur, pengetahuan yang peranannya sangat penting dalam organisasi ini tidak akan bisa membawa perbaikan dan tentu tidak akan bisa membuat organisasi tersebut tetap bisa bertahan di tengah era globalisasi saat ini. Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan agar manajemen pengetahuan suatu organisasi dapat dilakukan secara optimal menurut Tobing (2007) adalah:

- Manusia

Disamping sebagai sumber pengetahuan manusia pada dasarnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam manajemen pengetahuan. Jika proses berbagi pengetahuan dan penciptaan pengetahuan tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan selama manusia memang terdorong untuk melakukannya walaupun tanpa bantuan teknologi. Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi anggota organisasi dalam praktik manajemen pengetahuan diperlukan pendekatan-pendekatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Dari berbagai penelitian, tulisan dan praktik manajemen pengetahuan membuktikan bahwa pemberian penghargaan merupakan salah satu faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan praktik manajemen pengetahuan dan meningkatkan partisipasi aktif karyawan untuk membagikan knowledge yang dimilikinya serta meningkatkan kemampuan belajar mandiri dan berinovasi.

- Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan yang harus dijalankan oleh pemimpin terdapat peran yang sangat penting yang harus dilakukan, yaitu membangun visi yang kuat dan dapat menggerakkan seluruh anggota organisasi tersebut. Visi tersebut sudah sebaiknya tidak hanya sekedar motivasi dan pernyataan yang bersifat retorik tanpa ada bukti praktik yang konkrit, tetapi harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh anggota organisasi bahwa memang organisasi sungguh-sungguh diarahkan dan digerakkan menuju visi yang telah ditetapkan. Visi yang tidak segera ditindaklanjuti akan segera kehilangan efektifitasnya dan secara psikologis akan menjadi khayalan yang sudah dianggap menjadi kenyataan dan ini sangat berbahaya bagi sebuah organisasi.

- Teknologi

Perkembangan teknologi informasi yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia membuat penggunaannya menjadi salah satu penggerak bagi manajemen pengetahuan. Selain itu internet saat ini juga sudah menjadi alat penghubung antara manusia dengan manusia lainnya. Perkembangan teknologi internet dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi ini menjadi basis utama pengembangan manajemen pengetahuan. Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam manajemen pengetahuan adalah untuk mendistribusikan pengetahuan melalui internet yang memungkinkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara luas dan menjadi milik kolektif organisasi.

- Organisasi

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset pengetahuan, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis. Organisasi yang mendukung terhadap proses dan praktik manajemen pengetahuan adalah organisasi yang menghargai pengetahuan dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Agar lebih kondusif terhadap praktik manajemen pengetahuan, fungsi-fungsi pengelolaan pengetahuan sebaiknya dimunculkan. Fungsi-fungsi manajemen pengetahuan tersebut akan menjadi penghubung dari fungsi-fungsi lainnya di dalam suatu organisasi. Organisasi yang bersifat tradisional tidak mengenal posisi-posisi baru yang bernama *Chief of Knowledge Officer*, *Senior Manager Knowledge Management* atau *Officer Knowledge Management*. Posisi-posisi ini berkaitan dengan manajemen pengetahuan, dan cakupan tugasnya bersifat lintas fungsi, lintas unit dan lintas disiplin bahkan lintas hirarki. Sehingga perusahaan yang berkeinginan untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan, harus mempersiapkan diri untuk posisi-posisi baru tersebut, selain itu juga harus merancang berbagai fungsi, proses, struktur serta menata ulang mekanisme koordinasi, interaksi dan aliran informasi pengetahuan dengan posisi-posisi tersebut.

- Pembelajaran

Proses pembelajaran menjadi sangat penting dalam manajemen pengetahuan karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide, inovasi dan pengetahuan baru, yang menjadi modal utama yang diproses dalam manajemen

pengetahuan. Untuk itu perusahaan perlu mendorong dan memfasilitasi proses pembelajaran dengan memastikan setiap individu berkolaborasi dan melakukan berbagi pengetahuan secara optimal. Pemimpin harus mengkondisikan organisasi dengan lingkungan yang dibutuhkan untuk terbentuknya pembelajaran organisasi, serta memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi organisasi.

5. Siklus Manajemen Pengetahuan

Menurut Meyer dan Zack (1996) proses siklus manajemen pengetahuan terbagi menjadi beberapa bagian, diantaranya adalah:

- Perolehan

Dalam tahap ini aktivitas yang dilakukan adalah mengumpulkan, mengakuisisi atau mengambil pengetahuan dari bahan mentah menjadi pengetahuan yang dapat digunakan.

- Pemilahan

Dalam tahapan selanjutnya aktivitas yang dilakukan adalah proses penyaringan informasi yang bersifat bahan mentah menjadi pengetahuan akhir yang dapat digunakan.

- Penyimpanan

Tahapan yang ketiga adalah proses yang menghubungkan antara proses akuisisi dengan proses olahan akhir dalam upaya menciptakan produk pengetahuan yang dapat berupa fisik maupun digital.

- Distribusi

Tahap keempat adalah tahap proses penyebarluasan pengetahuan. Hal ini menyangkut bagaimana pengetahuan tersebut dapat diterima pengguna akhir,

kapan waktu yang tepat, seberapa sering frekuensinya dan pemilihan bahasa dalam proses penyebarluasan pengetahuan.

- Penyajian

Proses yang terakhir adalah mempresentasikan pengetahuan. Hal terpenting dalam proses presentasi ini adalah terkait konteksnya. Dimana pengguna pengetahuan harus mempunyai banyak konteks agar dapat menggunakan konten pengetahuan yang telah ada dapat bermanfaat dan digunakan dengan maksimal.

Dalkir (2005) menggabungkan sebagian elemen dari yang sudah ada sebelumnya. Tujuannya adalah menyederhanakan siklus manajemen pengetahuan sebaik mungkin dengan menggabungkan fase penting dengan mengidentifikasi kegiatan utama sebelum menghubungkannya ke dalam fase utama. Tahapan yang terbentuk adalah sebagai berikut:

- Penangkapan

Pengetahuan tacit harus ditangkap sedangkan pengetahuan eksplisit harus diidentifikasi

- Menilai

Pengetahuan harus dinilai menurut derajat generalisasi, minat dan relevansi dengan sasaran tertentu dan menurut kesesuaian umum.

- Berbagi

Pengetahuan yang sudah didapat harus dibagi kepada anggota lain dan disebarluaskan.

- Mengkontekstualisasikan

Dalam rangka mengoptimalkan proses berbagi dan memaksimalkan penggunaannya kembali maka pengetahuan harus dikontekstualisasikan.

- Menerapkan dan menggunakan
Petunjuk penggunaan pengetahuan harus dikembangkan agar orang lain dapat lebih mudah memahami dan memanfaatkan pengetahuan yang telah ada.
- Pembaruan
Untuk memastikan pengetahuan dapat berkelanjutan maka diperlukan pembaharuan dan dimasukkan kembali ke dalam siklus.

6. *Knowledge Management Process*

Menurut Al-Suradi *et al* (2016) *Knowledge Management Process* adalah sebuah rangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa perusahaan memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan terbaik di semua bidang pekerjaan dengan menanamkan pengetahuan mereka dalam operasi mereka. *Knowledge Management Process* memiliki tiga proses utama yang diantaranya sebagai berikut:

- Akuisisi Pengetahuan
Akuisisi pengetahuan adalah langkah pertama dalam proses manajemen pengetahuan, karena untuk mengelolanya pengetahuan harus ditangkap atau diperoleh terlebih dahulu dalam beberapa bentuk yang bermanfaat. Tiwana (1999) mendefinisikan akuisisi pengetahuan sebagai proses pengembangan dan penciptaan wawasan, keterampilan dan hubungan. Definisi lain menurut Choo (2003) akuisisi pengetahuan sebagai kegiatan yang meningkatkan persediaan pengetahuan organisasi. Definisi terakhir menurut Pinho *et al* (2012) akuisisi pengetahuan mengacu pada pencarian, identifikasi, pemilihan, pengumpulan, pengorganisasian, dan pemetaan informasi atau pengetahuan. Pengukuran akuisisi pengetahuan dari beberapa penelitian sebelumnya dari Choo (2003), Huang dan Li (2009), Azzam (2010) dan Lee *et al* (2004), terdapat enam item sebagai berikut:

- a. Perusahaan merekrut karyawan baru sebagai sumber untuk mendapatkan pengetahuan baru
- b. Perusahaan menyediakan lingkungan terbuka untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan baru
- c. Perusahaan secara aktif mengamati dan mengadopsi praktik terbaik di sektor kami
- d. Perusahaan terus mengumpulkan informasi yang relevan dengan operasi dan kegiatan kami
- e. Perusahaan dengan jelas mendaftar dan mendefinisikan pengetahuan yang kami miliki serta pengetahuan yang tidak tersedia
- f. Pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber: pelanggan, mitra, dan karyawan

- **Berbagi Pengetahuan**

Menurut Tiwana (1999) kekuatan pengetahuan dapat ditingkatkan dengan membagikan pengetahuan melalui penyebarluasan, sehingga membuat pengetahuan tersebut tersedia dan dapat diakses dengan mudah. Berbagi pengetahuan merupakan hal yang penting karena dapat mendorong pemberian pengetahuan kepada penerima yang membutuhkannya. Definisi lain menurut Lee *et al* (2004) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai proses yang mempromosikan pengetahuan. Para pekerja atau individu yang membutuhkan pengetahuan menangkap pengetahuan yang dibutuhkan dari berbagai sumber dan memastikan integrasi sumber-sumber ini dengan cara yang mengarah pada peningkatan kinerja dan menyelesaikan tugas pekerja dengan baik. Hooff dan Huysman (2009) menjelaskan bahwa proses berbagi pengetahuan harus dilihat

sebagai proses bersama penciptaan pengetahuan, di mana para pihak memahami peristiwa-peristiwa tertentu dan membangun makna.

Pengukuran berbagi pengetahuan dari beberapa penelitian sebelumnya dari Choo (2003), Huang dan Li (2009), Azzam (2010) dan Lee *et al* (2004), terdapat lima item sebagai berikut:

- a. Kami berbagi informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengerjakan berbagai tugas
 - b. Kami bertukar pengetahuan antara karyawan untuk mencapai tujuan kami dengan ukuran waktu dan usaha yang efisien
 - c. Perusahaan mengembangkan sistem informasi, seperti intranet (jaringan internet pribadi perusahaan) dan papan buletin elektronik untuk berbagi informasi dan pengetahuan
 - d. Kami mempromosikan berbagi informasi dan pengetahuan antara anggota tim dan berbagai unit
 - e. Pengetahuan dibagi antara atasan dan bawahan
- **Pemanfaatan Pengetahuan**

Menurut Pasha dan Pasha (2008) pemanfaatan pengetahuan berkaitan dengan penggunaan dan penerapan pengetahuan pada fungsi organisasi atau proses bisnis untuk melakukan kegiatan suatu perusahaan. Selain itu pemanfaatan pengetahuan juga tidak fokus pada satu bidang saja, karena pemanfaatan pengetahuan merupakan kombinasi dari aspek sosial, teknologi dan operasional, karena masing-masing memainkan perannya sendiri dalam pemanfaatan pengetahuan, sementara teknologi dapat memungkinkan dan memfasilitasi akses ke repositori pengetahuan. Menurut Al-Suradi *et al* (2016) berpendapat bahwa teknologi informasi dan fleksibilitasnya merupakan faktor

pemicu untuk mencapai keunggulan kompetitif yang diinginkan, dianggap sebagai senjata strategis dan sebagai dukungan penting untuk proses kegiatan operasional suatu perusahaan.

Pengukuran pemanfaatan pengetahuan dari beberapa penelitian sebelumnya dari Choo (2003), Huang dan Li (2009), Azzam (2010) dan Lee et al (2004), terdapat lima item sebagai berikut:

- a. Terdapat kebijakan insentif dan manfaat untuk saran ide baru dalam memanfaatkan pengetahuan yang ada
- b. Diagram alur kerja diperlukan dan digunakan dalam melakukan tugas
- c. Perusahaan secara efektif mengelola berbagai sumber dan jenis pengetahuan
- d. Perusahaan menggunakan pengetahuan yang tersedia dalam meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggannya
- e. Perusahaan menerapkan pengetahuan yang tersedia untuk meningkatkan kinerjanya

2.2.2 Teori Pembelajaran Organisasional

1. Pengertian Pembelajaran Organisasional

Menurut Tung (2018) pembelajaran organisasional adalah suatu kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi terkait kejadian atau peristiwa tertentu yang telah dialami organisasional. Dalam hal ini pembelajaran yang dapat diambil oleh organisasi meliputi segala hal, baik pembelajaran terkait sesuatu hal yang berhasil mereka lakukan dan bahkan pembelajaran dari kegagalan yang pernah mereka alami. Dari praktik pembelajaran organisasional inilah perusahaan dapat berinovasi dari suatu kegagalan sekaligus memastikan kesalahan tidak akan terulang lagi dan juga dapat menggunakan kembali metode atau proses yang sebelumnya

pernah berhasil. Maka praktik pembelajaran organisasional yang dianggap berhasil adalah ketika dapat dengan mudah menemukan pembelajaran kisah sukses dari masa lalu ataupun dari organisasi lain di seluruh belahan dunia.

Sedangkan pandangan lain menurut Senge (2002) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional adalah suatu kegiatan dimana organisasi dengan setiap anggotanya secara terus menerus-menerus melakukan peningkatan dan memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi tersebut. dari kegiatan tersebut dapat menghasilkan pola berfikir yang baru dan dapat ditumbuhkan atau dikembangkan. Selain itu aspirasi bersama antar para anggota dibiarkan secara bebas dan secara terus menerus dapat mempelajari bagaimana cara belajar bersama.

Sedangkan organisasi pembelajar menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) adalah organisasi yang semua anggotanya terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Organisasi pembelajaran adalah suatu organisasi di mana pemikiran baru senantiasa dihargai dan ditumbuhkembangkan. Organisasi pembelajaran adalah Semua aspirasi anggota secara individu dan kelompok diberi kebebasan. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang anggotanya belajar bersama secara berkelanjutan atau belajar sepanjang hayat.

Terakhir menurut Garvin (1993) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai pengorganisasian kreativitas, kecakapan, dan transfer pengetahuan yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai pengejawantahan wawasan dan pengetahuan baru.

2. Fungsi Pembelajaran Organisasional

Menurut Senge (2002) proses pembelajaran organisasional yang dilakukan dapat menciptakan keahlian dan kemampuan, dimana hal tersebut merupakan hasil

dari proses belajar yang terdiri dari berbagai kegiatan diantaranya adalah penyampaian aspirasi, perenungan dan perbincangan konseptual antar anggota yang akan menimbulkan perubahan dalam organisasi. Terdapat tiga ciri yang dapat dijadikan sebagai fungsi pembelajaran organisasional, diantaranya adalah:

- **Komitmen Terhadap Pengetahuan**

Dimana fungsi ini dapat membantu organisasi agar memiliki komitmen untuk terus menerus berusaha untuk mendapatkan pengetahuan baru seiring berjalannya waktu.

- **Pembaharuan Terhadap Pengetahuan**

Fungsi lain dari pembelajaran organisasi adalah agar pengetahuan yang telah diperoleh dapat dikembangkan yang nantinya sebagai faktor dalam terciptanya pengetahuan baru dari pengetahuan yang telah didapat sebelumnya.

- **Kerterbukaan Terhadap Perubahan Lingkungan**

Fungsi terakhir adalah diharapkan melalui praktik pembelajaran organisasi ini organisasi dapat memiliki keterbukaan terhadap dunia luar yang sifatnya akan terus berubah-ubah seiring berjalannya waktu. Organisasi diharapkan peka terhadap perubahan yang terjadi dan dapat meneliti dan menemukan solusi baru agar kegiatan organisasi tidak terhambat atau mengalami kebuntuan yang dapat mempengaruhi kinerja dan menghambat tercapainya tujuan organisasi.

3. Karakteristik Organisasi Pembelajar

Menurut Besterfield (2003) suatu organisasi yang menerapkan atau mempraktikkan pembelajaran organisasional dengan baik dapat disebut sebagai organisasi pembelajar. Dimana organisasi tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong**

- untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka.
- Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan.
- Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis.
- Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

4. Siklus Pembelajaran Organisasional

Menurut Starkey (1998) siklus pembelajaran organisasional dapat digolongkan dan dijelaskan sebagai berikut:

- Melakukan kegiatan pembelajaran yang luas mencakup pengembangan eksternal dan ide-ide baru yang berasal dari dalam organisasi, termasuk ide-ide yang berkaitan dengan proses dan produk
- Mengintegrasikan informasi baru ke dalam organisasi yang melibatkan penyebaran organisasi secara relevan berdasarkan sistem total.
- Menginterpretasikan informasi bersama secara kolektif. Dimana dialog organisasi dianggap sangat penting, karena dialog organisasi adalah interaksi dalam lingkungan kolektif yang menghasilkan pembelajaran bersama yang dengannya organisasi dapat bertindak.
- Melakukan tinjauan tren saat ini dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan dalam pembelajaran organisasi.

5. Dimensi Organisasi Pembelajar

Menurut Tung (2018) organisasi yang mampu belajar dan yang melakukan pembelajaran organisasional akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan setiap kegiatan yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Selain itu organisasi akan lebih

kompetitif dalam persaingan di dunia usaha. Organisasi yang dapat menerapkan proses pembelajaran organisasi disebut dengan organisasi pembelajar.

Dalam buku yang ditulis oleh Senge (2002) menjelaskan terdapat lima dimensi kunci yang harus dimiliki oleh organisasi agar dapat menerapkan pembelajaran organisasional dengan baik. Kelima dimensi itulah yang dapat dijadikan penilaian dan ciri utama organisasi dapat melakukan pembelajaran organisasional, diantaranya adalah:

- Model-model Mental

Model-model mental adalah serangkaian pemahaman yang dapat membuat anggota organisasi memahami perspektif dalam pengambilan suatu keputusan. Model-model mental ini dapat terbagi menjadi: pembelajaran berdasarkan pengalaman, belajar dengan tekun, persepsi, nilai-nilai, keyakinan terkait pengambilan keputusan yang didapat setiap anggota secara pribadi.

- Visi yang Terbagikan

Visi yang terbagikan dalam hal ini adalah seberapa besar individu dapat menguasai seperangkat kompetensi, nilai-nilai dan sikap sehingga mereka dapat berkomitmen agar terus selalu belajar sepanjang waktu. Jika setiap anggota organisasi berkomitmen untuk belajar sepanjang waktu maka dalam lingkup yang lebih besar organisasi juga dapat belajar sepanjang waktu.

- Penguasaan Personal

Penguasaan personal merupakan hal yang tidak kalah penting karena hal ini mencakup tingkatan atau seberapa paham anggota organisasi dapat menyerap suatu pembelajaran yang nantinya dapat mereka terapkan dalam tugasnya secara individu.

- Belajar dalam Tim

Belajar dalam tim adalah bagaimana sikap anggota organisasi secara individu dalam proses sebagai tim yang sedang belajar. Sudah seharusnya setiap anggota berperan aktif dalam setiap pembelajaran dan pelatihan yang dilakukan dalam bentuk kelompok. Dan organisasi yang dapat menciptakan pembelajaran individu dengan baik dapat lebih dikatakan sebagai organisasi pembelajar.

- Sistem Berpikir

Sistem berpikir dalam hal ini adalah mengacu pada bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan serangkaian komponen sistem. Sistem berpikir dalam hal ini terkait manajemen pengetahuan yang terdiri dari proses, individu, budaya, teknologi dan banyak hal lainnya.

Sedangkan menurut Probst dan Bickel (1997) terdapat faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menilai pembelajaran organisasional, diantaranya sebagai berikut:

- Pengetahuan terhadap jumlah instrumen pembelajaran organisasional

Pengetahuan dalam hal ini adalah sejauh mana atau sebanyak apa teknik yang digunakan untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi, seberapa banyak teknik yang digunakan organisasi dalam mengatasi hambatan dan penggunaan teknik yang berbasis pada proses.

- Kemampuan terhadap tingkatan belajar

Kemampuan dalam hal ini adalah sejauh mana anggota dapat berkerjasama dan berpartisipasi, selanjutnya kemampuan untuk berkomunikasi dan beraktivitas dalam proses yang transparan, juga kemampuan dalam menganalisis dan menyelesaikan masalah yang rumit atau kompleks dan kemampuan untuk menyimpan pengetahuan.

- Motivasi terhadap kemauan untuk belajar

Motivasi agar dapat menciptakan struktur dengan menanamkan makna yang didapatkan selama proses belajar, selanjutnya dapat dikembangkan berbasis dengan etika dan dapat menciptakan sistem nilai bersama.

