

TESIS

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MELALUI LEARNING
ORGANIZATION DAN ORGANIZATIONAL INNOVATION DI
KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

**THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH LEARNING
ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL INNOVATION
IN THE MINISTRY OF FINANCE REPUBLIC OF INDONESIA**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**PUPUT WARYANTO
A012221001**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

TESIS

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MELALUI *LEARNING*
ORGANIZATION DAN *ORGANIZATIONAL INNOVATION* DI
KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

***THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON*
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH LEARNING
ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL INNOVATION
*IN THE MINISTRY OF FINANCE REPUBLIC OF INDONESIA***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**PUPUT WARYANTO
A012221001**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MELALUI LEARNING ORGANIZATION
DAN ORGANIZATIONAL INNOVATION DI KEMENTERIAN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun dan diajukan oleh:

**PUPUT WARYANTO
NIM A012221001**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **24 Juli 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si.
NIP 196206161987022001

Pembimbing Pendamping



Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si.
NIP 197602082003122001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM.
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196302051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Puput Waryanto
NIM : A012221001
program studi : Magister Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* MELALUI *LEARNING ORGANIZATION* DAN *ORGANIZATIONAL INNOVATION* DI KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 24 Juli 2024
Yang membuat pernyataan,


Puput Waryanto

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pendidikan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si. dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd. M.Si. sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Kepala Biro SDM Kementerian Keuangan, Sekretaris Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan beserta staf Bagian SDM dan Kepatuhan Internal yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Ucapan terima kasih kepada ayah dan ibu serta saudara-saudara peneliti atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada istri tercinta, Sdri. Arifah Sukasri, atas segala dukungan fisik dan moril. Penulis juga bersyukur atas kebersamaan dengan rekan-rekan kelas B3 (Mas Nasib, Imad, Wahidin, Adel, Abilio, Syambar, Fadil, dll). Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 24 Juli 2024



Puput Waryanto

ABSTRAK

PUPUT WARYANTO. *Pengaruh Knowledge Management terhadap Organizational Performance Melalui Learning Organization dan Organizational Innovation di Kementerian Keuangan Republik Indonesia* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Wahda).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung (1) *knowledge management* terhadap *learning organization*, *organizational innovation*, dan *organizational performance*; (2) *learning organization* terhadap *organizational innovation* dan *organizational performance*; dan (3) *organizational innovation* terhadap *organizational performance* dan pengaruh tidak langsung (1) *knowledge management* terhadap *organizational innovation* melalui *learning organization*; (2) *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization*, (3) *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation*; (4) *learning organization* terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation*; dan (5) *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation*, di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini berjenis kuantitatif. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan desain *probability sampling* dalam bentuk *proportionate stratified random sampling*. Instrumen diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Jumlah sampel sebanyak 198 orang. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan *partial least square-structural equation modeling* (PLS- SEM) dengan *embedded two-stage approach*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational innovation* dan *organizational performance*; (2) *learning organization* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational innovation* dan *organizational performance*; (3) *organizational innovation* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*; (4) *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational innovation* melalui *learning organization*; (5) *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance* melalui *learning organization*; (6) *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation*; (7) *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation*; dan (8) *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation*.

Kata kunci: *knowledge management, organizational performance, learning organization, organizational innovation*



ABSTRACT

PUPUT WARYANTO. *The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance through Learning Organization and Organizational Innovation in the Ministry of Finance Republic of Indonesia* (supervised by Siti Haerani dan Wahda)

This research aims to identify and analyze the direct effects of (1) knowledge management on learning organization, organizational innovation, and organizational performance, (2) learning organization on organizational innovation as well as organizational performance, and (3) organizational innovation on organizational performance and the indirect effects of (1) knowledge management on organizational innovation through learning organization, (2) knowledge management on organizational performance through learning organization, (3) knowledge management on organizational performance through organizational innovation, (4) learning organization on organizational performance through organizational innovation, and (5) knowledge management on organizational performance through learning organization and organizational innovation in the Ministry of Finance of Republic of Indonesia. This research was quantitative study. A probability sampling design was used in the form of proportionate stratified random sampling technique. Instruments were evaluated using validity and reliability tests. Data were collected from 198 samples and analyzed using descriptive analysis and partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) with an embedded two-stage approach. This research concludes that (1) knowledge management significantly affects learning organization, but it didn't significantly affect organizational innovation and organizational performance; (2) learning organization significantly affect organizational innovation and organizational performance; (3) organizational innovation significantly affects organizational performance; (4) knowledge management significantly affects organizational innovation through learning organization; (5) knowledge management significantly affect organizational performance through learning organization; (6) knowledge management does not significantly affects organizational performance through organizational innovation; (7) learning organization significantly affects organizational performance through organizational innovation, dan (8) knowledge management significantly affect organizational performance through learning organization dan organizational innovation.

Keywords: knowledge management, organizational performance, learning organization, organizational innovation



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Kegunaan Penelitian.....	16
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	16
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	16
1.4.3 Kegunaan Kebijakan.....	17
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	17
1.6 Definisi dan Istilah.....	17
1.7 Sistematika Penulisan.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	19
2.1.1 Knowledge Management.....	19
2.1.2 Learning Organization.....	28
2.1.3 Organizational Innovation.....	32
2.1.4 Organizational Performance.....	36
2.2 Tinjauan Empiris.....	40
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	63
3.1 Kerangka Konseptual.....	63
3.1.1 KM berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap LO..	63
3.1.2 LO berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap OI....	65
3.1.3 OI berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap OP...	67
3.1.4 LO berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap OP..	68
3.1.5 KM berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap OI...	69
3.1.6 KM berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap OP..	70
3.1.7 KM berpengaruh tidak langsung terhadap OI melalui LO.....	71
3.1.8 KM berpengaruh tidak langsung terhadap OP melalui LO.....	73

3.1.9 KM berpengaruh tidak langsung terhadap OP melalui OI.....	74
3.1.10 LO berpengaruh tidak langsung terhadap OP melalui OI.....	75
3.1.11 KM berpengaruh tidak langsung terhadap OP melalui LO dan OI.....	76
3.2 Hipotesis.....	77
BAB IV METODE PENELITIAN.....	80
4.1 Rancangan Penelitian.....	80
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	80
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	81
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	85
4.4.1 Jenis Data.....	85
4.4.2 Sumber Data.....	85
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	86
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	87
4.6 Instrumen Penelitian.....	90
4.7 Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	92
4.8 Model dan Teknik Analisis Data.....	94
4.7.1 Analisis Deskriptif.....	94
4.7.2 Partial Least Square.....	94
4.7.2.1 Evaluasi Model Pengukuran Reflektif.....	95
4.7.2.2 Evaluasi Model Struktural.....	97
4.7.2.3 Evaluasi Keباikan dan Kecocokan Model.....	98
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	101
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	101
5.2 Karakteristik Responden.....	103
5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	103
5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	104
5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	105
5.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	105
5.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	106
5.3 Analisis Deskriptif.....	106
5.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Knowledge Management.....	107
5.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Learning Organization.....	123
5.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Innovation.....	133
5.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Performance.....	138
5.4 Partial Least Square-Structural Equation Modeling.....	149
5.4.1 Evaluasi Model Pengukuran Reflektif.....	149
5.4.1.1 Evaluasi Model Pengukuran Tingkat Dimensi.....	149
5.4.1.2 Evaluasi Model Pengukuran Tingkat Variabel.....	154
5.4.2 Evaluasi Model Struktural.....	159
5.4.3 Evaluasi Keباikan dan Kecocokan Model.....	167
5.5 Pembahasan.....	171
5.5.1 Pengaruh langsung KM terhadap LO.....	172

5.5.2 Pengaruh Langsung LO terhadap OI.....	177
5.5.3 Pengaruh langsung OI terhadap OP.....	181
5.5.4 Pengaruh Langsung LO terhadap OP.....	185
5.5.5 Pengaruh Langsung KM terhadap OI.....	189
5.5.6 Pengaruh Langsung KM terhadap OP.....	195
5.5.7 Pengaruh tidak langsung KM terhadap OI melalui LO.....	202
5.5.8 Pengaruh Tidak Langsung KM terhadap OP melalui LO.....	208
5.5.9 Pengaruh tidak langsung KM terhadap OP melalui OI.....	210
5.5.10 Pengaruh tidak langsung LO terhadap OP melalui OI.....	212
5.5.11 Pengaruh tidak langsung KM terhadap OP melalui LO dan OI.....	215
BAB VI PENUTUP.....	221
6.1 Kesimpulan.....	221
6.2 Implikasi.....	223
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	224
6.4 Saran.....	224
DAFTAR PUSTAKA.....	228

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Detail Organizational Performance Tahun 2021 dan 2022.....	2
Tabel 1.2 Sebaran dokumen pengetahuan di Kemenkeu.....	5
Tabel 1.3 Ringkasan Jumlah Viewer dan Like Kegiatan LOKeR.....	8
Tabel 2.1 Sintesa Dimensi KM sesuai Peraturan, Penelitian, dan Teori.....	28
Tabel 2.2 Dimensi Learning Organization.....	31
Tabel 2.3 Tinjauan Empiris.....	40
Tabel 4.1 Ringkasan Sampel Penelitian.....	84
Tabel 4.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	87
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas.....	93
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	93
Tabel 5.1 Karakteristik Responden.....	103
Tabel 5.2 Kategori Interval Rerata Skor Pertanyaan.....	107
Tabel 5.3 Analisis Deskriptif Variabel Knowledge Management.....	107
Tabel 5.4 Analisis Deskriptif Dimensi Identifikasi Pengetahuan.....	108
Tabel 5.5 Analisis Deskriptif Dimensi Pembuatan Pengetahuan.....	111
Tabel 5.6 Analisis Deskriptif Dimensi Pengorganisasian Pengetahuan.....	115
Tabel 5.7 Analisis Deskriptif Dimensi Penyebarluasan Pengetahuan.....	117
Tabel 5.8 Analisis Deskriptif Dimensi Penerapan Pengetahuan.....	120
Tabel 5.9 Analisis Deskriptif Dimensi Perlindungan Pengetahuan.....	122
Tabel 5.10 Analisis Deskriptif Variabel Learning Organization.....	124
Tabel 5.11 Analisis Deskriptif Dimensi Create Continuous Learning Opportunities.....	125
Tabel 5.12 Analisis Deskriptif Dimensi Promote Inquiry and Dialogue.....	126
Tabel 5.13 Analisis Deskriptif Dimensi Encourage Collaboration and Team Learning.....	128
Tabel 5.14 Analisis Deskriptif Dimensi create systems to capture and share learning.....	129
Tabel 5.15 Analisis Deskriptif Dimensi empower people toward a collective vision.....	131
Tabel 5.16 Analisis Deskriptif Dimensi connect the organization to its environment.....	132
Tabel 5.17 Analisis Deskriptif Dimensi provide strategic leadership for learning.....	133
Tabel 5.18 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Innovation.....	134
Tabel 5.19 Analisis Deskriptif Dimensi inovasi produk/layanan publik.....	134
Tabel 5.20 Analisis Deskriptif Dimensi inovasi metode mengkomunikasikan aktivitas organisasi kepada publik.....	135
Tabel 5.21 Analisis Deskriptif Dimensi inovasi proses atau metode organisasi.....	137
Tabel 5.22 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Performance.....	138
Tabel 5.23 Analisis Deskriptif Dimensi Kinerja Perspektif Stakeholder.....	145
Tabel 5.24 Analisis Deskriptif Dimensi Kinerja Perspektif Customer.....	146
Tabel 5.25 Analisis Deskriptif Dimensi Kinerja Internal Process.....	147

Tabel 5.26 Analisis Deskriptif Dimensi Kinerja Learning and Growth.....	148
Tabel 5.27 Outer Loading, Composite Reliability, dan AVE Tingkat Dimensi.....	150
Tabel 5.28 Fornell dan Larcker Criterion Tingkat Dimensi.....	154
Tabel 5.29 Loading Factor, Composite Reliability, dan AVE Tingkat Variabel....	156
Tabel 5.30 Fornell dan Larcker Criterion Tingkat Variabel.....	158
Tabel 5.31 HTMT Tingkat Variabel.....	158
Tabel 5.32 Inner VIF.....	159
Tabel 5.33 Total Effect.....	160
Tabel 5.34 Pengujian Hipotesis.....	161
Tabel 5.35 Sifat Mediasi.....	166
Tabel 5.36 R Square dan Q Square.....	167
Tabel 5.37 SRMR.....	169
Tabel 5.38 GoF Index.....	170
Tabel 5.39 PLS Predict.....	171

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Organizational Performance Kemenkeu RI.....	2
Gambar 1.2 Capaian Implementasi Learning Organization.....	8
Gambar 2.1 Ringkasan Indikator Organizational Performance.....	39
Gambar 3.1 Model Penelitian.....	77
Gambar 3.2 Kerangka Hipotesis.....	78
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan.....	102
Gambar 5.2 Model Pengukuran Tingkat Dimensi.....	150
Gambar 5.3 Model pengukuran tingkat variabel.....	155
Gambar 5.4 Pengujian hipotesis.....	160

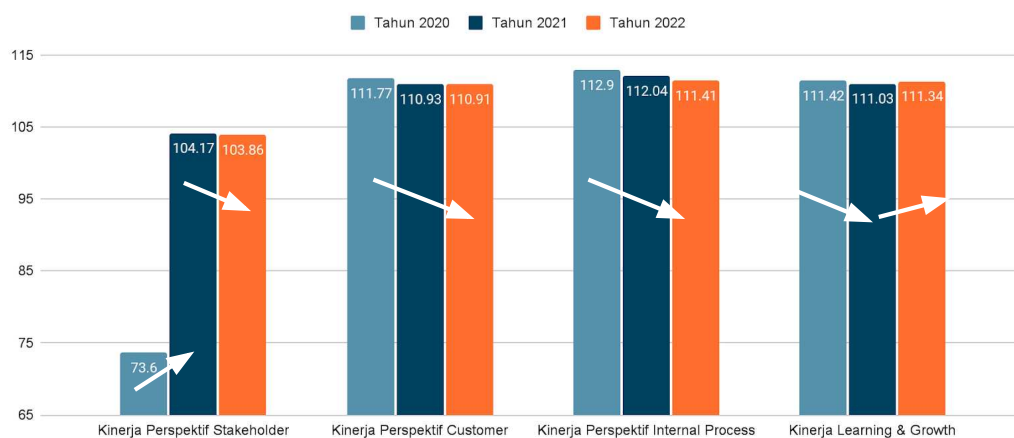
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organizational performance (kinerja organisasi) adalah cerminan dari cara organisasi mengeksploitasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diekspektasikan (Elena-Luliana, & Maria, 2016). Tujuan ini perlu dicapai agar organisasi dapat terus memastikan keberlangsungan hidupnya. Oleh karena itu, Wang, et.al. (2015) menyebutkan bahwa *performance* (kinerja) adalah inti dari semua kegiatan dalam organisasi. Dalam tingkat ukuran, kinerja organisasi dapat dipandang sebagai hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Suryana, et.al., 2010).

Kementerian Keuangan RI mengukur *organizational performance* berdasarkan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2004), yang terdiri dari *perspektif stakeholder, customer, internal process, dan learning and growth*. *Organizational performance* Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Kemenkeu RI) selama tahun 2020 sampai dengan 2022 mengalami fluktuasi, bahkan menurun pada beberapa perspektif. Sesuai Gambar 1.1, *organizational performance* Kemenkeu RI mengalami penurunan pada perspektif *stakeholder* dari tahun 2021 ke tahun 2022 yaitu dari 104,17 menjadi 103,86. Penurunan juga sempat terjadi dari tahun 2020 ke tahun 2021 pada perspektif *learning and growth* yaitu dari 111,42 menjadi 111,03 (Laporan Kinerja Kemenkeu RI Tahun 2020 s.d. 2022).



