

## **Peran Pembelajaran Organisasi Pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi**

**Taufik Hidayat**

Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

**Muhammad Ali Fikri\***

Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

**Desta Rizky Kusuma**

Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

\* [muhammad.fikri@mgm.uad.ac.id](mailto:muhammad.fikri@mgm.uad.ac.id)

### **Abstrak**

Kapabilitas manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi diyakini menjadi salah satu hal penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian yang menganalisa pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dapat dikatakan belum konsisten terutama ketika penelitian dilakukan di organisasi dengan skala kecil dan skala menengah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh pembelajaran organisasi. Metode olah data pada penelitian ini menggunakan SMART PLS 3.0 untuk menganalisis pengaruh pada masing-masing variabel. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada pemimpin Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor perdagangan di Daerah Istimewa Yogyakarta dan diperoleh sampel sebanyak 89 responden. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi, kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif pada pembelajaran organisasi, pembelajaran organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi, dan pembelajaran organisasi memediasi pada pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** *Kapabilitas Manajemen Pengetahuan; Pembelajaran Organisasi; Kinerja Organisasi.*

### **Pendahuluan**

Era globalisasi mendorong organisasi untuk mengikuti perubahan yang semakin cepat terutama perubahan teknologi, kebutuhan konsumen, serta persaingan antar organisasi (Patnaik *et al.*, 2013). Agar dapat menghadapi hal tersebut, organisasi harus meningkatkan kapasitasnya dalam mempelajari praktik, perubahan, dan teknologi baru secara konsisten untuk mendorong peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi sehingga pada akhirnya organisasi tersebut mampu bertahan dalam lingkungan yang dinamis (Argote & Miron-Spektor, 2011). Wójcik (2015) mengatakan bahwa sumber daya dan kapabilitas organisasi merupakan sarana yang baik untuk memenangkan persaingan. Sumber daya mengacu pada segala sesuatu yang dimiliki suatu organisasi, sedangkan kapabilitas merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya guna melakukan sebuah aktivitas (Yang *et al.*, 2009). Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya dan kemampuan berbasis pengetahuan merupakan hasil kombinasi antara faktor eksternal dan internal yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja organisasi.

Pengetahuan dinilai sebagai kunci bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi terutama terkait dengan stabilitas, pertumbuhan, dan perbaikan organisasi (Hassan & Hakim, 2011). Selain itu, Halley & Beaulieu (2005) berpendapat bahwa pengetahuan dianggap sebagai dasar pengembangan kompetensi yang akan menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi. Wong & Wong (2011) mengemukakan bahwa organisasi harus memanfaatkan kapabilitas manajemen pengetahuan yang ada didalamnya guna mempertahankan keunggulan kompetitif serta mendorong peningkatan kinerja organisasi. Kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan kemampuan organisasi untuk membuat, memperoleh, membagikan, mengintegrasikan, menerapkan sumber daya, dan aktivitas terkait pengetahuan untuk menghasilkan pengetahuan baru (Wong & Wong, 2011). Lebih lanjut Wong & Wong (2011) menjelaskan indikator kapabilitas manajemen pengetahuan terdiri dari kemampuan organisasi dalam penerapan manajemen pengetahuan dan infrastruktur manajemen pengetahuan (teknologi, struktur, dan budaya) yang dimiliki oleh organisasi.

Kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh pada kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi (Tseng & Lee, 2014; Imran *et al.*, 2017; Alshammari, 2020; Rafi *et al.*, 2021). Artinya, kapabilitas manajemen pengetahuan sebagai sarana dan proses pengelolaan pengetahuan mampu mengarahkan organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif sebuah organisasi (Tseng & Lee, 2014). Melalui manajemen pengetahuan, antar anggota organisasi dapat meningkatkan kerjasama serta aktivitas berbagi informasi, anggota organisasi memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tepat, dan anggota organisasi dapat menumbuhkan inovasi dalam organisasi (Gharakhani & Mousakhani, 2012). Halawi *et al.*, (2006) mengatakan tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk memfasilitasi sebuah organisasi dalam mendapatkan pengetahuan di waktu yang tepat dan juga kepada orang yang tepat. Selain itu, manajemen pengetahuan juga membantu organisasi dalam menjaga keunggulan kompetitifnya melalui berbagi informasi dengan mitra (Kyobe, 2010).