6. Dimensi Kapabilitas Pembelajar

Masing-masing dari empat dimensi dari Jerez-Gomez *et al* (2005) telah diidentifikasi dengan karakteristik utama dalam teori organisasi pembelajar. Dalam kapabilitas pembelajaran terdapat empat dimensi didalamnya, diantaranya sebagai berikut:

- Komitmen Untuk Belajar

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) komitmen ini menyiratkan bahwa manajemen harus membuat model pembelajaran terpusat yang akan memiliki pengaruh pada pencapaian hasil jangka panjang. Demikian juga para anggota harus memahami pentingnya belajar dan berpartisipasi aktif dalam pencapaiannya. Komitmen untuk belajar juga menyiratkan bahwa suatu organisasi terbuka untuk perubahan terus-menerus sedemikian rupa sehingga mampu regenerasi sendiri dan menghadapi tantangan baru. Dalam rangka memperkuat komitmen untuk belajar, organisasi harus mengenali ide-ide inovatif dan menghilangkan kepercayaan lama dan model mental yang meskipun valid untuk menafsirkan realitas pada titik waktu tertentu tetapi pada akhirnya dapat menjadi hambatan. Pengukuran komitmen untuk belajar terdapat lima item sebagai berikut:

- a. Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting

- b. Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi
 - c. Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan tetap menjadi yang terdepan di situasi baru
 - d. Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini
 - e. Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai
- Perspektif Sistem

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) kemampuan belajar didasarkan pada adanya pemahaman bersama yang memungkinkan perusahaan dilihat sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang berbeda, dimana masing-masing memiliki fungsi sendiri tetapi bertindak secara terkoordinasi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Menurut Sinkula (1994) perspektif sistem membantu mengelompokkan anggota organisasi di sekitar identitas yang sama dan memahami bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut McGill *et al* (1992) perspektif sistem menyiratkan kemampuan untuk melihat koneksi antara masalah, peristiwa, dan data. Selanjutnya menginduksi pengembangan model mental bersama yang memandu perilaku individu, yang mengarah ke tindakan terkoordinasi dari semua bagian organisasi. Pengukuran perspektif sistem terdapat tiga item sebagai berikut:

- a. Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini

- b. Semua bagian yang membentuk perusahaan ini (departemen, bagian, tim kerja, individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan
 - c. Semua bagian yang membentuk perusahaan ini saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi
- Keterbukaan dan Eksperimen

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) kemampuan belajar didasarkan pada kemampuan untuk bertindak di depan perubahan daripada hanya beradaptasi dengan mereka. Agar hal tersebut menjadi nilai inti dari budaya organisasi, perusahaan harus memiliki keterbukaan terhadap ide-ide baru dan bersedia untuk bereksperimen pada tingkat kolektif. Predisposisi terhadap keterbukaan memberikan ruang bagi sudut pandang baru, yang memungkinkan pembaruan terus-menerus dan peningkatan pengetahuan individu. Menurut Garvin (1993) dan Leonard-Barton (1992) Keterbukaan terhadap ide-ide baru mendukung eksperimen, karena melibatkan pencarian solusi inovatif dan fleksibel untuk mengatasi masalah saat ini dan masa depan, berdasarkan kemungkinan penggunaan berbagai metode dan prosedur. Eksperimen membutuhkan budaya yang mempromosikan kreativitas dan perilaku pengambilan risiko. Pengukuran keterbukaan dan eksperimen terdapat empat item sebagai berikut:

- a. Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja
- b. Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat dan menarik

- c. Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, organisasi kepelatihan, dll) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini
- d. Bagian dari budaya perusahaan ini adalah bahwa karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada untuk melaksanakan tugas

- **Transfer Pengetahuan**

Menurut DiBella *et al* (1996) transfer pengetahuan menyiratkan penyebaran kepada para anggota perusahaan lain dari apa yang telah diperoleh oleh beberapa orang. Maka dalam hal ini pengetahuan dapat diintegrasikan dan kemudian digeneralisasikan ke situasi baru. Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) tim kerja mendukung penyebaran internal dan transfer pengetahuan yang diperoleh secara individual dan tim tersebut memahami bahwa transfer pengetahuan sebagai sarana ideal untuk secara terbuka berbagi ide dan mendiskusikan kesalahan dan kegagalan. Pengukuran transfer pengetahuan terdapat empat item sebagai berikut:

- a. Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan
- b. Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan
- c. Di perusahaan ini, kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja
- d. Perusahaan memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses.

2.2.3 Teori Inovasi

1. Pengertian

Menurut Kotler dan Keller (2009) inovasi dapat berupa produk, jasa, ide, dan persepsi yang baru dari seseorang. Inovasi merupakan produk atau jasa yang dipandang oleh konsumen sebagai produk atau jasa baru. dengan kata lain inovasi dapat diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk-produk baru. Namun inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk-produk atau jasa-jasa baru. Inovasi juga termasuk pada pemikiran bisnis baru dan proses baru. Inovasi juga dipandang sebagai cara perusahaan untuk menyesuaikan terhadap lingkungan yang terus berubah. Oleh sebab itu maka perusahaan harus menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Selain itu inovasi dianggap penting karena sebagai suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan.

Menurut Plessis (2007) inovasi dapat didefinisikan sebagai penciptaan pengetahuan dan ide-ide baru untuk memfasilitasi hasil bisnis baru, yang bertujuan untuk meningkatkan proses dan struktur bisnis internal dan untuk menciptakan produk dan layanan yang digerakkan oleh pasar. Inovasi mencakup baik radikal maupun inovasi tambahan. Inovasi adalah aspek penting yang harus dipertimbangkan organisasi ketika mengembangkan strategi bisnis mereka untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Tether (2003) menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk melakukan inovasi layanan mereka untuk berbagai tujuan seperti meningkatkan kualitas layanan, membuka pasar baru, memperluas jangkauan layanan, meningkatkan fleksibilitas, mengurangi biaya tenaga kerja, mengganti layanan lama dan mengurangi kerusakan lingkungan dan penggunaan

energi dan bahan, dan meningkatkan kualitas layanan dipandang sebagai alasan paling dikenal untuk inovasi.

2. Tujuan Inovasi

Menurut Seng *et al* (2011) pada dasarnya inovasi dapat tercipta karena terdapat gagasan baru dan adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan untuk mencapai objektif organisasi satu dengan yang lainnya dapat berbeda-beda, tetapi secara umum tujuan inovasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Meningkatkan Kualitas

Secara umum tujuan inovasi di berbagai bidang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan juga nilai, baik itu produk ataupun layanan yang sudah ada sebelumnya. Dengan adanya sebuah inovasi baru diharapkan sebuah produk atau layanan mempunyai keunggulan dan manfaat yang lebih bernilai dari yang sebelumnya.

- Mengurangi Biaya

Inovasi bertujuan untuk membantu mengurangi biaya yang dikeluarkan pada kegiatan organisasi, khususnya biaya produksi yang tergantung dengan tenaga kerja. Dengan adanya mesin dan peralatan tersebut maka biaya tenaga kerja untuk produksi akan semakin berkurang. Selain itu, penggunaan mesin dan peralatan pada suatu proses produksi barang atau jasa tertentu akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

- Menciptakan Pasar Baru

Dengan adanya sebuah produk yang lebih bernilai tinggi sebagai hasil dari inovasi yang telah dikeluarkan maka hal tersebut dapat menciptakan pasar baru di masyarakat. Karena pada dasarnya penciptaan produk baru melalui inovasi adalah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang

beragam tetapi dapat diakomodasi dalam satu produk saja. Jika organisasi dapat melakukan hal tersebut maka mereka dapat menciptakan pasar baru yang lebih luas

- **Memperluas Jangkauan Produk**

Seiring berkembangnya teknologi informasi berbasis internet pada saat ini banyak sekali organisasi yang menawarkan produk dan jasanya melalui internet. Para organisasi memperluas jangkauan produk mereka dengan memanfaatkan internet yang bisa diakses lebih banyak calon konsumen potensial. Tidak dipungkiri lagi bahwa dengan bantuan internet pada saat ini untuk memasarkan dan menawarkan produk dan jasa jauh sangat lebih mudah dan lebih efisien.

- **Mengganti Produk atau Layanan**

Inovasi juga bertujuan untuk mengganti produk atau layanan yang dianggap kurang efektif dan efisien bagi para konsumennya. Salah satunya bisa dilihat inovasi yang terus berjalan pada produk sepeda motor. Setiap generasi dari sebuah produk sepeda motor akan lebih irit konsumsi bahan bakarnya dari generasi sebelumnya dan menawarkan performa yang lebih baik juga.

- **Mengurangi Konsumsi Energi**

Pada dasarnya setiap organisasi ingin selalu menghemat penggunaan energi disamping karena alasan menghemat biaya produksi. Inovasi yang dilakukan organisasi pun sangat beragam tergantung bidang yang mereka kerjakan. Beberapa contohnya adalah adanya sumber energi terbarukan yang memanfaatkan energi alam seperti tenaga surya, angin, dan air untuk sumber energi listrik.

3. Karakteristik Inovasi

Menurut Rogers (2003) proses cepat atau lambatnya penerimaan inovasi oleh anggota organisasi sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat lambat penerimaan informasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Keunggulan Relatif

Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi dalam suatu organisasi..

- Kompatibilitas

Maksud kompatibilitas dalam hal ini adalah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di dalam suatu organisasi.

- Kerumitan

Kompleksitas ialah tingkat kesulitan dalam memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang susah dimengerti atau susah digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.

- Kemampuan Diujicobakan

Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi oleh para penerimanya maka suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.

- Kemampuan untuk Diamati

Yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh para penerimanya, dan sebaliknya bila susah diamati hasilnya maka akan cenderung lebih lama diterima. Karena inovasi yang susah diamati akan menjadi tidak jelas apakah bermanfaat atau tidak.

4. Proses Inovasi

Menurut De-Jong & Den-Hartog (2003) proses inovasi memiliki tahapannya tersendiri dan terbagi menjadi beberapa tahap. Tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut sebagai:

- Melihat peluang

Peluang akan muncul ketika ada persoalan yang dialami oleh suatu organisasi sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya. Oleh karenanya perilaku inovatif harus dimulai dari ketrampilan melihat peluang.

- Mengeluarkan Ide

Ketika dihadapkan dengan suatu masalah maka para anggota organisasi harus menggunakan seluruh kemampuan beripikirnya untuk mengeluarkan ide yang sebanyak-banyaknya terhadap masalah yang ada. Dalam tahap ini kreativitas setiap anggota juga sangat diperlukan.

- Mengkaji Ide

Tidak semua ide dapat langsung diaplikasikan, maka harus dilakukan kajian terhadap seluruh ide yang telah terkumpul. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Kajian dilakukan terus menerus hingga ditemukan pilihan yang paling mempunyai tingkat kemungkinan sukses yang paling besar.

- Implementasi

Dalam tahap ini keberanian mengambil resiko sangat diperlukan. Yang dimaksud dengan resiko adalah berkaitan dengan tingkat kemungkinan kesuksesan dan kegagalan. Oleh karenanya pengambilan resiko sebaiknya dalam taraf sedang. Karena hal ini berkaitan dengan tingkat kemungkinan untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan atau berinovasi.

5. Jenis-Jenis Inovasi

Menurut Seng *et al* (2011) terdapat beberapa jenis inovasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Beberapa jenis inovasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Proses

Sebuah proses dalam pembuatan suatu produk atau penyampaian sebuah layanan kepada pelanggan akan memakan biaya, waktu dan tenaga. Baik itu bagi penyedia produk maupun bagi pengguna produk. Dalam hal organisasi harus terus menyederhanakan proses kerja untuk memperoleh efisiensi, atau menemukan proses yang sama sekali baru dengan meninggalkan proses operasi yang lama demi membuat loncatan dalam pencapaian hasil kerja organisasi.

- Produk

Inovasi produk merupakan suatu proses yang berusaha memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada. Permasalahan yang sering terjadi di dalam bisnis adalah produk yang bagus tetapi mahal atau produk yang murah tetapi tidak berkualitas. Selain itu inovasi produk juga melibatkan pengenalan barang atau pelayanan baru yang fungsi dan nilai meningkat. Dimana peningkatan tersebut dapat berupa peningkatan fungsi, kemampuan teknis dan mudah menggunakannya.

- Administratif

Inovasi administratif adalah kegiatan yang berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen Perusahaan. Tujuannya adalah untuk terus menyederhanakan proses administratif agar proses jalannya kerja perusahaan lebih cepat terlaksana.

- Teknologi

Inovasi teknologi sangat berkaitan dengan proses jalannya kerja suatu organisasi. Inovasi teknologi dapat berupa penciptaan produk baru yang dapat lebih memudahkan kegiatan organisasi baik itu dalam hal administratif organisasi maupun proses jalannya produksi atau layanan yang dilakukan oleh organisasi. Sebagai contoh dengan adanya mesin fotokopi yang dapat memudahkan proses administratif dan juga mesin produksi berjalan sesuai proses rangkaian produksi kendaraan yang dapat meminimalkan peran tenaga kerja.

- Pasar

Inovasi pasar adalah inovasi terhadap praktek metode pemasaran yang baru atau peningkatan signifikan pada pengemasan atau desain, penempatan, promosi dan harga produk agar dapat lebih menarik minat konsumen terhadap produk yang ditawarkan ataupun tetap menjaga konsumen yang telah ada tidak berpindah ke produk atau layanan yang lain.

- Nilai

Inovasi nilai merupakan cara untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan produk yang dapat mempertemukan penghematan biaya produksi dengan manfaat apa yang diinginkan oleh para konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Dengan kata lain Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan perusahaan itu sendiri.

- Inkremental

Inovasi Inkremental merupakan sesuatu yang bertambah atau meningkat karena kegiatan inovasi dan tidak terlalu jauh dari ide produk yang sudah ada sebelumnya. Pada inovasi jenis ini tidak ada yang sangat berbeda antara hasil inovasi dan produk yang sudah ada sebelumnya.

- Radikal

Inovasi radikal dapat memberikan lompatan yang jauh dalam hal keuntungan atau nilai yang ditawarkan. Selain itu juga pada tingkat keaslian ide yang mendasarinya jauh berbeda dengan ide atau produk yang telah ada sebelumnya. Perbedaan nilai dari hasil inovasi radikal dapat mengejutkan bagi para pemakainya bagi pemakainya. Inovasi radikal inilah yang nantinya akan mendorong inovasi inkremental dan berbagai jenis imitasi dengan segera.

6. Pengukuran Inovasi Organisasi

Dalam penelitian ini peneliti pengukuran inovasi berfokus pada dimensi inovasi proses dan inovasi administratif dalam perspektif organisasi, dimana definisi dari kedua jenis inovasi tersebut telah dijelaskan sebelumnya.

Menurut Slavkovic dan Babic (2013) yang mengkombinasikan pengukuran inovasi proses dari beberapa penelitian sebelumnya dari Perdomo-Ortiz *et al* (2009), Jimenez-jimenez dan Sanz-Valle (2005), Huang dan Li (2009), terdapat tiga item sebagai berikut:

- a. Organisasi memperkenalkan banyak hal baru ke dalam proses bisnis
- b. Organisasi adalah pemimpin dalam memperkenalkan cara-cara baru terhadap kinerja proses bisnis
- c. Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya

Menurut Slavkovic dan Babic (2013) yang mengkombinasikan pengukuran inovasi administratif dari beberapa penelitian sebelumnya dari Perdomo-Ortiz *et al* (2009), Jimenez-jimenez dan Sanz-Valle (2005), Huang dan Li (2009), terdapat tiga item sebagai berikut:

- a. Organisasi menggunakan metode manajemen yang terdepan
- b. Organisasi memperkenalkan hal baru ke dalam strategi bisnis dan cara melakukan bisnis
- c. Organisasi memperkenalkan hal baru ke dalam struktur organisasi dan sistem manajemen

2.2.4 Teori Kinerja Organisasional

1. Pengertian Kinerja Organisasional

Menurut Wibowo (2008) kinerja berasal dari pengertian *performance* yaitu berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan. Selain itu kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Suhag *et al* (2017) kinerja organisasional adalah konsep yang sangat luas yang mencakup berbagai dimensi manajemen, keunggulan operasional dan kompetitif dari suatu organisasi dan kegiatannya. Dalam penilaian kinerja terdapat beberapa metode atau indikator yang dapat digunakan seperti kinerja keuangan dan beberapa indikator kinerja lain di luar keuangan seperti kinerja pasar dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain kinerja organisasional merupakan ukuran yang dapat dipakai untuk menilai seberapa baik organisasi melakukan tugasnya dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Mahsun (2006) kinerja organisasional adalah suatu gambaran terkait tingkat pencapaian dan pelaksanaan suatu kegiatan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa berbagai tujuan atau target tertentu yang akan dicapai.

Menurut Pasolong (2010) pada dasarnya konsep kinerja dapat dinilai dari dua sisi diantaranya adalah kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasional

yang mencakup seluruh anggota organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja dalam suatu periode tertentu tiap anggota organisasi, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja keseluruhan dari berbagai anggota organisasi hingga meliputi kinerja antar bidang yang ada dalam organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki ikatan yang kuat satu sama lain karena tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas kinerja para karyawan secara individu yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasional pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasional merupakan cerminan dari kinerja individu.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasional

Menurut Mahmudi (2015) kinerja organisasional memang tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan eksternal, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasioal adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, budaya organisasi dan proses organisasi.

Sedangkan menurut Wibowo (2011) kinerja merupakan suatu serangkaian berbagai dimensi yang mencakup banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Faktor individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi
- Faktor kontekstual, meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Ukuran Kinerja Organisasional

Menurut Robbins dan Coulter (2010) terdapat beberapa ukuran yang dapat dijadikan acuan dalam kinerja suatu organisasi. Beberapa ukuran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Produktivitas Organisasi

Produktivitas adalah jumlah barang atau jasa yang diproduksi kemudian dibagi dengan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output.

- Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi adalah pengukuran kesesuaian tujuan organisasi dan bagaimana tujuan itu dapat diukur.

- Peringkat Industri dan Perusahaan

Peringkat ditentukan oleh pengukuran kinerja secara spesifik yang berbeda disetiap daftarnya. Peringkat ini memberikan indikator dalam menilai kinerja dan perbandingannya terhadap perusahaan lain.

Sedangkan menurut Mahsun (2009) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik. Empat pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Analisis anggaran

Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih atau selisih kurang. Analisis anggaran ini bersifat analisis kinerja yang tradisional karena tidak melihat keberhasilan program. Kinerja dianggap baik jika realisasi pengeluaran anggaran lebih kecil daripada anggarannya dan sebaliknya kinerja dianggap buruk jika realisasi pengeluaran anggaran lebih besar daripada anggarannya.

- Analisis Rasio Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan adalah kegiatan penilaian kinerja yang mempelajari hubungan-hubungan dalam satu set laporan keuangan pada suatu saat tertentu atau pada satu periode tertentu. Tetapi penilaian dalam metode ini hanya befokus pada angka dan tingkat keberhasilan hanya dikur dari faktor finansial saja.

- *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja organisasi yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang dapat diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja. Empat perspektif tersebut adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan atau pembelajaran organisasi.

- Audit Kinerja

Audit kinerja adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi dan efektivitas suatu organisasi.

4. Tujuan Pengukuran Kinerja Organisasional

Menurut Mahmudi (2005) dalam Manajemen Kinerja Sektor Publik menjelaskan bahwa terdapat beberapa tujuan pengukuran kinerja. Tujuan tersebut diantaranya adalah:

- Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
- Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya
Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
- Bahan pertimbangan untuk pembuatan keputusan
Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan system penghargaan seperti kenaikan gaji atau tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan

promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

- Memotivasi pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

- Menciptakan akuntabilitas publik

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

5. Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Rasula *et al* (2012) *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen kinerja untuk mengukur apakah kegiatan operasional skala kecil perusahaan selaras dengan tujuan skala besar dalam hal visi dan strategi dan mencakup empat dimensi:

- Keuangan

Dalam dimensi keuangan kegiatan yang dilakukan adalah memeriksa apakah implementasi dan pelaksanaan strategi perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam pengukuran dimensi keuangan terdapat lima item sebagai berikut:

- a) Perusahaan mengimplementasikan sistem pengukuran yang strategis.
- b) Perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi target keuangannya tahun lalu.

- c) Pemantauan kinerja perusahaan melalui analisis biaya dan manfaat secara teratur.
 - d) Para eksekutif puncak memiliki strategi keuangan eksplisit untuk setiap unit bisnis.
 - e) Target keuangan dikomunikasikan dengan jelas. Perusahaan melakukan upaya untuk memasukkan data keuangan tambahan untuk memuaskan pemegang saham.
- Pelanggan

Dalam dimensi pelanggan kegiatan yang dilakukan adalah menentukan nilai yang akan diterapkan organisasi untuk memuaskan pelanggan dan menghasilkan lebih banyak penjualan kepada kelompok pelanggan yang diinginkan. Langkah-langkah tersebut harus mencakup nilai yang disampaikan kepada pelanggan yang mungkin melibatkan waktu, kualitas, kinerja dan layanan. Hasil yang muncul sebagai akibat dari pembentukan nilai ini contohnya seperti kepuasan pelanggan dan pangsa pasar. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam pengukuran dimensi pelanggan terdapat empat item sebagai berikut:

- a) Perusahaan memiliki strategi untuk menyediakan kebutuhan pelanggan khusus.
- b) Umpan balik dari pelanggan adalah sumber untuk memahami bagaimana produk atau layanan dapat ditingkatkan.
- c) Perusahaan bertujuan untuk memberikan layanan terbaik dengan harga yang wajar.
- d) Para eksekutif puncak selalu mempertimbangkan agar perusahaan stabil secara finansial.

- Proses Internal

Dalam dimensi proses internal kegiatannya berfokus pada semua kegiatan dan proses utama yang diperlukan agar perusahaan unggul dalam memberikan nilai yang diharapkan oleh pelanggan. Karena proses internal perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam kegiatan dan hasil yang akan didapatkan oleh perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam pengukuran dimensi proses internal terdapat empat item sebagai berikut:

- a) Perusahaan memiliki sistem untuk mengukur berbagai performa proses internal. Dan mengukur loyalitas pelanggan merupakan bidang yang sangat penting secara strategis.
- b) Proses bisnis secara keseluruhan baik untuk memastikan operasi yang menguntungkan dan berkelanjutan di perusahaan.
- c) Perusahaan memiliki infrastruktur proses yang efisien, kode etik dan proses dukungan bisnis yang sesuai.
- d) Perusahaan senantiasa mengadopsi perubahan teknologi yang terjadi.

