

**The Influence of Knowledge Management and Organizational Learning on Organizational Performance Mediated by Innovation Capability: An Empirical Study of BPS Central Java Province**

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Kapabilitas Inovasi Studi Empiris BPS Provinsi Jawa Tengah**

**Pristiana Diah Ariyantika<sup>1</sup>, Kesi Widjajanti<sup>2</sup>, Indarto<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang<sup>1,2,3</sup>

[pristiana.diah@gmail.com](mailto:pristiana.diah@gmail.com)<sup>1</sup>, [kesi@usm.ac.id](mailto:kesi@usm.ac.id)<sup>2</sup>, [indarto@usm.ac.id](mailto:indarto@usm.ac.id)<sup>3</sup>

**\*Coresponding Author**

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of knowledge management and organizational learning on organizational performance, with innovation capability as a mediating variable. The issue raised is the suboptimal performance of BPS Jawa Tengah, particularly in reporting and knowledge utilization. The research used a quantitative approach with a survey method, distributing questionnaires to 125 employees of BPS Jawa Tengah, selected using census sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS to examine the relationships between variables. The results show that knowledge management and organizational learning significantly affect innovation capability. All three variables positively influence organizational performance. Innovation capability also mediates the effect of knowledge management and organizational learning on performance. These findings highlight the importance of fostering a culture of innovation and implementing integrated knowledge management systems to improve organizational effectiveness, organizational performance and competitiveness, especially in the public sector.*

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

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi. Permasalahan yang diangkat adalah kinerja BPS Jawa Tengah yang masih suboptimal, terutama dalam hal pelaporan dan pemanfaatan pengetahuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 125 pegawai BPS Jawa Tengah yang dipilih dengan teknik census sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) melalui AMOS untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Ketiga variabel tersebut juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kapabilitas inovasi berperan sebagai variabel mediasi yang memediasi pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengembangan budaya inovasi dan penerapan sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas, kinerja organisasi dan daya saing organisasi, terutama di sektor publik.

**Kata Kunci:** Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, Kapabilitas Inovasi, Kinerja Organisasi.

**1. Pendahuluan**

Kinerja organisasi merupakan indikator utama yang menunjukkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Di tengah persaingan global dan perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi menjadi sangat penting. Banyak organisasi berupaya meningkatkan kinerjanya melalui berbagai strategi, seperti peningkatan kualitas sumber daya

manusia, adopsi teknologi baru, dan pengembangan proses bisnis yang efisien. Namun, tantangan dalam mengukur dan memahami kinerja organisasi secara komprehensif tetap ada.

Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan serta visi dan misi yang telah ditetapkan bersama (Wiyono *et al.*, 2021).

Organisasi pada dasarnya seperti makhluk hidup, yang kelangsungan hidupnya sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitar. Perubahan lingkungan strategik organisasi yang sangat cepat dalam berbagai dimensi, seperti teknologi, sosial, ekonomi, perundang-undangan, globalisasi, dan lain-lain menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Apabila organisasi terlambat untuk berubah, maka sangat besar kemungkinan kinerjanya akan menurun, bahkan dapat punah (Wiyono *et al.*, 2021). Untuk tetap kompetitif, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Akuntabilitas kinerja menjadi salah satu tolak ukur utama dalam menilai keberhasilan suatu instansi pemerintah, termasuk Badan Pusat Statistik (BPS). Salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Indonesia adalah melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang menghasilkan nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan akuntabel, BPS terus melakukan berbagai perbaikan melalui penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Meskipun demikian, pencapaian kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan menciptakan pembelajaran berkelanjutan.

Berdasarkan PERMENPANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, terdapat klasifikasi predikat berdasarkan nilai yang diperoleh (Tabel 1).

**Tabel 1. Permenpan RB Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

| No | Predikat | Nilai Absolut | Interpretasi  |
|----|----------|---------------|---|
| 1  | AA       | >90–100       | Sangat Memuaskan<br>Telah terwujud <i>Good Governance</i> . Seluruh kinerja dikelola dengan sangat memuaskan di seluruh unit kerja. Telah terbentuk pemerintah yang dinamis, adaptif, dan efisien ( <i>Reform</i> ). Pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level individu. |
| 2  | A        | >80–90        | Memuaskan<br>Terdapat gambaran bahwa instansi pemerintah/unit kerja dapat memimpin perubahan dalam mewujudkan pemerintahan berorientasi hasil, karena pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 4/Pengawas/Subkoordinator.  |
| 3  | BB       | >70–80        | Sangat Baik<br>Terdapat gambaran bahwa AKIP sangat baik pada 2/3 unit kerja, baik itu unit kerja utama, maupun unit kerja pendukung. Akuntabilitas yang sangat baik ditandai dengan mulai terwujudnya efisiensi penggunaan  |

|   |    |        |  |
|---|----|--------|--|
|   |    |        | anggaran dalam mencapai kinerja, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan berbasis teknologi informasi, serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 3/ <i>coordinator</i> .  |
| 4 | B  | >60–70 | Baik   |
|   |    |        | Terdapat gambaran bahwa AKIP sudah baik pada 1/3 unit kerja, khususnya pada unit kerja utama. Terlihat masih perlu adanya sedikit perbaikan pada unit kerja, serta komitmen dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja baru dilaksanakan sampai dengan level eselon 2/unit kerja. |
| 5 | CC | >50–60 | Cukup (Memadai)  |
|   |    |        | Terdapat gambaran bahwa AKIP cukup baik. Namun demikian, masih perlu banyak perbaikan walaupun tidak mendasar khususnya akuntabilitas kinerja pada unit kerja.   |
| 6 | C  | >30–50 | Kurang   |
|   |    |        | Sistem dan tatanan dalam AKIP kurang dapat diandalkan. Belum terimplementasi sistem manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan mendasar di level pusat  |
| 7 | D  | >0–30  | Sangat Kurang  |
|   |    |        | Sistem dan tatanan dalam AKIP sama sekali tidak dapat diandalkan. Sama sekali belum terdapat penerapan manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan/perubahan yang sifatnya sangat mendasar, khususnya dalam implementasi SAKIP   |

Sumber: Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia

Berdasarkan Tabel 1, predikat terbaik dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah AA (Sangat Memuaskan) dengan nilai absolut lebih besar 90 hingga 100. Di bawahnya terdapat predikat A (Memuaskan) dengan nilai absolut lebih dari 80 hingga 90, serta BB (Sangat Baik) dengan nilai absolut lebih dari 70 hingga 80. Selanjutnya, terdapat predikat B (Baik) dengan nilai absolut lebih dari 60 hingga 70 yang menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja telah terbangun pada sebagian unit kerja utama. Predikat berikutnya adalah CC (Cukup/Memadai) dengan nilai absolut lebih 50 hingga 60, yang mencerminkan masih perlunya berbagai perbaikan walaupun tidak mendasar. Kemudian, predikat C (Kurang) dengan nilai absolut lebih dari 30 hingga 50 menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas masih belum memadai dan membutuhkan perbaikan mendasar. Terakhir, predikat D (Sangat Kurang) dengan nilai absolut lebih dari 0 hingga 30 menggambarkan bahwa sistem akuntabilitas kinerja belum berjalan sama sekali dan masih memerlukan pemberian menyeluruh dalam implementasi SAKIP.