Gambar 1.1 *Organizational Performance* Kemenkeu RI
Sumber: diolah dari Laporan Kinerja Kemenkeu 2020-2022

Tabel 1.1 Detail *Organizational Performance* Tahun 2021 dan 2022

No.	Perspektif dan Sasaran Strategis	2021	2022
A	Perspektif Stakeholder		
SS1	Pengelolaan keuangan negara yang optimal guna mendukung perekonomian yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan serta mendukung pemulihan ekonomi nasional.	104.17	103.86*
B	Perspektif Customer		
SS2	Kebijakan fiskal yang prudent, serta manfaat kerja sama internasional dan presidensi G-20 yang optimal	114.34	114.77
SS3	Penerimaan negara yang optimal	114.67	115.22
SS4	Belanja negara yang berkualitas	106.16	104.58*
SS5	Pengelolaan treasury pemerintah dan neraca keuangan pusat yang modern, prudent, produktif, inovatif, dan akuntabel secara terintegrasi	113.69	117.19
SS6	Dukungan program Kementerian Keuangan yang efektif, efisien, dan akuntabel	105.76	102.79*
C	Perspektif Internal Process		
SS7	Formulasi kebijakan fiskal dan kerja sama ekonomi dan keuangan internasional yang berdaya saing	105.05	104.67*
SS8	Efisiensi proses bisnis dan digitalisasi layanan perpajakan	116.48	112.19*
SS9	Pengawasan yang efektif dan kolaboratif	120	116.35*
SS10	Sinergi perencanaan dan penganggaran K/L, Non-K/L dan transfer ke daerah	105.26	100*
SS11	Percepatan transformasi digital dan efisiensi pengelolaan aset	n.a	115.85
SS12	Integrasi pengelolaan kas, pembiayaan, dan investasi untuk menjaga APBN sehat dan produktif	120	111.53*
SS13	Pencapaian tugas khusus (<i>special mission</i>) yang optimal	115.35	109.3*
D	Perspektif Learning and Growth		
SS14	Penguatan tata kelola dan budaya kerja Kemenkeu Satu dalam ekosistem yang kolaboratif	111.7	112.21
SS15	Penguatan pengelolaan keuangan dan BMN yang optimal	109.24	113.27
SS16	Penguatan ekosistem TIK yang kolaboratif	112.14	112.23
SS17	Penguatan pengawasan-pengendalian internal yang efektif	n.a	107.64

*: Terjadi penurunan; n.a.: *not available*

Sumber: diolah dari Laporan Kinerja Kemenkeu RI

Selain itu, penurunan *organizational performance* secara berturut-turut juga terjadi selama 3 tahun pada 2 perspektif kinerja, yaitu perspektif *customer* dan perspektif *internal process*. Data lebih detail *organizational performance* Kemenkeu setiap perspektif tahun 2021 dan 2022 disajikan pada tabel 1.1. Pada tahun 2022, kinerja perspektif stakeholder yang menurun adalah pengelolaan keuangan negara yang optimal guna mendukung perekonomian yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan serta mendukung pemulihan ekonomi nasional. Kinerja perspektif customer yang menurun adalah belanja negara yang berkualitas; dan dukungan program Kementerian Keuangan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Kinerja perspektif internal process yang menurun adalah: Formulasi kebijakan fiskal dan kerja sama ekonomi dan keuangan internasional yang berdaya saing; Efisiensi proses bisnis dan digitalisasi layanan perpajakan; Pengawasan yang efektif dan kolaboratif; Sinergi Perencanaan dan Penganggaran K/L, Non-K/L dan transfer ke daerah; Percepatan transformasi digital dan efisiensi pengelolaan aset; dan Integrasi pengelolaan kas, pembiayaan, dan investasi untuk menjaga APBN sehat dan produktif.

Penurunan *organizational performance* Kemenkeu RI yang terjadi dari tahun 2020 hingga 2022 perlu mendapatkan perhatian lebih agar pada tahun-tahun berikutnya organisasi dapat melakukan upaya yang tepat untuk meningkatkan *organizational performance*. Dengan menggunakan pendekatan teori *resource based view*, *organizational performance* dengan *sustained competitive advantage* dapat ditingkatkan dengan sumber daya yang dimiliki organisasi. Sumber daya tersebut terdiri dari *physical*, *human*, dan *organizational capital* yang memiliki persyaratan: (a) berharga, yaitu dapat mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman, (b) langka di antara organisasi saat ini; (c) imitabilitas, yaitu tidak dapat ditiru, (d) tidak ada pengganti yang setara secara strategis untuk sumber daya tersebut (Barney, 1991). Oleh karena itu,

pengetahuan dapat menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*). Beberapa faktor terkait manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan *organizational performance* antara lain *knowledge management*, *learning organization*, dan *organizational innovation*.

Organizational performance dapat dipengaruhi oleh *knowledge management*. *Knowledge management* adalah serangkaian proses manajemen pengetahuan yang terdiri dari *knowledge acquisition*, *knowledge creation*, *knowledge storage and retrieval*, *knowledge transfer and utilization*, dan *knowledge protection* (Kokkaew, et.al. (2022) dan Ngah et.al. (2016)). Delphi Group (2007) menyampaikan bahwa pengetahuan pada organisasi tersimpan dalam berbagai bentuk: 42% dalam pikiran pegawai; 26% dalam dokumen *hard copy*; 20% dalam dokumen elektronik; 12% dalam electronic-based knowledge (MenpanRB, 2011). Dengan demikian, Knowledge Management perlu dilengkapi dengan pengetahuan yang masih ada di pikiran pegawai dengan mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* sebagai bahan pembelajaran, yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai.

Pengaruh positif *knowledge management* terhadap *organizational performance* telah disampaikan antara lain oleh Sun, et.al. (2022), Zhou, et.al. (2021), Kokkaew, et.al. (2022), Wang, et.al. (2022), Abubakar, et.al. (2019), Muthuveloo, et.al. (2017), Ngah, et.al. (2016), Shieh (2011), Chaithanapat, et.al. (2022), Olan, et.al. (2022). Pentingnya *knowledge management* disampaikan oleh Irani, et.al. (2009), bahwa *tacit issue* yang tidak dibuat *explicit* akan menghambat keberhasilan proyek. Sesuai dengan Sun, et.al. (2022), kinerja organisasi berupa efisiensi dan keunggulan kompetitif dapat ditingkatkan melalui berbagi informasi. Selanjutnya, *knowledge management enablers* seperti hierarki dan dukungan manajemen puncak, budaya dan nilai organisasi, teknologi informasi, karyawan dan struktur organisasi akan menambah nilai dan

meningkatkan efisiensi perusahaan. Muthuveloo, et.al. (2017) menyampaikan bahwa sosialisasi, yang mengacu pada proses mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *tacit* baru melalui interaksi sosial, yang membantu menciptakan dan berbagi pengetahuan di dalam organisasi, diharapkan untuk membekali karyawan dengan keterampilan pengetahuan yang diperlukan, dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Tabel 1.2 Sebaran dokumen pengetahuan di Kemenkeu

Tipe Konten			Level Akses				Jumlah
Video	pdf	blog	secret	confidential	shareable	Public	
6744	214	18	6	161	118	6691	6976

Sumber: diolah dari *Kemenkeu Learning Center* (2022)

Knowledge management sudah diimplementasikan di Kemenkeu dengan memanfaatkan teknologi informasi berupa *Kemenkeu Learning Center* yang berbentuk *website* (Suharsono dan Indaryani, 2020). Implementasi *Knowledge Management* pada tahap pembentukan kebiasaan berbagi pengetahuan sudah terlaksana tetapi belum semua video pembelajaran memiliki banyak *viewers* atau termanfaatkan. Pembuatan video pembelajaran masih didominasi oleh widyaiswara, sedangkan pembuatan video oleh pejabat atau unit Kemenkeu sebagai *skills group owner* masih sangat sedikit. Sebagai contoh, jumlah video *Knowledge Capture* yang dibuat oleh pejabat atau pegawai Direktorat Jenderal Pajak, Kemenkeu, hanya 23 dan masih tergolong sedikit jika dibandingkan dengan seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak sejumlah 43.052 (DJP, 2018). Pada lingkup Kemenkeu, sejak awal KLC digunakan sampai dengan 1 September 2022, sejumlah 6.976 dokumen pengetahuan dihasilkan dari total 79.330 pegawai di Lingkungan Kemenkeu sehingga apabila dirata-rata belum semua pegawai melakukan dokumentasi pengetahuannya.

Knowledge management sudah didukung dengan regulasi dalam bentuk Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor

KEP-118/PP/2019 dan Peraturan Menteri Keuangan nomor 226/PMK.011/2019. Strategi *knowledge management* dalam Kemenkeu Learning Center sudah selaras dengan strategi manajemen perubahan Kemenkeu karena merupakan salah satu tema sentral inisiatif strategis program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan Kemenkeu. Meskipun demikian, belum terdapat aturan yang mewajibkan para pejabat atau pegawai berbagi *tacit knowledge, expertise, know how, experience* terkait kompetensi teknis yang masih dimiliki individu menjadi *explicit knowledge* sebagai bahan *knowledge management* di Kemenkeu Learning Center agar menjadi milik institusi (Suharsono dan Indaryani, 2020).

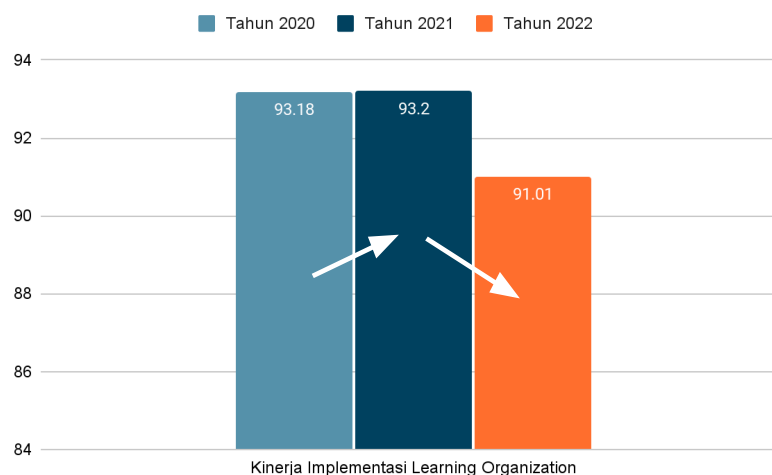
Organizational performance dapat dipengaruhi oleh *learning organization*. *Learning organization* merupakan kemampuan organisasi dalam menerapkan visi, budaya, strategi, dan struktur yang berorientasi pada pembelajaran. Menurut Peter Senge (1990) untuk mencapai *learning organization* maka diperlukan beberapa hal yaitu *system thinking, personal mastery, mental models, shared vision, dan team learning*. Meskipun Senge (1990) mempopulerkan konsep organisasi pembelajaran, kerangka kerjanya belum divalidasi berdasarkan bukti statistik (Ju, et.al., 2021). Marsick dan Watkins (2003) mengembangkan uji kuesioner dan mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang telah menanamkan kapasitas untuk beradaptasi atau merespons dengan cepat dengan cara baru sambil bekerja untuk menghilangkan hambatan belajar. Dengan *learning organization*, organisasi sekaligus sumber daya manusianya dapat mengembangkan dirinya, simultan dengan aktivitas kerja sehari-hari.

Pengaruh positif *learning organization* terhadap *organizational performance* telah disampaikan antara lain oleh Escandon-Barbosa & Salas-Páramo (2022), Agyabeng-Mensah (2021), Gagnon, et.al. (2015), Raiden & King (2021), Dekoulou, dan Trivellas (2015), Khunsoonthornkit & Panjakajornsak (2018),

Ngah, et.al. (2016), Shieh (2011), Kontoghiorghes, et.al. (2005), Davis dan Daley (2008), Hussein, et.al. (2014), Stella (2012), Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), Zhou, et.al. (2021). *Learning organization* merupakan dasar untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan variabel kunci dalam peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang mampu belajar memiliki peluang yang lebih baik untuk merasakan peristiwa dan tren di masyarakat. Lingkungan global yang besar menunjukkan keadaan yang dinamis dan canggih. Oleh karena itu, organisasi pembelajaran yang mampu melakukan inovasi dan terobosan tanpa henti adalah dasar bagi perusahaan untuk bertahan dalam persaingan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Mekanisme organisasi pembelajar untuk melatih kemampuan partisipasi, inovasi, dan adaptasi anggota organisasi merupakan faktor kunci sukses yang mempengaruhi kinerja organisasi (Shieh, 2011).

Implementasi *learning organization* di Kementerian Keuangan telah mengalami peningkatan sejak pertama kali diukur kinerjanya pada tahun 2020, kemudian turun pada tahun 2022. Tingkat implementasi *learning organization* sudah dimasukkan sebagai salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) Kemenkeu. Tingkat implementasi *learning organization* menggunakan metode pengukuran yang dikembangkan dari konsep Enterprise Learning System Assessment, yang merupakan salah satu komponen dalam penerapan strategi Kemenkeu Corporate University. Pada tahun 2020, di saat capaian kinerja tingkat implementasi *learning organization* cukup tinggi (93,18 dari target 75), tetapi justru *organizational performance* turun. Kemudian pada tahun 2021 implementasi *learning organization* meningkat dari tahun sebelumnya (dari 93,18 menjadi 93,20) sedangkan capaian pada 3 dari 4 perspektif kinerja menurut *Balanced Scorecard* mengalami penurunan. Capaian kinerja pada masing-masing perspektif tahun 2020-2022 disajikan pada Gambar 1.1 dan

Capaian implementasi *learning organization* tahun 2020-2022 disajikan pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Capaian Implementasi *Learning Organization*
Sumber: Laporan Kinerja Kemenkeu RI Tahun 2020-2022

Di samping itu, turunnya kinerja implementasi *learning organization* pada tahun 2022 juga menjadi perhatian. Pada tahun 2022 telah banyak dilaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan implementasi *learning organization*, seperti LOKeR (*Learning Organization Knowledge Room*), yang berfungsi sebagai wadah untuk menerapkan budaya belajar dan meningkatkan pengetahuan kolektif. Sejak 2 Juli 2021 hingga akhir 2022, telah dilaksanakan LOKeR sebanyak 55 episode dimana sejumlah 6 episode dilaksanakan tahun 2021, 49 episode dilaksanakan tahun 2022, dan 16 episode dilaksanakan pada tahun 2023 (per 8 Mei 2023).

Tabel 1.3 Ringkasan Jumlah *Viewer* dan *Like* Kegiatan LOKeR

No.	Uraian	Semester II Tahun 2021	Semester I Tahun 2022	Semester II Tahun 2022	Semester I Tahun 2023
1	Rata-rata Viewer	2,607	12,143	4,406	2,469
2	Rata-rata Like	81	105	96	71

Sumber: diolah dari BPPK

Sesuai tabel 1.3, *viewer* pun semakin meningkat hingga tahun 2022, tetapi kemudian menurun pada akhir 2022 hingga awal 2023. Tidak hanya jumlah *viewer*, jumlah *like* juga menurun. Hal ini menunjukkan bahwa adanya indikasi penurunan implementasi *learning organization* di Kemenkeu, meskipun ukuran capaian kinerja Indikator Kinerja Utama *learning organization* menunjukkan peningkatan dari tahun 2021 ke tahun 2022.

Organizational performance dapat dipengaruhi oleh *organizational innovation*. *Organizational innovation* merupakan keberhasilan implementasi ide-ide kreatif dalam suatu organisasi. Kreativitas adalah produksi ide-ide baru dan berguna. Dengan demikian, kreativitas berada pada level individu, sedangkan inovasi berada pada level organisasi (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Pengaruh positif *organizational innovation* terhadap *organizational performance* telah disimpulkan dari hasil penelitian Gomes, et.al. (2022), Wang, et.al. (2022), Singh, et.al. (2019), Groza, et.al. (2021), Salim & Sulaiman (2011), Stella (2012), Chaithanapat, et.al. (2022), Hoai, et.al. (2022), Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), Alshammari, et.al. (2014), Alrubaiee, et.al. (2015). Organisasi yang terlibat dalam praktik inovasi mendapat manfaat dari pemikiran inovatif dan penggabungan kemampuan pemecahan masalah yang diperbarui, pengetahuan, dan peluang baru (Singh, et.al., 2019). Inovasi tingkat tinggi akan menjadi sinyal positif untuk mendorong organisasi sektor publik mengurangi stagnasi, meningkatkan kinerja, dan membangun fondasi yang kokoh untuk pembangunan berkelanjutan (Hoai, et.al., 2022).