- Inovasi dan Pembelajaran

Dalam dimensi inovasi dan pembelajaran kegiatannya berfokus pada aset tidak berwujud organisasi, terutama pada keterampilan dan kemampuan internal yang diperlukan untuk mendukung proses penciptaan nilai internal. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam pengukuran dimensi inovasi dan pembelajaran terdapat tiga item sebagai berikut:

- a) Perusahaan mempromosikan dan fokus pada pembelajaran individu, pertumbuhan, pelatihan dan inovasi.

- b) Harapan manajemen dari program pelatihan yaitu program pelatihan dapat disampaikan kepada peserta dengan jelas untuk membantunya menjadi lebih baik.
- c) Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan terbatas dianggap dikembangkan untuk kinerja yang lebih baik.

2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan dan Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Ngoc-Tan dan Gregar (2018) dalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti manajemen pengetahuan terhadap inovasi menunjukkan hasil bahwa terdapat adanya hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Dalam hal ini inovasi membantu mentransformasikan pengetahuan yang dimiliki perusahaan ke dalam produk dan proses. Selain itu inovasi juga melakukan perubahan signifikan dalam proses dan produk yang ada untuk memperkenalkannya ke pasar.

Penelitian selanjutnya oleh Byukusenge *et al* (2016) dalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti hubungan manajemen pengetahuan terhadap inovasi menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut. Akuisisi terhadap pengetahuan atau hal baru meningkatkan kapasitas karyawan untuk menghasilkan hal yang baru juga. Ketika pengetahuan baru yang diperoleh dibagikan di antara karyawan, hal itu berkontribusi pada pengembangan ide-ide inovatif dan ide-ide ini digunakan untuk tujuan memperkenalkan hal-hal baru yang lebih baik dibandingkan dengan yang sudah ada.

Terakhir penelitian yang dilakukan Al-Suradi *et al* (2016) dalam penelitiannya yang juga meneliti hubungan manajemen pengetahuan terhadap inovasi menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif diantara keduanya. Memfasilitasi kolaborasi

antara karyawan dan sektor akan meningkatkan pengetahuan dan pemanfaatan yang pada gilirannya akan meningkatkan inovasi. Karena karyawan dengan keahlian yang baik di dalam perusahaan adalah sumber yang lebih baik untuk memperoleh pengetahuan daripada mempekerjakan karyawan baru untuk tujuan tersebut.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi

2.3.2 Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional dan Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Kocoglu *et al* (2011) di dalam penelitiannya yang terdapat hipotesis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap inovasi menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Lebih lanjut dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional dapat memberikan ide-ide baru dan memperkuat kreativitas dan kemampuan untuk menemukan peluang baru sehingga mendukung kehadiran inovasi.

Penelitian selanjutnya oleh Jyoti *et al* (2017) dimana dalam penelitiannya juga terdapat hipotesis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap inovasi menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Inovasi mensyaratkan bahwa pengetahuan yang diperoleh dibagikan dan dimanfaatkan dalam organisasi. Atau dengan kata lain inovasi terjadi ketika karyawan berbagi pengetahuan mereka dengan perusahaan dan pengetahuan bersama ini menghasilkan wawasan baru dan umum.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Abdi *et al* (2018) dalam penelitiannya yang terdapat hipotesis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap inovasi menunjukkan hasil bahwa antar kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif. Pembelajaran organisasional dalam perusahaan dapat dianggap sebagai

mekanisme peningkatan budaya yang mengarahkan semua anggota organisasi menuju visi bersama tentang inovasi dalam semua proses dan produk inti.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H2 : Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi

2.3.3 Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed *et al* (2015) didalam penelitiannya yang terdapat hipotesis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel yang diteliti tersebut. Dengan menerapkan kegiatan manajemen pengetahuan organisasi dapat memperoleh keuntungan dalam bentuk yang tinggi, karena pengetahuan yang didapat oleh karyawan akan sangat berkontribusi pada kinerja organisasional tersebut.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rasula *et al* (2012) dimana dalam penelitiannya membahas pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan yang positif dari kedua variabel tersebut. Lebih lanjut penelitian ini menjelaskan manajemen pengetahuan adalah proses sedemikian rupa yang dapat membantu mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi, karena terdiri dari strategi, nilai-nilai budaya dan alur kerja.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Al-Qarioti (2015) dalam penelitiannya yang juga membahas dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Lebih lanjut penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen

pengetahuan merupakan titik awal untuk meningkatkan kualitas pada setiap anggota organisasi, dan dengan melakukan investasi yang tepat dalam inisiatif manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja organisasional.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H3 : Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional.

2.3.4 Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor et al (2016) didalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti hubungan antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Penelitian ini menambahkan bahwa seorang manajer harus mendorong dan menghasilkan semangat untuk belajar di antara karyawan mereka sehingga mereka membangun keahlian baru dan berkontribusi pada kinerja organisasi tersebut.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nafei (2015) dimana dalam penelitiannya meneliti hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil bahwa terdapa hubungan yang positif antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. Lebih lanjut dalam penelitian ini mengatakan bahwa pembelajaran organisasional muncul sebagai salah satu konstruksi paling menjanjikan dalam manajemen dan literatur organisasi. Karena pembelajaran organisasional berfungsi sebagai katalis untuk meningkatkan kinerja organisasional.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Rehman *et al* (2019) dalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti hubungan pembelajaran organisasional

terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif diantara kedua variabel tersebut. Lebih lanjut, jika karyawan diberi kesempatan untuk memiliki kemampuan mempelajari sesuatu yang baru yang akan membantu dalam meningkatkan kinerja mereka yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasional.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional

2.3.5 Hubungan Antara Inovasi dan Kinerja Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Suhag *et al* (2017) dalam penelitiannya yang meneliti hubungan inovasi terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Adanya persaingan antar dunia usaha mengharuskan setiap organisasi selalu menyesuaikan dengan keadaan yang terus berubah. Untuk tetap hidup dalam persaingan maka organisasi harus membawa perubahan dan memulai beberapa praktik manajemen yang berorientasi pada inovasi agar menciptakan kinerja perusahaan yang baik.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mafini (2015) dimana dalam penelitiannya yang terdapat hipotesis yang meneliti hubungan inovasi terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Lebih lanjut dijelaskan dalam penelitian ini bahwa inovasi dalam organisasi mendukung pengembangan kemampuan teknologi dalam penciptaan produk dan proses baru yang selanjutnya dapat mendukung kinerja organisasional yang lebih unggul.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Kiarie dan Lewa (2019) juga menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja organisasional. Penelitian ini juga berpandangan bahwa perusahaan harus terus mencari inovasi proses dan inovasi pasar untuk keunggulan kompetitif. Selain itu untuk mengarah ke keunggulan kompetitif perusahaan juga harus berinvestasi lebih banyak dalam penelitian dan pengembangan sehingga dapat berinovasi lebih banyak.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H5 : Terdapat pengaruh yang positif dari inovasi terhadap kinerja organisasional

2.3.6 Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasional Dimediasi Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hadadian *et al* (2014) dalam penelitiannya yang terdapat hipotesis peran mediasi inovasi dalam hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional menyimpulkan hasil bahwa hipotesis tersebut diterima. Menciptakan inovasi pada karyawan di lingkungan organisasi merupakan dasar utama untuk meningkatkan kinerja organisasional. Maka dari itu perusahaan harus memberikan perhatian pada faktor-faktor yang mendukung terciptanya inovasi yang salah satunya dapat tercipta dari praktek manajemen pengetahuan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al* (2018) dalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti efek mediasi inovasi dari hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional juga menyimpulkan hasil yang sama bahwa hipotesis tersebut diterima. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan mempunyai peran penting bagi perusahaan karena dapat

meningkatkan kecepatan dan kualitas inovasi yang pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasional yang unggul.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Slavkovic dan Babic (2013) yang meneliti dampak inovasi dari hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil bahwa adanya peran mediasi inovasi walau hanya didukung dari sebagian dimensi dari inovasi. Dengan berinvestasi dalam pengembangan dari konsep manajemen pengetahuan, inovasi proses dan administrasi inovasi dapat didorong untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Jika dampak positif pada inovasi dipandang sebagai efek jangka panjang maka akan berdampak positif pada kinerja organisasional.

Maka, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Inovasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional

2.3.7 Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Organisasional Dimediasi Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hao dan Muehlbacher (2012) dalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti peran mediasi inovasi dari hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil adanya peran inovasi dalam hubungan tersebut. Lebih lanjut dijelaskan bahwa perusahaan dalam persaingan industri cenderung mengejar cara-cara inovatif untuk melakukan kegiatan penciptaan nilai, yang membutuhkan pengembangan kemampuan belajar, karena dengan adanya inovasi akan memengaruhi kinerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Cheema et al (2016) dimana dalam penelitiannya yang juga meneliti efek mediasi inovasi dari hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi menyimpulkan hal yang sama, dimana

terdapat efek mediasi dari inovasi. Inovasi dapat diartikan sebagai hasil dari pengetahuan baru atau mungkin kombinasi dari beberapa pengetahuan baru pada praktek manajemen pengetahuan yang telah diterapkan. Selanjutnya terciptanya inovasi dapat mendorong kinerja organisasional yang lebih baik.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) dalam penelitiannya yang meneliti efek mediasi dari inovasi dari hubungan praktek pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional juga menunjukkan hasil bahwa adanya efek mediasi dari hubungan kedua variabel tersebut. Penelitian ini berpendapat bahwa pembelajaran organisasional dapat memfasilitasi terciptanya inovasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi yang ingin meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi harus meningkatkan proses pembelajaran organisasinya.

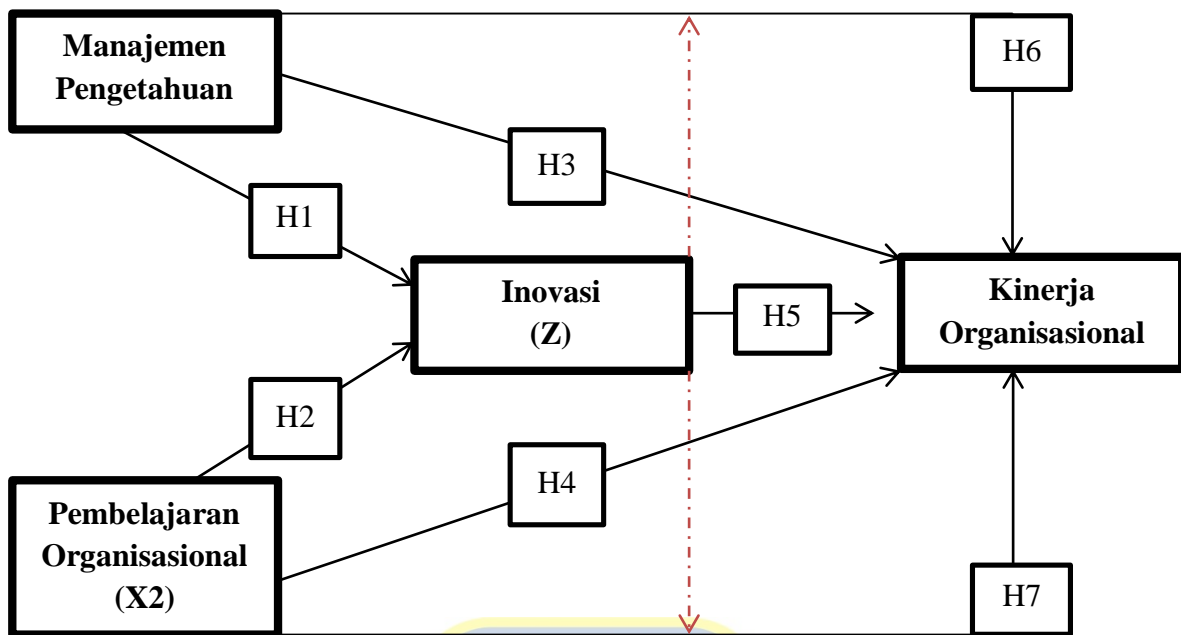
Maka, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Inovasi memediasi hubungan antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka teoritis yang akan dibangun pada penelitian ini berdasarkan pada teori-teori dan penelitian terdahulu. Dimana terdapat beberapa hubungan pengaruh antar variabel diantaranya manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasional, inovasi dan kinerja organisasional. Dari penelitian-penelitian tersebut penulis membangun model penelitian yang terdapat pada gambar berikut:

Gambar 2 . 1 Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi
2. H2 : Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi
3. H3 : Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional
4. H4 : Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional
5. H5 : Terdapat pengaruh yang positif dari inovasi terhadap kinerja organisasional

6. H6 : Inovasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional
7. H7 : Inovasi memediasi hubungan antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Creswell (2008) penelitian kuantitatif adalah sebuah metode untuk menguji berbagai teori yang telah ada sebelumnya. Prosedur penelitian kuantitatif dilakukan dengan cara meneliti keterkaitan antar variabel yang telah ditentukan. Setiap variabel biasanya diukur dengan berbagai instrumen penelitian dan hasil pengumpulan data terdiri dari angka-angka yang dapat dianalisis melalui rangkaian prosedur statistik. Penyajian laporan akhir penelitian pada penelitian kuantitatif pada umumnya terdiri dari berbagai struktur yang konsisten yang diantaranya terdiri dari pendahuluan, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan. Dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif dimana data yang diperoleh berasal perusahaan manufaktur PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia yang berlokasi di Bekasi.

3.2 Lokasi Penelitian

3.2.1 Profil Perusahaan

PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia adalah sebuah anak perusahaan dari perusahaan yang bernama Nippon Seiko Kabushiki-gaisha (NSK Ltd.) yang berlokasi di Tokyo, Jepang. Perusahaan yang didirikan di Indonesia ini telah ada sejak tahun 1994. Dalam prosesnya perusahaan ini sangat mengutamakan kualitas dan kepuasan customers sehingga berkembang sangat pesat semenjak didirikan dan sanggup bertahan hingga saat ini. PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia berlokasi di Kota Bekasi tepatnya di kawasan industri MM2100 Cikarang Barat. Produk utama

yang diproduksi di perusahaan ini adalah bantalan atau yang biasa disebut bearing yang banyak digunakan pada kendaraan ataupun alat-alat lainnya.

Dalam pembuatan produk bantalan sebagai produk utamanya, proses produksi tersebut juga menghasilkan berbagai logam bekas dalam berbagai bentuk. Limbah logam yang diproduksi dalam pabrik tersebut diantaranya termasuk swarf penggerinda dan sisa logam dapat diolah lagi dengan cara direndam dalam minyak dan dipisahkan untuk digunakan kembali dalam industri semen sebagai bahan baku dan bahan bakar alternatif. Selain itu, batu gerinda bekas didaur ulang menjadi bahan tahan panas yang digunakan dalam tungku.

PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia melayani pelanggan di seluruh Indonesia dengan produk-produk berkualitas tinggi, layanan pelanggan yang sangat baik dan saluran distribusi yang kuat. Selain itu perusahaan ini juga berfokus untuk membedakan diri dari pesaing dengan cara mengembangkan inovasi agar terciptanya produk baru dan menyediakan produk dengan kualitas dan biaya yang sama untuk menjawab kebutuhan unik setiap pelanggan. Meningkatkan standar kualitas, meminimalkan biaya dan Pengiriman dari kegiatan kami akan meningkatkan merek NSK. Selain itu perusahaan ini juga memiliki kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang akurat dan terperinci sebagai cara mengidentifikasi dan mengantisipasi perubahan pasar.

3.2.2 Visi NSK 2026

SETTING THE FUTURE IN MOTION

We bring motion to life, to enrich lifestyles, and to build a brighter future.

Dedicated to uncovering society's needs, we set ideas in motion to deliver solutions beyond imagination.

We're NSK. And, we're setting the future in Motion.

3.2.3 Logo Perusahaan

Gambar 3 . 1 Logo Perusahaan



3.3 Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2008) variabel penelitian dalam metode kuantitatif mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati dan yang bervariasi di antara orang-orang atau organisasi yang sedang dipelajari. Variabel yang sering diukur dalam penelitian meliputi jenis kelamin, usia, status sosial ekonomi, sikap atau perilaku.

3.3.1 Variabel Eksogen

Menurut Creswell (2008) variabel independen adalah variabel bebas yang dapat menyebabkan terjadinya suatu hal tertentu, selain itu dapat mempengaruhi variabel lain dan juga dapat mempengaruhi hasil dari sebuah penelitian. Variabel ini juga dapat disebut sebagai prediktor variabel. Selanjutnya variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini disebut sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel eksogen yang digunakan adalah Manajemen Pengetahuan (KM) dan Pembelajaran Organisasional (OL).

3.3.2 Variabel Mediasi

Menurut Creswell (2008) variabel mediasi atau dapat disebut juga variabel intervensi berdiri di antara variabel independen dan dependen, dan mereka memediasi pengaruh variabel independen terhadap hasil dari variabel dependen. Variabel mediasi berdiri di antara variabel independen dan dependen dalam hubungan sebab akibat yang mungkin terjadi. Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah Inovasi (IN).

3.3.3 Variabel Endogen

Menurut Creswell (2008) variabel dependen adalah variabel yang bergantung pada variabel independen atau endogen, karena mereka merupakan hasil atau pengaruh dari variabel independen. Variabel dependen juga memiliki nama lain diantaranya adalah variabel hasil, variabel pengaruh dan variabel respons. Selanjutnya variabel dependen dalam penelitian ini akan disebut sebagai variabel endogen atau variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model. Dan dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Organisasional (OP).

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Variabel Eksogen

1. Proses Manajemen Pengetahuan

Menurut Al-Suradi *et al* (2016) yang mengadaptasi beberapa penelitian sebelumnya dari dari Choo (2003), Huang dan Li (2009), Azzam (2010) dan Lee *et al* (2004), *Knowledge Management Process* adalah sebuah rangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa perusahaan memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan terbaik di semua bidang pekerjaan dengan menanamkan pengetahuan mereka dalam operasi mereka. *Knowledge Management Process* memiliki tiga proses utama yang diantaranya sebagai berikut:

- Akuisisi Pengetahuan, dimana dalam pengukurannya terdapat enam item sebagai berikut:
 - a) Perusahaan merekrut karyawan baru sebagai sumber untuk mendapatkan pengetahuan baru.
 - b) Perusahaan menyediakan lingkungan terbuka untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan baru.
 - c) Perusahaan secara aktif mengamati dan mengadopsi praktik terbaik di sektor kami.
 - d) Perusahaan terus mengumpulkan informasi yang relevan dengan operasi dan kegiatan kami.
 - e) Perusahaan dengan jelas mendaftar dan mendefinisikan pengetahuan yang kami miliki serta pengetahuan yang tidak tersedia.
 - f) Pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber: pelanggan, mitra, dan karyawan.
- Berbagi Pengetahuan, dimana dalam pengukurannya terdapat lima item sebagai berikut:
 - a) Kami berbagi informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengerjakan berbagai tugas.
 - b) Kami bertukar pengetahuan antara karyawan untuk mencapai tujuan kami dengan ukuran waktu dan usaha yang efisien.
 - c) Perusahaan mengembangkan sistem informasi, seperti intranet (jaringan internet pribadi perusahaan) dan papan buletin elektronik untuk berbagi informasi dan pengetahuan.
 - d) Kami mempromosikan berbagi informasi dan pengetahuan antara anggota tim dan berbagai unit.

- e) Pengetahuan dibagi antara atasan dan bawahan.
- Pemanfaatan pengetahuan, dimana dalam pengukurannya terdapat lima item sebagai berikut:
 - a) Terdapat kebijakan insentif dan manfaat untuk saran ide baru dalam memanfaatkan pengetahuan yang ada.
 - b) Diagram alur kerja diperlukan dan digunakan dalam melakukan tugas.
 - c) Perusahaan secara efektif mengelola berbagai sumber dan jenis pengetahuan.
 - d) Perusahaan menggunakan pengetahuan yang tersedia dalam meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggannya.
 - e) Perusahaan menerapkan pengetahuan yang tersedia untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Kapabilitas Pembelajaran Organisasional

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) dalam *organizational learning capability* terdapat empat dimensi didalamnya, diantaranya sebagai berikut:

- Komitmen Untuk Belajar, dimana dalam pengukurannya terdapat lima item sebagai berikut:
 - a) Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting.
 - b) Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi.
 - c) Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan tetap menjadi yang terdepan di situasi baru.
 - d) Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini.

- e) Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai.
- Perspektif Sistem, dimana dalam pengukurannya terdapat tiga item sebagai berikut:
 - a) Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini.
 - b) Semua bagian yang membentuk perusahaan ini (departemen, bagian, tim kerja, individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan.
 - c) Semua bagian yang membentuk perusahaan ini saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi.
 - Keterbukaan dan Eksperimen, dimana dalam pengukurannya terdapat empat item sebagai berikut:
 - a) Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja.
 - b) Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat dan menarik.
 - c) Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, organisasi kepelatihan, dll) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini.
 - d) Bagian dari budaya perusahaan ini adalah bahwa karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada untuk melaksanakan tugas.

- Transfer Pengetahuan, dimana dalam pengukurannya terdapat empat item sebagai berikut:
 - a) Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan.
 - b) Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.
 - c) Di perusahaan ini kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja.
 - d) Perusahaan memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses.

3.4.2 Variabel Mediasi

1. Inovasi

Menurut Slavkovic dan Babic (2013) yang mengadaptasi pengukuran inovasi beberapa penelitian sebelumnya dari Perdomo-Ortiz et al (2009), Jimenez-jimenez dan Sanz-Valle (2005), Huang dan Li (2009), inovasi diukur dari dimensi:

- Inovasi Proses, dimana dalam pengukurannya terdapat tiga item sebagai berikut:
 - a) Organisasi memperkenalkan banyak hal baru ke dalam proses bisnis.
 - b) Organisasi adalah pemimpin dalam memperkenalkan cara-cara baru terhadap kinerja proses bisnis.
 - c) Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya.