BPS Provinsi Jawa Tengah sebagai instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam menyediakan data statistik, secara konsisten memperoleh predikat "Sangat Baik" dalam nilai AKIP selama tujuh tahun terakhir. Data menunjukkan bahwa skor AKIP BPS Provinsi Jawa Tengah berada pada kisaran 70,29 hingga 78,55 dari tahun 2017 hingga 2024. Peningkatan hasil evaluasi implementasi SAKIP BPS secara instansi oleh KemenPANRB setiap tahunnya relatif kecil dan belum mencapai angka 80. Meskipun predikat tersebut menunjukkan kinerja yang cukup solid, capaian ini belum mampu menembus level "Memuaskan" (A) ataupun

“Sangat Memuaskan” (AA), yang memerlukan pengelolaan kinerja terintegrasi hingga ke level individu serta pencapaian reformasi yang lebih mendalam.

**Tabel 2. Nilai Komponen LHE BPS Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024**

| No           | Komponen yang Dinilai                   | Bobot (%)   | Nilai        |
|--------------|---|-------------|--------------|
| 1            | Perencanaan Kinerja                     | 30%         | 24,30        |
| 2            | Pengukuran Kinerja                      | 30%         | 22,80        |
| 3            | Pelaporan Kinerja                       | 15%         | 11,70        |
| 4            | Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal | 25%         | 19,75        |
| <b>Total</b> |   | <b>100%</b> | <b>78,55</b> |

Sumber: LHE AKIP BPS Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024

Berdasarkan LHE Akuntabilitas Kinerja 2024 oleh Inspektorat Wilayah I BPS, BPS Provinsi Jawa Tengah meraih nilai 78,55 dengan predikat BB (Sangat Baik). Dari tabel 1.3 di atas, menunjukkan hasil rincian penilaian terdapat empat komponen utama yang dievaluasi, yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal. Dari keempat komponen tersebut, nilai tertinggi diperoleh pada aspek evaluasi akuntabilitas kinerja internal dengan skor 19,75 dari bobot 25%, yang menunjukkan bahwa proses evaluasi dan tindak lanjut terhadap kinerja sudah dilaksanakan secara sistematis. Namun demikian, capaian ini belum sepenuhnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja yang signifikan karena belum tercermin dalam capaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Sebaliknya, nilai terendah justru ditemukan pada komponen pelaporan kinerja dengan skor 11,70 dari bobot 15%. Beberapa kelemahan mendasar yang teridentifikasi antara lain belum lengkapnya dokumentasi batas waktu tindak lanjut dalam notulen rapat evaluasi capaian kinerja, serta kurang optimalnya pemanfaatan laporan kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dan perubahan budaya organisasi. Kondisi ini mencerminkan bahwa informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari proses kerja dan evaluasi belum dikelola secara optimal dan belum dimanfaatkan secara menyeluruh oleh seluruh elemen organisasi. Dengan kata lain, terdapat indikasi bahwa manajemen pengetahuan di lingkungan BPS Provinsi Jawa Tengah belum berjalan efektif, sehingga tidak mampu mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan secara maksimal.

Lebih lanjut, meskipun proses evaluasi internal sudah berjalan dengan baik dan sistem pengukuran kinerja telah diterapkan, hasil tersebut belum sepenuhnya membentuk pembelajaran organisasi yang kuat. Organisasi belum menunjukkan pola pembelajaran kolektif yang mampu menghasilkan pemahaman baru, menyempurnakan kebijakan, atau mengarahkan pada perbaikan proses dan hasil. Pembelajaran organisasi yang bersifat adaptif dan reflektif masih perlu diperkuat agar setiap hasil evaluasi dan pelaporan tidak hanya menjadi formalitas, melainkan benar-benar menjadi sumber inovasi dan peningkatan kinerja.

Dalam konteks tersebut, kapabilitas inovasi menjadi aspek strategis yang perlu dikaji lebih dalam. Kemampuan organisasi untuk menciptakan, mengadopsi, dan menerapkan ide-ide baru sangat menentukan bagaimana hasil evaluasi dan pembelajaran dapat direspon secara adaptif dan proaktif. Ketika inovasi tidak berjalan secara optimal, maka hasil-hasil evaluasi dan pengetahuan internal organisasi cenderung stagnan dan tidak menghasilkan perbaikan signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan solusi konseptual dan praktis yang dapat mendorong peningkatan akuntabilitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja organisasi di antaranya adalah manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan adalah proses sistematis

untuk menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan guna mencapai tujuan strategis organisasi. Manajemen pengetahuan adalah proses sistematis dalam mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan di dalam organisasi. Tujuannya adalah agar pengetahuan yang dimiliki oleh individu, baik itu berupa pengalaman, keterampilan, maupun informasi penting, tidak hanya tersimpan dalam diri masing-masing karyawan, tetapi bisa diakses dan digunakan oleh seluruh organisasi. Manajemen pengetahuan berusaha untuk menangkap, menyebarluaskan, dan memanfaatkan pengetahuan yang ada serta menghasilkan pengetahuan baru untuk mempertahankan posisi kompetitif organisasi dan mempromosikan perilaku inovatif dalam suatu organisasi (Afqarina & Dihan, 2019).

Kemudian, pembelajaran organisasi adalah kemampuan organisasi untuk terus belajar dan berkembang berdasarkan pengalaman dan pengetahuan baru. Proses ini mencakup pembelajaran individu dan kolektif, yang berperan penting dalam mengembangkan kapasitas adaptasi dan kapabilitas inovasi dalam organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktivitas yang terdapat dalam organisasi ketika pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Pembelajaran organisasi adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Wiyono *et al.* (2021) yang mendapatkan hasil bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kinerja organisasi mencakup berbagai aspek, termasuk efisiensi operasional, profitabilitas, kualitas produk atau layanan, dan kepuasan pelanggan. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada sumber daya dan kemampuan organisasi saat ini, tetapi juga pada kemampuannya untuk belajar dan berinovasi secara berkelanjutan. Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti tentang kinerja organisasi, khususnya hubungan antara manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.

Kinerja organisasi di Badan Pusat Statistik (BPS) sangat penting karena berhubungan langsung dengan akurasi dan efektivitas pengumpulan data statistik. Data yang tepat dan terkini merupakan landasan bagi perencanaan dan pengambilan keputusan pemerintah serta masyarakat. Manajemen pengetahuan merupakan salah satu aspek vital dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di BPS, pengelolaan pengetahuan yang efektif sangat penting untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan analisis statistik yang akurat. Pengetahuan yang dikelola dengan baik memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan informasi secara optimal, mendukung proses perencanaan, dan meningkatkan kualitas laporan statistik. Organisasi yang mengimplementasikan praktik manajemen pengetahuan yang efektif dapat mencapai kinerja yang lebih baik dengan meningkatkan akses dan penggunaan pengetahuan yang relevan. Penelitian ini menggariskan pentingnya sistem manajemen pengetahuan yang baik untuk mencapai efisiensi dan efektivitas operasional (Wang-Wang, 2019).

Sementara itu, di BPS, pembelajaran organisasi dapat berperan dalam meningkatkan metodologi statistik, memperbaiki prosedur operasional, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Organisasi yang secara konsisten terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan akan menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan. Pembelajaran organisasi tidak hanya memperkuat kapabilitas internal, tetapi juga memperkokoh posisi kompetitif organisasi.

