PENGARUH IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Usaha Mikro di Kota Magelang)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Drajat Sarjana S-1

Disusun Oleh :
BUDIMAN
NIM. 16.0101.0186

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020

SKRIPSI

PENGARUH IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Usaha Mikro di Kota Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Budiman
NPM **16.0101.0186**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal ..27 Agustus 2020.....

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dr. Rochiyati Murningsih, SE., MP
Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

Dr. Rochiyati Murningsih, SE., MP
Ketua

Drs. Hamron Zubadi, M.Si
Sekretaris

Nur Hidayah, S.E., M.M
Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, 11 SEP 2020

Dra. Marlina Kurnia, M.M.
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

PENGARUH IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Usaha Mikro di Kota Magelang)

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperolah
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang

Disusun Oleh:
Budiman
NIM. 16.0101.0186

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Budiman
NIM	: 16.0101.0186
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	: Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya ajukan dan saya susun dengan judul:

PENGARUH IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi empiris pada Usaha Mikro di Kota Magelang)

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi yang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi. Akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaanya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 18 Agustus 2020

'embuat pernyataan,



Budiman
NIM 16.0101.0186

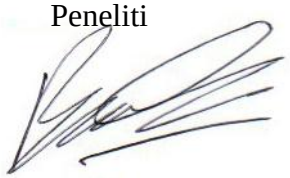
RIWAYAT HIDUP

Nama	**:** Budiman
Jenis Kelamin	**:** Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir	**:** Magelang, 04 Desember 1992
Agama	**:** Islam
Status	**:** Belum Menikah
Alamat	**:** Semaitan, Trasan, Bandongan, Kab. Magelang Rt 04 Rw 09
Alamat Email	**:** iman58769@gmail.com

Pendidikan Formal :

Sekolah Dasar (1998-2005)	: SD Negeri Trasan 4 Magelang
SMP (2005-2008)	: Mts Negeri 1 Magelang
SMA (2009-2012)	: SMK Muhammadiyah 1 Magelang
Perguruan Tinggi (2016-2020)	: S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang

Magelang, 19 Agustus 2020
Peneliti



Budiman
NIM. 16.0101.0186

MOTTO

“Hitam putih, benar dan salah, pahlawan dan penakut, setan dan malaikat, mimpi abadi manusia karena hidup adalah pertempuran”

(JRX SID)

“Semakin tinggi pohon semakin kencang pula anginnya. Tapi badai hanya menyisakan pohon yang sangat kuat”

(Heru Wahyono)

"Kemenangan yang seindah-indahnya dan sesukar-sukarnya yang boleh direbut oleh manusia ialah menundukan diri sendiri"

(R.A Kartini)

“Ku olah kata, kubaca makna, kuikat dalam alinea, kubingkai dalam bab sejumlah lima, jadilah mahakarya, gelar sarjana kuterima, orangtua,calon istri/suami dan calon mertua pun bahagia”

(Mahasiswa Sontoloyo)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: "**Pengaruh Implementasi *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisais Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi empiris pada Usaha Mikro di Kota Magelang)"**

Selama penelitian dan penyusunan laporan dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan syafa'at-Nya dari zaman kegelapan ke zaman terang benderang seperti saat ini.
3. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas MuhammadiyahMagelang.
4. Muhdiyanto, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Mulato Santoso, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang.
6. Dr. Rochiyati Murniningsih. SE. MP., selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah membimbing dengan sabar, selalu memotivasi dan mengarahkan dari awal penulisan skripsi.
7. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
8. Alm. Bp Ridwan selaku ayah penulis, terimakasih banyak atas pengorbanan bapak mendidik saya agar menjadi manusia yang berbakti dan beguna bagi agama, keluarga dan bangsa. saya sangat bangga mempunyai ayah seperti

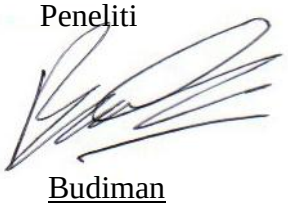
anda.

9. Noval Ahmad Fariz, orang yang belum penulis kenal tapi rela meminjamkan laptop untuk penulisan skripsi ini.
10. Aziz Zakharia Darmawan sahabat yang selalu membantu saya dalam suka maupun duka.
11. Keluarga besar Multimedia Angkatan 2012.
12. Sahabat Manajemen 16 D karena bersedia menemani dan membagi ilmu dalam menjalani proses-proses perkuliahan.
13. Budiyono, Budiyarto, Budi Irawan sekeluarga tersayang karena selalu mensupport dalam kehidupan saya.
14. Ibu Rochanah selaku ibu penulis, seseorang yang sangat *the best* bagi saya, doa pengorbanan dan dukungan selalu ibu berikan kepada saya.
15. Sahabat PPMT 2020 Desa Sukran yang sama-sama berjuang demi menggapai cita-cita.
16. Adi Setyawan teman kost yang juga menemani dan membantu dalam penulisan skripsi.
17. Pujiwati 16 A wanita idaman penulis yang membuat penulis selalu termotivasi dalam kuliah.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Magelang, 19 Agustus 2020
Peneliti



Budiman
NIM. 16.0101.0186

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
LEMBAR PERSETUJUAN ii
HALAMAN PENEGAS iii
SURAT PERNYATAAN iv
RIWAYAT HIDUP v
MOTTO vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii
ABSTRAK xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 6
C. Tujuan Penelitian 6
D. Kontribusi Penelitian 6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS 10
A. Telaah Teori 10
a. *Knowledge Based View* 10
b. Usaha Mikro Kecil dan Menengah 10
c. Kinerja Organisasi 14
d. *Knowledge Management* 14
e. Inovasi 19
B. Telaah Penelitian Sebelumnya 23
C. Perumusan Hipotesis 26
D. Model Penelitian 30
BAB III METODE PENELITIAN 31

A. Populasi dan Sampel 31
B. Data Penelitian 32
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 33
D. Uji Kualitas Data (Uji Intrumen) 36
E. Analisis Data 37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 44
A. Deskripsi Responden 44
B. Data Deskriptif 47
C. Uji Instrumen 49
D. Pengujian Hipotesis 51
E. Pembahasan 53
BAB V KESIMPULAN 59
A. Kesimpulan 59
B. Keterbatasan Penelitian 60
C. Saran 60
DAFTAR PUSTAKA 61

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Daftar Unit Usaha menurut kriteria penelitian..... 33
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 41
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Masa Kerja 45
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 46
Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Usia..... 46
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif 47
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Kinerja Organisasi..... 49
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Knowledge Management 50
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Inovasi..... 50
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....51
Tabel 4. 1.1 Nilai Analis Uji F..... 52
Tabel 4. 1.2 Nilai Analis Uji F..... 52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pekembangan UMKM di Jawa Tengah.....2

Gambar 2. 1.1 Model Penelitian 30

Gambar 3. 2 Kurva normal uji F 40

Gambar 3.3 Kurva normal uji T.....41

Gambar 3. 4 Analisis Jalur 42

Gambar 4. 1.4 Perhitungan analisis jalur 56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner Penelitian 64
Lampiran 2 Data Hasil Penelitian 71
Lampiran 3 Uji Validitas..... 74
Lampiran 4 Uji Reliabilitas..... 77
Lampiran 5 Uji Regresi..... 78

ABSTRAK

PENGARUH IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada Usaha Mikro di Kota Magelang)

Oleh :
Budiman
16.0101.0186

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Usaha Mikro di Kota Magelang sebanyak 50 responden diambil pada 10 unit usaha. Pengambalan sample dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analis Regresi Uji Validitas, Reabilitas Uji R^2 dan analis jalur dengan software SPSS 24. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Inovasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Inovasi tidak berpengaruh memediasi hubungan antara variabel *knowledge management* dan kinerja organisasi

Kata kunci : *Knowledge Management* , Kinerja Organisasi, Inovasi, UMKM

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Usaha Micro Kecil dan Menengah, memiliki kontribusi yang besar dalam mengembangkan pertumbuhan ekonomi, khususnya di negara-negara berkembang. UMKM dapat menggerakkan roda perekonomian bangsa dan mengurangi jumlah pengangguran. Sektor UMKM pun telah terbukti menjadi pilar perekonomian yang tangguh. Terbukti saat terjadi krisis ekonomi 1998, hanya sektor UMKM yang bertahan dari *collapse*-nya perekonomian (Abidin, 2015). Namun, berbagai permasalahan sering muncul sehingga menghambat pertumbuhan dan perkembangannya.