- Inovasi Administratif, dimana dalam pengukurannya terdapat tiga item sebagai berikut:
 - a) Organisasi menggunakan metode manajemen yang terdepan.
 - b) Organisasi memperkenalkan hal baru ke dalam strategi bisnis dan cara melakukan bisnis.
 - c) Organisasi memperkenalkan hal baru ke dalam struktur organisasi dan sistem manajemen.

3.4.3 Variabel Endogen

1. Kinerja Organisasional

Menurut Kaplan dan Norton (1996) kinerja organisasional dapat diukur dari konsep *Balanced Scorecard*. Konsep ini merupakan alat manajemen kinerja untuk mengukur apakah kegiatan operasional skala kecil perusahaan selaras dengan tujuan skala besar dalam hal visi dan strategi dan mencakup empat dimensi:

- Keuangan, dimana dalam pengukurannya terdapat lima item sebagai berikut:
 - a) Perusahaan mengimplementasikan sistem pengukuran yang strategis.
 - b) Perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi target keuangannya tahun lalu.
 - c) Pemantauan kinerja perusahaan melalui analisis biaya dan manfaat secara teratur.
 - d) Para eksekutif puncak memiliki strategi keuangan eksplisit untuk setiap unit bisnis.
 - e) Target keuangan dikomunikasikan dengan jelas. Perusahaan melakukan upaya untuk memasukkan data keuangan tambahan untuk memuaskan pemegang saham.

- Pelanggan, dimana dalam pengukurannya terdapat empat item sebagai berikut:
 - a) Perusahaan memiliki strategi untuk menyediakan kebutuhan pelanggan khusus.
 - b) Umpan balik dari pelanggan adalah sumber untuk memahami bagaimana produk atau layanan dapat ditingkatkan.
 - c) Perusahaan bertujuan untuk memberikan layanan terbaik dengan harga yang wajar.
 - d) Para eksekutif puncak selalu mempertimbangkan agar perusahaan stabil secara finansial.

- Proses Internal, dimana dalam pengukurannya terdapat empat item sebagai berikut:
 - a) Perusahaan memiliki sistem untuk mengukur berbagai performa proses internal. Dan mengukur loyalitas pelanggan merupakan bidang yang sangat penting secara strategis.
 - b) Proses bisnis secara keseluruhan baik untuk memastikan operasi yang menguntungkan dan berkelanjutan di perusahaan.
 - c) Perusahaan memiliki infrastruktur proses yang efisien, kode etik dan proses dukungan bisnis yang sesuai.
 - d) Perusahaan senantiasa mengadopsi perubahan teknologi yang terjadi.

- Inovasi dan Pembelajaran, dimana dalam pengukurannya terdapat tiga item sebagai berikut:
 - a) Perusahaan mempromosikan dan fokus pada pembelajaran individu, pertumbuhan, pelatihan dan inovasi.

- b) Harapan manajemen dari program pelatihan yaitu program pelatihan dapat disampaikan kepada peserta dengan jelas untuk membantunya menjadi lebih baik.
- c) Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan terbatas dianggap dikembangkan untuk kinerja yang lebih baik.

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2016) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Ghozali dan Latan (2015) alat analisis PLS-SEM tidak menuntut sampel dengan jumlah besar dimana jumlah minimal direkomendasikan antara 30 hingga 100 sampel. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh manager tingkat bawah atau supervisi PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia yang berjumlah 40 orang. Sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus karena jumlah populasi sama dengan jumlah sampel. Setelah dikembalikan ternyata terdapat 4 kuisioner yang tidak kembali, sehingga besaran sampel berjumlah 36.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

- **Data Primer**

Menurut Sekaran (2013) data primer merupakan informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti terhadap variabel utama dengan tujuan penelitian yang spesifik. Data primer didapatkan dari individu, kelompok, atau responden yang sudah diatur oleh peneliti dan opini yang dapat digunakan untuk isu tertentu dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan

variabel manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasional, inovasi dan kinerja organisasional yang didapatkan langsung dari responden.

- **Data Sekunder**

Menurut Sekaran (2013) data sekunder merupakan informasi yang terkumpul dari sumber yang sudah ada seperti arsip atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang tersedia di media cetak maupun internet.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner yang langsung dibagikan kepada responden yang kemudian datanya diukur dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner.

- **Kuisisioner**

Menurut Creswell (2009) metode yang digunakan adalah dengan penyebaran kuisisioner kepada obyek penelitian. Isi dari kuisisioner tersebut berupa berbagai pertanyaan yang bersifat *close ended question*. Selanjutnya skala Linkert digunakan untuk mengukur tanggapan objek tersebut terhadap suatu fenomena sosial. Dalam skala tersebut terdapat skor untuk mengukur tingkat tanggapan objek dimana terbagi menjadi setuju, agak setuju, netral, agak tidak setuju, tidak setuju.

- **Wawancara**

Menurut Creswell (2014) wawancara merupakan pengumpulan data dimana peneliti dapat mengajukan pertanyaan kepada responden yang menjadi objek penelitian yang dianggap dapat memberikan informasi yang valid. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan tanya jawab tatap dengan responden yang menjadi objek penelitian. Kemudian beberapa pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara umum tidak memiliki struktur. Hal tersebut bertujuan untuk mendukung proses pengumpulan informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam.

3.7 Metode Analisis

Dalam penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari seluruh responden atau sumber lain terkumpul. Langkah yang dilakukan yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, serta melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2016). Analisa data digunakan untuk dapat mengetahui hasil dari penelitian yang diterima maupun tidak ditolak.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul dengan maksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model penelitian akan dianalisa menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Ghazali (2008) dalam Haryono (2017) menjelaskan model Structural Equation Modeling (SEM) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama-sama model struktural (hubungan antara konstruk independen

dengan dependen) dan model measurement (hubungan nilai loading antara indikator dengan konstruk laten).

3.7.3 Partial Least Square (PLS)

Dalam sebuah penelitian sering kali peneliti dihadapkan pada kondisi di mana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Namun, tidak jarang pula ditemukan hubungan di antara variabel yang sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil. *Partial Least Square* (PLS) dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut (Haryono, 2017).

Dalam proses pengujian analisis PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran yakni model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas (*outer model*) dan model struktural yang digunakan untuk menguji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi (*inner model*).

1. Evaluasi Model pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran untuk menelaah validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah & Jogiyanto, 2016). Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur yang akan diukur (Cooper & Schinder, 2006 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab sejumlah item dalam kuisioner atau instrumen penelitian (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (Outer Model) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Dicriminant Validity*, dan *Composite Reliability* yakni sebagai berikut:

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* > 0,7 merupakan nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* > 0,5 masih bisa diterima. Bahkan, sebagian ahli mentolerir 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

b. Validitas Diskriminan (*Dicriminant Validity*)

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelas menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* lalu dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya

atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryono, 2017).

c. *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan *Chonbach's Alpha* sebab tidak mengansumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*. *Interpretasi Composite Reliability* sama dengan *Cronbach Alpha*. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, Stone-Geisser *Q-square* test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

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

Untuk mengevaluasi model struktural diawali dengan cara melihat *R-Squares* dalam melihat setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari

model struktural. Perubahan nilai R-squares (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Kriteria nilai terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai 0.67, 0.33 dan 0.19 yang mana menunjukkan model kuat, sedang dan lemah (Chin et al. 1998, dalam Ghozali & Latan, 2015).

b. Q^2 Predictive relevance

Selain melihat besarnya *R-squares*, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variabel* dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015). Menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameteranya.

c. Uji Hipotesis (*Bootstraping*)

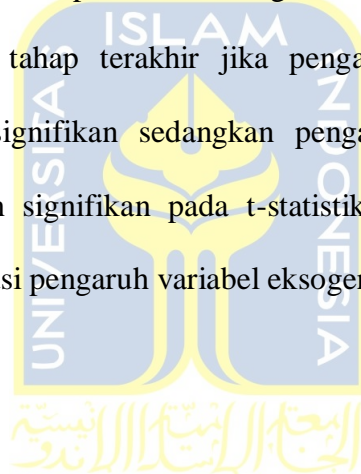
Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Hair et al. (2011) dan Henseler et al. (2009) menyarankan number of bootstrap samples sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010) menyarankan number of bootstrap samples sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS (Ghozali & Latan, 2015). Pada metode resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) tvalue 1,65 (significance level = 10%), 1,96 (significance level = 5%) dan 2,58 (significance level = 1%).

d. Analisis dengan Efek Mediasi

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

1. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
2. Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
3. Model ketiga menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap terakhir jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $>1,96$, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuisioner secara langsung kepada seluruh karyawan tetap PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia berjumlah 40 orang. Jumlah kuisioner yang disebar adalah 40, kembali 36 orang yang kemudian diuji dan dianalisis lebih lanjut. Tingkat pengembalian kuisioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam Tabel 4.1

Tabel 4 . 1 Hasil Pengembalian Kuisioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Jumlah kuisioner yang disebar	40	100%
Jumlah kuisioner yang kembali	36	90%
Jumlah kuisioner yang tidak lengkap	0	0%
Jumlah kuisioner yang dapat diolah	36	90%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Tabel diatas menjelaskan bahwa kuisioner yang disebar berjumlah 40 buah. Kuisioner yang diisi secara lengkap berjumlah 36 buah atau dengan kata lain tingkat pengembalian kuisioner adalah 90 persen.

4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Berdasarkan hasil jawaban responden tentang jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir responden dapat disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4 . 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Demografi	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki – laki	34	94.4%
	Perempuan	2	5.6%
Umur	21 - 29 tahun	15	41.7%
	30 - 38 tahun	12	33.3%
	39 - 47 tahun	9	25.0%
Pendidikan	Diploma	24	66.7%
	S1	1	2.8%
	SMA/K	11	30.6%
	Total	36	100.0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pegawai PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia mayoritas laki - laki yaitu sebanyak 34 pegawai atau sebesar 94,4% dan responden perempuan sebanyak 2 pegawai atau sebesar 5,6%. PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia bergerak di bidang pembuatan bantalan/bearing pada kendaraan atau mesin, tenaga kerja laki – laki yang memiliki mobilitas, power, dan keterampilan dalam bidang teknik lebih cocok untuk bekerja pada bidang ini. Bidang tertentu bisa jadi kinerja wanita dianggap lebih bagus tapi produktivitasnya kurang maksimal. Hal ini terjadi karena wanita biasanya akan jauh lebih berhati sehingga produktivitasnya tidak begitu tinggi. Berbeda dengan pria karena punya pandangan harus menghidupi keluarganya maka pria akan cenderung bekerja keras untuk dapat memenuhi tanggung jawabnya.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pegawai pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia mayoritas berusia antara 21 – 29 tahun yaitu sebesar 41,7%. Sedangkan distribusi usia yang lain yaitu usia antara 30 - 38 tahun sebesar 33,3%, dan antara 39 - 47 tahun sebesar 25%. Umur responden paling banyak antara 21 – 20 tahun dan 30 -38 tahun, artinya mayoritas pegawai PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia berusia muda. Secara psikologis semakin dewasa usia seseorang maka

kedewasaan dalam bekerja semakin meningkat, demikian juga kedewasaan psikologisnya akan semakin matang. Pegawai muda cenderung lebih mudah menerima teknologi baru, semangat dan motivasi kerja yang tinggi, serta beban kerja yang masih rendah. Selain itu, pegawai muda memiliki ketrampilan serta kreativitas yang tinggi dalam melakukan inovasi pekerjaan

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang bekerja di PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia lulus Diploma (D3 dan D4) yaitu sebanyak 24 orang pegawai atau 66,7%. Sedangkan pendidikan terakhir SMA/ sederajat sebesar 30,6%, dan sarjana sebesar 2,8%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia mayoritas tamat perguruan tinggi. Pegawai dengan latar belakang pendidikan tinggi diharapkan juga akan memiliki kinerja yang lebih baik. Mereka memiliki kemampuan dalam memahami berbagai persoalan serta wawasan yang luas sehingga tidak mengalami kesulitan untuk belajar banyak hal. Sebaliknya karyawan dengan pendidikan yang lebih rendah umumnya kurang mampu memahami berbagai persoalan serta memiliki wawasan keilmuan yang kurang luas sehingga harus belajar lebih keras untuk memahami banyak hal.

4.2.1 Analisis Variabel Penelitian

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,79 = Sangat Rendah

1,80 – 2,59 = Rendah

2,60 – 3,39 = Sedang

3,40 – 4,19 = Tinggi

4,20 – 5,00 = Sangat Tinggi

a. Variabel Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan terdiri dari 3 indikator yaitu akuisisi pengetahuan, berbagai pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel manajemen pengetahuan.

Tabel 4 . 3 Variabel Manajemen Pengetahuan (X1)

Item Pertanyaan Manajemen Pengetahuan	Mean	Kategori
Perusahaan merekrut karyawan baru sebagai sumber untuk mendapatkan pengetahuan baru.	3.58	Tinggi
Perusahaan menyediakan lingkungan terbuka untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan baru.	3.97	Tinggi
Perusahaan secara aktif mengamati dan mengadopsi praktik terbaik di sektor kami.	4.75	Sangat tinggi
Perusahaan terus mengumpulkan informasi yang relevan dengan operasi dan kegiatan kami.	3.83	Tinggi
Perusahaan dengan jelas mendaftar dan mendefinisikan pengetahuan yang kami miliki serta pengetahuan yang tidak tersedia.	5.00	Sangat tinggi
Pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber: pelanggan, mitra, dan karyawan.	4.06	Tinggi
Kami berbagi informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengerjakan berbagai tugas.	3.97	Tinggi
Kami bertukar pengetahuan antara karyawan untuk mencapai tujuan kami dengan ukuran waktu dan usaha yang efisien.	4.00	Tinggi
Perusahaan mengembangkan sistem informasi, seperti intranet (jaringan internet pribadi perusahaan) dan papan buletin elektronik untuk berbagi informasi dan pengetahuan.	3.92	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.3

Item Pertanyaan Manajemen Pengetahuan	Mean	Kategori
Kami mempromosikan berbagi informasi dan pengetahuan antara anggota tim dan berbagai unit.	3.89	Tinggi
Pengetahuan dibagi antara atasan dan bawahan.	4.06	Tinggi
Terdapat kebijakan insentif dan manfaat untuk saran ide baru dalam memanfaatkan pengetahuan yang ada.	3.75	Tinggi
Diagram alur kerja diperlukan dan digunakan dalam melakukan tugas.	4.00	Tinggi
Perusahaan secara efektif mengelola berbagai sumber dan jenis pengetahuan.	3.83	Tinggi
Perusahaan menggunakan pengetahuan yang tersedia dalam meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggannya.	4.00	Tinggi
Perusahaan menerapkan pengetahuan yang tersedia untuk meningkatkan kinerjanya.	4.14	Tinggi
Mean total	4.05	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa dari 36 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi terhadap Manajemen pengetahuan dengan rata-rata sebesar 4,05 yang berada pada interval antara 3,40 – 4,19. Penilaian tertinggi terjadi pada item perusahaan dengan jelas mendaftar dan mendefinisikan pengetahuan yaitu dengan rata – rata skor sebesar 5,00 (sangat tinggi) dan penilaian terendah terjadi pada item perusahaan merekrut karyawan baru sebagai sumber untuk mendapatkan pengetahuan baru dengan rata-rata sebesar 3,58 (tinggi). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat melakukan akuisisi pengetahuan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden pada variabel manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut :

Tabel 4 . 4 Deskriptif Variabel Manajemen Pengetahuan (X1)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	0	0%
1,80 sd 2,59	Rendah	0	0%
2,60 sd 3,39	Sedang	4	11.1%
3,40 sd 4,19	Tinggi	25	69.4%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	7	19.4%
Jumlah		36	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa dari 36 responden yang dijadikan sampel tidak ada seorangpun atau 0% yang menyatakan sangat rendah dan rendah, sebanyak 4 orang atau 11,1% menyatakan sedang, sebanyak 25 orang atau 69,4% menyatakan tinggi dan sebanyak 7 orang atau 19,4% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia memberikan penilaian yang tinggi pada variabel manajemen pengetahuan.

b. Variabel Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasional terdiri dari 4 indikator yaitu komitmen untuk belajar, persepektif sistem, keterbukaan eksperimen dan transfer pengetahuan. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel pembelajaran organisasional.

Tabel 4 . 5 Variabel Pembelajaran Organisasi (X2)

Item Pertanyaan Pembelajaran Organisasional	Mean	Kategori
Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting.	3.78	Tinggi
Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi.	3.36	Sedang
Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun	3.89	Tinggi
Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini.	3.94	Tinggi
Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai.	3.92	Tinggi
Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini.	3.78	Tinggi
Semua bagian yang membentuk perusahaan menyadari cara berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan,	3.75	Tinggi
Semua bagian saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi.	3.92	Tinggi
Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen untuk meningkatkan proses kerja.	3.86	Tinggi
Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain, mengadopsi praktik dan teknik yang bermanfaat	3.97	Tinggi
Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal dianggap sebagai instrumen yang berguna	3.97	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.5

Item Pertanyaan Pembelajaran Organisasional	Mean	Kategori
Budaya perusahaan adalah karyawan dapat mengekspresikan pendapat dan membuat saran mengenai kerja	4.06	Tinggi
Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan.	4.03	Tinggi
Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara tentang ide, program, dan kegiatan baru yang bermanfaat bagi perusahaan.	3.72	Tinggi
Di perusahaan ini kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja.	3.44	Tinggi
Perusahaan memiliki instrumen yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses.	3.72	Tinggi
Mean total	3.82	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa dari 36 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi terhadap pembelajaran organisasional dengan rata-rata sebesar 3,82 yang berada pada interval antara 3,40 – 4,19. Penilaian tertinggi terjadi pada item budaya perusahaan adalah karyawan dapat mengekspresikan pendapat dan membuat saran mengenai kerja dengan rata – rata skor sebesar 3,94 (tinggi) dan penilaian terendah terjadi pada item pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi dengan rata-rata sebesar 3,36 (sedang). Hasil ini menunjukkan bahwa atasan amuapun karyawan memiliki komitmen untuk belajar, perspektif sistem, keterbukaan dan eksperimen, dan transfer pengetahuan.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden pada variabel pembelajaran organisasional adalah sebagai berikut :

Tabel 4 . 6 Deskriptif Variabel Pembelajaran Organisasi (X2)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	0	0%
1,80 sd 2,59	Rendah	0	0%
2,60 sd 3,39	Sedang	5	13.9%
3,40 sd 4,19	Tinggi	29	80.6%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	2	5.6%
Jumlah		36	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa dari 36 responden yang dijadikan sampel tidak ada seorangpun atau 0% yang menyatakan sangat rendah dan rendah, sebanyak 5 orang atau 13,9% menyatakan sedang, sebanyak 29 orang atau 80,6% menyatakan tinggi dan sebanyak 2 orang atau 5,6% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia memberikan penilaian yang tinggi pada variabel pembelajaran organisasional.

c. Variabel Inovasi

Inovasi terdiri dari 2 indikator yaitu inovasi proses dan inovasi administratif. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel inovasi.

Tabel 4 . 7 Variabel Inovasi (Z)

Item Pertanyaan Inovasi	Mean	Kategori
Organisasi memperkenalkan banyak hal baru ke dalam proses bisnis.	3.75	Tinggi
Organisasi adalah pemimpin dalam memperkenalkan cara-cara baru terhadap kinerja proses bisnis.	3.78	Tinggi
Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya.	4.03	Tinggi
Organisasi menggunakan metode manajemen yang terdepan.	3.72	Tinggi
Organisasi memperkenalkan hal baru ke dalam strategi bisnis dan cara melakukan bisnis.	3.75	Tinggi
Organisasi memperkenalkan hal baru ke dlm struktur organisasi dan sistem manajemen.	3.78	Tinggi
Mean total	3.80	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 36 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi terhadap inovasi dengan rata-rata sebesar 3,80 yang berada pada interval antara 3,40 – 4,19. Penilaian tertinggi terjadi pada item organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya dengan rata – rata skor sebesar 4,03 (tinggi) dan penilaian terendah terjadi pada item organisasi menggunakan metode

manajemen yang terdepan dengan rata-rata sebesar 3,72 (tinggi). Hasil ini menunjukkan perusahaan telah melakukan inovasi proses maupun administrasi.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden variabel inovasi sebagai berikut :

Tabel 4 . 8 Deskriptif Variabel Inovasi (Z)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	0	0%
1,80 sd 2,59	Rendah	2	5.6%
2,60 sd 3,39	Sedang	4	11.1%
3,40 sd 4,19	Tinggi	25	69.4%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	5	13.9%
Jumlah		36	100.0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Tabel 4.8 di atas menunjukkan dari 36 responden tidak ada seorangpun atau 0% yang menyatakan sangat rendah, sebanyak 2 orang atau 5,6% menyatakan rendah, sebanyak 4 orang atau 11,1% menyatakan sedang, sebanyak 25 orang atau 69,4% menyatakan tinggi dan sebanyak 5 orang atau 13,9% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan mayoritas pegawai di PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia memberikan penilaian tinggi pada variabel inovasi.

d. Variabel Kinerja Organisasional

Kinerja organisasional terdiri dari 4 indikator yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan inovasi dan pembelajaran. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel kinerja organisasional.