Penelitian ini akan membahas tentang manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kapabilitas inovasi. Kapabilitas inovasi menjadi variabel mediasi karena dalam sebuah kinerja organisasi dibutuhkan inovasi atau keterbaruan agar organisasi memiliki daya saing yang baik, yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Daneswara & Muafi, 2021). Kapabilitas inovasi dianggap

penting, bukan hanya sebagai alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, melainkan juga untuk unggul dalam persaingan. Kapabilitas inovasi merupakan faktor penting yang berperan dalam memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen dalam berbagai konteks penelitian manajemen. Sebagai variabel *intervening*, kapabilitas inovasi menjembatani hubungan antara manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Hal ini karena inovasi dapat meningkatkan daya saing dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan pasar dan teknologi.

Kapabilitas inovasi memiliki relevansi yang sangat penting dalam sektor publik, termasuk di lembaga seperti Badan Pusat Statistik (BPS), karena memungkinkan organisasi untuk merespons tantangan kompleks, meningkatkan efisiensi layanan, dan beradaptasi dengan dinamika perubahan sosial serta teknologi.

Dalam sektor publik, seperti pemerintahan, lembaga layanan masyarakat, atau instansi daerah kapabilitas inovasi merujuk pada kemampuan institusi tersebut untuk menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru, metode kerja, atau kebijakan yang lebih baik, guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penelitian oleh Gieske *et al.* (2016) menyoroti bahwa kapabilitas inovasi di sektor publik mencakup kemampuan untuk mengeksplorasi dan mengeksplorasi pengetahuan baru, serta menjalin kolaborasi lintas organisasi guna menciptakan nilai publik yang lebih besar.

Dalam konteks BPS, kapabilitas inovasi memungkinkan lembaga untuk mengembangkan metode statistik yang lebih adaptif, memanfaatkan teknologi informasi untuk pengumpulan dan analisis data, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyajian data kepada publik. Dengan demikian, kapabilitas inovasi bukan hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap data dan informasi yang disediakan oleh BPS. Kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan yang tepat dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Selanjutnya, dilihat dari perbedaan hasil antar penelitian sebelumnya, maka muncul *research gap* untuk penelitian ini. *Research gap* yang muncul dari penelitian-penelitian tersebut dapat diringkas dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Research Gap Penelitian Terdahulu dengan Kinerja Bisnis sebagai Variabel Terikat**

| No | Issue   | Hasil Penelitian  | Peneliti   |
|----|---|---|--|
| 1  | Manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi   | manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi         | (Hidayat <i>et al.</i> , 2022)<br>(Darmawan <i>et al.</i> , 2023)<br>(Muis & Isyanto, 2022)      |
|    |   | manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi   | (Afqarina & Dihan, 2019)<br>(Ahmar, 2014)  |
| 2  | Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi | Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi       | (Eko Hadi Wiyono,dkk, 2021)<br>(Aprinovita <i>et al.</i> , 2023)<br>(Ramos <i>et al.</i> , 2023) |
|    |   | Pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi | (Andayani <i>et al.</i> , 2022)<br>(Ahmar, 2014)   |

Sumber: Penelitian terdahulu yang diolah, 2024

Kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai konsep multidimensi yang terkait dengan kinerja sebuah organisasi termasuk tingkat keuangan, tingkat operasional, dan tingkat kepuasan konsumen (Hidayat *et al.*, 2022). Kinerja organisasi didefinisikan sebagai kinerja perusahaan dibandingkan dengan tujuan dan sasaran (Muis & Isyanto, 2022). Ini terdiri dari hasil organisasi atau keluaran aktual dari suatu organisasi, yang dapat diukur terhadap output, sasaran, dan sasaran yang diinginkan. Kinerja organisasi adalah produk dari interaksi berbagai bagian atau unit dalam organisasi (Wiyono *et al.*, 2021).

Hidayat *et al.* (2022) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai sebuah proses menciptakan, mendapatkan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan adalah berusaha untuk menangkap, menyebarluaskan, dan memanfaatkan pengetahuan yang ada dan menghasilkan pengetahuan baru untuk mempertahankan posisi kompetitif organisasi dan mempromosikan perilaku inovatif dalam suatu organisasi (Afqarina & Dihan, 2019).

Penelitian sebelumnya telah membuktikan kalau manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja (Hidayat *et al.*, 2022). Penelitian tersebut juga di dukung oleh penelitian Darmawan *et al.* (2023) yang mendapatkan hasil manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian Muis & Isyanto (2022) juga mendapatkan hasil mendapatkan hasil manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun, ada penelitian yang menemukan hasil yang bertentangan di mana hasilnya tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Afqarina & Dihan, 2019). Penelitian Ahmar (2014) mendapatkan hasil manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pembelajaran organisasi merupakan sebuah konsep di mana suatu organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang muncul (Wiyono *et al.*, 2021). Pembelajaran organisasi merupakan organisasi yang memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan potensi diri melalui belajar dan berbagi ilmu bersama (Muis & Isyanto, 2022). Pembelajaran organisasi merupakan wadah organisasi dalam memberikan proses pembelajaran bagi karyawan. Organisasi yang tidak memiliki wadah sebagai proses pembelajaran menyebabkan organisasi tersebut tidak dapat melaksanakan kegiatan atau proses belajar bagi karyawannya (Andayani *et al.*, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Wiyono *et al.* (2021) menunjukkan jika Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian Aprinovita *et al.* (2023) mendapatkan hasil Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Serta penelitian Ramos *et al.* (2023) mendapatkan hasil Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun dalam penelitian lain Andayani *et al.* (2022) menemukan fakta empiris yang bertolak belakang di mana pembelajaran organisasi belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian Ahmar (2014) mendapatkan hasil pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa unsur keterbaruan yang signifikan. Pertama, penelitian ini membangun model integratif yang menguji secara simultan pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini memberikan perspektif baru bahwa inovasi bukan hanya sebagai hasil akhir dari proses pembelajaran, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang memperkuat hubungan antara kemampuan internal organisasi dengan kinerja yang dihasilkan.

Kedua, penelitian ini diterapkan dalam konteks organisasi pemerintah vertikal, yaitu BPS Provinsi Jawa Tengah, yang memiliki struktur birokrasi hirarkis dan berorientasi pada kebijakan pusat. Kebaruan lainnya terletak pada penggunaan data empiris aktual dari LHE AKIP Tahun 2024, di mana capaian kinerja organisasi belum optimal, khususnya pada aspek pelaporan kinerja. Dengan memfokuskan pada faktor-faktor internal yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam penelitian sebelumnya, studi ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam mendorong perbaikan kinerja sektor publik berbasis sumber daya tak berwujud.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Teori Utama

Penelitian ini didasarkan pada Teori Sumber Daya Berbasis Organisasi (*Resource-Based View/RBV*). Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) adalah teori strategis yang berfokus pada pentingnya sumber daya internal organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Barney (1991). RBV menyatakan bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang unik, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable* atau VRIN).

### Kinerja Organisasi

Kinerja organisasional adalah konsep yang sangat luas, mencakup berbagai dimensi manajemen, keunggulan operasional dan kompetitif dari suatu organisasi, serta aktivitas-aktivitas yang dilakukannya. Dalam penilaian kinerja, terdapat beberapa metode atau indikator yang dapat digunakan, seperti kinerja keuangan serta indikator lainnya di luar aspek finansial, seperti kinerja pasar dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, kinerja organisasional merupakan ukuran yang dapat digunakan untuk menilai seberapa baik organisasi melaksanakan tugasnya dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suhag *et al.*, 2017).