Dari tahun 2020 hingga 2022, Kementerian Keuangan telah banyak menyelenggarakan program untuk menumbuhkan kreativitas dan menghasilkan inovasi. Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, salah satu unit Kemenkeu RI, dicanangkan Liga Inovasi setahun sekali. Dari kegiatan ini, 6 inovasi dinobatkan sebagai juara. Secara khusus, salah satu unit di bawah

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan juga menyelenggarakan Innovation Day setiap 3 bulan sekali. Secara keseluruhan, Kementerian Keuangan juga telah menjadikan output inovasi sebagai poin tambahan dalam penilaian kinerja. Dengan semakin banyaknya program yang mendorong inovasi, maka inovasi semakin bertambah dan seharusnya *organizational performance* juga terus meningkat.

Sebagai organisasi yang memposisikan data sebagai bagian dari budaya kerja, Kementerian Keuangan berupaya menghasilkan inovasi baru yang semakin gesit, efektif, efisien, dan memberikan dampak yang lebih kuat dan luas. Kementerian Keuangan telah menetapkan 26 *project* Inisiatif Strategis *Data Analytics* pada tahun 2021 dan kembali ditetapkan 19 *project* Inisiatif Strategis *Data Analytics* pada tahun 2022 untuk mendorong percepatan implementasi data *driven organization* di Kemenkeu. Kompetensi *data analytics* sangat masif ditingkatkan melalui berbagai pelatihan dan webinar.

Terdapat dugaan adanya peran mediasi *learning organization* dan *organizational innovation* dalam hubungan *knowledge management* dan *organizational performance*. Peran mediasi ini tidak terlepas dari pengaruh positif *learning organization* terhadap *organizational innovation* sesuai dengan hasil penelitian Do, et.al. (2022), Gomes, et.al. (2022), Singh, et.al. (2019), Gonsel, et.al. (2011), Gachanja, et.al. (2020), Kontoghiorghes, et.al. (2005), Hussein, et.al. (2014), Tohidi et.al. (2012), Salim & Sulaiman (2011), Azma & Mostafapour (2011), Schneckenberg, et.al. (2015), Mai, et.al. (2022), Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), Sutanto (2017), Khan & Khan (2019), Abbas, et.al. (2020), Nouri, et.al. (2017), dan Liao & Wu (2010).

Kemampuan *learning organization* untuk menggunakan pengetahuan dapat mempengaruhi tingkat inovasi, misalnya, bagaimana perusahaan menggunakan alat, teknik, dan metode pemecahan masalah terbaru. Praktek berbagi

pengetahuan di perusahaan sangat penting untuk menghasilkan ide untuk tindakan organisasi yang inovatif untuk menanggapi peluang bisnis yang berkembang di pasar dan menghasilkan reaksi cepat terhadap kebutuhan pelanggan dengan biaya minimum (Singh, et.al., 2019). Keragaman anggota tim, dialog, dan dorongan komunikasi membentuk dimensi transfer pengetahuan dan integrasi. Mekanisme pembelajaran ini memiliki dampak positif pada inovasi dengan adanya lebih banyak variasi ide yang tidak biasa pada setiap individu (Tohidi et.al., 2012).

Pengaruh positif *knowledge management* terhadap *learning organization* diperoleh berdasarkan hasil penelitian Do, et.al. (2022), Zhou, et.al. (2021), Gonsel, et.al. (2011), Irani, et.al. (2009), Ngah, et.al. (2016), Shieh (2011), Chawla dan Joshi (2011), Jamalzadeh (2012), King, et.al. (2008), Zou & Lim (2002), Lenart-Gansiniec (2021), Abbas, et.al. (2020), Nouri, et.al. (2017), dan Liao & Wu (2010). Sesuai dengan Gonsel, et.al. (2011) dan Abbas, et.al. (2020), *Learning organization* berfokus pada proses dan *knowledge management* berfokus pada konten pengetahuan yang diperoleh, dibuat, diproses, dan akhirnya digunakan oleh organisasi sebagai kemampuan untuk belajar. Sesuai dengan Ngah, et.al. (2016), *knowledge management capabilities* bersifat statis sehingga harus diintegrasikan dengan elemen proses untuk meningkatkan *knowledge sharing* yang cepat dan untuk mengembangkan aplikasi bisnis baru yang dapat difasilitasi oleh budaya, infrastruktur, dan kepemimpinan yang tepat. Chawla & Joshi (2011) juga menyampaikan bahwa *learning organization* lebih tentang mengembangkan proses kerja yang mengintegrasikan setiap aspek pengetahuan dengan menumbuhkan budaya belajar, dan mengembangkan struktur yang mendukung pembelajaran. Menurut Jamalzadeh, et.al. (2012), sebagian besar *learning organization* tidak memiliki manajemen pengetahuan yang memadai sehingga peranan *learning organization* penting untuk

memanfaatkan *knowledge management* yang ada. Dapat disimpulkan, bahwa KM dapat memicu LO yang baik, dan di sisi lain KM yang baik juga akan membutuhkan LO yang baik untuk memprosesnya. KM yang baik dan lengkap dapat meningkatkan budaya belajar.

Kebaruan dari penelitian ini adalah pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya dengan cara menggabungkan beberapa hubungan variabel ke dalam sebuah model baru yang lebih komprehensif mulai dari *knowledge management*, *learning organization*, *organizational innovation*, hingga kontribusinya terhadap *organizational performance*. Kami juga menyesuaikannya dengan kebutuhan analisis pada sektor publik yakni Kemenkeu RI. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation*, khususnya pada sektor publik.

Pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *organizational innovation* melalui *learning organization*, telah terbukti oleh penelitian Do, et.al. (2022), Gonsel, et.al. (2011), Abbas, et.al. (2020), Nouri, et.al. (2017), Liao & Wu (2010). Selanjutnya, pengaruh tidak langsung *learning organization* terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation*, telah terbukti oleh penelitian Gomes, et.al. (2022), Singh, et.al. (2019), Salim & Sulaiman (2011), Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011). Kedua jalur pengaruh tidak langsung ini, menunjukkan bahwa penelitian yang menguji pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation* secara berurutan, belum pernah dilakukan.

Penelitian ini berusaha untuk menjawab isu terkait pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization*

dan *organizational innovation* di Kementerian Keuangan Republik Indonesia Analisis kuantitatif dilakukan untuk menguji apakah pengaruh tersebut benar-benar terjadi di sektor publik, yaitu Kementerian Keuangan RI. Atas dasar latar belakang masalah di atas, dilaksanakanlah penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Performance* melalui *Learning Organization* dan *Organizational Innovation* di Kementerian Keuangan Republik Indonesia”.

1.2 Rumusan Masalah

Organizational performance di Kemenkeu RI berfluktuasi dan menunjukkan penurunan pada sebagian besar perspektif kinerja. Implementasi *learning organization* yang telah dimulai sejak tahun 2020 terus menunjukkan peningkatan. Sesuai dengan riset sebelumnya, seharusnya peningkatan implementasi *learning organization* ini diikuti dengan peningkatan *organizational performance*. Namun, kenyataannya adalah *organizational performance* berfluktuasi bahkan cenderung menurun, baik dari perspektif *stakeholder*, *customer*, maupun *internal process*. Dugaan penurunan *organizational performance* juga dimungkinkan dari *knowledge management* yang dalam penerapannya masih perlu ada peningkatan. *Organizational innovation* yang sudah baik implementasinya, juga diharapkan dapat meningkatkan *organizational performance*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa output atau hasil dari *knowledge management* diduga dapat mendukung *learning organization* menghasilkan *organizational innovation* yang akhirnya dapat meningkatkan *organizational performance*.

Terkait dengan itu, penelitian ini bermaksud mencari tahu dan menimbulkan pertanyaan apakah *knowledge management*, *learning organization*, dan *organizational innovation* ini memiliki pengaruh atau implikasi terhadap

organizational performance tersebut. Kemudian kami merumuskannya dalam bentuk pertanyaan penelitian (rumusan masalah) sebagai berikut:

1. Apakah *knowledge management* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *learning organization* di Kementerian Keuangan RI?
2. Apakah *learning organization* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI?
3. Apakah *organizational innovation* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *organizational performance* di Kementerian Keuangan RI?
4. Apakah *learning organization* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *organizational performance* di Kementerian Keuangan RI?
5. Apakah *knowledge management* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI?
6. Apakah *knowledge management* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *organizational performance* di Kementerian Keuangan RI?
7. Apakah *knowledge management* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational innovation* melalui *learning organization* di Kementerian Keuangan RI?
8. Apakah *knowledge management* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* di Kementerian Keuangan RI?
9. Apakah *knowledge management* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI?

10. Apakah *learning organization* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI?
11. Apakah *knowledge management* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh langsung *knowledge management* terhadap *learning organization* di Kementerian Keuangan RI.
2. Pengaruh langsung *learning organization* terhadap *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI.
3. Pengaruh langsung *organizational innovation* terhadap *organizational performance* di Kementerian Keuangan RI.
4. Pengaruh langsung *learning organization* terhadap *organizational performance* di Kementerian Keuangan RI.
5. Pengaruh langsung *knowledge management* terhadap *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI.
6. Pengaruh langsung *knowledge management* terhadap *organizational performance* di Kementerian Keuangan RI.
7. Pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *organizational innovation* melalui *learning organization* di Kementerian Keuangan RI.
8. Pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* di Kementerian Keuangan RI.
9. Pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI.

10. Pengaruh tidak langsung *learning organization* terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI.
11. Pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation* di Kementerian Keuangan RI.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini adalah sebagai pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya dengan cara menggabungkan beberapa hubungan variabel ke dalam sebuah model hipotesis baru yang lebih komprehensif, serta menyesuaikannya dengan kebutuhan analisis pada sektor publik. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation*, khususnya pada sektor publik.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini berguna sebagai informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya jajaran pimpinan dan karyawan bagian pengembangan sumber daya manusia secara khusus maupun seluruh bagian secara umum di Kementerian Keuangan dan juga sektor publik lainnya di tingkat pusat maupun daerah tentang *knowledge management*, *learning organization*, dan *organizational innovation*, serta dampaknya terhadap *organizational performance*. Apabila memang terbukti adanya dampak *knowledge management* terhadap *organizational performance* dan adanya peranan mediasi *learning organization* dan *organizational innovation*, maka hal ini akan menjadi dasar bagi

organisasi untuk mendapatkan cara terbaik dalam mencapai peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan *knowledge management*, *learning organization*, dan *organizational innovation* secara optimal. Peningkatan dapat lebih difokuskan pada dimensi variabel yang masih rendah. Kondisi yang ada di organisasi kemudian diharapkan dapat diperbaiki.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Sebagai pengembangan kebijakan *knowledge management* dan *learning organization* di Kementerian Keuangan agar lebih optimal sehingga pencapaian kinerja organisasi dapat terjadi. Kebijakan dapat difokuskan pada hal-hal yang didasari pada hasil penelitian ini.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *organizational innovation* di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penelitian dilakukan pada tahun 2023 dengan lingkup Kementerian Keuangan RI.

1.6 Definisi dan Istilah

Istilah yang digunakan di dalam penelitian ini adalah:

- a. KM: *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan)
- b. OP: *Organizational Performance* (Kinerja Organisasi)
- c. LO: *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar)
- d. OI: *Organizational Innovation* (Inovasi Organisasi)
- e. Kemenkeu RI: Kementerian Keuangan Republik Indonesia

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari 6 bab, yaitu Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis, Bab IV Metode Penelitian, Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab VI Penutup.

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi dan istilah, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi tentang berbagai konsep utama yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dengan berbagai landasan teori dan ringkasan penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan inti dalam desain penelitian yang berisi rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan berisi gambaran objek penelitian, karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, distribusi data, pengujian persyaratan analisis yang terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian, analisis statistik deskriptif, analisis kuantitatif, uji hipotesis, dan pembahasan.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang mengacu pada tujuan dan hasil yang didapatkan dalam penelitian dan saran serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Knowledge Management*

Luthans (2006) mendefinisikan *knowledge management* sebagai perkembangan alat, proses, sistem, struktur dan budaya secara eksplisit untuk meningkatkan pembuatan, pembagian, dan penggunaan pengetahuan yang kritis untuk pengambilan keputusan. Secara umum terdapat dua model untuk merepresentasikan *knowledge management* dalam literatur dan praktik aktual di antaranya; aset pengetahuan berwujud (*tangible*) yang tercakup dan dipertahankan dalam struktur dan sistem organisasi, dan aset pengetahuan tidak berwujud (*intangible*) atau intelegensi yang dimiliki karyawan dan stakeholder.

Jennex (2007) menyampaikan bahwa *knowledge management* adalah praktik dari penerapan pengetahuan secara selektif dari pengalaman pengambilan keputusan sebelumnya untuk aktivitas pengambilan keputusan saat ini dan masa depan. Probst (2001) mengemukakan bahwa knowledge adalah keseluruhan bagian dari pengetahuan yang ada dan keterampilan individu yang digunakan untuk memecahkan masalah. Knowledge tersebut terbagi dalam teori dan praktik yang pada umumnya berupa aturan dan petunjuk untuk mengambil keputusan. Knowledge bergantung pada data dan informasi yang dimiliki oleh suatu personal yang merefleksikan suatu pendapat.

Menurut Laudon dan Laudon (2002), *knowledge management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. Knowledge management adalah serangkaian proses yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk

menciptakan, mengumpulkan, memelihara, dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut.

Nonaka (1994), Debowski (2006), dan Nawawi (2012) menyebutkan bahwa *knowledge* (pengetahuan) terdiri dari dua jenis, yaitu pengetahuan yang terbatinkan atau pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen (*explicit knowledge*). *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgment*, *skill*, nilai (*value*), dan *belief* yang sangat sulit diformulasikan dan dibagikan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah dikodifikasikan dalam bentuk dokumen atau bentuk wujud lainnya sehingga dapat mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

Menurut Nonaka (1994) perbedaan antara pengetahuan *tacit* dan *explicit* menunjukkan empat pola dasar untuk menciptakan pengetahuan di organisasi manapun:

- a. Dari *tacit* ke *tacit*, disebut *socialization*. Terkadang, satu individu berbagi pengetahuan *tacit* secara langsung dengan yang lain. Misalnya, ketika Ikuko Tanaka magang sendiri ke kepala tukang roti di Osaka International Hotel, dia mempelajari keterampilan *tacit* melalui pengamatan, imitasi, dan latihan. Dengan kata lain, pengetahuan ini "disosialisasikan" ke dalam pembuatan roti. Sosialisasi adalah bentuk kreasi pengetahuan yang agak terbatas. Meskipun anak magang mempelajari keterampilan dari kepala tukang roti. Tetapi baik anak magang maupun kepala tukang roti tidak mendapatkan wawasan sistematis apapun tentang pengetahuan roti mereka. Karena pengetahuan mereka tidak pernah menjadi eksplisit, pengetahuan itu tidak dapat dengan mudah dimanfaatkan oleh organisasi secara keseluruhan.