Kinerja organisasi dalam keberlangsungan suatu usaha penting untuk diperhatikan, karena dengan kinerja organisasi yang berjalan dengan efektif dan efisien, maka visi dan misi organisasi tersebut dapat terwujud yang akhirnya akan menghasilkan laba sesuai sasaran organisasi (Darroch, 2005). Kinerja organisasi dan perkembangannya bisa ditingkatkan jika karyawan memiliki pengetahuan yang baik, maka karyawan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Hal ini masih belum berjalan efektif dikarenakan masih belum adanya pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Dengan demikian, maka *knowledge management* di dalam organisasi dapat berguna sebagai sebuah stategi yang menciptakan, memperoleh,

mentransfer, dan membawa ke arah penggunaan pengetahuan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

Menurut Dalkir, (2011) terdapat dua jenis *knowledge*, yaitu: (1) *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman orang itu sendiri. (2) *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi (rangkuman) sehingga lebih mudah dipahami oleh orang lain. Liebowits (1992) menyatakan bahwa dalam penerapan manajemen pengetahuan terdiri dari tiga proses dasar yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*). Dapat disimpulkan bahwa implementasi *knowledge management* terdiri dari tiga hal tersebut.

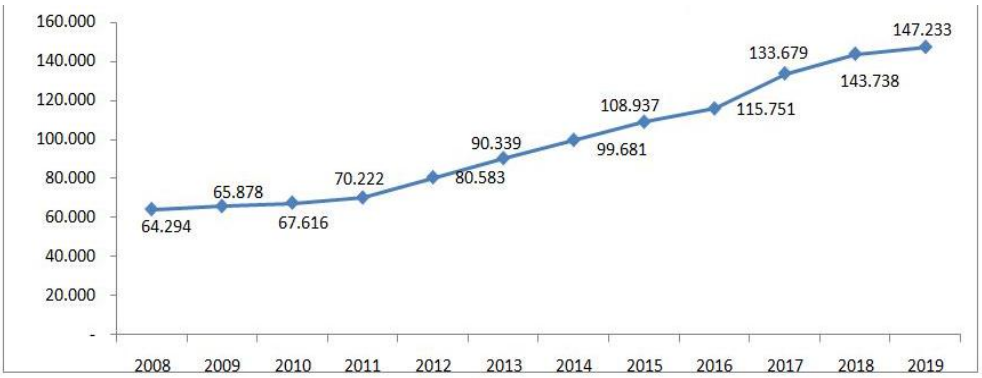
Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah inovasi, dalam menjalankan bisnis di tengah lemahnya ekonomi memang memiliki beragam tantangan akan tetapi selama terus berinovasi akan selalu ada peluang agar bisnis tetap bertahan. Sesuai pendapat Hariyanto (2016) menyatakan, bahwa konsumen akan cenderung terus mencari produk– produk baru yang dapat memberi mereka kepuasan. Hal ini, menyebabkan perlu adanya inovasi yang berkelanjutan jika perusahaan ingin tetap bertahan dengan usahanya.

Hoonsopon & Ruenrom, (2012) membedakan inovasi menjadi dua jenis, yaitu inovasi *radikal* dan *incremental*. Inovasi *radikal* adalah sebuah

inovasi yang menghasilkan produk dengan nilai guna yang baru dan belum pernah ada sebelumnya. Sedangkan inovasi *incremental* adalah inovasi yang memberikan suatu perubahan–perubahan kecil pada produk lama, dan dilakukan secara bertahap, berdasarkan nilai yang dibutuhkan oleh konsumen dimasa yang akan datang.

Grafik perkembagan pelaku bisnis UMKM di Provinsi Jawa Tengah dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2019. Berdasarkan data yang diambil dari Dinas Koperasi Jawa tengah gambar grafik 1.1 adalah sebagai berikut :

Gambar 1. 1 Grafik Perkembangan UMKM di Jawa Tengah (Tahun 2008-2019)



Sumber: Data Dinkop UMKM Jateng

Berdasarkan grafik di atas menunjukkan perkembangan peningkatan pertumbuhan UMKM di Jawa Tengah dalam kurun waktu 2008-2019, akan tetapi di Kota Magelang menunjukkan fenomena penurunan pertumbuhan UMKM. Menurut Gatra, (2020) bahwa terjadi penurunan UMKM sebesar 12% pada periode tahun 2019 sebesar 6.637 dibandingkan tahun 2018 sebesar 7.557. Pengaruh penurunan UMKM

disebabkan oleh beberapa faktor yaitu, kualitas sumber daya manusia, belum adanya badan hukum dari UMKM, kendala pinjaman modal, dan kurangnya pengetahuan-pengetahuan serta pengalaman dalam menghadapi hambatan di lapangan (Jatmika.R.T, 2017). Adapun kendala yang terjadi pada UMKM yang bersifat internal dibidang sumber daya manusia (SDM) yaitu, kurangnya penguasaan pengetahuan dan inovasi bisnis untuk meningkatan kinerja organisasi. Fenomena tersebut menjadi dasar mengapa penelitian ini mengenai *knowledge management* dan inovasi dapat berguna dalam meningkatkan pertumbuhan Usaha Mikro di Kota Magelang.

Beberapa penelitian terdahulu meneliti tentang implementasi *knowledge mangement* dan inovasi terhadap kinerja organisasi baik penelitian kualitatif maupun kuantitatif. Penelitian Sirinaga, I, P et al., (2020) menyatakan terdapat hubungan positif signifikan antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Hal itu sejalan dengan penelitian Prihartini & Sanuni, (2019) bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kineja UMKM industri sandang di Majalengka. Namun hal berbeda terdapat pada penelitian yang dilakukan Byukusenge & Munene, J, (2017), hasil penelitian menyatakan bahwa variabel *knowledge management* tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja bisnis.

Penelitian Hasan & Raziq, (2019) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi bisnis.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Juarez et al., (2016) juga menyatakan ada hubungan positif signifikan antara *knowledge management* dengan inovasi dalam UMKM. Berbeda dengan penelitian Yesil et al., (2013) yang memfokuskan pada berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap kemampuan inovasi dan kinerja inovasi. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan inovasi dan kinerja inovasi. Penelitain Yesil et al., (2013) didukung penelitiannya Noviyanti dan Mulyanto (2015) yang menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap inovasi, namun inovasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian Byukusenge & Munene, J, (2017) menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif memediasi hubungan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Didukung penelitian dari Ansari et al. (2013) menujukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara inovasi dan kinerja organisasi. Hal berbeda pada penelitian Puryantini. N (2017) , bahwa inovasi tidak berpengaruh positif dalam hubungan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

Ketidak konsistenan hasil penelitian di atas menunjukkan masalah pandangan literatur dan gap pada hasil penelitian terdahulu. Hal ini mendorong untuk melakukan penelitian tentang implementasi *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi sebagai variabel intervening. Objek dalam penelitian ini adalah usaha mikro di Kota

Magelang guna mengetahui seberapa pengaruh implementasi *knowladge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang berdaya saing global.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian **Pengaruh Implementasi *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening** (**Studi Empiris Pada Usaha Mikro di Kota Magelang).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi?
2. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi?
3. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

3. Menguji dan menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai motivasi dan sumber ide dalam meningkatkan kinerja pada usaha mikro kecil dan menengah di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Akademisi

      Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan informasi serta dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya khususnya terkait dengan implementasi *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi sebagai variabel intervening.

   b. Bagi Pelaku Usaha atau Manajer

      Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh pelaku usaha atau manajer dalam pengambilan keputusan sebagai saran guna meningkatkan kinerja usahanya.