Tabel 4 . 9 Variabel Kinerja Organisasional (Y)

Item Pertanyaan Kinerja organisasional	Mean	Kategori
Perusahaan mengimplementasikan sistem pengukuran yang satrategis.	3.75	Tinggi
Perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi target keuangannya tahun lalu.	3.81	Tinggi
Pemantauan kinerja perusahaan melalui analisis biaya dan manfaat secara teratur.	3.86	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.9

Item Pertanyaan Kinerja organisasional	Mean	Kategori
Para eksekutif puncak memiliki strategi keuangan eksplisit untuk setiap unit bisnis.	3.75	Tinggi
Target keuangan dikomunikasikan dengan jelas. Perusahaan melakukan upaya untuk memasukkan data keuangan tambahan untuk memuaskan pemegang saham.	3.83	Tinggi
Perusahaan memiliki strategi untuk menyediakan kebutuhan pelanggan khusus.	4.14	Tinggi
Umpan balik dari pelanggan adalah sumber untuk memahami bagaimana produk atau layanan dapat ditingkatkan.	4.17	Tinggi
Perusahaan bertujuan untuk memberikan layanan terbaik dengan harga yang wajar.	4.11	Tinggi
Para eksekutif puncak selalu mempertimbangkan agar perusahaan stabil secara finansial.	3.97	Tinggi
Perusahaan memiliki sistem untuk mengukur berbagai performa proses internal. Dan mengukur loyalitas pelanggan merupakan bidang yang sangat penting secara strategis.	3.83	Tinggi
Proses bisnis secara keseluruhan baik untuk memastikan operasi yang menguntungkan dan berkelanjutan di perusahaan.	3.97	Tinggi
Perusahaan memiliki infrastruktur proses yang efisien, kode etik dan proses dukungan bisnis yang sesuai.	3.81	Tinggi
Perusahaan senantiasa mengadopsi perubahan teknologi yang terjadi.	4.06	Tinggi
Perusahaan mempromosikan dan fokus pada pembelajaran individu, pertumbuhan, pelatihan dan inovasi	3.78	Tinggi
Harapan manajemen dari program pelatihan yaitu program pelatihan dapat disampaikan kepada peserta dengan jelas untuk membantunya menjadi lebih baik.	3.83	Tinggi
Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan terbatas dianggap dikembangkan untuk kinerja yang lebih baik.	3.75	Tinggi
Mean total	3.90	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari 36 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi terhadap kinerja organisasional dengan rata-rata sebesar 3,90 yang berada pada interval antara 3,40 – 4,19. Penilaian tertinggi terjadi pada item perusahaan memiliki strategi untuk menyediakan kebutuhan pelanggan khusus dengan rata – rata skor sebesar 4,17 (tinggi) dan penilaian terendah terjadi pada item karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan terbatas dianggap dikembangkan untuk kinerja yang lebih baik dengan rata-rata sebesar 3,75 (tinggi). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kinerja keuangan yang baik, orientasi pada pelanggan, proses internal berjalan dengan baik, dan inovasi serta pembelajaran berjalan dengan baik.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden pada variabel kinerja organisasional adalah sebagai berikut :

Tabel 4 . 10 Deskriptif Kinerja Organisasional (Y)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	0	0%
1,80 sd 2,59	Rendah	0	0%
2,60 sd 3,39	Sedang	2	5.6%
3,40 sd 4,19	Tinggi	32	88.9%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	2	5.6%
Jumlah		36	100.0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa dari 36 responden yang dijadikan sampel tidak ada seorangpun atau 0% yang menyatakan sangat rendah dan rendah, sebanyak 2 orang atau 5,6% menyatakan sedang, sebanyak 32 orang atau 88,9% menyatakan tinggi dan sebanyak 2 orang atau 5,6% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia memberikan penilaian yang tinggi pada variabel kinerja organisasional.

4.3 Analisis Structural Equation Model dengan SMARTPLS

4.3.1 Outer Model

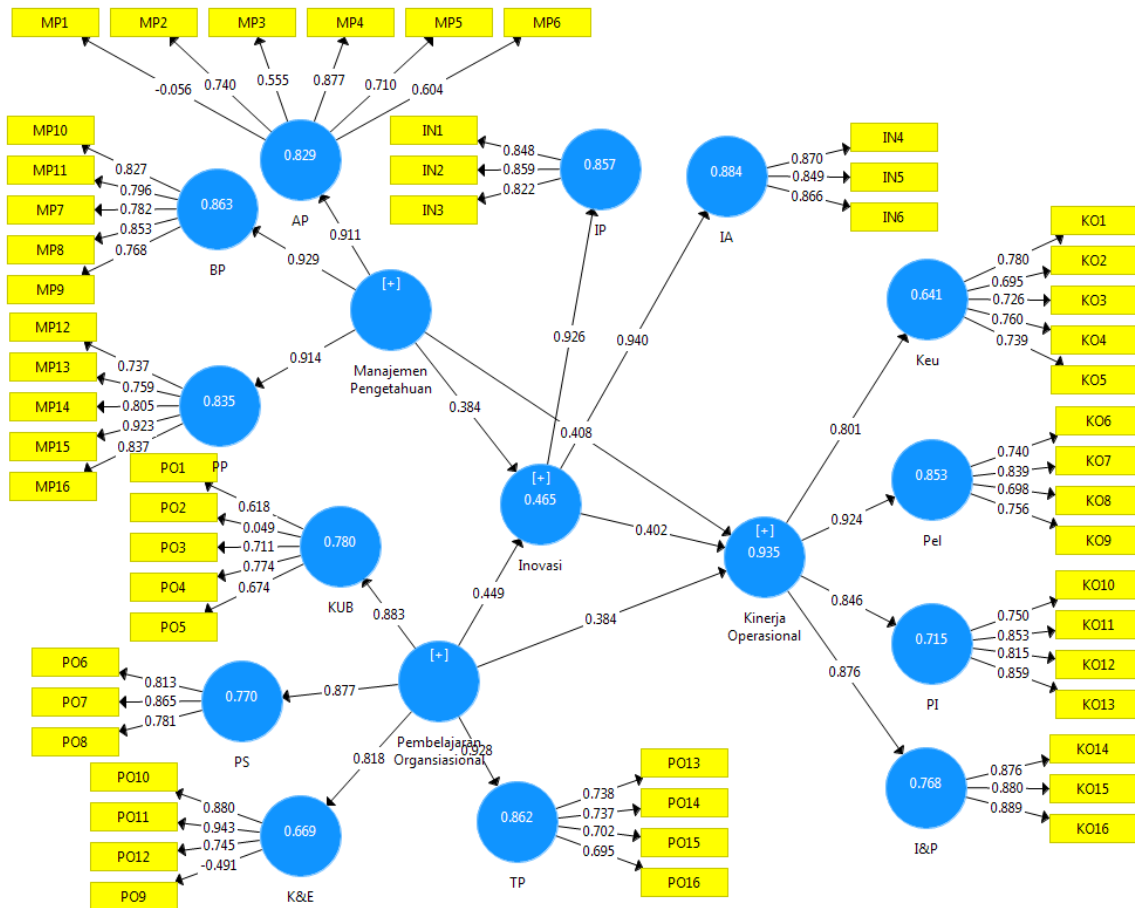
Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang akan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

a. *Convergent Validity (Outer Loading)*

Convergent validity dimaksudkan untuk menguji masing-masing konstruk dari model unidimensionalitas dengan melihat *convergent validity (outer loading)* dari masing-masing indikator konstruk. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70. Sedangkan

loading factor 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan kriteria-kriteria ini indikator-indikator yang nilai *loading factor*-nya kurang dari 0,50 dikeluarkan dari analisis. Hasil analisis Convergent Validity dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.1

Gambar 4 . 1 Hasil Analisa Validitas Konstruk Model Awal



Berdasarkan gambar 4.1 di atas terlihat bahwa semua *loading factor* nilainya di atas 0,5 kecuali untuk indikator MP1, KO2 dan KO9. Dengan demikian ke-3 indikator ini dikeluarkan dalam model, dan dilakukan pengujian ulang, hingga tidak ada nilai loading faktor dibawah 0,5.

Hasil selengkapnya dapat ditunjukkan pada Tabel 4.11 sampai dengan Tabel 4.14

Tabel 4 . 11 Nilai *Loading Factor* Variabel Eksogen Manajemen

Pengetahuan

Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan
Akuisisi Pengetahuan	MP1	-0.056	Gugur
	MP2	0.740	Valid
	MP3	0.555	Valid
	MP4	0.877	Valid
	MP5	0.710	Valid
	MP6	0.604	Valid
Berbagi Pengetahuan	MP7	0.782	Valid
	MP8	0.853	Valid
	MP9	0.768	Valid
	MP10	0.827	Valid
	MP11	0.796	Valid
Pemanfaatan pengetahuan	MP12	0.737	Valid
	MP13	0.759	Valid
	MP14	0.805	Valid
	MP15	0.923	Valid
	MP16	0.837	Valid

Berdasarkan tabel 4.12 bahwa terdapat variabel manifest yang nilainya < 0.5, yaitu variabel manifest MP1. Oleh karena itu, variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen Kapabilitas Pembelajaran Organisasional dapat dilihat pada Tabel. 4.12.

Tabel 4.12. Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Kapabilitas Pembelajaran Organisasional

Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan
Komitmen Untuk Belajar	PO1	0.618	Valid
	PO2	0.049	Gugur
	PO3	0.711	Valid
	PO4	0.774	Valid
	PO5	0.674	Valid
Perspektif Sistem	PO6	0.813	Valid
	PO7	0.865	Valid
	PO8	0.781	Valid
Keterbukaan dan Eksperimen	PO9	-0.491	Gugur
	PO10	0.880	Valid
	PO11	0.943	Valid
	PO12	0.745	Valid
Transfer Pengetahuan	PO13	0.738	Valid
	PO14	0.737	Valid
	PO15	0.702	Valid
	PO16	0.695	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.12 bahwa terdapat variabel manifest yang nilainya < 0.5, yaitu variabel manifest PO2 dan PO9. Oleh karena itu, kedua variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen Inovasi dapat dilihat pada Tabel. 4.13.

Tabel 4.13. Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen Inovasi

Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan
Inovasi Proses	IN1	0.825	Valid
	IN2	0.876	Valid
	IN3	0.824	Valid
Inovasi Administratif	IN4	0.862	Valid
	IN5	0.845	Valid
	IN6	0.877	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.14 bahwa nilai *loading factor* semua variabel diatas 0,5, maka tidak ada yang di keluarkan. Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen Kinerja organisasional dapat dilihat pada Tabel. 4.14.

Tabel 4.14. Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen Kinerja Organisasi

Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan
Keuangan	KO1	0.780	Valid
	KO2	0.695	Valid
	KO3	0.726	Valid
	KO4	0.760	Valid
	KO5	0.739	Valid
Pelanggan	KO6	0.740	Valid
	KO7	0.839	Valid
	KO8	0.698	Valid
	KO9	0.756	Valid
Proses Internal	KO10	0.750	Valid
	KO11	0.853	Valid
	KO12	0.815	Valid
	KO13	0.859	Valid

Lanjutan Tabel 4.14

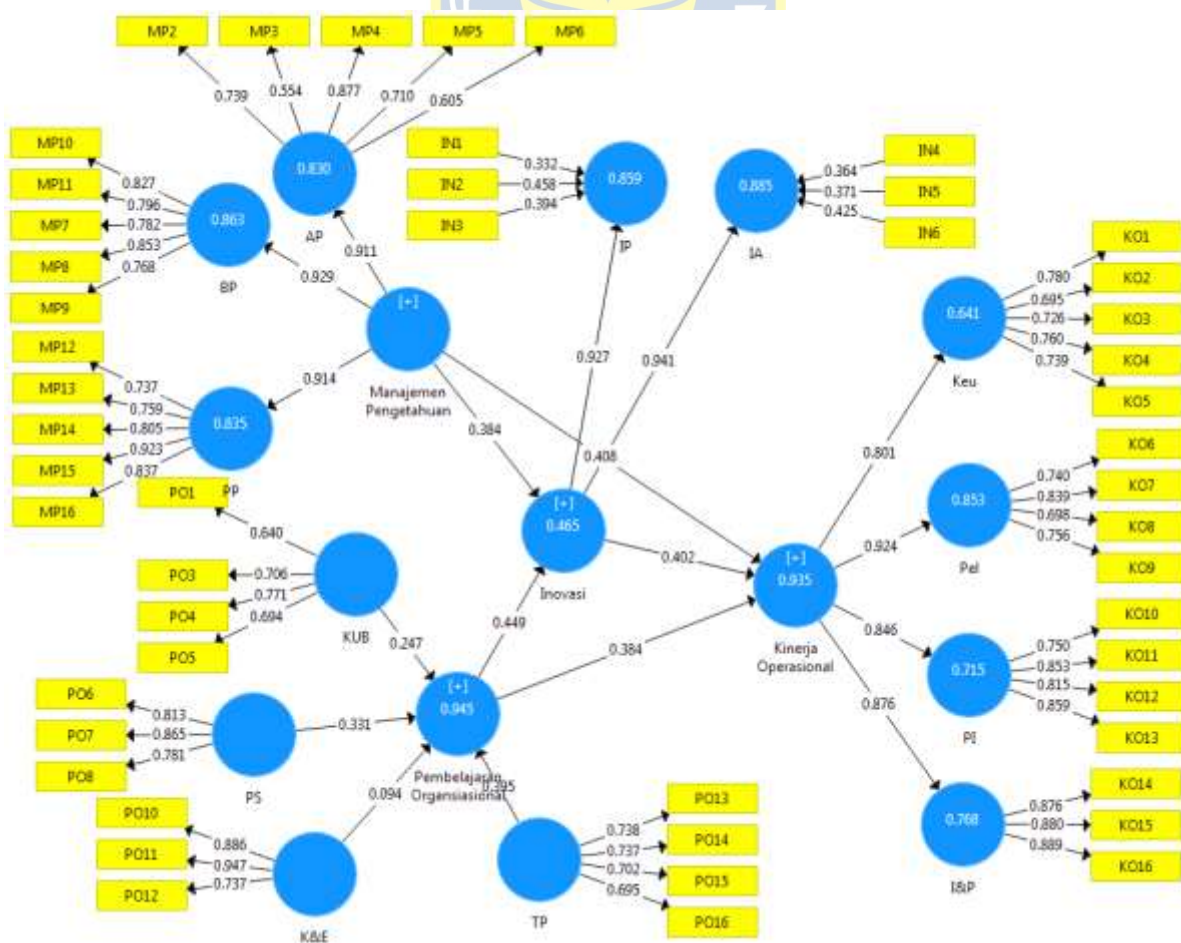
Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan
Inovasi dan Pembelajaran	KO14	0.876	Valid
	KO15	0.880	Valid
	KO16	0.889	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.14 bahwa nilai *loading factor* semua variabel diatas 0,5, maka tidak ada yang di keluarkan.

Setelah melakukan estimasi ulang dengan menghilangkan item yang tidak valid, diperoleh tidak ada lagi nilai *loading factor* yang berada dibawah 0.5. Hasil estimasi ulang dapat dilihat pada gambar 4.2

Gambar 4.2 Hasil *Convergent Validity* Setelah Perbaikan



Berikut hasil dari estimasi ulang terhadap seluruh konstruk Proses Manajemen Pengetahuan, Kapabilitas Pembelajaran Organisasional, inovasi dan kinerja organsiasional ditunjukkan pada Tabel 4.15

Tabel 4.15. Nilai Loading Faktor pada Seluruh Indikator Konstruk Eksogen dan Endogen

Variabel	Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan	
Proses Manajemen Pengetahuan	Akuisisi Pengetahuan	MP2	0.739	Valid	
		MP3	0.554	Valid	
		MP4	0.877	Valid	
		MP5	0.710	Valid	
		MP6	0.605	Valid	
		MP7	0.782	Valid	
	Berbagi Pengetahuan	Pemanfaatan pengetahuan	MP8	0.853	Valid
			MP9	0.768	Valid
			MP10	0.827	Valid
			MP11	0.796	Valid
			MP12	0.737	Valid
			MP13	0.759	Valid
			MP14	0.805	Valid
			MP15	0.923	Valid
			MP16	0.837	Valid
			Kapabilitas Pembelajaran Organisasional	Komitmen Untuk Belajar	PO1
PO3	0.706	Valid			
PO4	0.771	Valid			
PO5	0.694	Valid			
Perspektif Sistem	PO6	0.813			Valid

Lanjutan Tabel 4.15

Variabel	Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan
		PO7	0.865	Valid
		PO8	0.781	Valid
	Keterbukaan dan Eksperimen	PO10	0.886	Valid
		PO11	0.947	Valid
		PO12	0.737	Valid
	Transfer Pengetahuan	PO13	0.738	Valid
		PO14	0.737	Valid
		PO15	0.702	Valid
		PO16	0.695	Valid
Inovasi	Inovasi Proses	IN1	0.848	Valid
		IN2	0.859	Valid
		IN3	0.822	Valid
	Inovasi Administratif	IN4	0.870	Valid
		IN5	0.849	Valid
		IN6	0.866	Valid
Kinerja Organisasional	Keuangan	KO1	0.780	Valid
		KO2	0.695	Valid
		KO3	0.726	Valid
		KO4	0.760	Valid
		KO5	0.739	Valid
	Pelanggan	KO6	0.740	Valid
		KO7	0.839	Valid
		KO8	0.698	Valid
		KO9	0.756	Valid
	Proses Internal	KO10	0.750	Valid
		KO11	0.853	Valid
		KO12	0.815	Valid
		KO13	0.859	Valid

Lanjutan Tabel 4.15

Variabel	Dimensi	Item	Faktor Loading	Ketereangan
	Inovasi dan Pembelajaran	KO14	0.876	Valid
		KO15	0.880	Valid
		KO16	0.889	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Menurut Chin (1998) suatu indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik jika nilai *loading factor* nya $\geq 0,70$, sedangkan nilai 0,5 sampai 0,6 dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Hasil ini dapat diartikan bahwa proses manajemen pengetahuan, kapabilitas pembelajaran organisasional, inovasi, dan Kinerja Organisasional telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua faktor bernilai lebih dari 0.5. dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid.

b. Discriminant Validity (Cross Loading)

Pengujian validitas kedua menggunakan *Discriminant Validity* yaitu dari nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.5.

Tabel 4.16 Hasil Cross Loading

	Inovasi	Kinerja Operasional	Manajemen Pengetahuan	Pembelajaran Organisasional
IN1	0.848	0.603	0.410	0.322
IN2	0.859	0.708	0.529	0.445

Lanjutan Tabel 4.16

	Inovasi	Kinerja Operasional	Manajemen Pengetahuan	Pembelajaran Organisasional
IN3	0.822	0.711	0.337	0.565
IN4	0.870	0.617	0.366	0.417
IN5	0.849	0.662	0.447	0.442
IN6	0.866	0.720	0.470	0.557
KO1	0.433	0.780	0.459	0.421
KO10	0.403	0.750	0.482	0.396
KO11	0.550	0.853	0.417	0.567
KO12	0.701	0.815	0.440	0.538
KO13	0.633	0.859	0.520	0.650
KO14	0.705	0.826	0.553	0.717
KO15	0.603	0.812	0.661	0.574
KO16	0.488	0.655	0.490	0.470
KO2	0.449	0.695	0.329	0.310
KO3	0.605	0.726	0.461	0.403
KO4	0.546	0.760	0.466	0.419
KO5	0.481	0.646	0.709	0.491
KO6	0.628	0.740	0.421	0.558
KO7	0.658	0.839	0.561	0.505
KO8	0.486	0.698	0.409	0.610
KO9	0.745	0.756	0.605	0.493
MP10	0.593	0.699	0.761	0.323

Lanjutan Tabel 4.16

	Inovasi	Kinerja Operasional	Manajemen Pengetahuan	Pembelajaran Organisasional
MP11	0.491	0.633	0.733	0.370
MP12	0.413	0.468	0.737	0.225
MP13	0.335	0.509	0.759	0.265
MP14	0.496	0.695	0.805	0.344
MP15	0.325	0.567	0.923	0.266
MP16	0.318	0.515	0.837	0.104
MP2	0.306	0.468	0.721	0.218
MP3	0.319	0.423	0.554	0.185
MP4	0.319	0.501	0.776	0.159
MP5	0.210	0.445	0.640	0.121
MP6	0.327	0.396	0.553	0.292
MP7	0.469	0.551	0.750	0.257
MP8	0.534	0.631	0.777	0.272
MP9	0.371	0.644	0.719	0.365
PO1	0.224	0.308	0.093	0.640
PO10	0.431	0.622	0.396	0.886
PO11	0.470	0.690	0.444	0.947
PO12	0.438	0.592	0.393	0.737
PO13	0.561	0.695	0.419	0.738
PO14	0.260	0.494	0.328	0.737
PO15	0.362	0.410	0.044	0.702

Lanjutan 4.16

	Inovasi	Kinerja Operasional	Manajemen Pengetahuan	Pembelajaran Organisasional
PO16	0.470	0.556	0.252	0.695
PO3	0.400	0.555	0.149	0.706
PO4	0.345	0.528	0.283	0.771
PO5	0.271	0.307	-0.000	0.694
PO6	0.406	0.495	0.813	0.726
PO7	0.496	0.571	0.865	0.722
PO8	0.416	0.553	0.781	0.709

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil *cross loading* pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

c. **Composite Reability (Uji Reabilitas)**

Di samping validitas, dilakukan uji reliabilitas yang diukur dengan *Composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Ghozali, 2015).

Tabel 4.17. Hasil Pengujian Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Inovasi	0.884	0.912	0.633
Kinerja Operasional	0.920	0.931	0.564

Lanjutan Tabel 4.17

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Manajemen Pengetahuan	0.931	0.940	0.518
Pembelajaran Organsiasional	0.915	0.928	0.583

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0,5 ataupun *Composite Reliability* nilainya lebih dari 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3.2 Inner Model

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian *inner model* adalah untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan (Ghozali, 2011). Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai *R-square*. Nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Sedangkan *Q-square* berfungsi untuk mengukur relevansi prediksi dalam model penelitian. Berikut ini adalah perhitungan *inner model* dari data yang didapatkan dan digunakan oleh peneliti dengan menggunakan *Partial Least Square*.