- b. Dari *tacit* menjadi *explicit*, disebut *externalization*. Ketika Ikuko Tanaka mampu mengartikulasikan pengetahuan *tacit*-nya tentang pembuatan roti, dia mengubahnya menjadi pengetahuan *explicit*, sehingga memungkinkannya untuk dibagikan dengan tim pengembangan proyek. Contoh lain mungkin adalah pengawas keuangan yang, alih-alih hanya menyusun rencana keuangan konvensional untuk perusahaannya, mengembangkan pendekatan baru yang inovatif untuk kontrol anggaran berdasarkan pengetahuan *tacit*-nya sendiri yang dikembangkan selama bertahun-tahun dalam pekerjaan.
- c. Dari *explicit* ke *explicit*, disebut *combination*. Sebuah individu juga dapat menggabungkan potongan-potongan terpisah dari pengetahuan eksplisit ke dalam keseluruhan pengetahuan baru. Misalnya, ketika pengawas keuangan perusahaan mengumpulkan informasi dari seluruh organisasi dan menyatukannya dalam laporan keuangan, laporan itu adalah pengetahuan baru dalam arti bahwa ia mensintesis informasi dari berbagai sumber. Tetapi kombinasi ini juga tidak benar-benar memperluas basis pengetahuan perusahaan yang ada. Tetapi ketika batas pengetahuan *tacit* dan *explicit* berinteraksi, seperti dalam contoh Matsushita, sesuatu yang kuat terjadi.
- d. Dari *explicit* ke *tacit*, disebut *internalization*. Ketika pengetahuan *explicit* baru dibagikan di seluruh organisasi, karyawan lain mulai menginternalisasikannya dengan cara menggunakannya untuk memperluas dan membingkai ulang pengetahuan *tacit* mereka sendiri. Misalnya, proposal pengawas keuangan menyebabkan revisi sistem kontrol keuangan perusahaan. Karyawan lain menggunakan inovasi tersebut dan akhirnya menerimanya sebagai bagian dari *tools* dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Siklus KM melakukan lebih dari sekadar menangani penyimpanan dan manajemen dokumen atau pengetahuan selanjutnya yang telah disimpan

"sebagaimana adanya." Siklus KM berfokus pada proses untuk mengidentifikasi konten pengetahuan yang bernilai bagi organisasi dan karyawannya (Dalkir, 2005).

Sesuai dengan Nonaka (1994) and Marquardt (1996) sebagaimana telah dirangkum dan digunakan oleh **Kokkaew, et.al. (2022)**, KM terdiri dari:

- a. *Knowledge acquisition*: Organisasi memiliki proses pengumpulan pengetahuan yang penting dan bermanfaat bagi jalannya organisasi.
- b. *Knowledge creation*: Organisasi memiliki proses untuk menciptakan pengetahuan baru dengan mobilisasi dan konversi *tacit knowledge*.
- c. *Knowledge storage and retrieval*: Organisasi memiliki proses yang memfasilitasi penyimpanan dan pengambilan kembali pengetahuan yang diperoleh atau diciptakan.
- d. *Knowledge transfer and utilization*: Organisasi memiliki proses yang memfasilitasi penerapan dan penyebarluasan pengetahuan di dalam organisasi dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan studi Meyer & Zack (1996), Bukowitz & Williams (2003), McElroy (1999), Wiig (1993) tentang beberapa pendekatan utama siklus KM, Dalkir (2005) menyusun siklus KM terintegrasi yang terdiri dari: 1. *Knowledge capture and/or creation*; 2. *Knowledge sharing and dissemination*; dan 3. *Knowledge acquisition and application*. Dalam perubahan *knowledge capture/creation* ke *knowledge sharing and dissemination*, konten pengetahuan dilakukan *assess*. Pengetahuan kemudian dilakukan *contextualize* untuk dapat dimengerti ("*acquisition*") dan digunakan ("*application*").

Gold, et.al. (2001) melakukan pemeriksaan berbagai karakteristik proses KM pada 6 peneliti sebelumnya dan mengelompokkannya menjadi empat dimensi yang lebih luas yaitu mendapatkan pengetahuan (*acquisition*),

mengubahnya menjadi bentuk yang berguna (*conversion*), menerapkan atau menggunakannya (*application*), dan melindunginya (*protection*).

1. **Acquisition.** Proses yang berorientasi pada memperoleh pengetahuan. Banyak istilah telah digunakan untuk menggambarkan proses ini: *acquire, seek, generate, create, capture, dan collaborate*. Semua istilah ini memiliki tema umum yaitu akumulasi pengetahuan. Penciptaan pengetahuan organisasi membutuhkan *sharing* dan *dissemination* (kolaborasi) pengalaman pribadi. Kolaborasi berlangsung pada dua tingkat dalam organisasi: antara individu dan antara organisasi dan jaringan mitra bisnisnya. Sesuai dengan Nonaka (1994) perbedaan antara pengetahuan *tacit* dan *explicit* menunjukkan empat pola dasar penciptaan pengetahuan yaitu *socialization, externalization, combination, dan internalization*.
2. **Conversion.** Proses yang berorientasi pada membuat pengetahuan yang ada berguna. Proses konversi ini mengubahnya menjadi bentuk yang lebih berguna bagi organisasi. Beberapa proses yang memungkinkan konversi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk *organize, integrate, combine, structure, coordinate, or distribute knowledge*. Sebuah organisasi harus mengembangkan kerangka kerja untuk mengatur atau menyusun pengetahuannya. Pengetahuan tentang subjek tertentu mungkin berada di bagian organisasi yang berbeda atau dalam sistem yang berbeda dalam organisasi. Menggabungkan atau mengintegrasikan pengetahuan ini mengurangi redundansi, meningkatkan representasi yang konsisten, dan meningkatkan efisiensi dengan menghilangkan volume berlebih. Proses-proses ini juga memungkinkan organisasi untuk menggantikan pengetahuan yang telah menjadi usang. Pengetahuan yang berbeda dari banyak individu harus diintegrasikan untuk memaksimalkan efisiensi.

3. **Application.** Proses yang berorientasi pada penggunaan pengetahuan yang sebenarnya. Nonaka (1994) membahas kemampuan organisasi untuk menciptakan pengetahuan, tetapi tampaknya berasumsi bahwa begitu dibuat, pengetahuan akan diterapkan secara efektif. Karakteristik proses yang telah dikaitkan dengan penerapan pengetahuan dalam literatur termasuk *storage, retrieval, application, contribution, and sharing*. Mekanisme penyimpanan dan pengambilan yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengakses pengetahuan dengan cepat. Agar tetap kompetitif, organisasi harus menciptakan, menangkap, dan mencatat pengetahuan organisasi. Selain itu, pengetahuan dan keahlian organisasi harus dibagi. Penerapan pengetahuan yang efektif telah membantu organisasi meningkatkan efisiensi mereka dan mengurangi biaya.
4. **Protection.** Proses yang dirancang untuk melindungi pengetahuan dalam suatu organisasi dari penggunaan atau pencurian ilegal atau tidak pantas. Bagi perusahaan untuk menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, sangat penting bahwa pengetahuannya dilindungi. Banyak yang mungkin berasumsi bahwa sebuah perusahaan dapat melindungi pengetahuannya melalui paten, merek dagang, hak cipta, dan sebagainya. Namun, tidak semua pengetahuan dapat didenda sesuai dengan undang-undang properti dan hak milik. Karena melindungi pengetahuan secara inheren sulit, *protection* tidak boleh ditinggalkan atau dipinggirkan. Langkah-langkah dapat diambil untuk melindungi aset, seperti penyelarasan insentif, aturan perilaku karyawan, atau desain pekerjaan. Selain itu, sebuah organisasi dapat mengembangkan teknologi yang membatasi atau melacak akses ke pengetahuan vital.

Dimensi yang digunakan oleh Gold, et.al. (2001) menggambarkan proses KM secara lebih menyeluruh dan telah mengakomodir adanya *protection*. Ngah,

et.al. (2016) juga menyebutkan indikator *knowledge protection*. Sejalan dengan Gold, et.al. (2001), Ngah, et.al. juga menyampaikan bahwa proses KM yang berorientasi pada keamanan adalah proses yang dirancang untuk melindungi pengetahuan dalam organisasi dari penggunaan atau pencurian yang ilegal atau tidak pantas. Pada Kementerian Keuangan, level akses pengetahuan menjadi penting karena tidak semua dapat diakses oleh publik, tergantung dari kebutuhan.

Penerapan *Knowledge Management* di Kementerian Keuangan dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan ini disusun untuk mendukung proses pembelajaran, tukar pengalaman, dan berbagi pengetahuan yang efektif di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025 yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan ini juga telah menguraikan beberapa definisi terkait *knowledge management*. Pengetahuan adalah fakta, informasi, kepandaian, dan/ atau keterampilan yang berupa pengetahuan implisit atau pengetahuan eksplisit. Aset Intelektual adalah Pengetahuan yang sudah dikumpulkan serta telah diterjemahkan ke dalam bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah dipahami, dibagikan, dan diterapkan oleh orang lain, yang berguna bagi pegawai maupun organisasi. Manajemen Pengetahuan adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki melalui proses identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penempatan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan sebagai Aset Intelektual organisasi. Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat Kementerian Keuangan adalah Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya di lingkungan Kementerian

Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya adalah Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Proses *Knowledge Management* dilaksanakan berdasarkan arahan kebijakan strategis Komite Pengarah Kementerian Keuangan *Corporate University* di dalam pertemuan *Learning Council*, yang meliputi: identifikasi; dokumentasi; pengorganisasian; penyebarluasan; penerapan; dan pemantauan. Proses-proses ini sejalan dengan proses yang dijabarkan oleh Gold, et.al. (2001) dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Identifikasi. Dilakukan untuk menentukan Pengetahuan yang akan didokumentasikan sebagai Aset Intelektual, yang memenuhi kriteria sebagai berikut:
 - 1) merupakan Pengetahuan di bidang keuangan negara; dan/atau
 - 2) terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan.
- b. Dokumentasi. Merupakan kegiatan pendokumentasian Pengetahuan (*knowledge capture*) untuk menghasilkan Aset Intelektual yang dilakukan melalui metode diantaranya:
 - 1) wawancara;
 - 2) pengamatan;
 - 3) diskusi kelompok terarah; dan/atau
 - 4) komunitas belajar (*community of practices*).

Aset Intelektual dituangkan dalam bentuk:

- 1) audio;
- 2) visual; dan/atau
- 3) audiovisual.

- c. Pengorganisasian. Merupakan kegiatan penataan Aset Intelektual melalui:
- 1) katalogisasi dan klasifikasi.
 - a) Didasarkan pada bidang keilmuan terkait keuangan negara;
 - b) fungsi unit jabatan pimpinan tinggi madya di lingkungan Kementerian Keuangan setelah berkoordinasi dengan pelaku Manajemen Pengetahuan Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya; dan/atau
 - c) standar kompetensi jabatan.
 - 2) Abstraksi. Merupakan penyusunan deskripsi sederhana atas Aset Intelektual.
 - 3) Pemberian indeks. Merupakan mekanisme pengolahan Aset Intelektual yang dilakukan secara automasi untuk mempercepat proses pencarian dalam Software KM System.
- d. Penyebarluasan. Dilakukan melalui penyediaan Aset Intelektual pada laman antarmuka Software KM System untuk dapat diakses oleh Pengguna Software KM System. Penyebarluasan pengetahuan dilakukan setelah melalui proses penjaminan mutu oleh Panitia Penjaminan Mutu.
- e. Penerapan. Merupakan kegiatan pengaplikasian atau pemanfaatan Aset Intelektual oleh Pengguna Software KM System untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi yang bersangkutan.
- f. Pemantauan. Dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara Aset Intelektual yang terdapat dalam Software KM System dengan kebutuhan Pengguna Software KM System. Pemantauan dapat dilakukan melalui penjaringan opini, review, pendapat, komentar Pengguna Software KM System, dan/atau metode lain yang sejenis.

Penelitian ini menggunakan dimensi KM yang disarikan dari Peraturan Menkeu Nomor 226/PMK.011/2019, Gold, et.al. (2001), dan Dalkir (2023), dengan menambahkan konsep penciptaan pengetahuan menurut Nonaka

(1994). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan identifikasi, penciptaan, pengorganisasian, penyebarluasan, penerapan, dan perlindungan pengetahuan. Dimensi ini dipertimbangkan karena memungkinkan untuk diperoleh datanya di Kementerian Keuangan.

Tabel 2.1 Sintesa Dimensi KM sesuai Peraturan, Penelitian, dan Teori

Gold et al. (2001)	Dalkir (2023)	Regulation 226/PMK.011/2019	Dimensi pada penelitian ini
acquisition	filtering and selection	identifikasi	identifikasi
	refinement		
	divestment		
	capture	dokumentasi	dokumentasi
	creation		
	idea creation and capture		
preserve ideas			
conversion	codification	pengorganisasian	pengorganisasian
	reuse		
	sharing	penyebarluasan	penyebarluasan
	access		
application	contribution	penerapan	penerapan
	application		
	innovate		
	learning		
	evaluation	pemantauan	perlindungan
protection	access		

Sumber: diolah dari Peraturan 226/PMK.011/2019, Gold, et.al. (2001), Dalkir (2023), dan Nonaka (1994).

2.1.2 Learning Organization

Peter Senge (1990) mempopulerkan *learning organization* dalam tulisan *The Fifth Discipline*. Formula Senge untuk menciptakan *learning organization* di antaranya membina penguasaan pribadi (*personal mastery*), membantu tim belajar bersama (*team learning*), menciptakan visi bersama (*shared vision*), memahami model mental (*mental models*), dan menghubungkan komponen-komponen ini melalui pemikiran tersistem (*system thinking*). Dia menggambarkan pemimpin jenis baru yang mampu menjadi model dan

memfasilitasi pembelajaran. Banyak perusahaan manufaktur besar telah bekerja dengan Senge dan rekan-rekannya melalui laboratorium pembelajaran untuk bereksperimen dengan inisiatif perubahan yang tumbuh dari modelnya (Marsick dan Watkins (2000).

Meskipun demikian, Senge belum melakukan validasi instrumen. Selanjutnya, Marsick dan Watkins (2003) melakukan validasi instrumen dan juga mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang telah menanamkan kapasitas untuk beradaptasi atau merespons dengan cepat dan dengan cara baru sambil bekerja untuk menghilangkan hambatan belajar.

Beberapa riset menggunakan istilah pembelajaran organisasi (*organizational learning*) maupun organisasi pembelajar (*learning organization*). Kontoghiorghes (2005) menyampaikan perbedaan antara pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajar. Pertama, pembelajaran organisasi dilihat sebagai proses atau rangkaian kegiatan, sedangkan organisasi pembelajar dilihat sebagai bentuk organisasi (Tsang, 1997). Kedua, beberapa penulis berpandangan bahwa pembelajaran terjadi secara alami dalam organisasi, dan membutuhkan upaya untuk mengembangkan organisasi pembelajar (Dodgson, 1993). Ketiga, literatur tentang pembelajaran organisasi muncul dari riset akademis, sedangkan literatur tentang organisasi pembelajar dikembangkan terutama dari praktik (Easterby-Smith, 1997). Keempat, pembelajaran organisasi, berfokus pada pembelajar individu, sedangkan dalam organisasi pembelajaran berfokus pada pembelajar pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Kelima, dalam pembelajaran organisasi, pengetahuan dipandang berada dalam individu, sementara itu dipandang sebagai berada dalam individu dan dalam memori organisasi dalam organisasi pembelajaran.

Kontoghiorghes, et.al. (2005) menguraikan 3 definisi mengenai *learning organization*: (1) Sebuah *learning organization* memfasilitasi pembelajaran

semua anggotanya dan terus menerus mengubah dirinya (Pedler, et.al., 1991). (2) *Learning organization* adalah di mana orang-orang secara terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola pemikiran yang baru dan luas dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang-orang terus mempelajari mengenai bagaimana belajar bersama (Senge, 1990). (3) Sebuah *learning organization* terampil dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 1993).

Pada awalnya, telah dikembangkan alat diagnostik untuk organisasi pembelajar. Analisis instrumen tersebut tumbuh dan kuesioner dikembangkan secara praktis tetapi tidak dipublikasikan dalam riset. Kemudian, melalui publikasi riset, dikembangkanlah *the dimensions of the learning organization questionnaire* (DLOQ). Marsick & Watkins (2003) menyampaikan DLOQ yang dilengkapi dengan kuesioner untuk mengukur perubahan penting dalam iklim, budaya, sistem, dan struktur organisasi yang mempengaruhi individu untuk belajar. Untuk mendefinisikan konstruk organisasi pembelajar, ada tujuh dimensi organisasi pembelajar yang membentuk dasar DLOQ.

Untuk mendefinisikan *learning organization*, DLOQ menggunakan pertanyaan untuk menggambarkan 7 dimensi dan definisi sebagaimana disajikan pada Tabel 2.2. Saat ini terdapat dua versi DLOQ (Leufvén, et.al., 2015). Versi pertama adalah versi lengkap dengan 43 item pengukuran, yang telah terbukti berguna sebagai alat diagnostik bagi praktisi yang menginginkan penilaian dan informasi komprehensif tentang budaya LO untuk membuat keputusan tentang detail intervensi (Yang, et.al., 2003). Versi kedua adalah bentuk singkat yang berisi 21 dari 43 item asli tetapi masih memiliki validitas dan reliabilitas konstruk (Yang, et.al., 2003).