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan kajian pengetahuan serta sebagai bahan masukan bagi setiap oganisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi supaya lebih baik untuk kedepannya.

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi ini terdiri atas 5 (lima) bab dimana antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

1. Bagian Awal

   Bagian ini berisi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman riwayat hidup, motto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, dan abstrak.

2. Bagian Isi

   Bagian ini terdiri atas beberapa bagian yaitu :

   a. Bab I : Pendahuluan

      Bab ini berisi informasi bagi pembaca tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

   b. Bab II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

      Pada bab ini akan dikemukakan *grand theory* penelitian mengenai *knowledge based view* yang diambil dari literatur atau pustaka seperti teori RBV, terdapat pula tinjauan pustaka mengenai *knowledge management*, inovasi, dan kinerja organisasi. Bagian ini

juga membahas mengenai telaah penelitian sebelumnya, perumusan hipotesis, dan model penelitian.

c. Bab III : Metode Penelitian

   Pada bab ini berisi uraian metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, uji data dan metode analisis data.

d. Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

   Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat analisis SPSS 24, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian.

e. Bab V : Penutup

   Pada bagian ini merupakan bagian terakhir dari penyusunan skripsi dimana dalam bab ini meliputi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

3. Bagian ini berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. *Grand Theory*

a. *Knowledge Based View (KBV)*

Dalam pengertian perspektif atau sudut pandang manajemen, dari gagasan karya Penrose (1959) mengenai teori pertumbuhan perusahaan menyatakan bahwa organisasi merupakan kumpulan dari sumber daya produktif. Disebutkan bahwa sumber daya perusahaan terdiri dari sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya non manusia. Teori ini kemudian menjadi rujukan dasar bagi perkembangan teori perspektif berbasis sumber daya manusia.

Dari pandangan RBV (*Research Based View*), kinerja merupakan hasil kerja seluruh sumber daya dalam perusahaan, pandangan ini merupakan pengakuan atas cakupan teori strategis yang berbasis pada RBV yang mengklaim bahwa perusahaan tersusun atas berbagai sumber daya. Sumber daya perusahaan adalah semua asset yang dimiliki oleh perusahaan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud (Penrose, 1959). Sumber daya yang tidak berwujud bisa dimasukan dalam kategori sumber daya insani yakni manajer dan karyawan sehingga kolaborasi kedua sumber daya ini menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Seiring meningkatnya pemahaman mengenai keberadaan

karyawan sebagai asset penting organisasi maka terciptalah pandangan berbasis manajemen pengetahuan.

Knowledge Based View (KBV) adalah eksistensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan dan memberikan teori yang kuat dalam mendukung intellectual capital. KBV berasal dari RBV dan menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah kepentingan sumber daya (Grant, 1991). Asumsi dasar teori berbasis pengetahuan dalam suatu perusahaan merupakan proses awal dari teori pandangan berbasis sumber daya perusahaan.

Peran *Knowledge Based View* (KBV) adalah upaya membangun keterlibatan modal manusia melalui manajemen pengetahuan sehingga memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan berbagai permasalahan yang lebih efektif dan efisien (Chen et al, 2010). Hal tersebut menjadikan pengembangan sumber daya manusia menjadi lebih dominan dan terstruktur di dalam suatu perusahaan. Dalam era persaingan yang ada saat ini, perusahan bersaing dengan mengembangkan pengetahuan baru yang lebih efektif. Arti penjelasan tersebut, menurut RBV dan KBV bahwa *intellectual capital* memenuhi kriteria-kriteria sebagai sumber daya yang unik untuk menciptakan *value added*. Nilai tambah ini berupa kinerja karyawan yang semakin baik dan meningkat dalam perusahaan. Teori berbasis pengetahuan menguraikan karakteristik sebagai berikut:

1) Pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan.

2) Kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan.
3) Individu-individu dalam organisasi tersebut yang bertanggung jawab untuk membuat, memegang dan berbagi pengetahuan.

Dari pandangan teori yang sudah dipaparkan di atas bahwa RBV menjelaskan tentang upaya membangun *competitive advantage* bagi organisasi. Mengidentifikasi dan menganalisis sumber daya yang ada di dalam perusahaan, sumber daya atau asset tersebut dibagi menjadi dua yaitu, asset finansial dan asset non finansial. Asset non finansial berupa karyawan atau manajer yang dihubungkan melalui pendekatan teori *knowledge based view*. Pada penelitian ini pendekatan melalui teori KBV digunakan sebagai dasar analisis peneliti, dikarenakan teori ini menjelaskan pentingnya sumber daya manusia sebagai *intangible asset* dalam organisasi. Memberikan pemahaman yang kuat khususnya dalam implementasi *knowledge management* dan inovasi terkait peran untuk membangun keterlibatan modal manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi.

b. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Pengertian UMKM adalah usaha perdagangan atau jasa yang dikelola oleh perorangan atau badan usaha yang merujuk pada usaha ekonomi produktif dengan kriteria yang ditetapkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008.

1. Kriteria UMKM

Dalam tabel 2.1 berikut ini dijelaskan beberapa kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Tabel 2. 1
Kriteria UMKM Berdasarkan UU No. 20/2008

No	Ukuran Usaha	Asset (Tidak termasuk tanah & bangunan)	Omzet (per tahun)
1	Usaha Mikro	Maksimal Rp 50 juta	Maksimal Rp 300-juta
2	Usaha Kecil	Lebih dari Rp 50 juta – Rp 500 juta	Lebih dari Rp 300-juta– Rp 2,5 miliar
3	Usaha Menengah	Lebih dari Rp 500 juta – Rp 10 miliar	Lebih dari Rp 2,5-miliar – Rp 50 miliar

Sumber : Data BPS.

2. Klasifikasi UMKM

Berdasarkan perkembangannya, UMKM di Indonesia dapat dibedakan dalam 4 kriteria, diantaranya:

1) *Livelihood Activities*, yaitu UMKM yang dimanfaatkan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Misalnya adalah pedagang kaki lima.
2) *Micro Enterprise*, yaitu UMKM yang punya sifat pengrajin namun belum punya sifat kewirausahaan.
3) *Small Dynamic Enterprise*, yaitu UMKM yang telah memiliki jiwa *entrepreneurship* dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.

4) *Fast Moving Enterprise*, yaitu UMKM yang punya jiwa kewirausahaan dan akan bertransformasi menjadi sebuah Usaha Besar (UB).