4.18. Hasil Uji R-Square

Variabel Independen	Dependen	R Square
Manajemen pengetahuan Pembelajaran organisasional	Inovasi	0,465
Manajemen pengetahuan Pembelajaran organisasional Inovasi	Kinerja operasional	0.935

Sumber : data diolah, 2020

Model memberikan nilai *R-square* sebesar 0,465 pada variabel inovasi, berarti bahwa kemampuan model pada variabel manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional dalam menjelaskan variabel inovasi adalah sebesar 46,5% dan sisanya 53,5% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,935 pada variabel kinerja operasional yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasional dan inovasi dalam menjelaskan variabel kinerja operasional sebesar 93,5% dan sisanya 6,5% dijelaskan oleh variabel lainnya.

b. Q^2 Predictive Relevance

Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi oleh model dan juga estimasi parameteranya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Chin, 1998). Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - \{(1-R_1^2) \times (1-R_2^2)\}$$

Dimana R_1^2 , R_2^2 adalah R square variabel endogen.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*)

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diatas maka dapat dihitung nilai Q Square sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - \{(1-0,465) \times (1-0,935)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,035$$

$$Q^2 = 0,965$$

Koefisien Q^2 sebesar 0,965 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja operasional melalui inovasi adalah sebesar 96,5%. Sedangkan sisanya sebesar 3,5% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

c. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansinya dan parameter *path* antara variabel laten. Hipotesis yang diajukan untuk mengetahui hubungan masing-masing konstruk yang dihipotesiskan. Pengambilan keputusan didasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian antar konstruk yang ditunjukkan pada Tabel 4.19 yang merupakan output hasil dari *inner weight* dengan bantuan *software* PLS 3.0.

1. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Dari pengujian analisa jalur didapatkan hubungan antar konstruk sebagai berikut :

Tabel 4.19: Hasil Pengujian Hubungan Langsung Antar Variabel

Pola Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Manajemen Pengetahuan -> Inovasi	0.384	2.323	0.021	Signifikan
Pembelajaran Organisasional -> Inovasi	0.449	2.690	0.007	Signifikan
Manajemen Pengetahuan -> Kinerja Organisasional	0.408	5.721	0.000	Signifikan
Pembelajaran Organisasional -> Kinerja Organisasional	0.384	6.368	0.000	Signifikan
Inovasi -> Kinerja Organisasional	0.500	3.170	0.002	Signifikan

Sumber: Data Primer diolah, 2020

- a) Berdasarkan tabel 4.19 pada pengaruh manajemen pengetahuan (X1) terhadap Inovasi (Z) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,384 dan t hitung sebesar 2,323 dan probabilitas sebesar 0,021 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen pengetahuan (X1) dengan inovasi (Z). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan maka semakin tinggi pula tingkat inovasi yang dilakukan dan sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H1) yang mengatakan "*Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi*" terbukti dan diterima
- b) Berdasarkan tabel 4.19 pada pengaruh pembelajaran organisasional (X2) dengan Inovasi (Z) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,449 dan t hitung sebesar 2,690 dan probabilitas sebesar 0,007 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan ada

pengaruh yang signifikan antara pembelajaran organisasional (X2) dengan Inovasi (Z). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional maka semakin tinggi pula tingkat inovasi yang dilakukan dan sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H2) yang mengatakan *”Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi”* terbukti dan diterima.

- c) Berdasarkan tabel 4.19 pada pengaruh manajemen pengetahuan (X1) dengan kinerja organisasional (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,408 dan t hitung sebesar 5,721 dan probabilitas sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%) , maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen pengetahuan (X1) dengan kinerja organisasional (Y). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan maka semakin tinggi pula kinerja organisasional dan sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H3) yang mengatakan *”Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional.”* terbukti dan diterima.
- d) Berdasarkan tabel 4.19 pada pengaruh pembelajaran organisasional (X2) dengan kinerja organisasional (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,384 dan t hitung sebesar 6,368 dan probabilitas sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara pembelajaran organisasional (X2) dengan kinerja organisasional (Y). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional maka semakin tinggi pula kinerja organisasional dan sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H4) yang mengatakan ”

Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional” terbukti dan diterima

- e) Berdasarkan tabel 4.19 pada pengaruh Inovasi (Z) dengan kinerja organisasional (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,500 dan t hitung sebesar 3,170 dan probabilitas sebesar 0,002 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara inovasi (Z) dengan kinerja organisasional (Y). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik tingkat inovasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasional dan sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H5) yang mengatakan ” Terdapat pengaruh yang positif dari inovasi terhadap kinerja organisasional” terbukti dan diterima

2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Untuk menguji pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) digunakan uji Sobel. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar konstruk dapat ditunjukkan pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20 Pengaruh Tidak Langsung

Pola Hubungan Variabel	<i>Indirect Effects</i>			
	Koefisien	T hitung	P Values	Keterangan
Manajemen Pengetahuan -> Inovasi-> Kinerja Organisasional	0.154	2.252	0.025	Signifikan
Pembelajaran organisasional -> Inovasi-> Kinerja Organisasional	0.180	2.414	0.016	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2020

- a) Berdasarkan tabel 4.20 pengujian *Indirect Effect Test* di atas dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung manajemen pengetahuan (X1) terhadap Kinerja organisasional (Y) melalui inovasi (Z) adalah sebesar 0,154 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,252 dan probabilitas sebesar 0,025 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan 5%), maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan (X1) terhadap kinerja organisasional (Y) melalui inovasi (Z). Demikian inovasi merupakan variabel yang memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasional. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis keenam (H6) yaitu "*Inovasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional*" terbukti dan diterima.
- b) Berdasarkan tabel 4.20 di atas dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasional (X2) terhadap Kinerja organisasional (Y) melalui inovasi (Z) adalah sebesar 0,180 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,414 dan probabilitas sebesar 0,016, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan 5%), maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara signifikan antara pembelajaran organisasional (X2) terhadap Kinerja organisasional (Y) melalui inovasi (Z). Demikian inovasi merupakan variabel yang memediasi hubungan antara pembelajaran organisasional dengan kinerja organisasional. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan "*Inovasi memediasi hubungan antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional*" terbukti dan diterima.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, terbukti nilai p value sebesar 0,021 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya manajemen pengetahuan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasional. Hal ini berarti pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional berbanding lurus. Adanya pengaruh positif manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional, menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan maka semakin tinggi pula kinerja organisasional.

Pengaruh positif ini juga didukung oleh nilai *loading* faktor tertinggi pada item MP15=0.923, dimana “Perusahaan menggunakan pengetahuan yang tersedia dalam meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggan” menjadi bukti bahwa pemberian layanan kepada pelanggan merupakan hal yang sangat penting karena dengan terus meningkatkan pelayanannya maka perusahaan juga terus berinovasi dalam strategi pendekatan pada pelanggan. Dan untuk meningkatkan pelayanan di masa yang akan datang perusahaan terus menggunakan sumber pengetahuan yang tersedia dalam perusahaan. Tetapi terdapat nilai *loading* faktor yang mendapatkan penilaian terendah pada item MP3=0.554, ini mengindikasikan pada pertanyaan “Perusahaan secara aktif mengamati dan mengadopsi praktik terbaik di sektor kami” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Ngoc-Tan dan Gregar (2018) dalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti manajemen pengetahuan terhadap inovasi menunjukkan hasil bahwa terdapat adanya hubungan yang positif

antar kedua variabel tersebut. Inovasi membantu mentransformasikan pengetahuan yang dimiliki perusahaan ke dalam produk dan proses. Selain itu inovasi juga melakukan perubahan signifikan dalam proses dan produk yang ada untuk memperkenalkannya ke pasar.

Penelitian selanjutnya oleh Byukusenge et al (2016) dalam penelitiannya terdapat hipotesis yang meneliti hubungan manajemen pengetahuan terhadap inovasi juga menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut. Akuisisi terhadap pengetahuan atau hal baru meningkatkan kapasitas karyawan untuk menghasilkan hal yang baru juga. Ketika pengetahuan baru yang diperoleh dibagikan di antara karyawan, hal itu berkontribusi pada pengembangan ide-ide inovatif dan ide-ide ini digunakan untuk tujuan memperkenalkan hal-hal baru yang lebih baik dibandingkan dengan yang sudah ada.

Demikian juga penelitian yang dilakukan Al-Suradi et al (2016) menyimpulkan ada hubungan signifikan manajemen pengetahuan dengan inovasi. Memfasilitasi kolaborasi antara karyawan dan sektor akan meningkatkan pengetahuan dan pemanfaatan yang pada gilirannya akan meningkatkan inovasi. Karena karyawan dengan keahlian yang baik di dalam perusahaan adalah sumber yang lebih baik untuk memperoleh pengetahuan daripada mempekerjakan karyawan baru untuk tujuan tersebut.

4.4.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, terbukti nilai p value sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya pembelajaran organisasional secara parsial

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Hal ini berarti pengaruh pembelajaran organisasional terhadap inovasi berbanding lurus. Adanya pengaruh positif pembelajaran organisasional terhadap inovasi, menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional maka semakin tinggi pula inovasi.

Pengaruh positif ini juga didukung oleh nilai *loading* faktor tertinggi pada item PO11=0.947, dimana “Pengalaman yang diberikan oleh sumber eksternal dianggap sebagai instrumrn yang berguna untuk pembelajaran perusahaan” menjadi bukti bahwa dalam setiap pembejalaran juga dapat diambil dari sumber luar perusahaan seperti pelanggan, penasihat dan organisasi kepelatihan, yang nantinya peembelajaran baru tersebut dapat merangsang terciptanya inovasi baru dalam perusahaan. Tetapi tedapat nilai *loading* faktor yang mendapatkan penilaian terendah pada item PO1=0.640, ini mengindikasikan pada pertanyaan “Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil ini didukung oleh penelitian Kocoglu et al (2011) yang menyimpulkan pembelajaran organisasional berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Pembelajaran organisasional dapat memberikan ide-ide baru dan memperkuat kreativitas dan kemampuan untuk menemukan peluang baru sehingga mendukung kehadiran inovasi.

Penelitian selanjutnya oleh Jyoti et al (2017) juga menyimpulkan ada pengaruh signifikan pembelajaran organisasional terhadap inovasi. Inovasi terjadi ketika karyawan berbagi pengetahuan mereka dengan perusahaan dan pengetahuan bersama ini menghasilkan wawasan baru dan umum.

Hasil ini juga didukung penelitian Abdi et al (2018) menyimpulkan ada pengaruh signifikan pembelajaran organisasional terhadap inovasi. Pembelajaran

organisasional dalam perusahaan dapat dianggap sebagai mekanisme peningkatan budaya yang mengarahkan semua anggota organisasi menuju visi bersama tentang inovasi dalam semua proses dan produk inti.

4.4.3 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, terbukti nilai p value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya manajemen pengetahuan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasional. Hal ini berarti pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional berbanding lurus. Adanya pengaruh positif manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional, menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan maka semakin tinggi pula kinerja organisasional.

Pengaruh positif ini juga didukung oleh nilai *loading* faktor tertinggi kedua pada item MP4=0.877, dimana “perusahaan terus mengumpulkan informasi yang relevan dengan operasi dan kegiatan perusahaan” menjadi bukti bahwa rasa ingin terus mencari pengetahuan dan informasi baru dalam kegiatan yang berkaitan dengan proses operasional perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dan juga kinerja perusahaan. Tetapi terdapat nilai *loading* faktor yang mendapatkan penilaian terendah kedua pada item MP6=0.605, ini mengindikasikan pada pertanyaan “Pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber: pelanggan, mitra dan karyawan” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil ini didukung oleh penelitian Ahmed et al (2015) yang menyimpulkan ada pengaruh signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional.

Dengan menerapkan kegiatan manajemen pengetahuan organisasi dapat memperoleh keuntungan dalam bentuk yang tinggi, karena pengetahuan yang didapat oleh karyawan akan sangat berkontribusi pada kinerja organisasional tersebut.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rasula et al (2012) dimana hasil penelitiannya juga menunjukkan ada pengaruh signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Manajemen pengetahuan adalah proses sedemikian rupa yang dapat membantu mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi, karena terdiri dari strategi, nilai-nilai budaya dan alur kerja.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Al-Qarioti (2015) dalam penelitiannya yang juga membahas dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. Lebih lanjut penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan titik awal untuk meningkatkan kualitas pada setiap anggota organisasi, dan dengan melakukan investasi yang tepat dalam inisiatif manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja organisasional.

4.4.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, terbukti nilai p value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya pembelajaran organisasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasional. Hal ini berarti pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional berbanding lurus. Adanya pengaruh positif pembelajaran organisasional terhadap

kinerja organisasional, menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional maka semakin tinggi pula kinerja organisasional.

Pengaruh positif ini juga didukung oleh nilai *loading* faktor tertinggi kedua pada item PO10=0.886, dimana “Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat” menjadi bukti bahwa kepekaan terhadap apa yang dilakukan kompetitor lain juga perlu ada dan juga ditindaklanjuti, jika kompetitor memiliki strategi atau pengetahuan baru maka perusahaan harus secara cepat menindaklanjuti hal tersebut dengan cara mencari tahu dan setelah itu hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan perlu dipraktekkan dalam operasional perusahaan. Tetapi terdapat nilai *loading* faktor yang mendapatkan penilaian terendah pada item PO5=0.694, ini mengindikasikan pada pertanyaan “Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil ini didukung oleh penelitian Ghafoor et al (2016) menunjukkan ada pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nafei (2015) juga menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional. Pembelajaran organisasional muncul sebagai salah satu konstruksi paling menjanjikan dalam manajemen dan literatur organisasi. Karena pembelajaran organisasional berfungsi sebagai katalis untuk meningkatkan kinerja organisasional.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nafei (2015) dimana dalam penelitiannya meneliti hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional juga menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. Lebih lanjut dalam

penelitian ini mengatakan bahwa pembelajaran organisasional muncul sebagai salah satu konstruksi paling menjanjikan dalam manajemen dan literatur organisasi. Karena pembelajaran organisasional berfungsi sebagai katalis untuk meningkatkan kinerja organisasional.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rehman et al (2019) juga menyimpulkan ada pengaruh signifikan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. Jika karyawan diberi kesempatan untuk memiliki kemampuan mempelajari sesuatu yang baru yang akan membantu dalam meningkatkan kinerja mereka yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasional.

4.4.5 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, terbukti nilai p value sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya inovasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasional. Hal ini berarti pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasional berbanding lurus. Adanya pengaruh positif inovasi terhadap kinerja organisasional, menunjukkan bahwa semakin baik inovasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasional.

Pengaruh positif ini juga didukung oleh nilai *loading* faktor tertinggi pada item IN4=0.870, dimana “Organisasi menggunakan metode manajemen yang terdepan” menjadi bukti bahwa terus berkembangnya inovasi pada metode manajemen di perusahaan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, selain itu juga menandakan bahwa kegiatan inovasi dalam perusahaan tersebut selalu dipelihara dengan baik. Tetapi terdapat nilai *loading* faktor yang

mendapatkan penilaian terendah pada item $IN3=0.822$, walau angkanya tidak terlalu rendah tetapi relatif paling rendah diantara lainnya, maka dari itu pada pertanyaan “Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Suhag et al (2017) menunjukkan ada pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja organisasional. Persaingan antar dunia usaha mengharuskan setiap organisasi selalu menyesuaikan dengan keadaan yang terus berubah. Untuk tetap hidup dalam persaingan maka organisasi harus membawa perubahan dan memulai beberapa praktik manajemen yang berorientasi pada inovasi agar menciptakan kinerja perusahaan yang baik.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mafini (2015) menyimpulkan ada pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja organisasional. Inovasi dalam organisasi mendukung pengembangan kemampuan teknologi dalam penciptaan produk dan proses baru yang selanjutnya dapat mendukung kinerja organisasional yang lebih unggul. Demikian juga dengan penelitian Kiarie dan Lewa (2019) juga menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja organisasional.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Kiarie dan Lewa (2019) juga menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja organisasional. Penelitian ini juga berpendapat bahwa perusahaan harus terus mencari inovasi proses dan inovasi pasar untuk keunggulan kompetitif. Selain itu untuk mengarah ke keunggulan kompetitif perusahaan juga harus berinvestasi lebih banyak dalam penelitian dan pengembangan sehingga dapat berinovasi lebih banyak.

4.4.6 Hubungan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional melalui inovasi pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, terbukti nilai p value sebesar 0,025 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan dan didukung dengan adanya inovasi maka semakin tinggi kinerja organisasional.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hadadian et al (2014) yang menyimpulkan terbukti inovasi mampu memediasi hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Menciptakan inovasi pada karyawan di lingkungan organisasi merupakan dasar utama untuk meningkatkan kinerja organisasional. Maka dari itu perusahaan harus memberikan perhatian pada faktor-faktor yang mendukung terciptanya inovasi yang salah satunya dapat tercipta dari praktek manajemen pengetahuan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Iqbal et al (2018) juga menyimpulkan inovasi mampu memediasi hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Manajemen pengetahuan mempunyai peran penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan kecepatan dan kualitas inovasi yang pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasional yang unggul.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Slavkovic dan Babic (2013) yang menyimpulkan ada pengaruh signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja melalui inovasi. Dengan berinvestasi dalam pengembangan dari konsep manajemen pengetahuan, inovasi proses dan administrasi inovasi dapat didorong untuk

menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Jika dampak positif pada inovasi dipandang sebagai efek jangka panjang maka akan berdampak positif pada kinerja organisasional.

4.4.7 Hubungan antara Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi Inovasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional melalui inovasi pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia, terbukti nilai p value sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional dan didukung dengan adanya inovasi maka semakin tinggi kinerja organisasional.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hao dan Muehlbacher (2012) yang menyimpulkan ada pengaruh signifikan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional melalui inovasi. Perusahaan dalam persaingan industri cenderung mengejar cara-cara inovatif untuk melakukan kegiatan penciptaan nilai, yang membutuhkan pengembangan kemampuan belajar, karena dengan adanya inovasi akan memengaruhi kinerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Cheema et al (2016) menunjukkan bahwa inovasi mampu memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi. Inovasi dapat diartikan sebagai hasil dari pengetahuan baru atau mungkin kombinasi dari beberapa pengetahuan baru pada praktek manajemen pengetahuan yang telah diterapkan. Selanjutnya terciptanya inovasi dapat mendorong kinerja organisasional yang lebih baik.

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) dalam penelitiannya yang meneliti efek mediasi dari inovasi dari hubungan praktek pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional juga menunjukkan hasil bahwa adanya efek mediasi dari hubungan kedua variabel tersebut. Penelitian ini berpendapat bahwa pembelajaran organisasional dapat memfasilitasi terciptanya inovasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi yang ingin meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi harus meningkatkan proses pembelajaran organisasinya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi.. Artinya bahwa semakin baik manajemen pengetahuan semakin tinggi pula inovasi yang dilakukan karyawan PT. NSK Bearing Manufacturing.
2. Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi. Artinya bahwa semakin baik pembelajaran organisasi semakin tinggi pula inovasi yang dilakukan karyawan PT. NSK Bearing Manufacturing.
3. Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Artinya bahwa semakin baik manajemen pengetahuan semakin tinggi pula kinerja operasional PT. NSK Bearing Manufacturing.
4. Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. Artinya bahwa semakin baik pembelajaran organisasi semakin tinggi pula kinerja operasional PT. NSK Bearing Manufacturing.
5. Terdapat pengaruh yang positif dari inovasi terhadap kinerja organisasional. Artinya bahwa semakin baik inovasi yang dilakukan karyawan semakin tinggi pula kinerja operasional PT. NSK Bearing Manufacturing.
6. Inovasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional. Artinya semakin baik manajemen pengetahuan karyawan, maka inovasi akan semakin meningkat sehingga mendorong pada peningkatan kinerja organisasional di PT. NSK Bearing Manufacturing.
7. Inovasi memediasi hubungan antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. Artinya semakin baik pembelajaran organisasional oleh

karyawan, maka inovasi akan semakin meningkat sehingga mendorong pada peningkatan kinerja organisasional di PT. NSK Bearing Manufacturing.

5.2 Saran

Melihat analisis dan kesimpulan yang didapat ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pihak PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia sebagai bahan pertimbangan yang menentukan kebijaksanaan sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa saran bagi pimpinan PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia agar dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan, Diantaranya:
 - a) Pertama agar lebih meningkatkan proses akuisisi pengetahuan dalam variabel manajemen pengetahuan, karena dalam kuisisioner mendapat penilaian relatif lebih rendah, terutama pada item MP3 yang mendapat penilaian terendah dimana perusahaan kurang aktif dalam mengadopsi praktik terbaik pada industri di sektornya, maka untuk kedepannya perusahaan harus lebih aktif dan peka terhadap perubahan dan inovasi yang telah dikembangkan oleh kompetitor lain, mencari tahu dan memahami bagaimana cara kerja praktik tersebut dan selanjutnya dapat mengembangkan lebih dari yang sebelumnya agar mejadi keunggulan kompetitif perusahaan.
 - b) Selanjutnya pada pembelajaran organisasional yang perlu mendapat perhatian pada indikator komitmen untuk belajar pada karyawan yang mendapat penilaian rata-rata paling rendah, terutama pada item PO1 yang mendapat penilaian paling rendah dimana kurangnya manajer melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan yang penting, untuk kedepannya para manajer perlu lebih mendengarkan masukan dari seluruh

karyawannya dan mencoba untuk berusaha bertanya akan solusi yang sebaiknya dilakukan dalam keputusan mengambil yang penting.