Kapabilitas manajemen pengetahuan juga dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi. Argote & Miron-Spektor (2011) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai konsep multidimensi dan interdisipliner yang telah dipelajari dari beberapa perspektif termasuk aspek psikologi, sosiologi, perilaku dan teori organisasi, strategi dan ilmu manajemen, dan sistem informasi. Yang & Chen (2009) menjelaskan bahwa kerangka kerja yang ada dalam kapabilitas manajemen pengetahuan seperti kemampuan pengetahuan organisasi yang berbasis sosial dan teknis akan mendorong pembelajaran organisasi. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi (Nafei, 2014; Ngah *et al.*, 2016; Al Dari *et al.*, 2020). Artinya, penerapan kapabilitas manajemen pengetahuan dalam organisasi dengan sistem dan praktik organisasi seperti inovasi, manajemen sumber daya manusia, budaya, teknologi informasi, struktur dan kepemimpinan akan memungkinkan organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif sehingga pada akhirnya mendorong peningkatan pembelajaran organisasi (Yang & Chen, 2009).

Pembelajaran organisasi juga dapat memengaruhi kinerja organisasi. Penelitian dari Cho *et al.*, (2013), Migdadi (2019), Kordab *et al.*, (2020) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi. Bolivar-Ramos *et al.*, (2012) mengatakan bahwa strategi dan perilaku pembelajaran organisasi yang efektif dapat mendorong organisasi untuk meningkatkan kemampuan strategis serta mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran organisasi dapat berfungsi sebagai pemediasi pada pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang telah

dilakukan oleh Obeso *et al.*, (2020) dan Rawashdeh *et al.*, (2021) menunjukkan hasil bahwa pembelajaran organisasi memediasi pada pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Artinya jika organisasi memiliki kapabilitas manajemen pengetahuan dengan baik, maka hal ini akan membentuk pembelajaran organisasi yang baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan pada kinerja organisasi yang dimediasi pembelajaran organisasi namun penelitian tersebut dapat dikatakan belum konsisten sehingga penelitian ini menarik untuk dilakukan terutama pada konteks organisasi skala kecil atau skala menengah.

Lingkungan bisnis yang sangat dinamis menuntut organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya, dimana dewasa ini banyak Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) hanya mengedepankan keunggulan kompetitif yang dapat dilihat dan dirasakan langsung oleh konsumen seperti variasi produk dan pelayanan. Akan tetapi, banyak UMKM yang tanpa disadari kurang memperhatikan keunggulan kompetitif yang bisa diterapkan dalam operasional organisasi sehingga dalam hal ini dibutuhkan peran serta manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi misalnya dari sisi kualitas produk, biaya operasional, fleksibilitas, dan inovasi.

Penelitian ini mengambil penelitian pada UMKM sektor perdagangan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan beberapa alasan. *Pertama*, pemilik UMKM merupakan seorang yang berperan sebagai pengelola usaha sehingga mereka berperan dalam pengendalian manajemen sehingga hal ini mendorong peneliti untuk dapat mengetahui lebih dalam terkait kemampuan pemimpin dalam mengelola manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan mengetahui kinerja organisasi pada UMKM yang dikelolanya. *Kedua*, penelitian terdahulu yang menguji pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan kinerja organisasi belum meneliti pada konteks UMKM sektor perdagangan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan hanya terfokus pada penelitian dengan konteks organisasi besar (Ibrahim & Ogunyemi, 2012; Jain & Moreno, 2015) sehingga penelitian ini menarik untuk dilakukan.

## **Landasan Teori**

### **Kapabilitas Manajemen Pengetahuan**

Scarborough (2003) mendefinisikan kapabilitas manajemen pengetahuan sebagai sebuah proses menciptakan, mendapatkan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan kemampuan organisasi dalam membuat, memperoleh, mentransfer, mengintegrasikan, membagi, menerapkan sumber daya, dan aktivitas terkait pengetahuan untuk menghasilkan pengetahuan baru secara berkelanjutan (Chuang, 2004). Pendapat lain disampaikan oleh Von Krogh *et al.*, (2001) yang menjelaskan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan pengetahuan secara terus-menerus. Indikator kapabilitas manajemen pengetahuan yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari Gold *et al.*, (2001) serta Wong & Wong (2011) sebanyak 20 indikator dengan pengembangan.