3. Jenis-jenis UMKM

Pada dekade terakhir ini semakin marak bermunculan bisnis UMKM mulai dari skala rumahan hingga skala yang lebih besar. Berikut beberapa jenis usaha yang termasuk UMKM :

1) Usaha Kuliner
2) Usaha Fashion
3) Usaha Agribisnis
4) Usaha di Bidang Teknologi
5) Usaha di Bidang Otomotif
6) Usaha di Bidang Perawatan Tubuh
7) Usaha Kerajinan dan Cinderamata

c. Kinerja Organisasi

Definisi kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang ditetapkan di organisasi (Tjiabrata dkk, 2017). Kinerja disini adalah capaian yang akan diperoleh seseorang maupun perusahaan yang akan mecapai suatu tujuan tertentu. Menurut Aribawa (2016) kinerja merupakan keberhasilan suatu organisasi yang mewujudkan sasaran yang strategic

dan telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang akan diharapkan oleh suatu organisasi tersebut.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Minuzu, (2010) menyatakan bahwa terdapat dua jenis faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu, faktor internal dan eksternal.

Faktor-faktor internal terdiri dari:

a. Aspek sumber daya manusia (salah satu aset usaha yang berharga berupa SDM yang unggul).
b. Aspek keuangan (aspek yang digunakan untuk menilai keuangan perusahaan secara keseluruhan).
c. Aspek teknik produksi atau operasional (jumlah investasi, modal kerja, biaya operasi dan pemeliharaan).
d. Aspek pasar dan pemasaran. (analisa persaingan, strategi pesaing, permintaan pasar).

Faktor-faktor eksternal terdiri dari:

a. Aspek kebijakan pemerintah (peraturan dan hukum yang berlaku).
b. Aspek sosial budaya dan ekonomi (penilaian potensi budaya sebagai penunjang ekonomi).
c. Aspek peranan lembaga terkait (*terkait* dengan masalah permodalan dengan menjalankan *peran lembaga* pembiayaan sebagai alternatif sumber).

2. Pengukuran Kinerja Organisasi

Menurut Baban Sobandi (2006:176) kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact. Menurut Bastian (2001:33) dimensi kinerja dalam suatu organisasi merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan, yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen berikut ini :

1. Input (Masukan)
2. Output (Keluaran)
3. Outcomes (Hasil)
4. Benefit (Manfaat)
5. Impact (Dampak)

d. *Knowledge Management*

Pengertian *knowledge* adalah penggabungan pengalaman, nilai-nilai, informasi konstektual, dan wawasan sebagai sebuah kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman baru dan informasi (Dalkir, 2011). *Knowledge* yaitu informasi yang sudah ditindak lanjuti sebagai pembuat keputusan yang lebih baik dan memberikan masukan yang efektif untuk berdiskusi dan menambah kreativitas dalam organisasi (Jashapara, 2011).

Knowledge management (KM) berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Cohen dan Levinthal (1990) yang melibatkan daya serap karyawan untuk menjadi lebih inovatif. *Knowledge management* berfokus pada penggalian pengetahuan dari teknologi, persaingan usaha, dan investasi dalam R&D (*research and development*) yang menghasilkan produktivitas dalam suatu organisasi (Caragliu & Nijkamp, 2012). Pengetahuan diambil dari dalam dan luar perusahaan menggunakan model spiral yang disarankan oleh (Nonaka & Takeuchi, 1995). Model ini melibatkan anggota dari semua lini organisasi dan memungkinkan mereka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Porter, 2011).

1. Tipe – Tipe *Knowledge*

Menurut Fernandez, I & Sabherwal, (2010), terdapat dua jenis *knowledge*, yaitu:

a) *Tacit knowledge* yaitu pengetahuan berupa perkiraan, intuisi dan perasaan yang sulit untuk diekspresikan dan dibagikan. Pengetahuan *tacit* ini lebih kepada pengalaman dan aktivitas personal.

b) *Explicit knowledge* yaitu pengetahuan yang telah dituang dalam bentuk kata dan angka. Pengetahuan *explicit* ini dapat dibagikan secara sistematis dan formal dalam bentuk data, spesifikasi, manual, gambar, audio, video, program komputer dan hak cipta.

Menurut Liebowits, (1992) dalam penerapan manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*). Menyimpulkan bahwa implementasi *knowledge management* terdiri dari tiga hal tersebut :

a) *Knowledge Creation*

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh setiap organisasi adalah membangun praktek yang sistematis untuk mengelola perubahan organisasi. Organisasi harus senantiasa memperbarui pengetahuan melalui perbaikan terus menerus dalam setiap aktivitas. Senantiasa mengembangkan aplikasi baru dari kesuksesan yang telah diperoleh, dan inovasi berkelanjutan sebagai sebuah proses yang terorganisasi (Nonaka, 2003). Indikator *knowledge creation* berdasarkan (Nonaka & Toyama, 2003) :

1) *Socialization* (merupakan proses yang paling dasar dalam melakukan penyebarluasan suatu pengetahuan).
2) *Externalization* (merupakan proses pengubahan/penerjemahan pengetahuan dalam bentuk *tacit* menjadi pengetahuan yang *explicit*).

3) *Combination* (pengetahun dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menggabungkan atau mengolah berbagai pengetahuan)
4) *Internalization* (perubahan pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *tacit*, umum dilakukan melalui proses belajar atau penelitian yang dilakukan ataupun pengalaman yang dilalui oleh setiap individu).

b) *Knowledge Sharing*

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada suatu kelompok, organisasi, atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lain. Menurut Hoof & Ridder, (2004), *knowledge sharing* adalah suatu proses dimana individu secara langsung saling bertukar pikiran mengenai pengetahuan yang dimiliki (*tacit* dan *eksplisit*) dan secara bersama menciptakan pengetahuan baru.

1) *Comparation* (membandingkan).
2) *Consequences* (konsekuensi).
3) *Connections* (mengkoneksikan).
4) *Conversations* (percakapan).

c) *Knowledge Implementing*

Pelaksanaan atau penerapan manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, beberapa manfaat dari manajemen pengetahuan untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Menghemat waktu dan biaya.

   Dengan sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka perusahaan akan mudah untuk menggunakan pengetahuan itu untuk konteks lain, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.

2) Peningkatan aset pengetahuan.

   Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk menggunakannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat, yang pada akhirnya kreativitas dan inovasi proses akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.

3) Kemampuan beradaptasi.

   Perusahaan akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis.

4) Peningkatan produktfitas.

Pengetahuan yang tersimpan dapat digunakan kembali untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat. Indikator *knowledge implementing* berdasarkan (Liebowitz : 1999).

a) *Technology*
b) *Knowledge based customer service* (layanan pelanggan berbasis pengetahuan).
c) *Knowledge product and technology* (pengetahuan produk dan teknologi).
d) *Separate KBS application product* (aplikasi sistem berbasis pengetahuan).
e) *Knowledge workers at all level* (sistem kerja berbasis pengetahuan di semua tingkatan).

e. Inovasi

Inovasi sebagai proses untuk membuat perubahan besar dan kecil, dan bertahap sedikit demi sedikit. Inovasi berguna dalam produksi, proses, dan layanan yang nanti hasilnya akan memperkenalkan sesuatu yang baru untuk organisasi dan akan menambah nilai dalam suatu organisasi (Dooley, 2009).

1. Inovasi Produk

Inovasi produk merupakan hasil dari pengembangan produk baru oleh suatu perusahaan atau industri. Produk lama yang telah

mencapai titik jenuh di pasaran, diperlukan sebuah inovasi baru untuk mengganti produk lama tersebut. Menerapkan inovasi produk dalam perusahaan adalah salah satu dampak dari perubahan teknologi yang cepat dan variasi produk yang tinggi akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kusumo (2016), menyatakan bahwa inovasi sebagai proses adaptasi perusahaan dalam menciptakan gagasan mengenai produk baru yang dapat diperoleh dari konsumen maupun *competitor*.