Tabel 2.2 Dimensi Learning Organization

No.	Dimension	Definisi
1	Create continuous learning opportunities	Learning is designed into work so that people can learn on the job; opportunities are provided for ongoing education and growth.
2	Promote inquiry and dialogue	People gain productive reasoning skills to express their views and the capacity to listen and inquire into the views of others; the culture is changed to support questioning, feedback, and experimentation.
3	Encourage collaboration and team learning	Work is designed to use groups to access different modes of thinking; groups are expected to learn together and work together; collaboration is valued by the culture and rewarded.
4	Create systems to capture and share learning	Both high- and low-technology systems to share learning are created and integrated with work; access is provided; systems are maintained.
5	Empower people toward a collective vision	People are involved in setting, owning, and implementing a joint vision; responsibility is distributed close to decision making so that people are motivated to learn toward what they are held accountable to do.
6	Connect the organization to its environment	People are helped to see the effect of their work on the entire enterprise; people scan the environment and use information to adjust work practices; the organization is linked to its communities.
7	Provide strategic leadership for learning	Leaders model, champion, and support learning; leadership uses learning strategically for business results.

Sumber: Marsick & Watkins (2003)

Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan, implementasi LO dilaksanakan dengan menerapkan komponen LO yang terdiri dari: *strategic fit and management commitment, learning function organization, learners, knowledge management implementation, learning value chain, learning solutions, learning spaces, learners' performance, leaders' participation in learning process*, dan *feedback*. Komponen ini mendukung dimensi LO yang lebih luas sesuai dengan Marsick & Watkins

(2003). Sesuai dengan kondisi objek penelitian, indikator LO yang digunakan pada penelitian ini sesuai Marsick & Watkins (2003), Yang, et.al. (2003), dan Leufvén, et.al. (2015) yaitu *create continuous learning opportunities, create systems to capture and share learning, promote inquiry and dialogue, encourage collaboration and team learning, empower people toward a collective vision, connect the organization to its environment, dan provide strategic leadership for learning.*

2.1.3 Organizational Innovation

Pada dasarnya inovasi merupakan suatu proses yang tidak hanya sebatas menciptakan ide atau pemikiran baru. Ide tersebut harus diimplementasikan melalui sebuah proses adopsi, yaitu keputusan untuk menggunakan inovasi secara keseluruhan sebagai tindakan yang terbaik. Proses adopsi inovasi inilah yang harus mendapat perhatian utama oleh sebuah organisasi. Inovasi adalah sebuah perubahan, baik berupa perubahan dalam produk dan jasa, maupun perubahan dalam proses. Apabila dilihat dari sifat perubahannya, perubahan dapat terjadi secara bertahap (*incremental*), radikal (*radical*), atau perubahan bentuk (*transformation*) (Tidd, 2001). Kreativitas adalah produksi ide-ide baru dan berguna, dan inovasi adalah keberhasilan implementasi ide-ide kreatif dalam suatu organisasi sehingga kreativitas berada pada level individu, sedangkan inovasi berada pada level organisasi (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Lowe & Marriott (2012) menyampaikan bahwa inovasi dibagi menjadi: (1) Inovasi produk, merupakan perubahan dalam hal produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. (2) Inovasi proses, merupakan perubahan dalam cara bekerja/membuat produk dan cara melakukan distribusinya. (3) Inovasi positioning, merupakan perubahan dalam konteks memperkenalkan produk atau

jasa perusahaan. (4) Inovasi paradigma, merupakan perubahan dalam pola atau metode yang ada di dalam kerangka organisasi. Demikian pula Alrubaiee, et.al. (2015) menggunakan 3 dimensi inovasi yaitu inovasi proses, inovasi produk, dan inovasi kapabilitas. Di samping itu, Abdi, et.al. (2018) merincikan *organizational innovation* ke dalam *administrative innovation*, *incremental product innovation*, *incremental process innovation*, *radical product innovation*, dan *radical process innovation*.

Schumpeter (1961) mengklasifikasikan *business innovation* sebagai produk baru, metode manufaktur baru, sumber pasokan baru, eksploitasi pasar baru, dan metode organisasi bisnis baru. Menurut Gumusluoglu & Ilsev (2009), *business innovation* mengacu pada bagaimana sebuah organisasi menghasilkan ide-ide baru dan meningkatkan produk yang sudah ada. Selain itu, Carmeli et al. (2010) menyatakan bahwa *business innovation* mencakup stimulasi inisiatif baru dan pemberian evaluasi kinerja yang jelas dan memadai.

Mai, et.al. (2022) menggunakan beberapa indikator yang menjelaskan mengenai inovasi perusahaan: 1) Perusahaan mengembangkan produk dan layanan baru, 2) Perusahaan memperkenalkan produk dan layanan baru ke pasar, 3) Perusahaan membelanjakan untuk praktik pengembangan produk dan layanan baru, 4) Perusahaan menambahkan produk dan layanan baru yang sudah ada di pasar, 5) Perusahaan menambahkan produk dan layanan baru pertama kali di pasar, 6) Perusahaan pelopor teknologi di industri.

Pada sektor publik, Sandford Borins (2000) telah mengidentifikasi tiga jenis inovasi yang menonjol: respon politis yang dipimpin untuk menangani krisis, pemulihan organisasi (*organizational turnaround*) yang dilakukan oleh kepala unit yang baru menjabat, dan inovasi *bottom-up* yang diprakarsai oleh pegawai *frontliner* dan manajer menengah. Inovasi jenis pertama jarang ditemui di sektor publik. Inovasi yang didorong oleh pemulihan organisasi (*organizational*

turnaround) biasanya dilakukan apabila terdapat kesenjangan kinerja. Inovasi *bottom-up* diharapkan ada pada organisasi dan menjadi ciri khas organisasi sektor publik yang sangat inovatif (Stewart-Weeks & Kastle, 2015).

Skala intensitas inovasi pada sektor publik didasarkan pada survei Innobarometer 2010, terinspirasi oleh Oslo Manual (OECD, 2005) yang kemudian disesuaikan dengan konteks administrasi publik (Arundel et.al., 2015) dan digunakan dalam penelitian selanjutnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Clausen, et.al. (2020) dan Hoai, et.al. (2022):

Sejak tahun lalu, apakah organisasi Anda memperkenalkan sesuatu yang baru atau meningkat secara signifikan (1 = Ya. 0 = Tidak)

1. *layanan?*
2. *metode mengkomunikasikan aktivitas Anda kepada publik, seperti metode baru atau yang ditingkatkan untuk mempromosikan organisasi atau layanan Anda?*
3. *metode mengkomunikasikan aktivitas Anda kepada publik, seperti metode baru atau yang lebih baik untuk mempengaruhi perilaku pengguna, warga negara, atau orang lain?*
4. *proses atau metode organisasi, seperti metode baru atau yang ditingkatkan untuk menyediakan layanan atau berinteraksi dengan pengguna Anda?*
5. *proses atau metode organisasi, seperti sistem pengiriman atau logistik yang baru atau lebih baik untuk input Anda?*
6. *proses atau metode organisasi, seperti aktivitas pendukung baru atau yang ditingkatkan seperti sistem pemeliharaan, pembelian, akuntansi, atau sistem komputasi, dll.?*
7. *proses atau metode organisasi, seperti sistem manajemen baru atau yang ditingkatkan?*

8. *proses atau metode organisasi, seperti metode baru atau lebih baik untuk mengorganisir tanggung jawab kerja atau pengambilan keputusan?*

Untuk keperluan penelitian ini, dengan memperhatikan kondisi objek penelitian, pertanyaan nomor 5 dan 6 tidak dimasukkan ke dalam indikator penelitian karena seluruh unit organisasi Kementerian Keuangan menggunakan sistem logistik, pemeliharaan, pembelian, akuntansi, atau sistem komputasi yang sama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, dimensi dan indikator *organizational innovation* ditentukan sebagai berikut:

1. produk/layanan publik
 - a. Produk/layanan baru
 - b. Produk/layanan yang meningkat signifikan
2. metode mengkomunikasikan aktivitas organisasi kepada publik
 - a. Metode untuk mempromosikan layanan
 - b. Metode untuk mempengaruhi pengguna
3. proses atau metode organisasi
 - a. Metode untuk menyediakan layanan
 - b. Metode untuk berinteraksi dengan pengguna
 - c. Sistem manajemen
 - d. Metode untuk mengorganisir tanggung jawab kerja
 - e. Metode untuk mengorganisir pengambilan keputusan

Ukuran yang disampaikan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai inovasi produk, positioning, dan proses menurut Lowe & Marriott (2012), serta inovasi incremental dan radical menurut Tidd (2001).

2.1.4 Organizational Performance

Kinerja organisasi merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Suryana, et.al., 2010). Kinerja organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004), yaitu: (1) Kemampuan organisasi dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, (2) Kemampuan organisasi dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, (3) Kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan, (4) Kemampuan organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Kinerja organisasi adalah sebagai hasil yang dicapai dari interaksi antara kegiatan sektor komunikasi/teknologi informasi dan sumber dayanya atau perbedaan antara tujuan keuangan dan tujuan non-keuangan dalam periode waktu tertentu. Pengukuran untuk kinerja organisasi bergantung pada bidang kinerja dalam organisasi bisnis, sifat kegiatan, dan bidang fokus yang diyakini mencapai tujuan prioritas bagi organisasi (Alrubaiee, et.al., 2015). Kinerja harus dianalisis dan didefinisikan secara dekat dengan tujuan yang ditargetkan. Marston memiliki motto “Jangan menurunkan harapan Anda untuk memenuhi kinerja Anda. Tingkatkan tingkat kinerja Anda untuk memenuhi harapan Anda” (Elena-Iuliana & Maria, 2016). Dengan demikian, kinerja organisasi adalah hasil kerja dalam mencapai tujuan organisasi yang telah diekspektasikan.

Kinerja organisasi mencakup kinerja keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan berkaitan dengan pengembalian investasi, pendapatan, dan margin keuntungan, sedangkan kinerja non-keuangan mengacu pada kepuasan pelanggan, pertumbuhan, dan manfaat tidak berwujud lainnya (Muthuveloo, et.al., 2017). Singh, et.al. (2019) menyampaikan bahwa kinerja organisasi berkaitan dengan kinerja keuangan, kinerja pasar, dan *return on shareholder*.

Wang, et.al. (2015) membahas bahwa kinerja adalah inti dari semua kegiatan dalam organisasi yang menentukan kelangsungan hidup organisasi karena kinerja organisasi adalah cerminan dari cara organisasi mengeksploitasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk mencapai tujuannya.

Hoai, et.al. (2022), Verbeeten & Speklé (2015), Speklé & Verbeeten (2014), Dunk dan Lysons (1997), Verbeeten (2008), dan Williams, et.al. (1990) mengukur kinerja dengan instrumen yang dikembangkan oleh Van de Ven dan Ferry (1980). Instrumen ini dirancang khusus untuk menggambarkan kinerja dalam organisasi sektor publik. Dimensi *organizational performance* meliputi (1) kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan, (2) kualitas atau akurasi pekerjaan yang dihasilkan, (3) jumlah inovasi, perbaikan proses, atau ide-ide baru, (4) reputasi dari “*work excellence*”, (5) pencapaian tujuan tingkat produktivitas atau layanan, (6) efisiensi operasi, dan (7) moral personel unit.

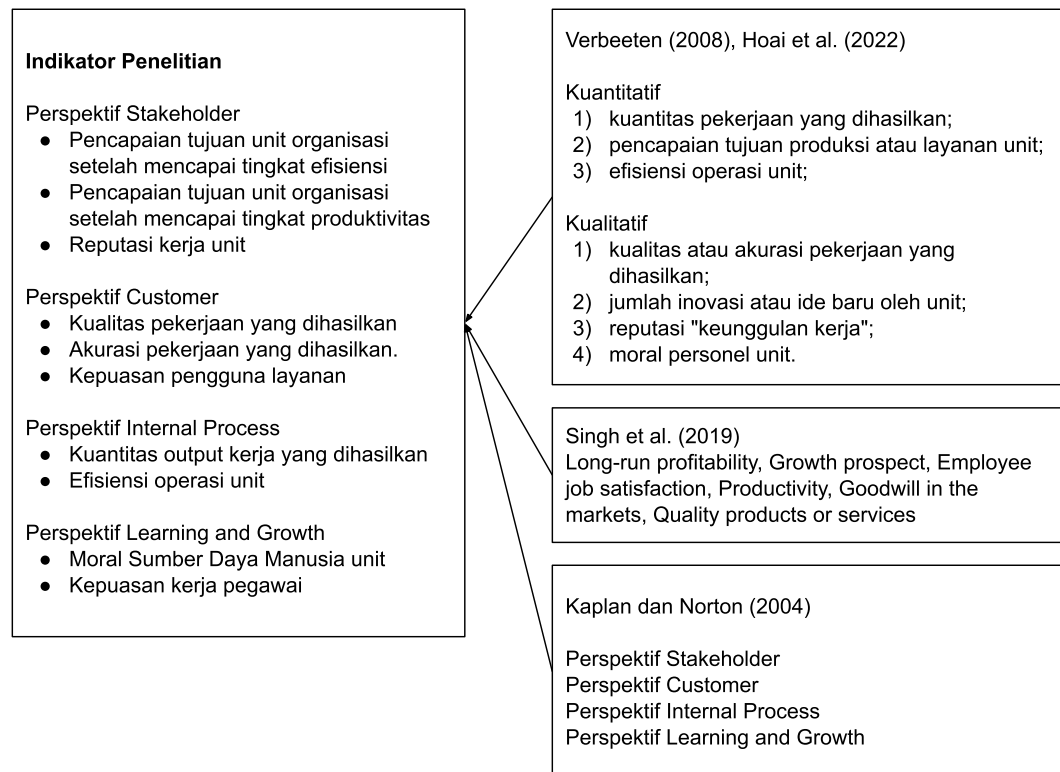
Singh, et.al. (2019) menambahkan indikator *employee job satisfaction* sebagai salah satu indikator *organizational performance*. Dengan demikian, sesuai dengan Hoai, et.al. (2022), Verbeeten & Speklé (2015), Speklé & Verbeeten (2014), Dunk dan Lysons (1997), Verbeeten (2008), dan Williams, et.al. (1990), serta Singh, et.al. (2019), indikator pada *organizational performance* yang digunakan pada penelitian ini meliputi (1) produktivitas, (2) kualitas pekerjaan, (3) akurasi pekerjaan, (3) jumlah inovasi, (4) reputasi dari “*work excellence*”, (5) efisiensi operasi, (6) moral personel unit, dan (7) kepuasan kerja pegawai.

Organizational performance di lingkungan Kementerian Keuangan secara umum menggunakan 4 (empat) perspektif menurut Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (2004) yang telah ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KM.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, yaitu:

- 1) Perspektif *Stakeholder*. Perspektif Stakeholder mencakup kinerja yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang stakeholder. *Stakeholder* (pemangku kepentingan) merupakan pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas output atau outcome dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung.
- 2) Perspektif *Customer*. Perspektif Customer mencakup kinerja yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan customer dan/atau harapan organisasi terhadap customer. Customer (pengguna layanan) merupakan pihak luar yang terkait langsung dengan output atau pelayanan suatu organisasi.
- 3) Perspektif *Internal Process*. Perspektif Internal Process mencakup kinerja yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).
- 4) Perspektif *Learning and Growth*. Perspektif Learning and Growth mencakup kinerja yang berupa kondisi ideal atas sumber daya internal organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan output atau outcome organisasi yang sesuai dengan harapan customer dan stakeholder.

Sebagai *pure non profit organizations*, instansi pemerintah tidak berfokus pada ukuran finansial sebagai tujuan utama organisasi. Ukuran hasil atau *outcome* dianggap dapat menggantikan ukuran finansial dalam puncak hirarki model *balanced scorecard*. Modifikasi bisa dilakukan dengan menambah perspektif *stakeholders*. Perspektif finansial maupun *stakeholders* menilai kinerja yang telah dicapai organisasi yang bertujuan untuk memuaskan penyedia

sumber daya organisasi. *Stakeholders* memandang pengelolaan keuangan instansi pemerintah yang telah memperoleh pasokan sumber daya dari mereka.