### **Pembelajaran Organisasi**

Pembelajaran organisasi merupakan proses pembelajaran yang bersifat dinamis dan bergerak dari individu ke tingkat kelompok, kemudian ke tingkat organisasi, dan kembali lagi ke individu (Jerez-Gómez *et al.*, 2005). Lopez *et al.*, (2005) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses penciptaan, perolehan, dan pengintegrasian yang ditujukan untuk

pengembangan sumber daya organisasi dan peningkatan kemampuan organisasi sehingga hal ini dapat berkontribusi pada kinerja organisasi. Proses pembelajaran organisasi mencakup aktivitas seperti pelatihan, kerjasama, rotasi pekerjaan, perencanaan karir, dan lain-lain baik dilakukan secara individu, kelompok, atau organisasi yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi (Tamayo-Torres *et al.*, 2016). Pembelajaran organisasi melibatkan perubahan kognitif dan perilaku sehingga dapat didefinisikan sebagai konsep multidimensi dan interdisipliner yang telah dipelajari dari beberapa perspektif seperti psikologi, sosiologi, perilaku dan teori organisasi, strategi dan ilmu manajemen, dan sistem informasi (Argote & Miron-Spektor, 2011). Indikator pembelajaran yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari Huber (1991) serta Lopez *et al.*, (2005) sebanyak 14 indikator dengan pengembangan.

### **Kinerja Organisasi**

Sluyter (1998) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat keefektifan organisasi dalam memenuhi kebutuhan setiap kelompok untuk meningkatkan kemampuannya. Selain itu, kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai konsep multidimensi yang terkait dengan kinerja sebuah organisasi termasuk tingkat keuangan, tingkat operasional, dan tingkat kepuasan konsumen (Kaplan & Norton, 1996). Sementara itu, Lusch & Laczinak (1987) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil dari semua kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Soosay & Chapman (2006) menyarankan untuk mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan ukuran non-keuangan yang telah dibagi menjadi dua dimensi yaitu kinerja strategis dan kinerja operasional. Indikator kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari Li *et al.* (2006) serta Ho (2008) sebanyak 7 indikator dengan pengembangan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi**

Gharakhani & Mousakhani (2012) mengatakan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan proses pengetahuan yang didalamnya termasuk akuisisi, berbagi, dan aplikasi pengetahuan. Gold *et al.*, (2001) menjelaskan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan mencakup kemampuan organisasi dalam mengelola infrastruktur pengetahuan dan proses pengetahuan. Andreeva & Kianto (2012) menjelaskan kerangka kerja untuk praktik manajemen pengetahuan termasuk manajemen sumber daya manusia dan teknologi komunikasi informasi yang menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi seperti aspek keuangan dan aspek daya saing organisasi. Rafi *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu menerapkan kapabilitas manajemen pengetahuannya dengan efektif maka hal ini dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, kapabilitas manajemen pengetahuan dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Imran *et al.*, 2017; Alshammari, 2020; Rafi *et al.*, 2021). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub>**: Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

#### **Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi**

Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi merupakan dua konsep yang saling melengkapi (Lopez *et al.*, 2004). Kapabilitas manajemen pengetahuan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya berdasarkan

pengalaman atau proses yang diciptakan oleh individu pada saat memperoleh pengetahuan, membagi pengetahuan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam sebuah organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bahrami *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan mencakup manajemen sumber daya manusia, strategi dan kebijakan berbasis pengetahuan, teknologi informasi, dan akan berpengaruh pada pembelajaran organisasi. Organisasi dengan tingkat kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik, akan mendorong proses berbagi pengetahuan antar individu didalamnya sehingga proses pembelajaran yang ada didalam organisasi juga akan semakin membaik (Bahrami *et al.*, 2013). Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu membuktikan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan sebagai infrastruktur yang tepat guna mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran organisasi (Noruzy *et al.*, 2013; Nafei, 2014; Ngah *et al.*, 2016). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub>: Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Positif terhadap Pembelajaran Organisasi**