Inovasi produk menurut Sustramawati, (2008), dapat berasal dari perbaikan maupun perubahan terhadap produk yang telah ada sebelumnya. Melalui inovasi produk, perusahaan memiliki keunggulan dalam menghadapi persaingan untuk memenuhi kebutuhan pasar sehingga menciptakan posisi yang strategis. Agar dapat memenangkan kompetisi, perusahaan diharapkan dapat menghadirkan gagasan baru serta menghasilkan produk yang inovatif agar pendapatan terus meningkat. Tujuannya yaitu untuk memenuhi permintaan pasar, sehingga inovasi produk dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Sukarmen, 2013).

2. Inovasi Proses

Inovasi proses yang mengacu pada aplikasi baru pencapaian pengetahuan, gagasan, metode dan ketrampilan yang dapat memanfaatkan daya saing perusahaan (Maria et al, 2014). Inovasi proses merupakan teknik dan proses baru yang diikutsertakan ke

dalam proses operasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas untuk menurunkan biaya produksi serta pengiriman (Asakawa, 2015).

Proses produksi di UMKM mencakup mulai dari proses, input bahan, bahan pendukung, bahan kemasan, dan produk siap kirim ke pelanggan. Inovasi proses menggambarkan suatu perubahan dalam organisasi guna menghasilkan produk dan layanan (Hartini, 2012). Proses inovasi dalam UMKM adalah proses yang melibatkan seluruh bagian dari usaha tersebut secara substansial. Dalam melakukan inovasi proses ada tiga komponen penting dalam mengimplementasikan inovasi proses, yaitu :

1. Kualitas (kemampuan suatu produk dalam memenuhi kebutuhan konsumen).
2. Biaya (keseluruhan biaya pada produksi disuatu perusahaan).
3. Waktu (ketepatan antara produksi dan memenuhi permintaan di pasar).

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini perlu dilakukan peninjauan terhadap berbagai penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya guna mendapatkan referensi yang sesuai dengan penelitian yang ingin dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Juarez et al., (2016) meneliti tentang peran *knowledge management* dan inovasi tehadap kinerja organisasi pada 903 UKM industri, konstruksi, layanan, dan perdagangan di Spanyol. Alat analisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menyatakan bahwa *knowledge management*

memiliki pengaruh positif terhadap inovasi tetapi pengaruh pada tingkat kinerja UKM tidak signifikan. Namun dalam temuan ini, pelatihan karyawan sebagai bagian dari *knowledge management* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap inovasi di UKM.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hassan N. & Raziq A, 2019) meneliti tentang hubungan *knowledge management* terhadap inovasi dengan penerapan variabel (*knowlede acquisition, knowledge dissemination, Responsiveness to knowledge*). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari UMKM sektor jasa di Quetta, Balochistan, Pakistan. Random sampling diterapkan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dari UMKM. Sebanyak 850 perusahaan diminta untuk berpartisipasi dalam survei ini tetapi hanya 300 (tingkat respons 35,6%) yang diambil dan dijadikan sample. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *knowledge management* dengan inovasi dalam UMKM.

Penelitian yang dilakukan Prihartini & Sanuni, (2019) meneliti tentang implementasi manajemen pengetahuan melalui inovasi organisasi. Studi pada pelaku usaha UMKM sektor industri sandang di Kabupaten Majalengka. Sampel sebanyak 80 pelaku usaha. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menggunakan uji t. Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan inovasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Hasil pengujian secara simultan menunjukkan hasil bahwa manajemen pengetahuan dan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM.

Penelitian Yousef. M & Emeagwali. O, (2019) meneliti tentang hubungan antara praktik HRM berbasis pengetahuan, kapasitas manajemen pengetahuan, modal intelektual, inovasi produk dan proses dalam UMKM. Sampel dikumpulkan dari 250 UKM terdaftar di Yordania menggunakan teknik pengambilan ramdom sampling. Hasil penelitian ini menyatakan pengaruh positif praktik HRM berbasis pengetahuan pada kapasitas manajemen pengetahuan dalam inovasi produk dan proses. Demikian pula, kapasitas manajemen pengetahuan UKM memberikan dampak yang positif pada modal intelektual dan, inovasi produk dan proses.

Penelitian yang dilakukan Byukusenge & Munene, (2017) meneliti tentang efek mediasi inovasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja bisnis UMKM di Rwanda Uganda. Dengan sampel 250 UMKM. Alat analisis menggunakan SPSS, sedangkan hipotesis diuji menggunakan SEM. Hasil penelitian menyatakan bahwa inovasi sepenuhnya memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja bisnis UMKM. Hasil penelitian ini dapat membantu pemilik bisnis UMKM untuk mengadopsi inovasi sebagai saluran untuk manajemen pengetahuan untuk meningkatkan performa bisnis pada UMKM.

Penelitian yang dilakukan Sirinaga, (2020) meneliti tentang *knowlege management* terhadap kinerja organisasi dimediasi pelatihan karyawan. Sampel 235 pemilik UKM pakaian jadi yang berorientasi ekspor di Sri Lanka. Alat analisis yang digunakan SPSS 21.0. Hasil penelitian menyatakan adanya hubungan yang kuat positif signifikan antara manajemen pengetahuan dan

pelatihan karyawan pada kinerja UKM sektor pakaian dan efek mediasi parsial dari pelatihan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto & Albertus, (2016) meneliti tentang hubungan kreativitas, inovasi terhadap UMKM, pada pelaku Usaha Kuliner di Semarang. Variabel yang diuji dalam penelitian ini adalah kreativitas, inovasi, dan kinerja UMKM. Sampel penelitian sebanyak 30 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan data diolah dengan menggunakan SPSS 17.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kreativitas dan inovasi memberikan pengaruh terhadap kinerja UMKM. Secara parsial kreativitas berpengaruh, sedangkan inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM di Kota Semarang.

C. Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut :

1. Pengaruh hubungan *Knowledge Management* terhadap Inovasi

Penciptaan pengetahuan adalah dasar dari inovasi dan menggaris bawahi adanya hubungan yang kuat antara pengetahuan dan inovasi (Mihaiscu & Stanit, 2014). Inovasi proses, produk, dan strukturnya telah

menjadi komponen penting bagi keberhasilan perusahaan. Perusahaan inovatif pada dasarnya menekankan pada pengetahuan baru dan proses pengetahuan karena mereka terus menginspirasi karyawan untuk menciptakan konteks keseluruhan yang memungkinkan untuk penciptaan pengetahuan. Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian Juarez.V, (2016) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *knowledge management* dengan inovasi

Merujuk dari konsep teori dan hasil penelitian tersebut, sehingga dihipotesiskan sebagai berikut :

H1 : *Knowledge Management berpengaruh positif terhadap inovasi.*

2. Pengaruh hubungan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi

Pandangan sumber daya berbasis pengetahuan merupakan pendekatan untuk memahami hubungan antara kemampuan organisasi dan kinerja oganisasi. Teori sumber daya berbasis pengetahuan menyatakan bahwa pengetahuan adalah yang paling strategis dan signifikan sebagai sumber daya yang ada dalam perusahaan. Sumber daya berbasis pengetahuan biasanya sulit untuk ditiru oleh organisasi lain dan sebagai sumber keunggulan kompetitif. *Knowledge management* telah muncul sebagai sumber dari keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Knowledge management merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi

dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Megantoro et al., 2014). Bukti empiris Nielsen dkk (2011) menyatakan bahwa *knowledge management capacity*, *knowledge acquisition* dan *diseminasi* berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Dari konsep teori dan hasil penelitian di atas maka dihipotesiskan adalah sebagai berikut :

H2 : *Knowledge Management berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.*

3. Pengaruh hubungan antara Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi akan berpengaruh terhadap kinerja usaha, sehingga perencanaan strategi untuk melakukan inovasi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja usaha Dinda (2006:8). Penelitian Al-Ansari et al. (2013) menujukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara inovasi dan kinerja bisnis. Selanjutnya Zehir et al. (2011) memberikan dukungan pada penelitian Al Ansari et al. (2013) menggunakan sampel 159 perusahaan milik keluarga. Data yang diambil dari Istanbul Chamber of Commerce di wilayah Marmara, Turkey. Dari penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif inovasi pada kinerja organisasi. Merujuk dari pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian Byukusenge.E (2017). yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari konsep teori dan hasil penelitian di atas, maka dihipotesiskan adalah sebagai berikut :

H3 : ***Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi***.