- c) Selanjutnya untuk lebih meningkatkan inovasi perusahaan perlu lebih meningkatkan inovasi proses, karena indikator tersebut dalam penilaian kuisisioner mendapat nilai rata-rata lebih rendah dari inovasi administratif. Terutama pada item IN3 dimana perusahaan kurang merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya, untuk kedepannya perusahaan harus dapat lebih memfasilitasi para karyawannya dalam pembelajaran di kegiatan operasional, hal tersebut dapat berupa memberikan fasilitas pendidikan tingkat lanjut agar para karyawan lebih memahami bagaimana proses operasional terbaik yang dapat dilakukan perusahaan dan segera dilakukan.
- d) Terakhir pada indikator keuangan dalam dimensi kinerja organisasional yang mendapat penilaian rata-rata paling rendah, terutama pada item KO2 dimana perusahaan kurang memiliki kemampuan untuk memenuhi target keuangan tahun lalu. Maka untuk kedepannya perusahaan harus dapat lebih menganalisis terkait implementasi dan pelaksanaan strategi perusahaan apakah benar-benar berkontribusi dalam peningkatan laba atau tidak. Selain itu perusahaan juga harus memiliki alternatif strategi lain yang sudah disesuaikan dengan berbagai kondisi di masa yang akan datang.

2. Untuk para karyawan diharapkan agar dapat lebih meningkatkan kesadaran akan pentingnya dalam setiap kegiatan pembelajaran yang telah difasilitasi oleh perusahaan. Para karyawan juga harus memahami bahwa jika kinerja perusahaan menurun akibat tidak berkembangnya para karyawan dalam hal pembelajaran

maka hal tersebut akan berakibat buruk juga terhadap setiap karyawan dan dapat mengancam kelangsungan perusahaan.

3. Diharapkan pada penelitian yang akan datang selanjutnya peneliti menambahkan variabel praktik sumberdaya manusia lain yang mempunyai kaitan dekat dengan variabel dalam penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, K., Mardani, A., & Senin, A. A. (2018). The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1): 1–19.
- Abdillah, W. Jogiyanto. 2015, *Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Ahmed, S., Fiaz, M., & Shoaib, M. (2015). Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, Vol.9, No.2, 147-167
- Al-Suradi, M. M., Obeidat, B. Y., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, Vol. 39 No. 10, pp. 1214-1238.
- Al-Qarioti, A. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: An Empirical Study of Kuwait University. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3(4), 2015, 36-54.
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of SMEs—Part 2: An Empirical Study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14, 42-52.
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of: Human Resource Management Practice, 13th edition*. London: Kogan Page.
- Audretsch, D., & Thurik, R. (2004). A Model of the Entrepreneurial Economy. *International Journal of Entrepreneurship Education* 2(2): 143-166.
- Azzam, A. (2010). The Effect of Knowledge Management on Incremental Product Innovation in the Jordanian Pharmaceutical Industry. *Unpublished MBA thesis, The University of Jordan*. Jordan.
- Barclay, R. O., & Murray, P. C. (1998). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Besterfield, D. H. et al. (2003). *Total Quality Management*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Byukusenge, E., Munene, J., & Orobia, L. (2016). Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 4, No. 4, 82-92.
- Cheema, S., Javed, F., Akram, A., Samad, A., & Pasha, A. T. (2016) Organizational Learning and Its Impact on Performance: The Mediating Role of Innovation. *Elixir Org. Behaviour*, 91 38264-38269.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation. *Family Business Review*, 169-181.

- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research.*
- Chin, W. W. (2003). "Partial Least Squares for Researchers: an Overview and Presentation of Recent Advances Using the PLS Approach".
- Chin, W.W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. *Handbook of Partial Least Squares.*
- Choo, C. W. (2003). Perspectives on Managing Knowledge in Organizations. *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol. 37 Nos 1/2, pp. 205-220.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). Strategic Choice in Knowledge-based Organizations: The Case of the Electronic Industries in Algeria. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* third edition. Sage Publications, Inc.
- Creswell, J.W.(2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.* fourth edition. Sage publications, Inc.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, London: The MIT Press.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 101-115.
- De-Jong, J., & Den-Hartog, D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behavior. A conceptual framework. *International Journal of Innovation Management.*
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management.* Melbourne and Sydney: John Wiley and Son Australia, Ltd.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge Management in SMEs: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 879-903.
- El-Nakib, I. (2014). Investigating The Change in Firm Performance using Balanced Scorecard: An Empirical Study of Logistics Service Providers in Egypt. *Sematic Scholar Engineering.*
- Ghafoor, M. M., Yasin Munir, Y., Shehzad., & Ahmad, S.(2016). Linking Organizational Learning with Organizational Performance through Mediating Effect of Organizational Innovation. *Research on Humanities and Social Sciences* Vol.6, No.17
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris.* Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

- Hadadian, A., Borhani, M. M., Nekahi, M. A., & Tolunia, S. (2014). Examining The Role of Knowledge Management on Organizational Performance with Considering Mediating Role of Market Orientation and Innovation. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol.3 No.4.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B., and Rolph, E. A. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hao, Q., & Muehlbacher, J. (2012). How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and Innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*, Vol. 6 No. 1, pp. 36-52.
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2009). A Comparison of Approaches for the Analysis of Interaction Effects Between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling. *Structural Equation Modeling*. 17 (1), 82–109.
- Hooff, B. & Huysman, M. (2009), “Managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches”, *Information & Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 1-8.
- Huang, J., & Li, Y. (2009). The Mediating Effect of Knowledge Management on Social Interaction and Innovation Performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 30 No. 3, pp. 285-301.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2018). From Knowledge Management to Organizational Performance Modelling The Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from The Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*. Vol. 44, No. 3, Pp. 279–299.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011) Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64 (2011) 408–417.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Jyoti, J., Chahal, H., & Asha Rani, A. (2017). Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector. *Vision*. 21(3) 1–15.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic Learning & The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*. Vol. 24 No. 5, pp. 18-24.
- Kiarie, A. N., & Lewa, E. (2019). Effect of Innovation Practices on Organizational Performance in Health Insurance Service Providers in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (1), 623 – 636.

- Kocoglu, I., Imamglu, S. Z., & Ince, H. (2011). The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 5 No. 1, Pp. 72-88
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13 Jilid Satu. Erlangga: Jakarta.
- Kuhn, J. S., & Marisck, V. J. (2010). Action Learning for Strategic Innovation in Mature Organizations: Key Cognitive, Design and Contextual Considerations. *Action Learning: Research and Practice*. 2 (1), 27-48.
- Lee, K. C., Lee, S. & Kang, I. W. (2004). KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Information & Management*. Vol. 42 No. 3, pp. 469-482.
- Mafini, C. (2015). Predicting Organisational Performance Through Innovation, Quality And Inter-Organisational Systems: A Public Sector Perspective. *The Journal of Applied Business Research*, Vol.31 No.3.
- Mahmudi (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahsun. M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Public*. BPFE: Yogyakarta.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 118-131
- Nafei, W. A. (2015). Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia. *American International Journal of Social Science*, Vol. 4, No. 2.
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2018). Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions: An Empirical Evidence from Vietnam. *Economics and Sociology*, 11(3), 301-320.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Pasha, S. & Pasha, M. A. (2008). "Innovators knowledge services", available at: www.innovators.edu.pk/node/198 (accessed 28 June 2012).
- Pasolong, H. (2010). *Manajemen Konflik*. Bandung: Alfabeta.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J. & Galende, J. (2009). An Analysis of The Relationship Between Total Quality Management Based Human Resource Management Practices and Innovation. *International Journal of Human Resource Management*. 20 (5), pp. 1191–1218.
- Peterson, W., Gijsbers, G., & Wilks, M. (2003). An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures. *ISNAR Research Management Guidelines No. 7, International Service for National Agricultural Research, The Hague*.

- Pinho, I., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2012). *Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach*. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215-242.
- Plessis, M. (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 20-29.
- Probst, G., & Büchel, B. (1997). *Organizational Learning The Competitive Advantage of the Future*. Prentice Hall, London.
- Rasula, J., Bosiljvuksic, V., & Stemberger, M. I. (2012). The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance. *Economic and Business Review*, vol.14 no.2, 147–168.
- Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating Effect of Innovative Culture and Organizational Learning Between Leadership Styles at Third-order and Organizational Performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9:36.
- Riege, A. (2007). Actions to Overcome Knowledge Transfer Barriers in MN. *Journal of Knowledge Management*, 48-67.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. 2. Jakarta: Erlangga.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.
- Salim, I.M., & Sulaiman, M. (2011). Impact of Organizational Innovation on Firm Performance: Evidence from Malaysian-based ICT Companies. *Business and Management Review*, 1(5), 10-16.
- Sekaran, U. (2013). *Research methods for business*. Research methods for business (Vol. 65).
- Seng, L. K., Yusof, N. A., & Abidin, N. Z. (2011). Types of Innovation Implemented by Housing Developer in Developing Countries. *International Journal of Academic Research*, 3(3). 614 – 618.
- Senge, Peter. (2002). *The Fifth Discipline*. alih bahasa: Ir. Hari Suminto. Batam Centre, 29432. Interaksa.
- Slavkovic, M., & Babic, V. (2013). Knowledge Management, Innovativeness, and Organizational Performance: Evidence from Serbia. *Economic Annals*, Volume LVIII, No. 199.
- Starkey, K. (1998). What Can We Learn from The Learning Organization?. *Human Relations*, 51: 531–546.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhag, A. K., Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K., & Tagar, A. H. (2017) The Relationship of Innovation with Organizational Performance. *International Journal of Research Granthaalayah*.

- Tether, B. (2003). The sources and aims of innovation in services: variety between and within sectors. *Economics of Innovation and New Technology*. Vol. 12 No. 6, pp. 481-505.
- Tiwana, A. (1999). *The knowledge Management Toolkit: practical technique for building a knowledge management system*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Tobing, P. L. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tung, K.Y. (2018). *Memahami Knowledge Management*. Jakarta: INDEKS.
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Arlington: Schema Press.



LAMPIRAN



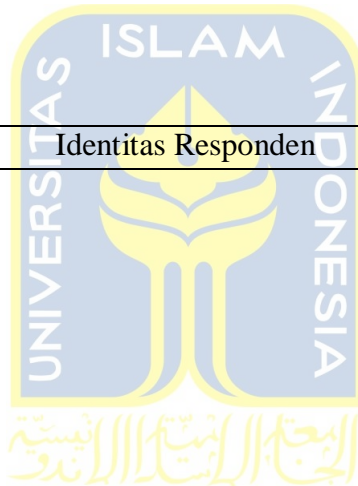
Lampiran 1

Contoh Kuisisioner

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Saya Pandega Daneswara mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sedang melaksanakan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul: "Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia". Saya mengucapkan terimakasih kepada saudara/i yang meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner penelitian ini. Kuisisioner ini semata-mata digunakan untuk tujuan ilmiah dan jawaban yang diberikan dijamin kerahasiaannya. Kebenaran dan kelengkapan jawaban sangat membantu dalam melaksanakan penelitian.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Identitas Responden	
Nama :	
Usia :	
Jenis Kelamin :	
Pendidikan Terakhir :	

Petunjuk Pengisian	
Untuk Pertanyaan berikut ini, mohon beri tanda (√) pada salah satu angka 1 sampai 5 sesuai dengan pendapat anda (1 2 3 4 5)	
Keterangan	
1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju	

1. Manajemen Pengetahuan

Akuisisi Pengetahuan						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan merekrut karyawan baru sebagai sumber untuk mendapatkan pengetahuan baru.					
2	Perusahaan menyediakan lingkungan terbuka untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan baru.					
3	Perusahaan secara aktif mengamati dan mengadopsi praktik terbaik di sektor kami.					
4	Perusahaan terus mengumpulkan informasi yang relevan dengan operasi dan kegiatan kami.					
5	Perusahaan dengan jelas mendaftar dan mendefinisikan pengetahuan yang kami miliki serta pengetahuan yang tidak tersedia.					
6	Pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber: pelanggan, mitra, dan karyawan.					

Berbagi Pengetahuan						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Kami berbagi informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengerjakan berbagai tugas.					
2	Kami bertukar pengetahuan antara karyawan untuk mencapai tujuan kami dengan ukuran waktu dan usaha yang efisien.					
3	Perusahaan mengembangkan sistem informasi, seperti intranet (jaringan internet pribadi perusahaan) dan papan buletin elektronik untuk berbagi informasi dan pengetahuan.					
4	Kami mempromosikan berbagi informasi dan pengetahuan antara anggota tim dan berbagai unit.					
5	Pengetahuan dibagi antara atasan dan bawahan.					

Pemanfaatan Pengetahuan						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Terdapat kebijakan insentif dan manfaat untuk saran ide baru dalam memanfaatkan pengetahuan yang ada.					
2	Diagram alur kerja diperlukan dan digunakan dalam melakukan tugas.					
3	Perusahaan secara efektif mengelola berbagai sumber dan jenis pengetahuan.					
4	Perusahaan menggunakan pengetahuan yang tersedia dalam meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggannya.					
5	Perusahaan menerapkan pengetahuan yang tersedia untuk meningkatkan kinerjanya.					

2. Pembelajaran Organisasional

Komitmen Untuk Belajar						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting.					
2	Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi.					
3	Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan tetap menjadi yang terdepan di situasi baru.					
4	Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini.					
5	Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai.					

Perspektif Sistem

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini.					
2	Semua bagian yang membentuk perusahaan ini (departemen, bagian, tim kerja, individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan,					
3	Semua bagian yang membentuk perusahaan ini saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi.					

Keterbukaan dan Eksperimen						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja.					
2	Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat dan menarik.					
3	Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, organisasi kepelatihan, dll) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini.					
4	Bagian dari budaya perusahaan ini adalah bahwa karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada untuk melaksanakan tugas.					

Transfer Pengetahuan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan.					
2	Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.					
3	Di perusahaan ini kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja.					
4	Perusahaan memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses.					

3. Inovasi

Inovasi Proses						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Organisasi memperkenalkan banyak hal baru ke dalam proses bisnis.					
2	Organisasi adalah pemimpin dalam memperkenalkan cara-cara baru terhadap kinerja proses bisnis.					
3	Organisasi merangsang pengembangan proses peningkatan kualitas dan pengurangan biaya.					

Inovasi Administratif						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Organisasi menggunakan metode manajemen yang terdepan.					
2	Organisasi memperkenalkan hal baru ke dalam strategi bisnis dan cara melakukan bisnis.					
3	Organisasi memperkenalkan hal baru ke dlm struktur organisasi dan sistem manajemen.					

4. Kinerja Organisasional

Keuangan						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan mengimplementasikan sistem pengukuran yang strategis.					
2	Perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi target keuangannya tahun lalu.					
3	Pemantauan kinerja perusahaan melalui analisis biaya dan manfaat secara teratur.					
4	Para eksekutif puncak memiliki strategi keuangan eksplisit untuk setiap unit bisnis.					
5	Target keuangan dikomunikasikan dengan jelas. Perusahaan melakukan upaya untuk memasukkan data keuangan tambahan untuk memuaskan pemegang saham.					

Pelanggan						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan memiliki strategi untuk menyediakan kebutuhan pelanggan khusus.					
2	Umpan balik dari pelanggan adalah sumber untuk memahami bagaimana produk atau layanan dapat ditingkatkan.					
3	Perusahaan bertujuan untuk memberikan layanan terbaik dengan harga yang wajar.					
4	Para eksekutif puncak selalu mempertimbangkan agar perusahaan stabil secara finansial.					

Proses Internal

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan memiliki sistem untuk mengukur berbagai performa proses internal. Dan mengukur loyalitas pelanggan merupakan bidang yang sangat penting secara strategis.					
2	Proses bisnis secara keseluruhan baik untuk memastikan operasi yang menguntungkan dan berkelanjutan di perusahaan.					
3	Perusahaan memiliki infrastruktur proses yang efisien, kode etik dan proses dukungan bisnis yang sesuai.					
4	Perusahaan senantiasa mengadopsi perubahan teknologi yang terjadi.					

Inovasi dan Pembelajaran						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan mempromosikan dan fokus pada pembelajaran individu, pertumbuhan, pelatihan dan inovasi					
2	Harapan manajemen dari program pelatihan yaitu program pelatihan dapat disampaikan kepada peserta dengan jelas untuk membantunya menjadi lebih baik.					
3	Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan terbatas dianggap dikembangkan untuk kinerja yang lebih baik.					

Lampiran 2

Karakteristik Responden

Frequencies

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	34	94.4	94.4	94.4
	Perempuan	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	24	66.7	66.7	66.7
	S1	1	2.8	2.8	69.4
	SMA/K	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 29 tahun	15	41.7	41.7	41.7
	30 - 38 tahun	12	33.3	33.3	75.0
	39 - 47 tahun	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

MP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	4	11.1	11.1	11.1
	Tinggi	25	69.4	69.4	80.6
	Sangat tinggi	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

PO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	5	13.9	13.9	13.9
	Tinggi	29	80.6	80.6	94.4
	Sangat tinggi	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

IN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	2	5.6	5.6
	Sedang	4	11.1	16.7
	Tinggi	25	69.4	86.1
	Sangat tinggi	5	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0

KO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	2	5.6	5.6
	Tinggi	32	88.9	94.4
	Sangat tinggi	2	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0



Lampiran 3

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MP1	36	1.00	5.00	3.5833	.90633
MP2	36	2.00	5.00	3.9722	.69636
MP3	36	2.00	34.00	4.7500	5.06176
MP4	36	2.00	5.00	3.8333	.69693
MP5	36	2.00	43.00	5.0000	6.58136
MP6	36	3.00	5.00	4.0556	.62994
MP7	36	3.00	5.00	3.9722	.44633
MP8	36	3.00	5.00	4.0000	.63246
MP9	36	2.00	5.00	3.9167	.69179
MP10	36	2.00	5.00	3.8889	.74748
MP11	36	2.00	5.00	4.0556	.71492
MP12	36	2.00	5.00	3.7500	.64918
MP13	36	3.00	5.00	4.0000	.63246
MP14	36	2.00	5.00	3.8333	.84515
MP15	36	2.00	5.00	4.0000	.63246
MP16	36	3.00	5.00	4.1389	.48714
Valid N (listwise)	36				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PO1	36	1.00	5.00	3.7778	.92924
PO2	36	1.00	5.00	3.3611	1.31264
PO3	36	2.00	5.00	3.8889	.66667
PO4	36	2.00	5.00	3.9444	.86005
PO5	36	2.00	5.00	3.9167	.73193
PO6	36	2.00	5.00	3.7778	.54043
PO7	36	2.00	5.00	3.7500	.69179
PO8	36	2.00	5.00	3.9167	.76997
PO9	36	2.00	5.00	3.8611	.63932
PO10	36	2.00	5.00	3.9722	.73625
PO11	36	3.00	5.00	3.9722	.60880
PO12	36	2.00	5.00	4.0556	.67377
PO13	36	2.00	5.00	4.0278	.65405
PO14	36	2.00	5.00	3.7222	.77868
PO15	36	2.00	5.00	3.4444	.90851
PO16	36	1.00	5.00	3.7222	.77868
Valid N (listwise)	36				

Descriptives

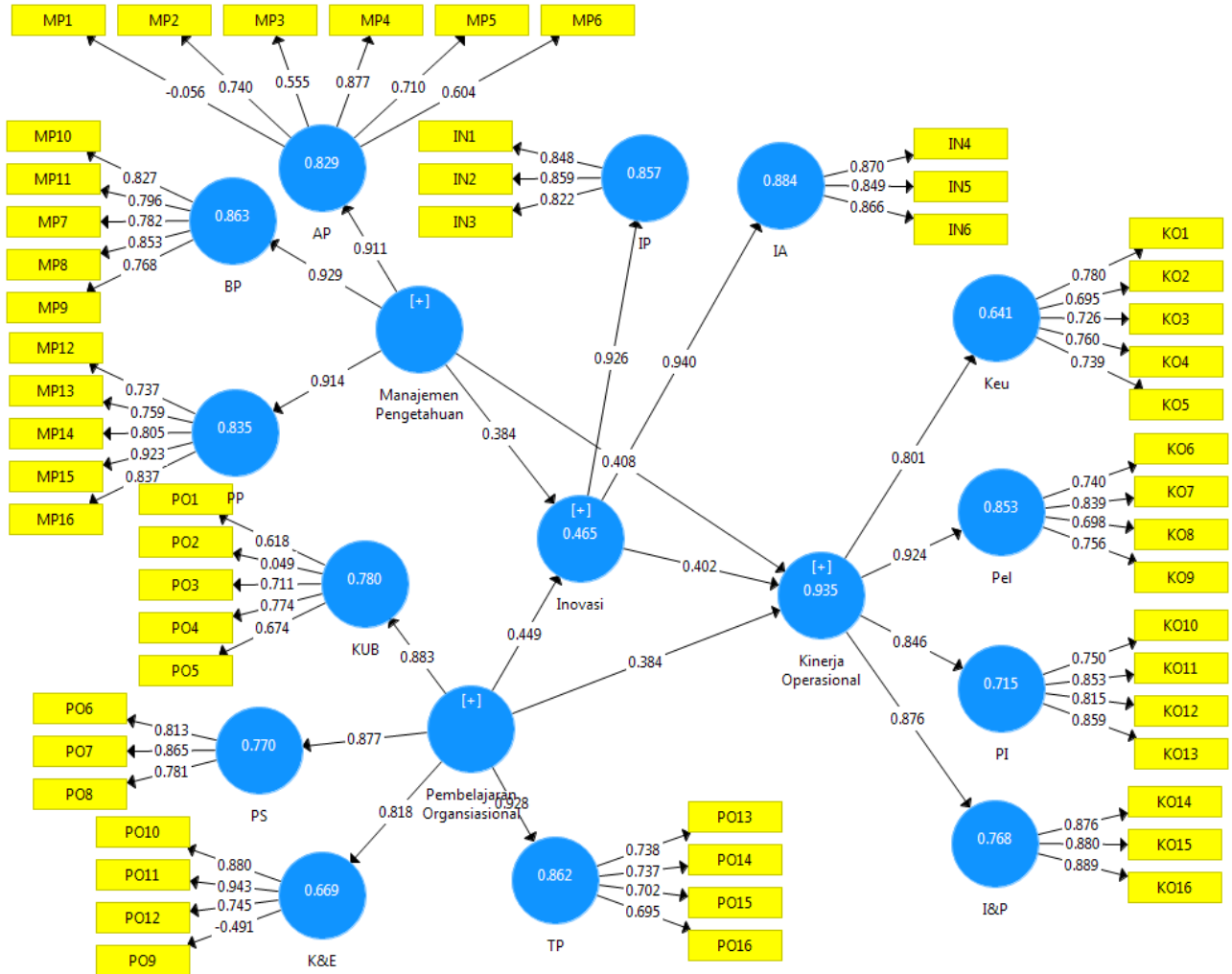
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IN1	36	2.00	4.00	3.7500	.55420
IN2	36	2.00	5.00	3.7778	.63746
IN3	36	3.00	5.00	4.0278	.60880
IN4	36	2.00	5.00	3.7222	.74108
IN5	36	2.00	5.00	3.7500	.73193
IN6	36	2.00	5.00	3.7778	.63746
Valid N (listwise)	36				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO1	36	3.00	5.00	3.7500	.60356
KO2	36	3.00	5.00	3.8056	.57666
KO3	36	3.00	5.00	3.8611	.48714
KO4	36	3.00	5.00	3.7500	.64918
KO5	36	1.00	5.00	3.8333	.97101
KO6	36	3.00	5.00	4.1389	.48714
KO7	36	3.00	5.00	4.1667	.56061
KO8	36	3.00	5.00	4.1111	.57459
KO9	36	3.00	5.00	3.9722	.60880
KO10	36	3.00	5.00	3.8333	.56061
KO11	36	3.00	5.00	3.9722	.55990
KO12	36	3.00	5.00	3.8056	.57666
KO13	36	3.00	5.00	4.0556	.58282
KO14	36	2.00	5.00	3.7778	.59094
KO15	36	2.00	5.00	3.8333	.73679
KO16	36	1.00	5.00	3.7500	.80623
Valid N (listwise)	36				