### Kapabilitas Inovasi

Menurut Muawanah & Pujianto (2024) *innovation capability* adalah kemampuan organisasi dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya kolektif secara lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Kapabilitas inovasi mencerminkan kapasitas organisasi dalam mengembangkan ide-ide baru, proses, produk, atau layanan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi maupun pelanggannya. Kapabilitas ini melibatkan berbagai aspek seperti sumber daya manusia, budaya organisasi, proses, dan teknologi yang saling berinteraksi dalam menciptakan inovasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur kapabilitas inovasi meliputi: inovasi pelayanan, inovasi teknologi, inovasi produk, inovasi pasar, dan inovasi ide baru.

### Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan proses sistematis dalam memperoleh, menyimpan, membagikan, serta menerapkan pengetahuan di dalam organisasi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam lingkungan birokrasi publik seperti Badan Pusat Statistik (BPS), praktik manajemen pengetahuan tercermin melalui dokumentasi tindak lanjut, pelaporan kinerja, serta pemanfaatan aplikasi internal seperti KipApp dan SINERGI. Penerapan manajemen pengetahuan yang efektif dapat mendorong terbentuknya inovasi dan peningkatan kinerja organisasi.

### Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) merupakan proses di mana organisasi secara kolektif meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai tujuan melalui refleksi terhadap pengalaman masa lalu dan penyesuaian terhadap tindakan di masa depan (Argyris & Schön, 1978). Dalam konteks birokrasi publik, pembelajaran organisasi tercermin dalam pelaksanaan evaluasi kinerja triwulanan, revisi rencana strategis (renstra), serta keterlibatan pimpinan dalam perumusan kebijakan berbasis data kinerja.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan survei. Populasi dalam penelitian ini berjumlah seluruh pegawai BPS Provinsi Jawa Tengah sebanyak 125 pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode sensus. Sensus adalah teknik pengambilan yang menggunakan populasi sebagai sampel karena populasinya relatif sedikit (Sugiyono, 2017). Berdasarkan teknik sensus, maka seluruh karyawan (125 orang) dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Jenis dan sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarluaskan baik secara langsung maupun melalui media seperti Google Form kepada pegawai BPS Provinsi Jawa Tengah. Data sekunder yang digunakan adalah data yang diperoleh dari dokumen internal seperti Laporan Kinerja, Renstra, dan hasil evaluasi SAKIP 2023.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### **Uji Goodness of fit**

GoF merupakan kumpulan indikator statistik yang digunakan untuk menilai sejauh mana model teoritis cocok dengan data empiris yang diperoleh. Berikut ini adalah penjelasan masing-masing indeks pengukuran:

1. *p-value Chi-Square*: Menunjukkan tingkat kesesuaian antara matriks kovarians model dengan data aktual. Nilai  $p > 0,05$  menandakan tidak ada perbedaan signifikan antara keduanya, yang berarti model memiliki kecocokan yang baik.
2. CMIN/DF (*Chi-square/df*): Rasio antara nilai *chi-square* dengan derajat kebebasan. Nilai  $< 2$  mengindikasikan bahwa model cukup sesuai dengan data.
3. GFI (*Goodness of Fit Index*): Mengukur proporsi *varians-kovarians* dalam data yang dijelaskan oleh model. Nilai  $\geq 0,90$  menunjukkan model mampu menjelaskan data secara baik.
4. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*): Menggambarkan tingkat kesalahan aproksimasi model terhadap data populasi. Nilai  $RMSEA \leq 0,08$  menandakan tingkat kesalahan yang dapat diterima dan model dianggap *fit*.
5. CFI (*Comparative Fit Index*): Mengukur sejauh mana model yang diestimasi lebih baik dibandingkan model nol (*null model*). Nilai  $\geq 0,90$  menunjukkan model memiliki kecocokan yang sangat baik.
6. TLI (*Tucker Lewis Index*): Juga dikenal sebagai *Non-Normed Fit Index* (NNFI), membandingkan kecocokan model terhadap model *null* sambil mempertimbangkan kompleksitas model. Nilai  $\geq 0,90$  menunjukkan bahwa model tergolong baik dalam menjelaskan data tanpa overfitting. Hal ini menggambarkan tingkat kesalahan aproksimasi model terhadap data populasi. Nilai  $RMSEA \leq 0,08$  menandakan tingkat kesalahan yang dapat diterima dan model dianggap *fit*.

**Tabel 4. Hasil Uji Gof**

| Alat Ukur                   | Indeks Pengukuran  | Nilai | <i>cut of value</i> | Kesimpulan |
|-----------------------------|--------------------|-------|---------------------|------------|
| <i>Absolute fit Indeces</i> | p-value Chi Square | 0,000 | $\geq 0,05$         | Tidak fit  |
|                             | CMIN/DF            | 1,734 | $< 2,00$            | GoF        |
|                             | GFI                | 0,851 | $\geq 0,90$         | Tidak Fit  |
|                             | RMSEA              | 0,081 | $\leq 0,08$         | Tidak Fit  |
| Alat Ukur                   | Indeks Pengukuran  | Nilai | <i>cut of value</i> | Kesimpulan |
| <i>Incremental fit</i>      | CFI                | 0,918 | $\geq 0,90$         | GoF        |

|                |     |       |             |     |
|----------------|-----|-------|-------------|-----|
| <i>Indeces</i> | TLI | 0,901 | $\geq 0,90$ | GoF |
|----------------|-----|-------|-------------|-----|

Sumber: Olah Data AMOS, 2025

Setelah dilakukan pengujian awal terhadap model SEM yang dibangun, diketahui bahwa model belum sepenuhnya memenuhi kriteria *Goodness of Fit* (GoF). Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value Chi-Square sebesar 0,000, GFI sebesar 0,851, dan RMSEA sebesar 0,081 yang belum memenuhi nilai ambang batas yang telah ditentukan. Meskipun beberapa indikator seperti CMIN/DF (1,734), CFI (0,918), dan TLI (0,901) sudah menunjukkan hasil yang baik, namun secara keseluruhan model belum dapat dikatakan fit. Oleh karena itu, dilakukan modifikasi model berdasarkan informasi *Modification Indices* (MI) yang ditampilkan oleh AMOS.

Proses modifikasi dilakukan dengan mempertimbangkan nilai MI tertinggi yang direkomendasikan AMOS, yaitu penambahan korelasi antar error variabel (misalnya antar indikator dalam satu konstruk yang secara substansi saling berkaitan). Pemilihan modifikasi tidak semata-mata berdasarkan besarnya MI, namun juga memperhatikan kesesuaian teori dan substansi antar indikator agar model yang dihasilkan tetap memiliki validitas teoritis. Setelah dilakukan beberapa modifikasi, model diuji kembali dan hasilnya menunjukkan peningkatan yang signifikan terhadap kelayakan model.

**Tabel 5. Hasil Uji GoF Setelah Modifikasi**

| Alat Ukur                      | Indeks Pengukuran  | Nilai | Cut of Value | Kesimpulan |
|--------------------------------|--------------------|-------|--------------|------------|
| <i>Absolute fit</i>            | p-value Chi Square | 0,142 | $\geq 0,05$  | GoF        |
|                                | CMIN/DF            | 1,161 | $< 2,00$     | GoF        |
|                                | GFI                | 0,908 | $\geq 0,90$  | GoF        |
|                                | RMSEA              | 0,038 | $\leq 0,08$  | GoF        |
| Alat Ukur                      | Indeks Pengukuran  | Nilai | Cut of Value | Kesimpulan |
| <i>Incremental fit Indeces</i> | CFI                | 0,984 | $\geq 0,90$  | GoF        |
|                                | TLI                | 0,978 | $\geq 0,90$  | GoF        |

Sumber: Olah Data AMOS, 2025

Seluruh indeks kecocokan model menunjukkan hasil yang memuaskan dan telah memenuhi nilai ambang batas (*cut-off value*) yang disarankan oleh Ghozali (2017). Nilai Chi-Square sebesar  $0,142 > 0,05$ , CMIN/DF sebesar  $1,161 < 2,00$ , GFI sebesar  $0,908 \geq 0,90$ , dan RMSEA sebesar  $0,038 \leq 0,08$  menunjukkan bahwa model secara absolut cocok dengan data.