4. Pengaruh hubungan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi melalui Inovasi.

Hubungan antara *knowledge management* dan inovasi, serta hubungan antara inovasi dengan kinerja organisasi dikembangkan berdasarkan teori RBV. Dalam teori RBV dikatakan bahwa pengetahuan adalah asset utama selain dari yang *tengible* dalam organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada menajemen pengetahuan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi.

Bukti empiris Yousif. A. H dan Hassan (2013), menyatakan bahwa strategi *knowledge management* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi dan juga berpengaruh tidak langsung melalui inovasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada sektor telekomunikasi ponsel di Iraq. Carolina dan Angel (2011), menganalisis hubungan *knowledge management* (KM) dengan strategi inovasi perusahaan dan kinerja organisasi pada 310 usaha kecil menengah di Spanyol. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi KM berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja organisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui inovasi.

Hubungan antara *knowledge management*, inovasi dan kinerja juga diteliti oleh Nicolas dan Merono (2011) menyatakan bahwa

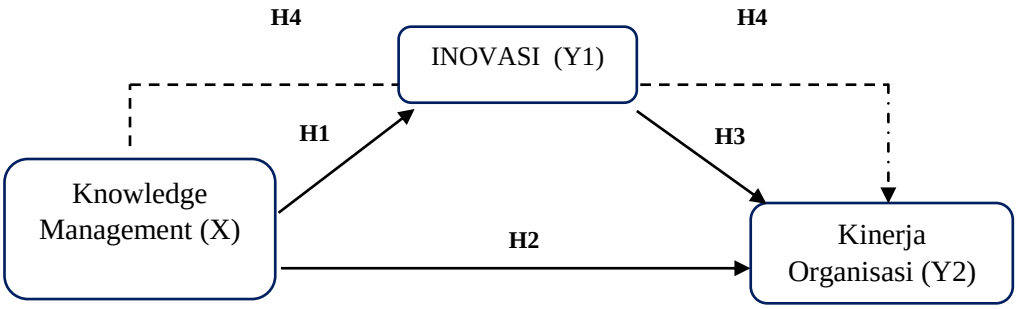
knowledge management berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi baik secara langsung dan tidak langsung melalui inovasi. Dari konsep teori dan hasil penelitian di atas, maka dihipotesiskan adalah sebagai berikut :

H4: ***Knowledge Management berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui Inovasi.***

D. Model Penelitian

Terdapat beberapa variabel dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam penelitian ini variabel independent (X) *Knowledge Management*. Variabel Inovasi (Y1) sebagai variabel intervening dan variabel Kinerja Organisasi (Y2) sebagai variabel dependent.

Berikut bagan dari kerangka pemikiran pada penelitian ini :



Gambar 2. 1.1 Model Penelitian

= Pengaruh Langsung

= Pengaruh Tidak Langsung

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Setting dalam penelitian ini adalah Usaha Mikro di Kota Magelang dan diklasifikasikan di bidang industri kuliner, layanan dan perdagangan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling.* Penentuan jumlah sampel adalah 50 responden. Berdasarkan Rescoe (1975) menyatakan bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500.

Kriteria menurut peneliti :

a. Memiliki minimal 5 karyawan. Sesuai dengan ketentuan usaha mikro menurut UU/NO.20/2020.
b. Lama bekerja (bagi karyawan) $\geq$ 1 tahun dan $\leq$ 1 tahun. Alasanya adalah untuk mengetahui seberapa luas pengetahuan yang didapat dan didistribusikan oleh karyawan di tempat ia bekerja.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang didapat dan dikumpulkan langsung dari objek yang diteliti oleh orang atau organisasi yang melakukan penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diperoleh langsung oleh peneliti. Data primer yang digunakan berupa data hasil kuisioner responden. Sumber data primer didapat dari responden pada karyawan usaha mikro di Kota Magelang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket (kuisioner). Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden yang dijadikan sampel pada suatu penelitian. Kuesioner yang dibagikan kepada responden berjumlah 50 yang diambil dari 10 unit usaha yang berada di Kota Magelang. Usaha tersebut bergerak dibidang perdagang kuliner, industri , dan layanan jasa.

Berikut tabel 3.1 daftar unit usaha mikro di Kota Magelang yang dijadikan sample penelitian.

Tabel 3. 1
Daftar unit usaha menurut kriteria penelitian

No	Nama Usaha	Bidang
1	Sigit Motor	Perdagangan Mobil & Motor
2	Getuk Eco 3 Warna	Industri Kuliner
3	Kripik Tahu Yuka	Industri Kuliner
4	PLANODESIGN	Layanan Advertising
5	Rex Computer	Perdagangan Electronic
6	CV. Tri Wahyu	Layanan Advertising
7	Ide Comp	Perdagangan Electronic
8	Lacupole Cafe	Kuliner Cafe
9	Wijaya Tour	Layanan Tour & Travel
10	Top Computer	Perdagangan Electronic

Sumber : diolah dari peneliti 2020.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

a. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Indikator pengukuran kinerja organisasi menurut Robert & David (1992) adalah sebagai berikut :

1. *Internal Perspective*
2. *Customer Perspective*
3. *Inovation & Learning Perspective*

b. *Knowledge Management*

Pengukuran *knowledge management* mengadopsi dari penelitian Saraswati & Widiartanto, (2016) berdasarkan dimensi

dari *knowledge management* menurut (Liebowits, 1992) yang dibagi menjadi 3 yaitu :

1) *Knowledge Creation*

Penciptaan pengetahuan adalah proses sintesi melalui organisasi yang berinteraksi dengan individu dan lingkungan untuk mengatasi kontradiksi wajah organisasi yang muncul. Indikator *knowledge creation* menurut Nonaka & Toyama (2003), diambil 2 indikator pengukuran *knowledge creation* adalah sebagai berikut :

a) S*ocialization*
b) *Externalization*

2) *Knowledge Sharing*

Suatu proses dimana individu secara bersama-sama saling bertukar pikiran mengenai pengetahuan yang dimiliki (tacit dan eksplisit) dan secara bersama menciptakan pengetahuan baru. Indikator *knowledge sharing* menurut Hoff dan Ridder (2004) mengambil 2 indikator pengukuran *knowledge sharing* adalah sebagai berikut :

a) *Comparation*
b) *Connections*

3) *Knowledge Implementing*

Pengetahuan yang diciptakan melalui proses konversi pengetahuan SECI dan disebarkan ke seluruh bagian dalam

organisasi menjadi pengetahuan, selanjutnya akan diimplementasikan dalam organisasi. Indikator *knowledge implementing* menurut Liebowitz (1999), mengambil 2 indikator adalah sebagai berikut :

a) *Technology*

b) *Knowledge based customer service*

c. Inovasi

Inovasi mengacu pada aplikasi baru pengetahuan berdasarkan gagasan, metode dan ketrampilan yang dapat memanfaatkan daya saing suatu perusahaan (Maria et al, 2014). Indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi menurut Nonaka dan Nishiguchi (2001), adalah sebagai berikut:

a. Inovasi dalam produk dan layanan : perubahan dalam produk, pemasaran produk baru.
b. Inovasi dalam proses : perubahan dalam manufaktur proses, dan akuisisi peralatan baru.