Gambar 2.1 Ringkasan Indikator *Organizational Performance*

Penelitian Verbeeten (2008) membedakan antara kinerja kuantitatif dan kualitatif karena berkaitan dengan *trade-off* antara efisiensi (jangka pendek) dan efektivitas (jangka panjang). Kinerja kuantitatif mengacu pada aspek kuantitatif kinerja seperti penggunaan sumber daya, jumlah output yang dihasilkan, dan efisiensi. Kinerja kualitatif mengacu pada "kualitas operasional" (misalnya, akurasi) serta "kapasitas strategis" (misalnya, inovasi dan efektivitas jangka panjang).

Indikator pada *organizational performance* yang telah ditentukan sebelumnya, kemudian diklasifikasikan ke dalam dimensi Balanced Scorecard: Perspektif Stakeholder (pencapaian tujuan unit organisasi setelah mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas); Perspektif Customer (kualitas pekerjaan,

akurasi pekerjaan, kepuasan pengguna layanan, reputasi kerja unit); Perspektif Internal Process (produktivitas, efisiensi operasi); Perspektif Learning and Growth (moral SDM unit, kepuasan kerja pegawai).

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.3 Tinjauan Empiris

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
A. Pengaruh Langsung KM terhadap LO				
1	Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022) Journal of Business Research	Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data yang dikumpulkan dari 188 perusahaan UMKM di Vietnam.	Pembelajaran organisasi sebagai mediator penting yang mendasari hubungan antara resource-based management initiatives (RBMI) dan ketahanan/inovasi. RBMI adalah sarana yang memungkinkan individu dan organisasi untuk memperoleh, bertukar, dan memanfaatkan pengetahuan baru dan kompleks.
2	Zhou, Y., Yuen, K. F., Tan, B., & Thai, V. V. (2021) Marine Policy	The effect of maritime knowledge clusters on maritime firms' performance: An organizational learning perspective	Analisis kuantitatif menggunakan CFA (<i>confirmatory factor analysis</i>) dan SEM. Data dikumpulkan dari 203 profesional pengiriman di Singapura	Terdapat hubungan positif antara maritime knowledge clusters dan maritime firms' performance. Hubungan ini dimediasi oleh firms' social capital dan absorptive capacity secara berurutan.
3	Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, A. Z. (2011). Procedia-Social and Behavioral Sciences	Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness.	Pendekatan holistik untuk membangun inovasi organisasi berdasarkan Manajemen Pengetahuan (KM) dan Kemampuan Pembelajaran Organisasi (OLC).	<i>Organization Learning Culture</i> (OLC) menjembatani antara pengetahuan yang ditransfer/dibagikan, dan inovasi organisasi dengan cara mengenali nilai informasi baru, mengasimilasinya ke dalam organisasi. Aset berbasis pengetahuan dikelola dan diterapkan ke dalam inovasi organisasi dalam konteks mekanisme KM yang disumbangkan oleh OLC.
4	Irani, Z., Sharif, A. M., & Love, P. E. D. (2009). International	Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational	Ekstrapolasi data dari organisasi manufaktur menggunakan studi kasus, dan dengan data ini kemudian	Sesuai dengan model yang dikembangkan, terdapat hubungan antara KM dan OL dan masing-masing saling mendukung. Rekomendasi:

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Journal of Production Economics	memory.	dimodelkan menggunakan teknik fuzzy cognitive mapping (FCM).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan dan pendidikan sangat penting untuk melanjutkan keberhasilan perusahaan, sehingga harus direncanakan secara strategis sebelumnya berbarengan dengan program perubahan. 2. <i>Tacit issue</i> yang tidak dibuat <i>explicit</i> akan menghambat keberhasilan proyek. 3. Budaya organisasi perlu dikembangkan, mencakup saluran komunikasi yang beragam dan kaya antara manajemen dan karyawan (tanggapan yang berkaitan dengan inisiatif teknologi tidak boleh diabaikan). 4. Komitmen manajemen terhadap program di seluruh perusahaan, harus konsisten, jelas, dan memiliki tata kelola yang tepat untuk menghindari konflik kewenangan dan tanggung jawab (dan menghindari "budaya menyalahkan").
5	Ngah, R., Tai, T. and Bontis, N., (2016). Knowledge and Process Management	Knowledge management capabilities and organizational performance in roads and transport authority of Dubai: The mediating role of learning organization.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data kuesioner dikumpulkan dari 255 responden yang terdiri dari eksekutif, manajer, dan direktur Otoritas Jalan dan Transportasi di Dubai, Uni Emirat Arab.	<i>Knowledge management capabilities</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> . <i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management capabilities</i> dan <i>organizational performance</i> .
6	Shieh, C.J., (2011). The Service Industries Journal	Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SPSS. Data berasal dari 322 respon valid dari direktur dan staf pada 150 bisnis jasa Taiwan di kota Kun-Shan, China.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan OP. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan LO. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara LO dan OP. LO tidak dapat memoderasi hubungan antara CKM dan OP.
7	Chawla, D. and Joshi, H., (2011). The Learning Organization	Impact of knowledge management on learning organization practices in India:	Dalam studi eksplorasi ini, diambil sampel berupa 51 responden dari manufaktur, IT/ITES, pembangkit listrik dan perusahaan	Sebagian besar dimensi KM memiliki dampak positif terhadap LO. Jenis industri tidak memiliki dampak diferensial statistik pada dimensi LO dalam banyak kasus. Industri IT dan ITES memiliki skor

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		an exploratory analysis.	distribusi di India. Berdasarkan literatur, sejumlah hipotesis dirumuskan dan diuji untuk menggambarkan apakah praktik KM dan LO bervariasi antar kelompok industri.	tertinggi pada sebagian besar dimensi LO.
8	Jamalzadeh, M., (2012). Procedia-Social and Behavioral Sciences	The relationship between knowledge management and learning organization of faculty members at Islamic Azad university, Shiraz branch in academic year.(2010-2011).	Analisis kuantitatif menggunakan Pearson Correlation. Data dikumpulkan dari 140 responden yang mengisi lengkap, pada Fakultas di Islamic Asad University.	Terdapat hubungan positif antara <i>knowledge management's elements</i> dan <i>organizational learning</i> .
9	KING, W., CHUNG, T., & HANEY, M. (2008) Omega	Knowledge Management and Organizational Learning.	Analisis life cycle models of KM.	Organizational learning (OL) merupakan tujuan dari KM. Dengan memotivasi penciptaan, penyebaran dan penerapan pengetahuan, inisiatif KM terbayar dengan membantu organisasi mencapai tujuannya. Dari perspektif ini, OL adalah salah satu cara penting di mana organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan.
10	ZOU, P., & LIM, C. (2002) Advances in Building Technology	The implementation of knowledge management and organisational learning in construction company.	Analisis proposed model of KM-OL.	Setelah infrastruktur KM dibuat, kegiatan menangkap, mentransfer, berbagi, menyimpan, dan mengambil pengetahuan dapat digunakan bahkan jika sistem belum selesai. Pengujian sistem KM dapat dilakukan dengan mempelajari kasus percontohan atau proyek untuk mengidentifikasi kelemahan sistem. Dari proses pengujian, sistem KM dapat dimodifikasi dan ditingkatkan sesuai dengan preferensi perusahaan. Penerapan pengetahuan dan berbagi dari karyawan harus didorong. Umpan balik dari sistem KM memberikan pengetahuan yang sistematis dan terstruktur sebagai dasar untuk OL. Oleh karena itu, perusahaan konstruksi berkewajiban

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				<p>memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar melalui berbagi pengetahuan, pembagian tugas, dan rotasi pekerjaan dalam sistem KM.</p> <p>Malhotra (2000) claims that '...information archived in a database doesn't ensure that people will necessarily see or use the information'.</p>
11	Lenart-Gansiniec, R. (2021). Government Information Quarterly	The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local governments.	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Sampel berupa 205 local governments units di Polandia.	<p>Crowdsourcing memiliki pengaruh positif pada pembelajaran organisasi. Jenis crowdsourcing, seperti crowdsourcing, crowd creation, dan crowd voting terkait dengan pembelajaran organisasi.</p> <p>Catatan: Apabila diamati, crowdsourcing dapat dianalogikan dengan KM.</p>
12	Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020) Sustainability	Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel sejumlah 350 berasal dari garment firms, operating their businesses in Lahore and Gujranwala.	<p>Manajemen pengetahuan menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya mengungkapkan hubungan positif dengan inovasi organisasi yang berkelanjutan di UKM industri garmen. Pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi yang berkelanjutan.</p> <p>Variabel kontrol: Age dan Education.</p>
13	Nouri, B. A., Ghorbani, R., & Soltani, M. (2017). Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR	The effect of knowledge management on organizational innovation with the mediating role of organizational learning (case study: Agricultural Bank in Iran).	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel berupa 140 karyawan Agricultural Bank in Ardabil Province.	<p>KM berpengaruh positif terhadap LO. Namun, KM tidak berpengaruh terhadap OI. LO juga memiliki efek positif pada OI. Akan tetapi, secara tidak langsung, LO adalah variabel mediasi hubungan KM dan OI.</p>
14	Liao, S.-H., & Wu, C. (2010) Expert Systems	System perspective of knowledge management, organizational	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data dikumpulkan dari 327 sampel yang	<p><i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organizational innovation</i>. Jika perusahaan tidak</p>

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	with Applications	learning, and organizational innovation.	berasal dari 27 perusahaan elektronik dan asuransi keuangan.	dapat belajar dari pengetahuan individu dan kelompok mereka, tidak akan ada inovasi di perusahaan ini. KM adalah input, LO adalah proses, OI adalah output.
B. Pengaruh Langsung LO terhadap OI				
1	Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022) Journal of Business Research	Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data yang dikumpulkan dari 188 perusahaan UMKM di Vietnam.	Pembelajaran organisasi sebagai mediator penting yang mendasari hubungan antara resource-based management initiatives (RBMI) dan ketahanan/inovasi. RBMI adalah sarana yang memungkinkan individu dan organisasi untuk memperoleh, bertukar, dan memanfaatkan pengetahuan baru dan kompleks.
2	Gomes, G., Seman, L. O., & Carmona, L. J. D. M. (2022). Structural Change and Economic Dynamics	Industry does matter: Analysing innovation, firm performance and organisational learning heterogeneities on Brazilian manufacturing sectors.	Analisis kuantitatif menggunakan partial least squares (PLS) path modelling di samping <i>compositional invariance analysis</i> . Sampel berasal dari 318 organisasi - eksportir dan non-eksportir di sektor industri: furnitur & kayu, bahan kimia & plastik, tekstil & pakaian dan logam-mekanik & metalurgi.	Hasil menunjukkan bahwa organizational learning capabilities mempengaruhi innovation performance, yang kemudian berdampak pada kinerja perusahaan. Analisis heterogenitas menemukan perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis industri.
3	Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2019). Journal of Business Research	Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data yang dikumpulkan dari 404 sampel UMKM di United Arab Emirates (UAE).	Top management knowledge value dan knowledge creating practices mempengaruhi open innovation, yang secara berurutan kemudian mempengaruhi organizational performance.
4	Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, A. Z. (2011). Procedia-Social and Behavioral Sciences	Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness.	Pendekatan holistik untuk membangun inovasi organisasi berdasarkan Manajemen Pengetahuan (KM) dan Kemampuan Pembelajaran	<i>Organization Learning Culture</i> (OLC) menjembatani antara pengetahuan yang ditransfer/dibagikan, dan inovasi organisasi dengan cara mengenali nilai informasi baru, mengasimilasinya ke dalam organisasi. Aset berbasis

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Organisasi (OLC).	pengetahuan dikelola dan diterapkan ke dalam inovasi organisasi dalam konteks mekanisme KM yang disumbangkan oleh OLC.
5	Gachanja, I. M., Nga'nga', S. I., & Kiganane, L. M. (2020). International Journal of Innovation Studies	Influence of organization learning on innovation output in manufacturing firms in Kenya.	Analisis kuantitatif menggunakan SPSS (correlation dan liner regression). Multi-stage sampling strategy digunakan untuk mendapatkan data dari 303 responden dari 101 perusahaan di Kenya.	<i>Organization learning</i> berpengaruh terhadap <i>innovation output</i> , dan dimoderasi oleh <i>supportive learning environment</i> .
6	Kontoghiorghes, C., Awbre, S.M. and Feurig, P.L., (2005). Human resource development quarterly	Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance.	Analisis kuantitatif. Sampel penelitian terdiri dari 300 karyawan divisi teknologi informasi pabrik mobil besar, 256 karyawan divisi manajemen kasus perusahaan asuransi perawatan kesehatan, kemudian masing-masing 189 dan 60 karyawan di 2 perusahaan suku cadang mobil yang berbeda.	Dimensi <i>learning organization</i> terpenting atas change adaptation, quick product or service introduction, and bottom-line organizational performance adalah yang berkaitan dengan structural, cultural, dan information systems pada organisasi.
7	Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F. and Ishak, N.A., (2014). Procedia-Social and Behavioral Sciences	Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education.	Studi literatur dilakukan untuk membuat framework.	Learning organization berpengaruh terhadap organizational performance. Learning organization berpengaruh terhadap organizational innovativeness.
8	Tohidi et al. (2012) Journal of Enterprise Information Management	Organizational learning measurement and the effect on firm innovation	Analisis kuantitatif menggunakan CFA dan SEM. Data dikumpulkan dari 18 produsen ubin keramik Iran. Total 173 kuesioner yang valid	<i>Organizational learning capability</i> berdampak pada <i>firm innovation</i> .

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			diperoleh dan digunakan untuk menguji model penelitian.	
9	Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). International Journal of Business and Management	Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises	Analisis kuantitatif menggunakan multiple stepwise regression analysis. Data dikumpulkan melalui survei elektronik dari 320 usaha kecil dan menengah yang beroperasi di industri TIK di Malaysia	<i>Organizational learning</i> berkontribusi pada <i>innovation capability</i> , dan <i>innovation</i> berhubungan positif dengan <i>firm performance</i> . <i>Organizational learning</i> sangatlah penting dalam menentukan inovasi pada bisnis UMKM di Malaysian ICT industry.
10	Azma, F., & Mostafapour, M. Ali. (2011) Procedia - Social and Behavioral Sciences	Identify Knowledge management And Organizational Learning Indicators and its Relation With Creativity	Analisis kuantitatif dengan korelasi. Data dikumpulkan dari 317 sampel yang merupakan manajer (presiden, wakil presiden, karyawan dengan universitas) dan guru dari departemen pendidikan Provinsi Golestan (N=1800).	Enam indikator dari knowledge management dan organizational learning: 1- knowledge creation 2- Knowledge sharing 3- Refining knowledge 4- common vision 5- systematic thinking 6- Group Learning telah diidentifikasi dan memiliki hubungan signifikan dengan creativity.
11	Schneckenberg, D., Truong, Y., & Mazloomi, H. (2015) Technological Forecasting and Social Change	Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation.	Melakukan investigasi microfoundations of innovative capabilities pada large multinational firm.	Interaksi yang kompleks dan dinamis dari berbagi pengetahuan perusahaan dan proses pembelajaran organisasi memelihara sumber-sumber mikro dari kemampuan inovatif dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.
12	Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). Journal of Innovation & Knowledge	The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation.	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Sampel berupa 638 pimpinan pada perusahaan wisata di Vietnam.	Organizational learning memediasi pengaruh leadership traits pada business innovation. Organizational learning berpengaruh pada business innovation.
13	Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011).	Innovation, organizational learning, and performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel berupa 451 perusahaan di Spanyol.	<i>Organizational learning and innovation</i> — berkontribusi positif terhadap <i>business performance</i> , dan <i>organizational learning</i>

