



Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional: Peran mediasi Inovasi

Pandega Daneswara¹

Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia

Muafi^{2*}

muafi@uii.ac.id

Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia

*Penulis Korespondensi

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional sebagai predictor dari kinerja organisasional dimediasi inovasi. Metode kuantitatif digunakan dan menggunakan 40 supervisor dari PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia. Jenis penelitian adalah sensus karena populasi sama dengan sampel. Teknik analisis menggunakan SMART PLS software. Hasil penelitian menjelaskan bahwa : (1) ada pengaruh positif signifikan manajemen pengetahuan terhadap inovasi, (2) ada pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasional terhadap inovasi, (3) ada pengaruh positif signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional, (4) ada pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional, (5) ada pengaruh positif signifikan innovation terhadap kinerja organisasional, (6) ada pengaruh positif signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional dimediasi inovasi. (7) ada pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dimediasi inovasi pada supervisor PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia.

Kata kunci: manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasional, inovasi, kinerja organisasional.

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 SMART PLS 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.

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



PENDAHULUAN

Di era modern saat ini, 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. Dengan demikian 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 untuk memperkuat efektivitas organisasi melalui kinerja 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 (Byukusenge 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 (Suhag *et al*, 2017) (Mafini, 2015) (Kiarie & Lewa, 2019).

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). 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 (Ngoc-Tan & Gregar, 2018) (Byukusenge et al, 2016) (Al-Suradi et al, 2016).

Pembelajaran organisasional adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman. Kegiatan ini melibatkan perolehan pengetahuan yang di dalamnya 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. 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. 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 (Abdi et al, 2018) (Kocoglu et al, 2011) (Jyoti et al, 2007). Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti ingin melakukan riset pada level supervisor di PT NSK Bearings Manufacturing Indonesia di mana selalu dituntut untuk memiliki manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasional dan inovasi yang tinggi sehingga diharapkan bisa berdampak terhadap kinerja

organisasional.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Pengetahuan

Dalam perspektif manajemen Debowski (2006) dalam Tung (2018) 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 perpektif yang sama Wigg (1993) dalam Tung (2018) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan kegitan 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.

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 (Al-Suradi *et al*, 2016). *Knowledge Management Process* memiliki tiga proses utama yaitu akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan.

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 organsasional yang dianggap berhasil adalah ketika dapat dengan mudah menemukan pembelajaran kisah sukses dari masa lalu atupun dari organisasi lain di seluruh belahan dunia.

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) dalam kapabilitas organisasi pembelajar terdapat empat dimensi didalamnya yaitu komitmen untuk belajar, perspektif sistem, kerterbukaan dan eksperimen dan transfer pengetahuan

Inovasi

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 produkproduk 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.

Untuk penelitian ini penulis menggunakan pengukuran dari Slavkovic dan Babic (2013) yang lebih meneliti pada inovasi administratif dan inovasi proses dalam suatu perusahaan.

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 Chen dan Quester dalam 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.

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 yaitu keuangan, pelanggan, proses internal serta inovasi dan pembelajaran.

Hubungan Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Ngoc-Tan dan Gregar (2018) menunjukkan hasil bahwa terdapat adanya hubungan yang positif antar kedua variabel. 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) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut. Pada saat 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) 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.

H1 : Terdapat pengaruh yang positif dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi.

Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional dan Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Kocoglu *et al* (2011) 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) 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) 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.

H2 : Terdapat pengaruh yang positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi.

Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed *et al* (2015) 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) 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) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel tersebut. lebih lanjut, 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.

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

Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor *et al* (2016) 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) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara keduanya. 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) 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.

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

Hubungan Antara Inovasi dan Kinerja Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Suhag *et al* (2017) 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 dan memulai beberapa praktik manajemen yang berorientasi pada inovasi agar menciptakan kinerja perusahaan yang baik. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mafini (2015) 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 keduanya. 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.

H5 : Terdapat pengaruh yang positif dari inovasi terhadap kinerja organisasional.

Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasional Dimediasi Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hadadian *et al* (2014) menyimpulkan 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) 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) menunjukkan hasil 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.

H6 : Inovasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional.

Hubungan Antara Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Organisasional Dimediasi Inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hao dan Muehlbacher (2012) 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 mempengaruhi kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Cheema *et al* (2016) 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) 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.

H7 : Inovasi memediasi hubungan antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional.

METODOLOGI 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.

Populasi dan 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 kuesioner yang tidak kembali, sehingga besaran sampel berjumlah 36. Alat analisis PLS-SEM digunakan dalam penelitian ini karena tidak menuntut sampel dengan jumlah besar dimana jumlah minimal direkomendasikan antara 30 hingga 100 sampel. 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; Ghozali dan Latan (2015). Analisa data digunakan untuk dapat mengetahui hasil dari penelitian yang diterima maupun tidak ditolak.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan 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 disimpulkan 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%. 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%. 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%.

Discriminant Validity

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

Composite Reliability

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). Hasil 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.