Lampiran 4

Hasil Outer Model Awal



Outer Loadings

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- [Confidence Intervals](#)
- [Confidence Intervals Bias Corrected](#)
- [Samples](#)

Outer Loadings

- [Mean, STDEV, T-Values, P-Values](#)
- [Confidence Intervals](#)
- [Confidence Intervals Bias Corrected](#)
- [Samples](#)

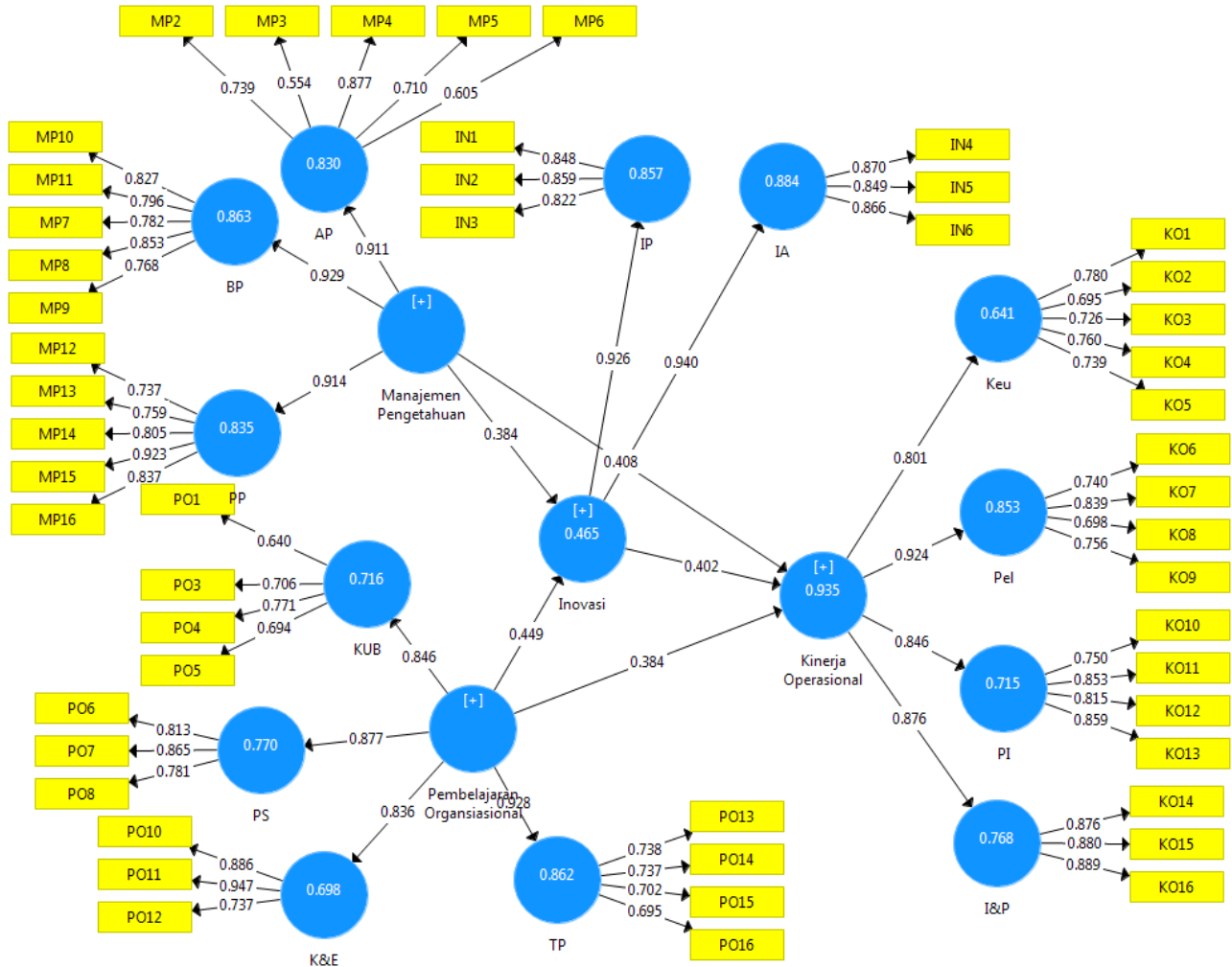
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
IN1 <- IP	0.848	0.831	0.087	9.731	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
IN2 <- IP	0.859	0.857	0.045	19.202	0.000
IN3 <- IP	0.822	0.825	0.045	18.443	0.000
IN4 <- IA	0.870	0.863	0.051	16.911	0.000
IN5 <- IA	0.849	0.852	0.044	19.358	0.000
IN6 <- IA	0.866	0.867	0.037	23.415	0.000
KO1 <- Keu	0.780	0.772	0.074	10.524	0.000
KO10 <- PI	0.750	0.745	0.088	8.556	0.000
KO11 <- PI	0.853	0.845	0.058	14.618	0.000
KO12 <- PI	0.815	0.812	0.062	13.097	0.000
KO13 <- PI	0.859	0.854	0.050	17.343	0.000
KO14 <- I&P	0.876	0.875	0.034	25.716	0.000
KO15 <- I&P	0.880	0.875	0.049	18.076	0.000
KO16 <- I&P	0.889	0.886	0.046	19.233	0.000
KO2 <- Keu	0.695	0.679	0.124	5.583	0.000
KO3 <- Keu	0.726	0.704	0.115	6.318	0.000
KO4 <- Keu	0.760	0.752	0.082	9.300	0.000
KO5 <- Keu	0.739	0.747	0.085	8.652	0.000
KO6 <- Pel	0.740	0.721	0.117	6.341	0.000
KO7 <- Pel	0.839	0.836	0.054	15.667	0.000
KO8 <- Pel	0.698	0.674	0.169	4.124	0.000
KO9 <- Pel	0.756	0.758	0.065	11.591	0.000
MP1 <- AP	-0.056	-0.073	0.226	0.246	0.806
MP10 <- BP	0.827	0.828	0.049	16.723	0.000
MP11 <- BP	0.796	0.788	0.074	10.777	0.000
MP12 <- PP	0.737	0.723	0.105	7.038	0.000
MP13 <- PP	0.759	0.760	0.083	9.193	0.000
MP14 <- PP	0.805	0.808	0.063	12.813	0.000
MP15 <- PP	0.923	0.921	0.024	38.496	0.000
MP16 <- PP	0.837	0.832	0.063	13.327	0.000
MP2 <- AP	0.740	0.742	0.073	10.174	0.000
MP3 <- AP	0.555	0.530	0.172	3.225	0.001
MP4 <- AP	0.877	0.872	0.037	23.940	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
MP5 <- AP	0.710	0.703	0.096	7.425	0.000
MP6 <- AP	0.604	0.603	0.114	5.280	0.000
MP7 <- BP	0.782	0.768	0.122	6.406	0.000
MP8 <- BP	0.853	0.847	0.059	14.379	0.000
MP9 <- BP	0.768	0.768	0.090	8.520	0.000
PO1 <- KUB	0.618	0.587	0.213	2.900	0.004
PO10 <- K&E	0.880	0.874	0.047	18.547	0.000
PO11 <- K&E	0.943	0.940	0.017	54.060	0.000
PO12 <- K&E	0.745	0.719	0.107	6.972	0.000
PO13 <- TP	0.738	0.726	0.104	7.068	0.000
PO14 <- TP	0.737	0.731	0.107	6.873	0.000
PO15 <- TP	0.702	0.695	0.090	7.832	0.000
PO16 <- TP	0.695	0.671	0.120	5.775	0.000
PO2 <- KUB	0.049	0.093	0.247	0.197	0.844
PO3 <- KUB	0.711	0.713	0.092	7.749	0.000
PO4 <- KUB	0.774	0.753	0.129	5.974	0.000
PO5 <- KUB	0.674	0.648	0.145	4.659	0.000
PO6 <- PS	0.813	0.807	0.067	12.220	0.000
PO7 <- PS	0.865	0.862	0.045	19.004	0.000
PO8 <- PS	0.781	0.780	0.063	12.341	0.000
PO9 <- K&E	-0.491	-0.460	0.179	2.738	0.006

Lampiran 5

Hasil Uji Outer Loading Setelah Perbaikan



Outer Loadings

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- [Confidence Intervals](#)
- [Confidence Intervals Bias Corrected](#)
- [Samples](#)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
IN1 <- IP	0.848	0.835	0.082	10.328	0.000
IN2 <- IP	0.859	0.858	0.048	17.974	0.000
IN3 <- IP	0.822	0.825	0.043	18.897	0.000
IN4 <- IA	0.870	0.861	0.050	17.461	0.000
IN5 <- IA	0.849	0.849	0.048	17.655	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
IN6 <- IA	0.866	0.864	0.039	21.990	0.000
KO1 <- Keu	0.780	0.776	0.075	10.469	0.000
KO10 <- PI	0.750	0.747	0.081	9.229	0.000
KO11 <- PI	0.853	0.852	0.053	15.988	0.000
KO12 <- PI	0.815	0.813	0.062	13.174	0.000
KO13 <- PI	0.859	0.861	0.048	17.936	0.000
KO14 <- I&P	0.876	0.882	0.035	24.773	0.000
KO15 <- I&P	0.880	0.884	0.043	20.331	0.000
KO16 <- I&P	0.889	0.887	0.050	17.874	0.000
KO2 <- Keu	0.695	0.691	0.117	5.945	0.000
KO3 <- Keu	0.726	0.716	0.110	6.618	0.000
KO4 <- Keu	0.760	0.759	0.081	9.387	0.000
KO5 <- Keu	0.739	0.747	0.075	9.826	0.000
KO6 <- Pel	0.740	0.735	0.111	6.687	0.000
KO7 <- Pel	0.839	0.840	0.050	16.762	0.000
KO8 <- Pel	0.698	0.673	0.188	3.711	0.000
KO9 <- Pel	0.756	0.765	0.060	12.686	0.000
MP10 <- BP	0.827	0.829	0.046	17.863	0.000
MP11 <- BP	0.796	0.792	0.067	11.928	0.000
MP12 <- PP	0.737	0.727	0.102	7.217	0.000
MP13 <- PP	0.759	0.758	0.085	8.904	0.000
MP14 <- PP	0.805	0.812	0.062	13.000	0.000
MP15 <- PP	0.923	0.924	0.024	38.613	0.000
MP16 <- PP	0.837	0.829	0.065	12.831	0.000
MP2 <- AP	0.739	0.737	0.073	10.061	0.000
MP3 <- AP	0.554	0.529	0.168	3.299	0.001
MP4 <- AP	0.877	0.877	0.037	23.660	0.000
MP5 <- AP	0.710	0.716	0.094	7.592	0.000
MP6 <- AP	0.605	0.608	0.117	5.185	0.000
MP7 <- BP	0.782	0.768	0.107	7.279	0.000
MP8 <- BP	0.853	0.849	0.052	16.398	0.000
MP9 <- BP	0.768	0.772	0.079	9.672	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
PO1 <- KUB	0.640	0.620	0.204	3.128	0.002
PO10 <- K&E	0.886	0.884	0.042	20.867	0.000
PO11 <- K&E	0.947	0.946	0.015	62.502	0.000
PO12 <- K&E	0.737	0.719	0.111	6.641	0.000
PO13 <- TP	0.738	0.735	0.099	7.479	0.000
PO14 <- TP	0.737	0.738	0.108	6.804	0.000
PO15 <- TP	0.702	0.698	0.083	8.422	0.000
PO16 <- TP	0.695	0.677	0.109	6.375	0.000
PO3 <- KUB	0.706	0.717	0.089	7.978	0.000
PO4 <- KUB	0.771	0.773	0.113	6.829	0.000
PO5 <- KUB	0.694	0.673	0.123	5.659	0.000
PO6 <- PS	0.813	0.806	0.067	12.149	0.000
PO7 <- PS	0.865	0.862	0.043	19.999	0.000
PO8 <- PS	0.781	0.784	0.063	12.350	0.000



Lampiran 6

Hasil Uji Cross Loading

Discriminant Validity

- [Fornell-Larcker Criterion](#)
- | |
|----------------|
| Cross Loadings |
|----------------|
- [Heterotrait-Monotrait Ratio \(HTMT\)](#)

	Inovasi	Kinerja Operasional	Manajemen Pengetahuan	Pembelajaran _Organsiasional
IN1	0.848	0.603	0.410	0.322
IN2	0.859	0.708	0.529	0.445
IN3	0.822	0.711	0.337	0.565
IN4	0.870	0.617	0.366	0.417
IN5	0.849	0.662	0.447	0.442
IN6	0.866	0.720	0.470	0.557
KO1	0.433	0.780	0.459	0.421
KO10	0.403	0.750	0.482	0.396
KO11	0.550	0.853	0.417	0.567
KO12	0.701	0.815	0.440	0.538
KO13	0.633	0.859	0.520	0.650
KO14	0.705	0.826	0.553	0.717
KO15	0.603	0.812	0.661	0.574
KO16	0.488	0.655	0.490	0.470
KO2	0.449	0.695	0.329	0.310
KO3	0.605	0.726	0.461	0.403
KO4	0.546	0.760	0.466	0.419
KO5	0.481	0.646	0.709	0.491
KO6	0.628	0.740	0.421	0.558
KO7	0.658	0.839	0.561	0.505
KO8	0.486	0.698	0.409	0.610
KO9	0.745	0.756	0.605	0.493
MP10	0.593	0.699	0.761	0.323
MP11	0.491	0.633	0.733	0.370
MP12	0.413	0.468	0.737	0.225

	Inovasi	Kinerja Operasional	Manajemen Pengetahuan	Pembelajaran _Organsiasional
MP13	0.335	0.509	0.759	0.265
MP14	0.496	0.695	0.805	0.344
MP15	0.325	0.567	0.923	0.266
MP16	0.318	0.515	0.837	0.104
MP2	0.306	0.468	0.721	0.218
MP3	0.319	0.423	0.554	0.185
MP4	0.319	0.501	0.776	0.159
MP5	0.210	0.445	0.640	0.121
MP6	0.327	0.396	0.553	0.292
MP7	0.469	0.551	0.750	0.257
MP8	0.534	0.631	0.777	0.272
MP9	0.371	0.644	0.719	0.365
PO1	0.224	0.308	0.093	0.640
PO10	0.431	0.622	0.396	0.886
PO11	0.470	0.690	0.444	0.947
PO12	0.438	0.592	0.393	0.737
PO13	0.561	0.695	0.419	0.738
PO14	0.260	0.494	0.328	0.737
PO15	0.362	0.410	0.044	0.702
PO16	0.470	0.556	0.252	0.695
PO3	0.400	0.555	0.149	0.706
PO4	0.345	0.528	0.283	0.771
PO5	0.271	0.307	-0.000	0.694
PO6	0.406	0.495	0.813	0.726
PO7	0.496	0.571	0.865	0.722
PO8	0.416	0.553	0.781	0.709

Lampiran 7

Hasil Uji Reabilitas dan Uji R-Square

HASIL UJI RELIABILITAS

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Inovasi	0.884	0.886	0.912	0.633
Kinerja Operasional	0.920	0.929	0.931	0.564
Manajemen Pengetahuan	0.931	0.938	0.940	0.518
Pembelajaran_Organsiasional	0.915	0.923	0.928	0.583

HASIL UJI R SQUARE

R Square

Inovasi	0.465	0.432
Kinerja Operasional	0.935	0.929

Lampiran 8

Hasil Uji Hipotesis

1. PENGARUH LANGSUNG (DIRECT EFFECTS)

Path Coefficients

- [Mean, STDEV, T-Values, P-Values](#)
- [Confidence Intervals](#)
- [Confidence Intervals Bias Corrected](#)
- [Samples](#)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Manajemen Pengetahuan -> Inovasi	0.384	0.372	0.165	2.323	0.021
Manajemen Pengetahuan -> Kinerja Operasional	0.408	0.416	0.071	5.721	0.000
Pembelajaran_Organsiasional -> Inovasi	0.449	0.449	0.167	2.690	0.007
Pembelajaran_Organsiasional -> Kinerja Operasional	0.384	0.375	0.060	6.368	0.000
Inovasi -> Kinerja Operasional	0.402	0.408	0.048	8.433	0.000

2. PENGARUH TIDAK LANGSUNG (INDIRECT EFFECTS)

Specific Indirect Effects

- [Mean, STDEV, T-Values, P-Values](#)
- [Confidence Intervals](#)
- [Confidence Intervals Bias Corrected](#)
- [Samples](#)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Manajemen Pengetahuan -> Inovasi -> Kinerja Operasional	0.154	0.151	0.069	2.252	0.025
Pembelajaran_Organsiasional -> Inovasi -> Kinerja Operasional	0.180	0.184	0.075	2.414	0.016

Lampiran 9

Tabulasi Data Mentah

Pada Halaman Selanjutnya



Proses Manajemen Pengetahuan															
MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9	MP10	MP11	MP12	MP13	MP14	MP15	MP16
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
2	4	4	2	2	3	4	4	2	2	4	5	4	2	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	2	2	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5
4	3	4	4	5	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	2	5	4	4	5	3	3	3	5	3	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4
2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	5	3	3	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	34	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4
4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4
4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4
4	3	5	4	43	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3,58	3,97	4,75	3,83	5,00	4,06	3,97	4,00	3,92	3,89	4,06	3,75	4,00	3,83	4,00	4,14


Kapabilitas Pembelajaran Organisasional															
PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	PO11	PO12	PO13	PO14	PO15	PO16
4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4
4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	1	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	3	2	2	4	3	2	4	4	5	4	4	5
5	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4
2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
1	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1
4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	2	3
2	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4
4	1	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	2	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	2	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	2	4
3	1	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
5	2	3	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	2	3
2	2	4	2	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	5
4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3
4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3
5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4
3,78	3,36	3,89	3,94	3,92	3,78	3,75	3,92	3,86	3,97	3,97	4,06	4,03	3,72	3,44	3,72

Inovasi					
IN1	IN2	IN3	IN4	IN5	IN6
4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3
4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	2
3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4
4	5	5	4	5	4
4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	4
2	3	3	2	2	3
3	3	4	3	3	3
4	3	5	3	2	3
4	3	4	4	3	3
4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5
4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4
3	4	3	4	5	4
4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4
3,75	3,78	4,03	3,72	3,75	3,78

Kinerja Organisasional															
KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	KO12	KO13	KO14	KO15	KO16
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	2	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	4	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2
3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
3	3	4	4	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4
4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2
3	3	3	3	1	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	1
3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3,75	3,81	3,86	3,75	3,83	4,14	4,17	4,11	3,97	3,83	3,97	3,81	4,06	3,78	3,83	3,75

Lampiran 10

Surat Keterangan Permohonan Ijin Penelitian



FAKULTAS
EKONOMI

Gedung 1, F. 28, Jl. Sekeloa Selatan 1,
Kampus Sekeloa Selatan 1, Yogyakarta 55181
T. (0274) 881546, 881376, 881381
F. (0274) 882189
E. sek@uii.ac.id
W. www.uui.ac.id

Nomor : 022/DEK/10/Div.URT/I/2020
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Pimpinan
PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Pandega Daneswara
No. Mahasiswa : 14311099
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Sarjana
Alamat : Jl. Sidikan No. 28, Umbulharjo, Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

“Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional dimediasi oleh Inovasi pada PT. NSK Bearing Manufacturing Indonesia”

Dosen Pembimbing : Muafi, Dr., SE., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.


Atas perkenan dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 13 Januari 2020
Dekan



Jaka Sriwana, S.E., M.Si., Ph.D.
NID. 031190101



BIODATA PENELITI



Nama : Pandega Daneswara

Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 24 Juli 1995

Jurusan : Manajemen

Konsentraasi : Sumber Daya Manusia

Kontak : +62895329707080

Email : pdaneswara@gmail.com