2. Pengukuran Variabel

Metode pengukuran variable dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono, (2015) Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekolompok orang tentang fenomena sosial yang berisi 5 tingkatan prefensi. Pengukuran variabel dalam hal ini digunakan skala lima tingkatan (*likert*) yang terdiri dari lima pilihan yaitu Sangat Setuju (SS) dengan

skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Netral (N) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 3, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1.

D. Uji Kualitas Data (Uji Intrumen)

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid dan tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Uji validitas penelitian ini menggunakan analisis faktor. Pendekatan analisis faktor konfirmatori *confirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk menguji apakah jumlah faktor yang diperoleh secara empiris sesuai dengan jumlah faktor yang telah disusun secara teoritik atau menguji hipotesis-hipotesis mengenai konstruk.

Disamping untuk menjawab pertanyaan apakah jumlah faktor yang telah diekstraksi dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar indikator secara signifikan. Jika masing-masing indikator memiliki *loading factor* yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid. Analisis faktor seperti CFA membutuhkan terpenuhinya serangkaian asumsi. Asumsi pertama adalah korelasi antar variabel harus cukup kuat, hal ini dapat dilihat dari nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) > 0,50 serta signifikansi dari *Barlett's Test* < 0,50 untuk memastikan variabel masih bisa diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.

Analisis faktor dapat menentukan seberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variabel.

2. Uji Reliabilitas

Pendapat Jogiyanto, (2017) reliabilitas adalah suatu pengukur sebagai seberapa besar variasi tidak sistematik dari penjelasan kuantitatif dari karakteristik-karakteristik suatu individu jika individu yang sama diukur beberapa kali. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh pertanyaan kuesioner yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien *alfa cronbach*). Ghozali (2018) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,7.

E. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Teknik analisis ini dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner dan digunkan untuk menganalisis data yang berbentuk angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik. Data tersebut harus diklasifikasikan dengan kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu untuk memudahkan dalam analisis, dengan bantuan program SPSS 24.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan model sebagai berikut:

$$\mathbf{Y1 = a + b_{1.1\ X} + e1.....(1)}$$

$Y2 = a + b_{1.2}y1 + b_{2.1x} + e2$.....(2)

Keterangan :

a = konstanta

X = Variabel independent

Y_1 = Variabel mediasi

Y_2 = variabel dependen

$b_{1.1}$ = koefisien jalur (X) menuju (Y_1)

$b_{1.2}$ = koefisien jalur (Y_1) menuju (Y_2)

$b_{2.1}$ = koefisien jalur (X) menuju (Y_2)

e1, e2 = Standar eror

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2018), koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) sampai dengan (1) satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen sangat kecil.

a. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.
b. Nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

Dengan demikian, semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka akan semakin baik pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Kelemahan penggunaan koefisien

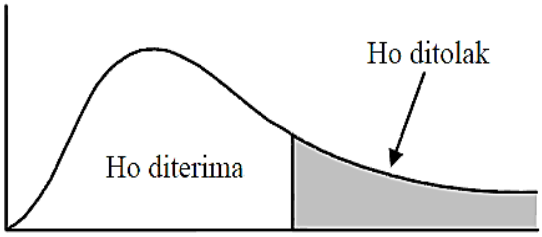
determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 akan meningkat.

2. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2018) Uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit).* Model *goodness of fit* dapat diukur dari nilai statistik F yang menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Penentuan kriteria Uji F didasarkan pada perbandingan antara Fhitung dan Ftabel. Tingkat signifikansi pada penelitian ini 0,05 atau sebesar 5% dengan derajat kebebasan pembilang (df1) = k dan derajat kebebasan penyebut (df2) = n-k-1. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian :

a. Jika F-*hitung* ≥ F-*tabel* dan nilai signifikan < α (0,05), maka Ho ditolak dan Ha diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
b. Jika F-*hitung* ≤ F-*tabel* dan nilai signifikan > α (0,05), maka Ho diterima dan Ha ditolak, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Gambar nilai F *hitung* dengan F *tabel* sebagai berikut :



Gambar 3. 2
Kurva normal uji F

3. Uji Parsial (Uji t)

Uji T menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2018). Pengaruh paling dominan atau masing-masing variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen dengan tingkat signifikan level 0,05 (α = 5%) dapat ditentukan dengan uji statistik t. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

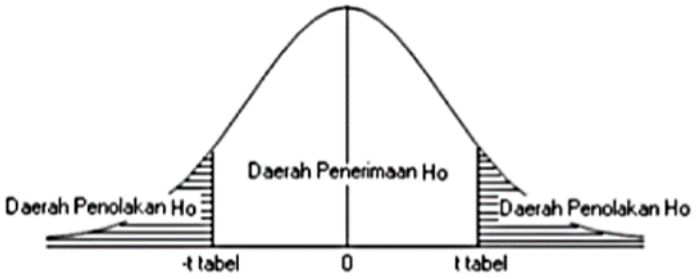
Ho: $\beta_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Ho : $\beta_1 \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian:

1. Jika t-*hitung*> t-*tabel* pada α = 5% maka Ho ditolak, artimya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika t-*hitung*< t-*tabel* α = 5% maka Ho diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap

variabel dependen. Hasil uji-t dapat dilihat pada *outputcoefficient* dari hasil analisis regresi berganda.



Gambar 3.3
Kurva Normal Uji T

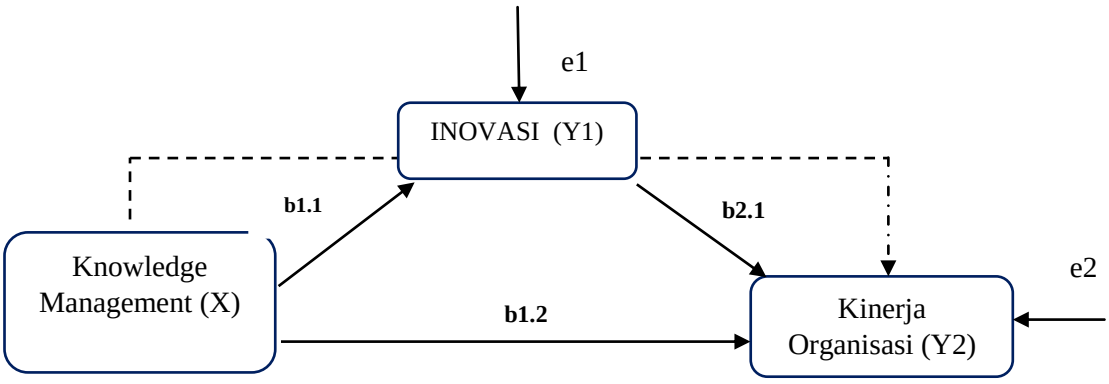
4. Uji Efek Mediasi

Menurut Ghozali (2018), Suatu variabel disebut variabel mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan variabel predicator (Independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan metode (*path analysis*) analis jalur.

Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel $X,Y_{1,}$ terhadap Y_2. Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y), dan anak panah dua arah menunjukkan hubungan korelasi antara variabel eksogen. Dalam korelasi arah dan kuatnya hubungan antar variabel ditunjukkan dengan koefisien korelasi.