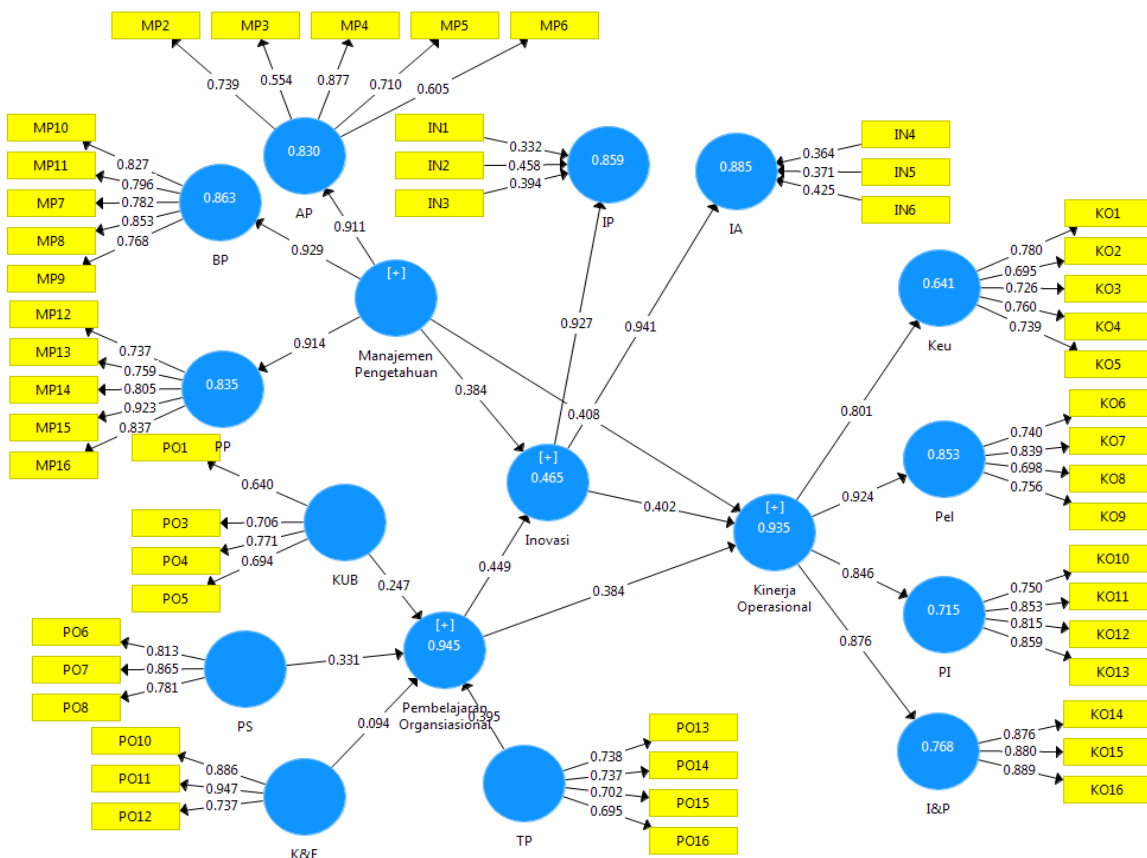
R-Square

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*. 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.

Uji Outer Model



Gambar 1. Uji Outer Model

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 1. 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 Organsiasional -> Inovasi	0.449	2.690	0.007	Signifikan
Manajemen Pengetahuan -> Kinerja Organisasional	0.408	5.721	0.000	Signifikan
Pembelajaran Organsiasional -> Kinerja Organisasional	0.384	6.368	0.000	Signifikan
Inovasi -> Kinerja Organisasional	0.500	3.170	0.002	Signifikan

Pengaruh Mediasi

Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi

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

Pembahasan

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 factor* tertinggi pada item MP15=0.923, di mana "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 factor* yang mendapatkan penilaian terendah pada item MP3=0.554, ini mengindikasikan pada pernyataan “Perusahaan secara aktif mengamati dan mengadopsi praktik terbaik di sektor kami” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Ngoc-Tan dan Gregar, 2018) (Byukusenge *et al*, 2016) (Al-Suradi *et al*, 2016)

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 factor* tertinggi pada item P011=0.947, di mana “Pengalaman yang diberikan oleh sumber eksternal dianggap sebagai instrumrn yang berguna untuk pembelajaran perusahaan” menjadi bukti bahwa dalam setiap pembelajaran juga dapat diambil dari sumber luar perusahaan seperti pelanggan, penasihat dan organisasi kepelatihan, yang nantinya pembelajaran baru tersebut dapat merangsang terciptanya inovasi baru dalam perusahaan. Tetapi terdapat nilai *loading factor* yang mendapatkan penilaian terendah pada item P01=0.640, ini mengindikasikan pada pernyataan “Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Kocoglu *et al*, 2011) (Jyoti *et al*, 2017) (Abdi *et al*, 2018)

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 factor* 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 factor* yang mendapatkan penilaian terendah kedua pada item MP6=0.605, ini mengindikasikan pada pernyataan “Pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber: pelanggan, mitra dan karyawan” masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Hasil ini penelitian ini didukung oleh penelitian (Ahmed *et al*, 2015) (Rasula *et al*, 2012) (Al-Qarioti, 2015)

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 factor* 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 factor* 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 penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ghafoor *et al*, 2016) (Nafei, 2015) (Rehman *et al*, 2019).

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 factor* 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 factor* 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 sebelumnya yang dilakukan oleh (Suhag *et al*, 2017) (Mafini, 2015) (Kiarie dan Lewa, 2019)

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 sebelumnya yang dilakukan oleh 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 perusahaan harus memberikan perhatian pada faktor-faktor yang mendukung terciptanya inovasi yang salah satunya dari praktek manajemen pengetahuan. Dan didukung dua penelitian lainnya (Iqbal *et al*, 2018) (Slavkovic dan Babic, 2013)

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 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. Dan didukung oleh dua penelitian lainnya (Hao dan Muehlbacher, 2012) (Cheema *et al*, 2016).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

SARAN

Terdapat beberapa saran bagi pimpinan PT NSK Bearing Manufacturing Indonesia agar dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan proses akuisisi pengetahuan dalam variabel manajemen pengetahuan, karena dalam kuisioner 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 menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. 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. Selanjutnya untuk lebih meningkatkan inovasi perusahaan perlu lebih meningkatkan inovasi proses, karena indikator tersebut dalam penilaian kuisioner 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. 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.

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.