Sementara itu, nilai CFI sebesar 0,984 dan TLI sebesar 0,978 juga mengindikasikan kecocokan model yang sangat baik dari sisi peningkatan kecocokan (*incremental fit*).

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit*, dari semua uji yang telah dilakukan mendapatkan hasil baik atau semua lolos dalam standar yang telah ditentukan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang diajukan telah memenuhi syarat *fit* secara statistik, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

### **Uji Hipotesis**

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model tersebut, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa hubungan antara koefisien regresi adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi.

$$H_0: \lambda_i = 0$$

$$H_1: \lambda_i \neq 0$$

**Tabel 6. Uji Hipotesis**

| Hipotesis  | Estimate | S.E. | C.R.  | P     | Kesimpulan                              |
|------------|----------|------|-------|-------|---|
| KI <--- MP | ,279     | ,077 | 3,613 | 0,000 | Positif Signifikan (hipotesis diterima) |
| KI <--- PO | ,490     | ,128 | 3,834 | 0,000 | Positif Signifikan (hipotesis diterima) |

|    |      |    |      |      |       |       |   |
|----|------|----|------|------|-------|-------|---|
| KO | <--- | KI | ,472 | ,112 | 4,204 | 0,000 | Positif Signifikan (hipotesis diterima) |
| KO | <--- | MP | ,136 | ,066 | 2,070 | 0,038 | Positif Signifikan (hipotesis diterima) |
| KO | <--- | PO | ,321 | ,113 | 2,845 | 0,004 | Positif Signifikan (hipotesis diterima) |

Sumber: Olah Data AMOS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, seluruh hubungan antar variabel dalam penelitian ini terbukti signifikan dengan nilai  $p < 0,05$ . Analisis terhadap nilai estimate menunjukkan bahwa pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kapabilitas inovasi memiliki nilai estimate paling besar, yaitu sebesar 0,490, dengan critical ratio (C.R.) sebesar 3,834 dan signifikansi 0,000. Ini mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasi memberikan kontribusi paling kuat dalam membentuk kapabilitas inovasi di BPS Provinsi Jawa Tengah.

Selanjutnya, hubungan kapabilitas inovasi terhadap kinerja organisasi juga menunjukkan estimate yang tinggi, yaitu 0,472, dengan C.R. sebesar 4,204 dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi, mendukung peran penting inovasi dalam menjembatani antara pengelolaan sumber daya berbasis pengetahuan dan pencapaian kinerja organisasi.

Di sisi lain, pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi memiliki nilai estimate sebesar 0,321, menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, namun lebih kecil dibandingkan jalur melalui kapabilitas inovasi. Sementara itu, pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kapabilitas inovasi tercatat dengan nilai estimate 0,279, dan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi menunjukkan estimate paling kecil, yaitu hanya 0,136.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi relatif lemah, dan efektivitasnya lebih optimal ketika dimediasi oleh kapabilitas inovasi. Secara keseluruhan, hasil ini memperkuat bahwa dalam konteks BPS Provinsi Jawa Tengah, pembelajaran organisasi lebih dominan dibandingkan manajemen pengetahuan dalam mendorong kapabilitas inovasi, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

### **Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Inovasi**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel Manajemen Pengetahuan dengan Kapabilitas Inovasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,279 dengan  $p$  values sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Manajemen Pengetahuan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam berinovasi.

### **Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Inovasi**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel Pembelajaran Organisasi dengan Kapabilitas Inovasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,490 dengan nilai  $p$  values sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Pembelajaran Organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi. Hal ini berarti hipotesis 2 diterima. Nilai estimasi yang tinggi dibandingkan jalur lainnya juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk kapabilitas inovasi dalam model penelitian ini.

### **Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel Manajemen Pengetahuan dengan kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,136

dengan nilai *p values* sebesar 0,038 yang kurang dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Manajemen Pengetahuan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi. Hal ini berarti hipotesis 3 diterima.

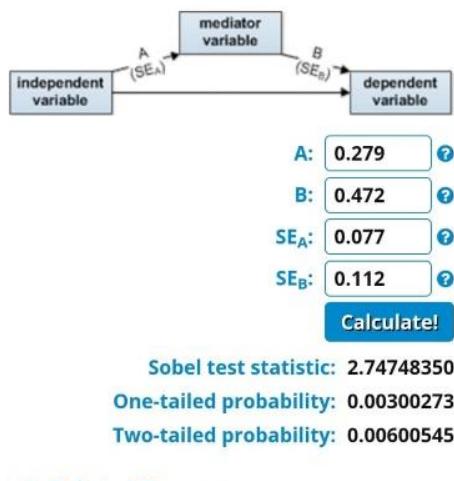
### Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel Pembelajaran Organisasi dengan Kinerja Organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,321 dengan nilai *p values* sebesar 0,004 yang kurang dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Pembelajaran Organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti hipotesis 4 diterima. Meskipun besarnya pengaruh langsung ini lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kapabilitas inovasi, hasil ini tetap menunjukkan bahwa praktik manajemen pengetahuan berkontribusi dalam meningkatkan performa organisasi. Artinya, pemanfaatan pengetahuan yang efektif masih memiliki peran penting dalam mendorong pencapaian target organisasi, meskipun dampaknya lebih optimal bila disalurkan melalui proses inovatif terlebih dahulu.

### Kapabilitas Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel Kapabilitas Inovasi dengan kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,472 dengan nilai *p values* sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa Kapabilitas Inovasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis 5 diterima.

### Kapabilitas Inovasi memediasi antara Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja Organisasi



#### ► Related Resources

- [\$\chi^2\$  Formulas](#)
- [References](#)
- [Related Calculators](#)
- [Search](#)

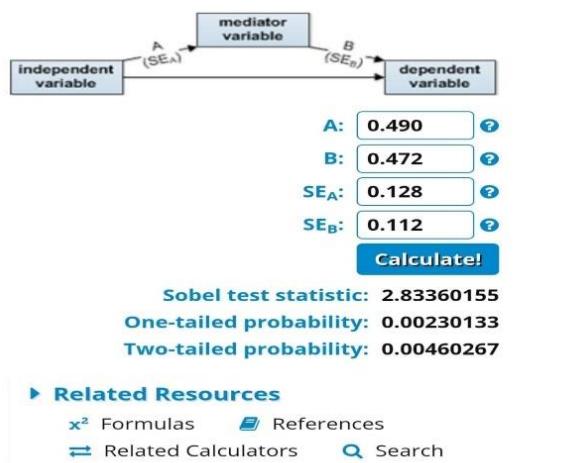
**Gambar 1. Uji mediasi MP – KI – KO**

Berdasarkan hasil perhitungan Sobel test, diperoleh nilai statistik sebesar 2,747 dengan *p*-value two-tailed sebesar 0,0060. Karena nilai *p* lebih kecil dari tingkat signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa kapabilitas inovasi secara signifikan memediasi pengaruh antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap peningkatan kinerja organisasi tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui penguatan kapabilitas inovasi sebagai mediator.