Arah hubungan adalah positif dan negatif, sedangkan kuatnya hubungan ditunjukkan dengan besar kecilnya angka korelasi. Koefisien yang mendekati angka 1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat atau sempurna (Sugiyono, 2017). Dalam analisis jalur juga terdapat koefisien regresi. Koefisien regresi menujukkan kuatnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien regresi standar (standar z) yang menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen yang telah tersusun dalam diagram jalur. Hubungan jalur antar variabel dalam diagram jalur adalah hubungan korelasi, oleh karena itu perhitungan angka kefisien jalur menggunakan standar skor z. Pada setiap variabel eksogen tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain dalam diagram, sehingga yang ada hanyalah suku residunya yang diberi notasi e atau sering disebut dengan variabel residual.

Gambar 3. 4
Analisis Jalur



Selanjutnya dalam penelitian ini model konseptual yang dapat dibuat berdasarkan variabel endogennya, adalah sebagai berikut :

a. Model persamaan 1 : pengaruh langsung anatara *knowledge management* (X) terhadap inovasi (Y_1).
b. Model persamaan 2 : pengaruh langsung *knowledge management* (X) inovasi (Y_1) terhadap kinerja organisasi (Y_2).

BAB V
KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian inii, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hal ini mengindikasi bahwa sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan bagi setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan kerja akan meningkat dan akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan karyawan dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.
2. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Elemen pokok dari manajemen pengetahuan yaitu *people* atau karyawan yang merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge*/pengetahuan baru memberikan dampak yang positif bagi kinerja usaha mikro. Hasil ini mengindikasi bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dikelola semakin meningkatkan kinerja organisasi.
3. Inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Inovasi muncul karena adanya kebebasan berpikir dan bertindak, akan tetapi karena dalam usaha mikro sudah ditetapkan target yang hendak dicapai maka timbul kesenjangan dalam inovasi. Karena ada anggapan dari pihak yang berwenang (pimpinan) tidak sejalan dengan inovasi yang akan dicapai.

4. Inovasi tidak berpengaruh memediasi hubungan antara *knowledge management* terhadap kinerja organsasi. Pengambilan keputusan dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting karena dampak dari keputusan itu akan mempunyai pengaruh yang sangat besar manfaatnya bagi organisasi. Dengan pengambilan keputusan yang tepat dapat memajukan organisasi atau sebaliknya karena kesalahan mengambil keputusan justru dapat merugikan organisasi.

B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan diantaranya sebagai berikut :

1. Model dalam penelitian ini tidak menguji secara langsung dimensi dari *knowledge management.*
2. Pada penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang Implementasi *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi sebagai variabel intervening pada usaha mikro.

C. Saran

Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan ukuran sampel yang lebih besar dan dari macam-macam skala usaha dalam penelitian ini. Selain itu dapat juga dipertimbangkan penggunaan variabel lain, mengingat inovasi tidak berhasil memediasi *knowledge management* dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin. (2015). *Pegawai Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan RI*. 11/11/2015. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel-dan-opini/kebijakan-fiskal-dan-peningkatan-peran-ekonomi-umkm/

Ahn, J. &. (2012). *The Influenci of The characteristics of CEO on Open Inovation in SMEs.* DRUID Society.

Andreas, Rauch, & Michael, F. (2007). A Meta Analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and succes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99.

Byukusenge, E., & Munene, J. (2017). Knowledge Management and Business Performance. *Cogent Business & Management, 4*(1).

Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge Management and Business Performance : Does Inovation Matter. *Cogent Business & Management, 4*(1).

Chen et al. (2010). Are Family Firms More Tax Aggressive Than Non-Family Firm. *Journal of Financial Economic*, 41-61

Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory nd Practice.* London: The MIT Press.

Darroch, J. (2005). Knowledge Management Inovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 101-105.

Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management System and Process.* New York: M.E. Sharpe. Inc.

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squere (PLS)* (4 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Grant, R. M. (1991). *The Resource Based Theory of Competitive Advantage* (Vol. 3). California Management Riview.

Haksoro, G. (2019). *Ekonomi Lesu, Jumlah UMKM di Kota Magelang turun 12%*. 29 Januari 2019. Gatra.com. http://www.gatra.com/detail/news/467353/ekonomi/ekonomi-lesu-jumlah-umkm-kota-magelang-turun-12-persen,

Hariyanto, Albertus, & Andika. (2016). Pengaruh Kreativitas dan Inovasi Terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Usaha Kuliner di Semarang.

Hartantyi, I. T., & Ratnawati, A. (2013). Peningkatan Kinerja Pemasaran Melalui Optimalisasi Keunggulan Bersaing. *Ekonomi Bisnis, 14*(1).

Hassan, N. &. (2019). Effect of Knowledge Management Practices on Inovation in SMEs. *Faculty of Management Sciences*(9), 997-1008.

Hurley. (1998). Inovation Market Orientation and Organizatinal Learning : And Intergration and Empiricial Examination. *Journal of Marketing*.

Iskandar. (2019). Peran Kinerja Inovasi Hijau Dalam Menghubungkan Permintaan Pasar dan Kinerja Bisnis (Studi Pada UMKM di Kota Batam). *Jurnal Akuntansi Ekonomi dan Bisnis, 7*(2).

Jan, H, Tjakraatmadja, & Lathu. (2006). Knowledge Management dalam konteks organisasi pembelajaran.

Jogiyanto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis* (6 ed.). Yogyakarta: BPFE.

Juarez, V., Perez, G., & Guzman, G. (2016). Management of Knowledge, Inovation and Performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Mangement, 11*, 141-176.

Liebowits, J & Michael, S (2010). *Knowledge Management and E-learning.* Auerbach Publications

Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Megantoro, R. G., Miyasto, & Rahardjo, M. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Knowledge Management Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan).

Minuzu, M. (2010). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 12*(1).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company. *How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation.*

Noor, J. (2011). *Metode Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Prihartini, E. (2019). Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Organisasi terhadap Kinerja UMKM (UMKM sektor sandang di Kabupaten Majalengka).

Prihartini, E., & Sanuni, A. (2019). Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen, 14*(2).

Puryantini, N., Arfati, R., & Tjahjadi, B. (2017). Pengaruh Knowledge Management Tehadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Airlangga, 2*(2).

Putra, A. P. (2019). Pengaruh Knowledge Management Terhadap keunggulan Kompetitif melalui Inovasi Produk pada UMKM Makanan dan Minuman Kekinian di Yogyakarta.

Robbins, & Stephen, P. (2006). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Kelompok Gramedia.

Rustia, D. (2017). Mendongkrak Kinerja Inovasi Melalui Manajemen Pengetahuan dan Kecakapan Organisasi dengan Mediasi Orientasi Kewirausahaan.

Saqib, M., Udin, Z. M., & Baluch, N. (2017). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance in Today's Economy. *South East Journal of Contemporary Business Economics and Law, 13*(3).

Saraswati, A., & Widiartanto. (t.thn.). Pengaruh Implementasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods).* Bandung: Alfabeta.

Sustrasmawati, E. (2008). Pengaruh Kompetensi Produk Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), 15*(2).

Tambunan, T. H. (2005). *Beberapa Isu Penting Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia.* (M. P. Todaro, & Smith, Penyunt.) Jakarta: Salemba Empat.

Widayana, & Lendy. (2005). *Knowledge Management, Meningkatkan Daya Saing Bisnis.* Malang: Bayu Media.

Yousef, M. J., & Emeagwali, O. L. (2019). Knowledge Based HR Practices and Innovation in SMEs. *Girme University, Faculty of Economics and Business, Busines Management Departement*.