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Journal of Business Research			mempengaruhi <i>innovation</i> . Penemuan lain: <i>Size and age of the firm, industry and environmental turbulence</i> memoderasi hubungan OL-I dan I-BP.
14	Sutanto, E. M. (2017). Asia Pacific Management Review	The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia.	Analisis kuantitatif menggunakan regresi. Sampel berupa 179 dosen dosen program sarjana dari perguruan tinggi terakreditasi A dan B di Jawa Timur, Indonesia (62 perguruan tinggi negeri dan 117 perguruan tinggi swasta).	<i>Organizational learning capability</i> dan <i>organizational creativity</i> adalah faktor signifikan untuk mendorong <i>innovation level</i> .
15	Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019) Government Information Quarterly	What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel acak adalah 375 karyawan dan supervisor dari 89 komite kota (salah satu tingkatan organisasi pemerintah daerah) di Pakistan.	Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan. Demikian pula, pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan memiliki dampak yang signifikan terhadap inovasi karyawan. Anehnya, pengaruh moderasi penggunaan media sosial pada hubungan antara pembelajaran organisasi dan inovasi karyawan terbukti tidak signifikan. Namun, penggunaan media sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara berbagi pengetahuan dan inovasi karyawan.
16	Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020) Sustainability	Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel sejumlah 350 berasal dari garment firms, operating their businesses in Lahore and Gujranwala.	Manajemen pengetahuan menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya mengungkapkan hubungan positif dengan inovasi organisasi yang berkelanjutan di UKM industri garmen. Pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi yang berkelanjutan. Variabel kontrol: Age dan Education.
17	Nouri, B. A., Ghorbani, R., & Soltani, M.	The effect of knowledge management on	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel berupa 140	KM berpengaruh positif terhadap LO. Namun, KM tidak berpengaruh terhadap OI. LO juga memiliki efek

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(2017). Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR	organizational innovation with the mediating role of organizational learning (case study: Agricultural Bank in Iran).	karyawan Agricultural Bank in Ardabil Province.	positif pada OI. Akan tetapi, secara tidak langsung, LO adalah variabel mediasi hubungan KM dan OI.
18	Liao, S.-H., & Wu, C. (2010) Expert Systems with Applications	System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data dikumpulkan dari 327 sampel yang berasal dari 27 perusahaan elektronik dan asuransi keuangan.	<i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organizational innovation</i> . Jika perusahaan tidak dapat belajar dari pengetahuan individu dan kelompok mereka, tidak akan ada inovasi di perusahaan ini. KM adalah input, LO adalah proses, OI adalah output.
C. Pengaruh Langsung OI terhadap OP				
1	Gomes, G., Seman, L. O., & Carmona, L. J. D. M. (2022). Structural Change and Economic Dynamics	Industry does matter: Analysing innovation, firm performance and organisational learning heterogeneities on Brazilian manufacturing sectors.	Analisis kuantitatif menggunakan partial least squares (PLS) path modelling di samping <i>compositional invariance analysis</i> . Sampel berasal dari 318 organisasi - eksportir dan non-eksportir di sektor industri: furnitur & kayu, bahan kimia & plastik, tekstil & pakaian dan logam-mekanik & metalurgi.	Hasil menunjukkan bahwa organizational learning capabilities mempengaruhi innovation performance, yang kemudian berdampak pada kinerja perusahaan. Analisis heterogenitas menemukan perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis industri.
2	Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Journal of Innovation & Knowledge	Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture.	Analisis kuantitatif, SEM. Data dikumpulkan dari 151 sampel non-probabilitas dari perusahaan jasa dan manufaktur di Turki.	Variabel kontrol: organization size dan nature of industry. Green knowledge management (GKM) berpengaruh positif dan signifikan (memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai) green innovation dan sustainable development goals (SDG). Selain itu, green innovation juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap corporate sustainable development (CSD). Organization green culture (OGC) memperkuat hubungan (memoderasi) antara GKM dan green innovation untuk mencapai SDG. Selanjutnya, untuk semua ukuran organisasi

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				manufaktur dan jasa, GKM ternyata sama pentingnya.
3	Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2019). Journal of Business Research	Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data yang dikumpulkan dari 404 sampel UMKM di United Arab Emirates (UAE).	Top management knowledge value dan knowledge creating practices mempengaruhi open innovation, yang secara berurutan kemudian mempengaruhi organizational performance.
4	Groza, M. D., Zmich, L. J., & Rajabi, R. (2021). Industrial Marketing Management	Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter?	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data sampel acak 1000 perusahaan business-to-business (B2B). Kemudian wakil presiden penjualan dan manajer penjualan mengisi survei yang diperlukan.	Hubungan antara <i>organizational innovativeness</i> dan pertumbuhan penjualan mengikuti grafik U nonlinear.
5	Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). International Journal of Business and Management	Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises	Analisis kuantitatif menggunakan multiple stepwise regression analysis. Data dikumpulkan melalui survei elektronik dari 320 usaha kecil dan menengah yang beroperasi di industri TIK di Malaysia	<i>Organizational learning</i> berkontribusi pada <i>innovation capability</i> , dan <i>innovation</i> berhubungan positif dengan <i>firm performance</i> . <i>Organizational learning</i> sangatlah penting dalam menentukan inovasi pada bisnis UMKM di Malaysian ICT industry.
6	Stella (2012) Unpublished master dissertation, Makerere University	Organizational learning, innovation and small and medium enterprise (SME) performance in Uganda	Analisis kuantitatif. Data cross-section dikumpulkan dari 217 responden pada UMKM di Uganda.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara organizational learning, innovation, dan firm performance. Innovation menjadi prediktor terkuat terhadap firm performance.
7	Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K., & Rakthin, S. (2022) Journal of Innovation & Knowledge	Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs.	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Data dikumpulkan dari 283 UMKM di Thailand.	<i>Innovation quality</i> memediasi hubungan antara <i>customer knowledge management</i> dan <i>firm performance</i> . Hubungan antara <i>customer knowledge management</i> dan <i>innovation quality</i> dimoderasi oleh <i>competitive intensity</i> .

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8	Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). Heliyon	The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership.	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Sampel berupa 319 manajer tingkat menengah yang dipekerjakan oleh Organisasi Sektor Publik di Vietnam yang memiliki pengalaman minimal tiga tahun di organisasi yang diwakilinya masing-masing.	Internal Control System (ICS) meningkatkan intensitas inovasi, yang memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi. Selain itu, data menunjukkan bahwa OI sepenuhnya memediasi hubungan antara ICS dan OP, dan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan ICS-OI dan OI-OP.
9	Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Journal of Business Research	Innovation, organizational learning, and performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel berupa 451 perusahaan di Spanyol.	<i>Organizational learning and innovation</i> — berkontribusi positif terhadap <i>business performance</i> , dan <i>organizational learning</i> mempengaruhi <i>innovation</i> . Penemuan lain: <i>Size and age of the firm, industry and environmental turbulence</i> memoderasi hubungan OL-I dan I-BP.
10	Alshammari, A. A., Rasli, A., Alnajem, M., & Arshad, A. S. (2014). Procedia - Social and Behavioral Sciences	An Exploratory Study on the Relationship between Organizational Innovation and Performance of Non-profit Organizations in Saudi Arabia.	Analisis kuantitatif menggunakan regresi linear. Sampel adalah 33 perusahaan non profit di Saudi Arabia. Organizational performance is examined based on five dimensions representing the Balanced Scorecard Methodology as follows: 1) mission attainment (7 items) as recommended by Kaplan and Norton (2000); 2) the customer perspective (9 items) as per the study of by Kaplan and Norton (2000); 3) internal process perspective (9 items) as per the studies of Niven (2003) and Kaplan and Norton (2000); 4) employees learning	Dua dimensi inovasi organisasi dalam bentuk proses inovatif dan pembelajaran inovatif, ditemukan sebagai prediktor kinerja organisasi yang sangat baik.

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			and growth (9 items) as per the study of Blackman (2008) and Alshweekh (2007); and 5) financial perspective (5 items) as per the study of Niven (2003).	
11	Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015) International Review of Management and business research	Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation.	Analisis kuantitatif menggunakan multiple regression dan path analysis. Sampel adalah 92 managers of Jordanian telecommunication and information technology companies	Ditemukan adanya pengaruh positif KM Processes terhadap OI dan OP. Ditemukan juga pengaruh positif OI terhadap OP. OI memediasi hubungan KM Process dan OP.
D. Pengaruh Langsung LO terhadap OP				
1	Escandon-Barbosa, D., & Salas-Páramo, J. (2022). Asia Pacific Management Review	The role of informal institutions in the relationship between innovation and organisational learning in export performance: A bidirectional relation?	Analisis kuantitatif menggunakan dynamic structural equation method (DSEM) with non-recursive relationships. Sampel yang diperoleh terdiri dari 400 perusahaan di Kolombia dan 400 di Vietnam antara Januari 2017 hingga Januari 2022.	Organizational learning berpengaruh positif terhadap export performance, demikian pula sebaliknya export performance berpengaruh terhadap organizational learning. Hubungan bersifat dua arah serta dimoderasi oleh informal institutions.
2	Agyabeng-Mensah, Y., Tang, L., Afum, E., Baah, C., & Dacosta, E. (2021). Sustainable Production and Consumption	Organisational identity and circular economy: Are inter and intra organisational learning, lean management and zero waste practices worth pursuing?	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM dengan data yang dikumpulkan dari manajer UMKM di Ghana.	Pembelajaran intra organisasi memerlukan implementasi pembelajaran antar organisasi yang efektif. Kinerja target ekonomi sirkular dan identitas organisasi dapat didorong melalui penerapan pembelajaran intra organisasi, pengembangan lean product, praktik lean manufacturing, dan zero waste.
3	Gagnon, M.-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J.-P., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F.	A learning organization in the service of knowledge management	Studi kasus eksplorasi menggunakan pendekatan purposive sampling, menargetkan informan kunci yang	Organisasi pembelajaran tampaknya mempengaruhi pekerjaan keperawatan sehari-hari dengan cara yang positif. Perubahan-perubahan ini terutama

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(2015). International Journal of Information Management	among nurses: A case study.	pernah terlibat dalam organisasi pembelajaran, karena sifat penelitian yang eksploratif.	timbul karena adanya transfer pengetahuan, dukungan untuk praktik keperawatan, dan kualitas tujuan perawatan kesehatan, yang telah dipenuhi melalui organisasi pembelajaran sejak awal.
4	Raiden, A., & King, A. (2021). Resources, Conservation and Recycling	Social value, organisational learning, and the sustainable development goals in the built environment.	Analisis kualitatif menggunakan practice approach dan social practice theory. Tulisan menyajikan wawasan dari dua klien, konsultan, otoritas lokal, dan dua kontraktor.	Pembelajaran organisasi atas sosial value berperan dalam pertumbuhan berkelanjutan dari aktivitas konstruksi dan infrastruktur global, yang tersebar di semua SDG.
5	Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Procedia - Social and Behavioral Sciences	Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector.	Analisis kuantitatif dengan stepwise regression analysis. Survei menggunakan kuesioner telah dilakukan pada sampel berupa 251 anggota staf yang dipekerjakan oleh 49 biro iklan di Yunani.	LO adalah prediktor penting dari kepuasan kerja karyawan dan kinerja individu, sementara kepuasan kerja terbukti menjadi mediator hubungan antara LO dan kinerja.
6	Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Kasetsart Journal of Social Sciences	Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data diperoleh dari 361 <i>full-time researcher</i> di dua organisasi sains dan teknologi di bawah Kementerian Sains dan Teknologi Thailand.	<i>Learning organization</i> memiliki <i>direct effect</i> terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>performance</i> . Akan tetapi, <i>commitment</i> tidak memiliki <i>direct effect</i> pada <i>organizational performance</i> .
7	Ngah, R., Tai, T. and Bontis, N., (2016). Knowledge and Process Management	Knowledge management capabilities and organizational performance in roads and transport authority of Dubai: The mediating role of learning organization.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data kuesioner dikumpulkan dari 255 responden yang terdiri dari eksekutif, manajer, dan direktur Otoritas Jalan dan Transportasi di Dubai, Uni Emirat Arab.	<i>Knowledge management capabilities</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> . <i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management capabilities</i> dan <i>organizational performance</i> .
8	Shieh, C.J., (2011). The Service Industries Journal	Study on the relations among the customer knowledge management, learning	Analisis kuantitatif menggunakan SPSS. Data berasal dari 322 respon valid dari direktur dan staf pada 150 bisnis jasa Taiwan	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan OP. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan LO. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara LO dan OP. LO

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		organization, and organizational performance.	di kota Kun-Shan, China.	tidak dapat memoderasi hubungan antara CKM dan OP.
9	Kontoghiorghes, C., Awbre, S.M. and Feurig, P.L., (2005). Human resource development quarterly	Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance.	Analisis kuantitatif. Sampel penelitian terdiri dari 300 karyawan divisi teknologi informasi pabrik mobil besar, 256 karyawan divisi manajemen kasus perusahaan asuransi perawatan kesehatan, kemudian masing-masing 189 dan 60 karyawan di 2 perusahaan suku cadang mobil yang berbeda.	Dimensi <i>learning organization</i> terpenting atas change adaptation, quick product or service introduction, and bottom-line organizational performance adalah yang berkaitan dengan structural, cultural, dan information systems pada organisasi.
10	Davis, D. and Daley, B.J., (2008). Human Resource Development International	The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance.	Analisis kuantitatif dengan menggunakan multiple regression equations. Sampel berupa 2000 perusahaan publik dengan pendapatan tahunan lebih besar atau sama dengan US\$100 juta. Data sekunder bersumber dari database ReferenceUSA.	Adanya hubungan positif antara <i>learning organization behaviours</i> dan <i>business performance</i> .
11	Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F. and Ishak, N.A., (2014). Procedia-Social and Behavioral Sciences	Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education.	Studi literatur dilakukan untuk membuat framework.	Learning organization berpengaruh terhadap organizational performance. Learning organization berpengaruh terhadap organizational innovativeness.
12	Stella (2012) Unpublished master dissertation, Makerere	Organizational learning, innovation and small and medium enterprise (SME) performance in Uganda	Analisis kuantitatif. Data cross-section dikumpulkan dari 217 responden pada UMKM di Uganda.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara organizational learning, innovation, dan firm performance. Innovation menjadi prediktor terkuat terhadap firm performance.

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	University			
13	Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Journal of Business Research	Innovation, organizational learning, and performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel berupa 451 perusahaan di Spanyol.	<i>Organizational learning and innovation</i> — berkontribusi positif terhadap <i>business performance</i> , dan <i>organizational learning</i> mempengaruhi <i>innovation</i> . Penemuan lain: <i>Size and age of the firm, industry and environmental turbulence</i> memoderasi hubungan OL-I dan I-BP.
14	Zhou, Y., Yuen, K. F., Tan, B., & Thai, V. V. (2021) Marine Policy	The effect of maritime knowledge clusters on maritime firms' performance: An organizational learning perspective	Analisis kuantitatif menggunakan CFA (<i>confirmatory factor analysis</i>) dan SEM. Data dikumpulkan dari 203 profesional pengiriman di Singapura	Terdapat hubungan positif antara maritime knowledge clusters dan maritime firms' performance. Hubungan ini dimediasi oleh firms' social capital dan absorptive capacity secara berurutan.
E. Pengaruh Langsung KM terhadap OI				
1	Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022) Journal of Business Research	Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data yang dikumpulkan dari 188 perusahaan UMKM di Vietnam.	Pembelajaran organisasi sebagai mediator penting yang mendasari hubungan antara resource-based management initiatives (RBMI) dan ketahanan/inovasi. RBMI adalah sarana yang memungkinkan individu dan organisasi untuk memperoleh, bertukar, dan memanfaatkan pengetahuan baru dan kompleks.
2	Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Journal of Innovation & Knowledge	Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data dikumpulkan dari 151 sampel non-probabilitas dari perusahaan jasa dan manufaktur di Turki.	Variabel kontrol: organization size dan nature of industry. Green knowledge management (GKM) berpengaruh positif dan signifikan (memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai) green innovation dan sustainable development goals (SDG). Selain itu, green innovation juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap corporate sustainable development (CSD). Organization green culture (OGC) memperkuat hubungan (memoderasi) antara GKM dan green innovation untuk mencapai SDG. Selanjutnya, untuk semua ukuran organisasi manufaktur dan jasa, GKM ternyata sama pentingnya.