Nilai *one-tailed probability* sebesar 0,0030 semakin memperkuat temuan ini, mengindikasikan bahwa arah hubungan antara variabel-variabel tersebut bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa semakin baik pengelolaan pengetahuan di dalam organisasi, maka semakin besar kapabilitas inovasi yang dikembangkan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung kerangka konseptual yang menyatakan bahwa inovasi menjadi kunci keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan dalam mendorong performa organisasi.

Secara umum, hasil Sobel test ini mempertegas pentingnya peran kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi, sehingga organisasi perlu secara aktif mendorong inovasi untuk memaksimalkan manfaat dari praktik manajemen pengetahuan yang telah dijalankan. Hasil ini berarti bahwa Kapabilitas Inovasi mampu memediasi hubungan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti hipotesis 6 diterima.

### Kapabilitas Inovasi memediasi antara Pembelajaran Organisasi dengan Kinerja Organisasi



**Gambar 2. Uji mediasi PO – KI – KO**

Berdasarkan hasil perhitungan Sobel test, diperoleh nilai statistik sebesar 2,834 dengan *p-value two-tailed* sebesar 0,0046. Karena nilai *p* lebih kecil dari tingkat signifikansi 5% (*p* < 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa kapabilitas inovasi secara signifikan memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, pengaruh pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kinerja tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan berlangsung secara tidak langsung melalui penguatan kapabilitas inovasi.

Nilai *one-tailed probability* sebesar 0,0023 memperkuat hasil ini, menunjukkan bahwa arah hubungan tersebut adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pembelajaran organisasi yang terjadi, semakin besar pula peningkatan kapabilitas inovasi yang kemudian berkontribusi pada perbaikan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung kerangka pemikiran penelitian yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi mendorong inovasi, dan inovasi menjadi mekanisme utama untuk memperkuat kinerja organisasi.

Dengan demikian, hasil ini mempertegas pentingnya pengembangan sistem pembelajaran organisasi yang efektif dan berkelanjutan, tidak hanya untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga untuk mempercepat transformasi inovatif yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil ini berarti bahwa Kapabilitas Inovasi mampu memediasi hubungan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti hipotesis 7 diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan Sobel test, terdapat perbedaan kekuatan mediasi antara jalur Manajemen Pengetahuan → Kapabilitas Inovasi → Kinerja Organisasi dan jalur

Pembelajaran Organisasi → Kapabilitas Inovasi → Kinerja Organisasi. Untuk jalur Manajemen Pengetahuan, diperoleh nilai Sobel test sebesar 2,747 dengan nilai p two-tailed 0,0060, sedangkan untuk jalur Pembelajaran Organisasi diperoleh nilai Sobel test sebesar 2,834 dengan nilai p two-tailed 0,0046.

Nilai Sobel test yang lebih besar pada jalur Pembelajaran Organisasi menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi memiliki efek mediasi yang lebih kuat dalam hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi dibandingkan pada hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Selain itu, p-value pada jalur Pembelajaran Organisasi juga sedikit lebih kecil dibandingkan p-value pada jalur Manajemen Pengetahuan, yang semakin memperkuat bahwa mediasi yang terjadi pada jalur ini lebih signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks penelitian ini, pembelajaran organisasi melalui kapabilitas inovasi memiliki kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja organisasi dibandingkan manajemen pengetahuan. Temuan ini memperkuat pentingnya pengembangan pembelajaran organisasi sebagai strategi utama dalam membangun kapabilitas inovasi yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

## Pembahasan

### Pengaruh antara Manajemen Pengetahuan dengan Kapabilitas Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Pengaruh antara manajemen pengetahuan dengan kapabilitas inovasi yaitu semakin baik manajemen pengetahuan, maka akan semakin baik kapabilitas inovasi. Manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi, di mana semakin baik manajemen pengetahuan dalam sebuah organisasi, semakin besar pula kemampuan organisasi tersebut untuk berinovasi.

Tung (2018) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan kegiatan yang fokus terhadap bagaimana cara menentukan, pengarahan, memfasilitasi, dan pemantauan pengetahuan yang dibutuhkan dalam praktik dan aktivitas seluruh elemen organisasi dalam upaya untuk menentukan keputusan atau penyusunan strategi organisasi.

Berdasarkan penelitian Afqarina & Dihan (2019), didapatkan hasil bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi. Penelitian Nasution *et al.* (2021) juga mendapatkan hasil bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi. Dengan semakin baiknya praktik manajemen pengetahuan, organisasi tidak hanya memperkaya basis pengetahuannya tetapi juga meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan ide baru, mempercepat adopsi perubahan, dan menghasilkan inovasi yang bernalih.

### Pengaruh antara Pembelajaran Organisasi dengan Kapabilitas Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Semakin baik organisasi dalam menerapkan pembelajaran yang efektif, semakin besar peluang mereka untuk meningkatkan kapabilitas inovasi. Pembelajaran hal baru menjadi landasan utama, di mana organisasi yang terbuka terhadap informasi, teknologi, atau metode terbaru dapat memperluas wawasan dan menciptakan ide-ide inovatif.

Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi, khususnya jika dilihat dari perspektif *Resource-Based View* (RBV). Dalam teori RBV, pembelajaran organisasi dipandang sebagai sumber daya tak berwujud (*intangible resource*) yang bernalih, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, sehingga mampu menjadi fondasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, organisasi dapat menciptakan, menyerap, dan mengadaptasi pengetahuan baru secara efektif

untuk menjawab tantangan lingkungan yang dinamis. Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk mengeksplorasi ide-ide inovatif, mengevaluasi pengetahuan yang ada, serta mentransformasikan pengalaman menjadi solusi baru yang kreatif. Dengan demikian, pembelajaran organisasi berperan sebagai *dynamic capability* yang memperkuat kapabilitas inovasi, sekaligus membentuk kapabilitas organisasi yang sulit ditiru oleh pesaing.

Selain itu, pengembangan keahlian individu maupun tim melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan membantu meningkatkan kompetensi yang mendukung proses inovasi. Umpan balik juga menjadi elemen penting dalam pembelajaran organisasi, karena melalui evaluasi atas tindakan atau keputusan sebelumnya, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan dan memperbaiki pendekatan untuk menghasilkan solusi yang lebih inovatif. Pengembangan organisasi, yang mencakup perubahan struktur, proses, atau budaya untuk mendukung pembelajaran dan kolaborasi, turut memberikan kontribusi besar terhadap kapabilitas inovasi. Dengan mengintegrasikan pembelajaran hal baru, pengembangan keahlian, umpan balik, dan pengembangan organisasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi, memastikan keberlanjutan daya saing di tengah dinamika perubahan. Organisasi pembelajar atau *learning organization* merupakan sebuah konsep di mana suatu organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespons berbagai perubahan yang muncul (Wiyono *et al.*, 2021).

Berdasarkan penelitian Nasution *et al.* (2021) mendapatkan hasil pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi. Penelitian Afqarina & Dihan (2019) mendapatkan hasil bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi. Semakin baik proses pembelajaran dalam organisasi, semakin besar peluang organisasi untuk meningkatkan kemampuan inovatifnya. Penelitian tersebut menekankan bahwa proses belajar yang sistematis memungkinkan organisasi memperkaya basis pengetahuan, mempercepat adopsi perubahan, dan menciptakan keunggulan inovatif yang berkelanjutan

### **Pengaruh antara Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan penerapan pengetahuan secara sistematis. Dengan pengelolaan pengetahuan yang baik, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional karena setiap bagian dapat saling berbagi informasi dan pengalaman kerja yang relevan. Hal ini menghindarkan organisasi dari duplikasi kerja dan mempercepat proses penyelesaian tugas, sehingga produktivitas meningkat.

Manajemen pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama jika ditinjau melalui lensa teori *Resource-Based View* (RBV). Dalam kerangka RBV, pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis yang memiliki karakteristik *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN), yang memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui manajemen pengetahuan yang efektif, meliputi akuisisi, penyimpanan, pembagian, dan penerapan pengetahuan, organisasi dapat mengoptimalkan pengambilan keputusan, mempercepat proses kerja, meningkatkan kualitas layanan atau produk, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Ketika pengetahuan terkelola dengan baik, seluruh elemen organisasi dapat belajar dan berinovasi secara kolektif, yang pada akhirnya akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, baik dari sisi efisiensi, efektivitas, maupun inovasi. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan yang terintegrasi menjadi salah satu kapabilitas strategis dalam RBV yang memperkuat daya saing dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam hal ini, manajemen pengetahuan bukan hanya sekadar alat pendukung, tetapi menjadi faktor penggerak utama dalam penciptaan nilai tambah organisasi. Lebih lanjut, penerapan manajemen pengetahuan yang efektif juga meningkatkan kualitas pengambilan

keputusan dalam organisasi. Akses terhadap informasi yang akurat dan relevan memungkinkan para manajer untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat sasaran. Keputusan yang berbasis pada pengalaman terdahulu dan pembelajaran organisasi akan mengurangi risiko kesalahan serta memperkuat kepercayaan diri dalam menjalankan strategi. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan berkontribusi langsung pada pencapaian kinerja yang lebih unggul, baik dari sisi efisiensi internal maupun kepuasan pemangku kepentingan eksternal.

Dalam penelitian terdahulu, hubungan positif antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi telah dibuktikan oleh banyak studi. Hidayat *et al.* (2022) dan Darmawan *et al.* (2023) menemukan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian Muis & Isyanto (2022) juga mendukung temuan tersebut. Mereka menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, efektivitas pengambilan keputusan, dan inovasi dalam organisasi. Namun, Afqarina & Dihan (2019) serta Ahmar (2014) menemukan hasil yang berbeda, menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Perbedaan ini menekankan bahwa efektivitas manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada sejauh mana sistem pengetahuan terstruktur, disebarluaskan, dan digunakan dalam organisasi. Penelitian mendukung hasil penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Wiyono *et al.* (2021) menunjukkan jika pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian Aprinovita *et al.* (2023) mendapatkan hasil pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Serta penelitian Ramos *et al.* (2023) mendapatkan hasil pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### **Pengaruh antara Pembelajaran Organisasi dengan Kinerja Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, di mana semakin baik organisasi dalam menerapkan proses pembelajaran, semakin optimal pula kinerja yang dapat dicapai. Pembelajaran hal baru memungkinkan organisasi untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan dinamika pasar dan teknologi, sehingga mampu mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang secara lebih efektif. Pengembangan keahlian individu maupun tim melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki kompetensi yang mendukung produktivitas dan efisiensi operasional.

Pembelajaran organisasi juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi, dan hal ini dapat dijelaskan secara mendalam melalui perspektif teori *Resource-Based View* (RBV). Dalam RBV, pembelajaran organisasi dianggap sebagai kapabilitas strategis yang tidak hanya berharga (*valuable*), tetapi juga langka (*rare*), sulit ditiru (*imitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Organisasi yang mampu membangun budaya belajar secara kolektif akan lebih adaptif terhadap perubahan, mampu menyerap pengetahuan baru, dan mentransformasikan pengalaman menjadi peningkatan proses, layanan, dan strategi. Proses pembelajaran ini memungkinkan terjadinya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta inovasi berkelanjutan yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu juga mendukung pengaruh positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Penelitian oleh Muis dan Isyanto (2022) serta Darmawan *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini diperkuat oleh studi Nasution *et al.* (2021), yang menekankan bahwa organisasi yang mengintegrasikan pembelajaran ke dalam rutinitas sehari-hari akan mampu menciptakan inovasi lebih cepat, meningkatkan produktivitas, serta memperbaiki efektivitas layanan publik. Sebaliknya, penelitian dari

Afqarina dan Dihan (2019) menemukan bahwa pembelajaran organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja jika tidak disertai dengan inovasi dan penerapan hasil pembelajaran ke dalam proses bisnis organisasi.

### **Pengaruh antara Kapabilitas Inovasi dengan Kinerja Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa Kapabilitas Inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kapabilitas Inovasi memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, di mana semakin baik kemampuan organisasi untuk berinovasi, semakin optimal kinerja yang dapat dicapai. Kualitas sistem manajemen data yang baik memungkinkan organisasi untuk mengelola, menyimpan, dan memanfaatkan informasi secara efektif, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan strategis. Kemampuan analisis dan interpretasi data juga menjadi faktor kunci, karena dengan memahami data secara mendalam, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, atau menciptakan nilai baru.

Kondisi empiris dari pertanyaan terbuka dalam penelitian ini menunjukkan bahwa di BPS Provinsi Jawa Tengah, berbagai bentuk inovasi telah diimplementasikan, seperti adopsi aplikasi FASIH, dashboard statistik, e-office, dan sistem SRIKANDI. Inovasi-inovasi ini mendukung digitalisasi layanan dan meningkatkan efisiensi operasional, termasuk pengurangan penggunaan kertas dalam mendukung *green office*. Responden juga menyampaikan bahwa pengembangan aplikasi internal dan adaptasi terhadap teknologi baru menjadi bagian integral dari pekerjaan mereka sehari-hari. Implementasi inovasi ini berdampak langsung pada pencapaian target kinerja organisasi, seperti raihan WBK/WBBM, sertifikasi ISO, dan penguatan pencacahan statistik berbasis teknologi.

Penelitian Muawanah & Pujiyanto (2024) dan penelitian Baiquny (2024) menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Inovasi dipandang tidak hanya sebagai alat adaptasi terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga sebagai pendorong utama pertumbuhan, keunggulan kompetitif, dan pencapaian kinerja tinggi. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan inovasi ke dalam strategi operasionalnya mampu mempercepat proses kerja, memperbaiki kualitas produk dan layanan, serta meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan.