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K., & Rakthin, S. (2022) Journal of Innovation & Knowledge	Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs.	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Data dikumpulkan dari 283 UMKM di Thailand.	<i>Innovation quality</i> memediasi hubungan antara <i>customer knowledge management</i> dan <i>firm performance</i> . Hubungan antara <i>customer knowledge management</i> dan <i>innovation quality</i> dimoderasi oleh <i>competitive intensity</i> .
4	Azma, F., & Mostafapour, M. Ali. (2011) Procedia - Social and Behavioral Sciences	Identify Knowledge management And Organizational Learning Indicators and its Relation With Creativity	Analisis kuantitatif dengan korelasi. Data dikumpulkan dari 317 sampel yang merupakan manajer (presiden, wakil presiden, karyawan dengan universitas) dan guru dari departemen pendidikan Provinsi Golestan (N=1800).	Enam indikator dari knowledge management dan organizational learning: 1- knowledge creation 2- Knowledge sharing 3- Refining knowledge 4- common vision 5- systematic thinking 6- Group Learning telah diidentifikasi dan memiliki hubungan signifikan dengan creativity.
5	Schneckenberg, D., Truong, Y., & Mazloomi, H. (2015) Technological Forecasting and Social Change	Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation.	Melakukan investigasi microfoundations of innovative capabilities pada large multinational firm.	Interaksi yang kompleks dan dinamis dari berbagi pengetahuan perusahaan dan proses pembelajaran organisasi memelihara sumber-sumber mikro dari kemampuan inovatif dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.
6	Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019) Government Information Quarterly	What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel acak adalah 375 karyawan dan supervisor dari 89 komite kota (salah satu tingkatan organisasi pemerintah daerah) di Pakistan.	Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan. Demikian pula, pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan memiliki dampak yang signifikan terhadap inovasi karyawan. Anehnya, pengaruh moderasi penggunaan media sosial pada hubungan antara pembelajaran organisasi dan inovasi karyawan terbukti tidak signifikan. Namun, penggunaan media sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara berbagi pengetahuan dan

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				inovasi karyawan.
7	Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020) Sustainability	Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel sejumlah 350 berasal dari garment firms, operating their businesses in Lahore and Gujranwala.	Manajemen pengetahuan menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya mengungkapkan hubungan positif dengan inovasi organisasi yang berkelanjutan di UKM industri garmen. Pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi yang berkelanjutan. Variabel kontrol: Age dan Education.
8	Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015) International Review of Management and business research	Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation.	Analisis kuantitatif menggunakan multiple regression dan path analysis. Sampel adalah 92 managers of Jordanian telecommunication and information technology companies	Ditemukan adanya pengaruh positif KM Processes terhadap OI dan OP. Ditemukan juga pengaruh positif OI terhadap OP. OI memediasi hubungan KM Process dan OP.
9	Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018) Journal of Business Economics and Management	The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel adalah 279 companies supplying automobile parts to Iran Khodro Company, an Iranian leading automobile manufacturer	Budaya organisasi dan KM mempengaruhi OI. Selain itu, LO memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan itu: LO memediasi hubungan budaya organisasi-OI, dan KM-OI. Namun, KM tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi-OI.
10	Liao, S.-H., & Wu, C. (2010) Expert Systems with Applications	System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data dikumpulkan dari 327 sampel yang berasal dari 27 perusahaan elektronik dan asuransi keuangan.	<i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organizational innovation</i> . Jika perusahaan tidak dapat belajar dari pengetahuan individu dan kelompok mereka, tidak akan ada inovasi di perusahaan ini. KM adalah input, LO adalah proses, OI adalah output.

F. Pengaruh Langsung KM terhadap OP

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Sun, Y., Shahzad, M., & Razzaq, A. (2022). Journal of Innovation & Knowledge	Sustainable organizational performance through blockchain technology adoption and knowledge management in China	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Data dikumpulkan dari 289 responden dari pegawai industri manufaktur (pegawai level senior, middle, dan junior).	Knowledge management berpengaruh positif terhadap sustainable organizational performance. Blockchain adoption dan supply chain visibility memediasi hubungan tersebut.
2	Zhou, Y., Yuen, K. F., Tan, B., & Thai, V. V. (2021) Marine Policy	The effect of maritime knowledge clusters on maritime firms' performance: An organizational learning perspective	Analisis kuantitatif menggunakan CFA (<i>confirmatory factor analysis</i>) dan SEM. Data dikumpulkan dari 203 profesional pengiriman di Singapura	Terdapat hubungan positif antara maritime knowledge clusters dan maritime firms' performance. Hubungan ini dimediasi oleh firms' social capital dan absorptive capacity secara berurutan.
3	Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Ain Shams Engineering Journal	Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM, hybrid of factor analysis dan path analysis. Data dikumpulkan dari 203 responden pada perusahaan konstruksi di Thailand.	Terdapat pengaruh positif <i>human resource management</i> (HRM) pada <i>knowledge management</i> (KM) dan kemudian KM pada <i>non-financial organizational performance</i> (OP).
4	Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Journal of Innovation & Knowledge	Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data dikumpulkan dari 151 sampel non-probabilitas dari perusahaan jasa dan manufaktur di Turki.	Variabel kontrol: organization size dan nature of industry. Green knowledge management (GKM) berpengaruh positif dan signifikan (memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai) green innovation dan sustainable development goals (SDG). Selain itu, green innovation juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap corporate sustainable development (CSD). Organization green culture (OGC) memperkuat hubungan (memoderasi) antara GKM dan green innovation untuk mencapai SDG. Selanjutnya, untuk semua ukuran organisasi manufaktur dan jasa, GKM ternyata sama pentingnya.
5	Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., &	Knowledge management, decision-making	Pengembangan kerangka kerja manajemen	Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja yang mendukung hubungan antara faktor pendukung

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Elçi, A. (2019). Journal of Innovation & Knowledge	style and organizational performance.	pengetahuan dan gaya pengambilan keputusan dengan meninjau literatur manajemen yang ada.	manajemen pengetahuan (yaitu, kolaborasi anggota organisasi, T-shaped skills, pembelajaran dan dukungan TI) dan kinerja organisasi, dan efek mediasi dari proses penciptaan pengetahuan. Artikel tersebut juga mengusulkan bahwa gaya pengambilan keputusan (yaitu, intuitif dan/atau rasional) akan memoderasi hubungan antara proses penciptaan pengetahuan dan kinerja organisasi.
6	Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). Asia Pacific Management Review	The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia.	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM pada 108 manajer, manajer senior, atau direktur perusahaan di Malaysia. <i>The tacit knowledge management</i> berasal dari <i>fundamental knowledge creation dimensions</i> yaitu <i>socialization, externalization, combination and internalization</i> (SECI model)	<i>Tacit knowledge management</i> berpengaruh signifikan pada <i>organizational performance</i> . Dari keempat dimensi, hanya <i>socialization</i> dan <i>internalization</i> yang berkontribusi signifikan di dalam pengaruh <i>tacit knowledge management</i> terhadap <i>organization performance</i> .
7	Ngah, R., Tai, T. and Bontis, N., (2016). Knowledge and Process Management	Knowledge management capabilities and organizational performance in roads and transport authority of Dubai: The mediating role of learning organization.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data kuesioner dikumpulkan dari 255 responden yang terdiri dari eksekutif, manajer, dan direktur Otoritas Jalan dan Transportasi di Dubai, Uni Emirat Arab.	<i>Knowledge management capabilities</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> . <i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management capabilities</i> dan <i>organizational performance</i> .
8	Shieh, C.J., (2011). The Service Industries Journal	Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SPSS. Data berasal dari 322 respon valid dari direktur dan staf pada 150 bisnis jasa Taiwan di kota Kun-Shan, China.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan OP. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan LO. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara LO dan OP. LO tidak dapat memoderasi hubungan antara CKM dan OP.
9	Chaithanapat, P., Punnakitikashem,	Relationships among	Analisis kuantitatif menggunakan	<i>Innovation quality</i> memediasi hubungan antara <i>customer</i>

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022) Journal of Innovation & Knowledge	knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs.	PLS-SEM. Data dikumpulkan dari 283 UMKM di Thailand.	<i>knowledge management</i> dan <i>firm performance</i> . Hubungan antara <i>customer knowledge management</i> dan <i>innovation quality</i> dimoderasi oleh <i>competitive intensity</i> .
10	Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Journal of Business Research	Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance.	Analisis menggunakan fuzzy set-theoretic approach. Sampel berupa tenaga kerja strategis, manajer level menengah, dan operasional.	Sistem yang menggabungkan <i>artificial intelligence</i> dan knowledge sharing memberikan strategi kinerja organisasi yang lebih berkelanjutan untuk operasi bisnis dalam masyarakat digital yang terus berubah.
G. Pengaruh Tidak Langsung KM terhadap OI melalui LO				
1	Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022) Journal of Business Research	Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data yang dikumpulkan dari 188 perusahaan UMKM di Vietnam.	Pembelajaran organisasi sebagai mediator penting yang mendasari hubungan antara resource-based management initiatives (RBMI) dan ketahanan/inovasi. RBMI adalah sarana yang memungkinkan individu dan organisasi untuk memperoleh, bertukar, dan memanfaatkan pengetahuan baru dan kompleks.
2	Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, A. Z. (2011). Procedia-Social and Behavioral Sciences	Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness.	Pendekatan holistik untuk membangun inovasi organisasi berdasarkan Manajemen Pengetahuan (KM) dan Kemampuan Pembelajaran Organisasi (OLC).	<i>Organization Learning Culture</i> (OLC) menjembatani antara pengetahuan yang ditransfer/dibagikan, dan inovasi organisasi dengan cara mengenali nilai informasi baru, mengasimilasinya ke dalam organisasi. Aset berbasis pengetahuan dikelola dan diterapkan ke dalam inovasi organisasi dalam konteks mekanisme KM yang disumbangkan oleh OLC.
3	Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A.	Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel sejumlah 350 berasal dari garment	Manajemen pengetahuan menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(2020) Sustainability	knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach.	firms, operating their businesses in Lahore and Gujranwala.	mengungkapkan hubungan positif dengan inovasi organisasi yang berkelanjutan di UKM industri garmen. Pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi yang berkelanjutan. Variabel kontrol: Age dan Education.
4	Nouri, B. A., Ghorbani, R., & Soltani, M. (2017). Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR	The effect of knowledge management on organizational innovation with the mediating role of organizational learning (case study: Agricultural Bank in Iran).	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel berupa 140 karyawan Agricultural Bank in Ardabil Province.	KM berpengaruh positif terhadap LO. Namun, KM tidak berpengaruh terhadap OI. LO juga memiliki efek positif pada OI. Akan tetapi, secara tidak langsung, LO adalah variabel mediasi hubungan KM dan OI.
5	Liao, S.-H., & Wu, C. (2010) Expert Systems with Applications	System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data dikumpulkan dari 327 sampel yang berasal dari 27 perusahaan elektronik dan asuransi keuangan.	<i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organizational innovation</i> . Jika perusahaan tidak dapat belajar dari pengetahuan individu dan kelompok mereka, tidak akan ada inovasi di perusahaan ini. KM adalah input, LO adalah proses, OI adalah output.
H. Pengaruh Tidak Langsung KM terhadap OP melalui LO				
1	Ngah, R., Tai, T. and Bontis, N., (2016). Knowledge and Process Management	Knowledge management capabilities and organizational performance in roads and transport authority of Dubai: The mediating role of learning organization.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data kuesioner dikumpulkan dari 255 responden yang terdiri dari eksekutif, manajer, dan direktur Otoritas Jalan dan Transportasi di Dubai, Uni Emirat Arab.	<i>Knowledge management capabilities</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> . <i>Learning organization</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management capabilities</i> dan <i>organizational performance</i> .
2	Shieh, C.J., (2011). The Service Industries Journal	Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational	Analisis kuantitatif menggunakan SPSS. Data berasal dari 322 respon valid dari direktur dan staf pada 150 bisnis jasa Taiwan di kota Kun-Shan, China.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan OP. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara CKM dan LO. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara LO dan OP. LO tidak dapat memoderasi hubungan antara CKM dan OP.

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		performance.		
3	Zhou, Y., Yuen, K. F., Tan, B., & Thai, V. V. (2021) Marine Policy	The effect of maritime knowledge clusters on maritime firms' performance: An organizational learning perspective	Analisis kuantitatif menggunakan CFA (<i>confirmatory factor analysis</i>) dan SEM. Data dikumpulkan dari 203 professional pengiriman di Singapura	Terdapat hubungan positif antara maritime knowledge clusters dan maritime firms' performance. Hubungan ini dimediasi oleh firms' social capital dan absorptive capacity secara berurutan.
I. Pengaruh Tidak Langsung KM terhadap OP melalui OI				
1	Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Journal of Innovation & Knowledge	Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Data dikumpulkan dari 151 sampel non-probabilitas dari perusahaan jasa dan manufaktur di Turki.	Variabel kontrol: organization size dan nature of industry. Green knowledge management (GKM) berpengaruh positif dan signifikan (memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai) green innovation dan sustainable development goals (SDG). Selain itu, green innovation juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap corporate sustainable development (CSD). Organization green culture (OGC) memperkuat hubungan (memoderasi) antara GKM dan green innovation untuk mencapai SDG. Selanjutnya, untuk semua ukuran organisasi manufaktur dan jasa, GKM ternyata sama pentingnya.
2	Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022) Journal of Innovation & Knowledge	Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs.	Analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Data dikumpulkan dari 283 UMKM di Thailand.	<i>Innovation quality</i> memediasi hubungan antara <i>customer knowledge management</i> dan <i>firm performance</i> . Hubungan antara <i>customer knowledge management</i> dan <i>innovation quality</i> dimoderasi oleh <i>competitive intensity</i> .
3	Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015) International Review of Management and business	Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational	Analisis kuantitatif menggunakan multiple regression dan path analysis. Sampel adalah 92 managers of Jordanian telecommunication and information technology companies	Ditemukan adanya pengaruh positif KM Processes terhadap OI dan OP. Ditemukan juga pengaruh positif OI terhadap OP. OI memediasi hubungan KM Process dan OP.

No.	Penulis dan Jurnal	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	research	innovation.		
J. Pengaruh Tidak Langsung LO terhadap OP melalui OI				
1	Gomes, G., Seman, L. O., & Carmona, L. J. D. M. (2022). Structural Change and Economic Dynamics	Industry does matter: Analysing innovation, firm performance and organisational learning heterogeneities on Brazilian manufacturing sectors.	Analisis kuantitatif menggunakan partial least squares (PLS) path modelling di samping <i>compositional invariance analysis</i> . Sampel berasal dari 318 organisasi - eksportir dan non-eksportir di sektor industri: furnitur & kayu, bahan kimia & plastik, tekstil & pakaian dan logam-mekanik & metalurgi.	Hasil menunjukkan bahwa organizational learning capabilities mempengaruhi innovation performance, yang kemudian berdampak pada kinerja perusahaan. Analisis heterogenitas menemukan perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis industri.
2	Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2019). Journal of Business Research	Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM dengan data yang dikumpulkan dari 404 sampel UMKM di United Arab Emirates (UAE).	Top management knowledge value dan knowledge creating practices mempengaruhi open innovation, yang secara berurutan kemudian mempengaruhi organizational performance.
3	Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). International Journal of Business and Management	Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises	Analisis kuantitatif menggunakan multiple stepwise regression analysis. Data dikumpulkan melalui survei elektronik dari 320 usaha kecil dan menengah yang beroperasi di industri TIK di Malaysia	<i>Organizational learning</i> berkontribusi pada <i>innovation capability</i> , dan <i>innovation</i> berhubungan positif dengan <i>firm performance</i> . <i>Organizational learning</i> sangatlah penting dalam menentukan inovasi pada bisnis UMKM di Malaysian ICT industry.
4	Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Journal of Business Research	Innovation, organizational learning, and performance.	Analisis kuantitatif menggunakan SEM. Sampel berupa 451 perusahaan di Spanyol.	<i>Organizational learning and innovation</i> — berkontribusi positif terhadap <i>business performance</i> , dan <i>organizational learning</i> mempengaruhi <i>innovation</i> . Penemuan lain: <i>Size and age of the firm, industry and environmental turbulence</i> memoderasi hubungan OL-I dan I-BP.