### **Pengaruh antara Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja Organisasi dengan Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Namun, pengaruh tersebut sering kali dimediasi oleh Kapabilitas Inovasi. Ketika manajemen pengetahuan diterapkan dengan baik, seperti melalui penggunaan pengetahuan yang relevan, pembagian informasi yang efektif, refleksi terhadap pengalaman sebelumnya, dan identifikasi pengetahuan strategis, organisasi memperoleh fondasi yang kuat untuk mendorong inovasi. Pengetahuan yang dikelola dengan baik menciptakan ide-ide baru, solusi kreatif, dan perbaikan proses yang meningkatkan Kapabilitas Inovasi organisasi. Kapabilitas Inovasi tersebut kemudian menjadi katalisator dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu mendukung temuan ini. Penelitian oleh Muawanah & Pujiyanto (2024) dan Baiquny (2024) menegaskan bahwa kapabilitas inovasi berperan sebagai mediator penting antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Inovasi hasil dari pengelolaan pengetahuan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, efisiensi proses bisnis, kualitas layanan, dan kepuasan pemangku kepentingan. Penelitian Nasution *et al.* (2021) juga mengkonfirmasi bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja, tetapi efektivitasnya lebih kuat ketika dimediasi oleh kapabilitas inovasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan yang dikelola dengan baik akan meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi, dan kapabilitas inovasi inilah

yang kemudian mendorong peningkatan kinerja organisasi secara signifikan. Tanpa penguatan kapabilitas inovasi, pengelolaan pengetahuan cenderung hanya menjadi aktivitas administratif tanpa dampak nyata terhadap performa organisasi. Oleh karena itu, strategi organisasi perlu mengintegrasikan praktik manajemen pengetahuan dengan pengembangan kapabilitas inovasi secara simultan untuk mencapai hasil kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

### **Pengaruh antara Pembelajaran Organisasi dengan Kinerja Organisasi dengan Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil penelitian, pembelajaran organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, yang sering kali dimediasi oleh kapabilitas inovasi. Pembelajaran manajemen melibatkan proses pengembangan dan penguasaan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang relevan dengan manajemen, yang secara signifikan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ketika organisasi secara aktif terlibat dalam pembelajaran hal baru, pengembangan keahlian, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengembangan organisasi yang berkelanjutan, mereka membentuk fondasi yang kuat untuk mendorong kreativitas dan inovasi.

Penelitian terdahulu memperkuat hubungan ini. Nasution *et al.* (2021) dan Afqarina & Dihan (2019) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi. Sementara itu, studi dari Aprinovita *et al.* (2023) dan Wiyono *et al.* (2021) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan penting lainnya adalah bahwa kapabilitas inovasi berfungsi sebagai variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja. Ini berarti, semakin efektif organisasi dalam mengelola pembelajaran, semakin kuat kapabilitas inovasinya, dan pada akhirnya semakin tinggi pencapaian kinerja organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan kapabilitas inovasi. Semakin baik proses pembelajaran yang dijalankan (termasuk integrasi pembelajaran hal baru, pengembangan keahlian, sistem umpan balik, dan pengembangan organisasi) maka semakin besar potensi organisasi untuk menghasilkan inovasi yang meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) oleh BPS RI pada tahun 2024, yang memberikan nilai 78,55 (predikat BB) kepada BPS Provinsi Jawa Tengah. Nilai tinggi pada aspek perencanaan kinerja menunjukkan bahwa proses perencanaan telah mengakomodasi prinsip-prinsip pembelajaran organisasi, seperti pelibatan pimpinan, evaluasi terhadap capaian sebelumnya, serta penyusunan indikator yang menantang. Namun demikian, kelemahan yang ditemukan pada aspek pelaporan dan pengukuran kinerja, terutama dalam hal dokumentasi rencana tindak lanjut dan integrasi sistem informasi mengindikasikan bahwa manajemen pengetahuan belum diimplementasikan secara optimal. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Lemahnya pengelolaan pengetahuan dan data dapat membatasi efektivitas inovasi dalam mendorong akuntabilitas dan pencapaian kinerja.

Selain hasil kuantitatif, analisis kualitatif terhadap jawaban terbuka juga memperkuat temuan ini. Sebagian besar responden menyebutkan praktik *knowledge sharing* sebagai bagian dari budaya kerja yang telah terbentuk, seperti melalui kegiatan webinar, *Statistical Coaching Clinic* (SCC), dan diskusi internal. Salah satu responden menyampaikan: "*Sharing knowledge* dilakukan secara *online* dan berbagi modul pembelajaran." Pernyataan ini menunjukkan bahwa mekanisme manajemen pengetahuan telah berjalan, namun masih perlu ditata secara lebih terstruktur agar dampaknya semakin optimal.

#### 4. Penutup

##### Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan serta berdasarkan data yang penulis peroleh dari penelitian sebagaimana yang telah dibahas dalam tesis ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan, maka akan semakin baik kapabilitas inovasi.
2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasi, maka akan semakin baik kapabilitas inovasi.
3. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan, maka akan semakin baik kinerja organisasi.
4. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasi, maka akan semakin baik kinerja organisasi.
5. Kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kapabilitas inovasi, maka akan semakin baik kinerja organisasi.
6. Kapabilitas inovasi memediasi antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi mampu memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi.
7. Kapabilitas inovasi memediasi antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi mampu memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi.

#### Daftar Pustaka

- Afqarina, R., & Dihan, F. N. (2019). Pengaruh Knowledge Management Dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis*, 27(1), 73–91.
- Andayani, T. B. N., Verawati, D. M., & Giovanni, A. (2022). Model Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya Organisasi, Learning Organization, dan Knowledge Sharing. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(2), 211–224. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v10i2.1315>
- Aprinovita, N. S., Hanifah, I. A., & Fitriyani, F. (2023). The Effect of Authentic Leadership, Organizational Learning and Technological Innovation on Company Performance With Strategic Management Accounting As An Intervening Variable (Empirical Study on Banking in Banten Province). *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 16(1), 26. <https://doi.org/10.35448/jrat.v16i1.19079>
- Baiquny, A. S. (2024). PERAN MODAL INTELEKTUAL, KEUNGGULAN KOMPETITIF, DAN KEMAMPUAN INOVASI TERHADAP KINERJA USAHA KECIL MENENGAH. 18(2), 1571–1584.
- Daneswara, P., & Muafi, M. (2021). Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasi: Peran mediasi Inovasi. *Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.35590/jeb.v8i1.2331>
- Darmawan, S., Agusvina, N., Lusa, S., & Sensuse, D. I. (2023). Knowledge Management Factors and Its Impact on Organizational Performance: A Systematic Literature Review.

- International Journal on Informatics Visualization, 7(1), 161–167.  
<https://doi.org/10.30630/jiov.7.1.1644>
- Eko Hadi Wiyono, Mochamad Soelton, Ellya Susilowati, Tati Nugrahati, P. D. P. (2021). Organizational Performance Sangat Dipengaruhi Organizational Learning, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Organizational Culture Pada Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) Kota Makassar, Sulawesi Selatan. *TEROPONG: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 11–24.
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022). Peran Pembelajaran Organisasi Pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 553–568.  
<https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.250>
- Muawanah, C. C., & Pujianto, W. E. (2024). Innovation Capability Terhadap Kinerja Organisasi: Dynamic Marketing Capability Sebagai Variabel Mediasi. *Dialektika : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 9(1), 88–101. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v9i1.3888>
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Owner*, 6(1), 160–175. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.543>
- Nasution, N. P., Zulfadil, Z., & Setiawan, D. (2021). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Serta Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing PT. Bank Riau Kepri. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 11(1), 33–43.  
<https://doi.org/10.37859/jae.v11i1.2529>
- Ramos, A., Koesmono, T., Ellitan, L., & Otok, B. W. (2023). The Influence of Strategic Leadership, Organizational Learning, And Organizational Culture on Organizational Performance Through Organizational Citizenship Behavior in Timor-Leste National Police Using Structural Equation Modeling. *Journal of Economics and Business*, 6(1).  
<https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.01.497>
- Sugiyono. (2017). MetodePenelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet. In Sugiyono. (2017). *MetodePenelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Suhag, A. K., Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K.,&Tagar, A. H. (2017). The Relationship of Innovation with Organizational Performance. *International Journal of Research Granthaalayah*.