### **Pengaruh Positif Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Salim & Sulaiman (2011) menjelaskan bahwa organisasi yang baik adalah organisasi yang belajar secara terus-menerus melalui pengetahuan dan keterampilan baru yang diperolehnya untuk menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah dan menemukan cara untuk meningkatkan kinerjanya. Aktivitas pembelajaran organisasi yang efektif dapat meningkatkan kemampuan strategis organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan (García-Morales *et al.*, 2012). Škerlavaj *et al.*, (2007) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi dapat membawa pengaruh positif terhadap ukuran kinerja organisasi dari perspektif non-keuangan (karyawan, konsumen dan pemasok) melalui perolehan informasi, interpretasi informasi, serta perubahan perilaku kognitif individu. Beberapa penelitian terdahulu telah menganalisis pengaruh positif pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi seperti penelitian dari García-Morales *et al.*, (2012), Cho *et al.*, (2013), Migdadi (2019), dan Kordab *et al.*, (2020). Hasil penelitian terdahulu diatas membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

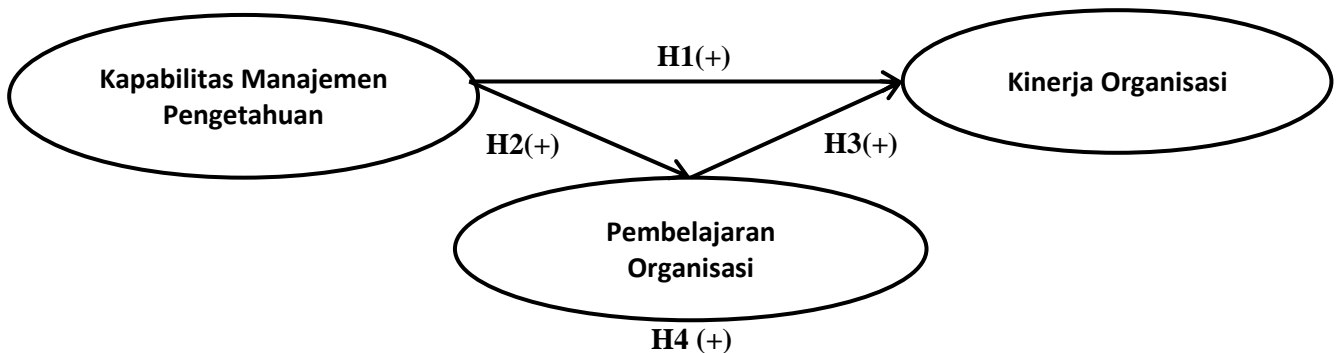
**H<sub>3</sub>: Pembelajaran Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi**

### **Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi dengan Pembelajaran Organisasi sebagai Variabel Pemeditasi**

Bahrami *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa beberapa kunci pendukung manajemen pengetahuan dalam organisasi mencakup manajemen sumber daya manusia, strategi dan kebijakan berbasis pengetahuan, dan teknologi informasi membawa dampak pada pembelajaran organisasi. Artinya, kapabilitas manajemen pengetahuan akan tercipta dengan baik apabila diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia organisasi guna menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi sehingga hal tersebut mampu meningkatkan pembelajaran organisasi (Bahrami *et al.*, 2013). Semakin baik kapabilitas manajemen pengetahuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi maka dapat membangun pembelajaran organisasi yang lebih baik pula sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi (Noruzy *et al.* 2013; Obeso *et al.*, 2020). Penelitian terdahulu dari Noruzy *et al.* (2013), Obeso *et al.* (2020), Rawashdeh *et al.* (2021) menunjukkan pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dengan pemeditasi pembelajaran organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>4</sub> : Pembelajaran Organisasi Memediasi pada Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi**

Gambar 1 menunjukkan model penelitian yang menjelaskan pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan pada kinerja organisasi, pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan pada pembelajaran organisasi, pengaruh positif pembelajaran organisasi pada kinerja organisasi, dan pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan pada kinerja organisasi yang dimediasi oleh pembelajaran organisasi.



**Gambar 1.** Model Penelitian

## Metode Penelitian

### Populasi

Kabir (2016) mendefinisikan populasi sebagai jumlah item yang mampu memberikan informasi sesuai dengan yang diinginkan. Dalam menentukan populasi penelitian, pertanyaan atau tujuan penelitian akan menyarankan definisi yang sesuai dengan populasi yang akan dipelajari seperti lokasi dan pembatasan kelompok umur, jenis kelamin, atau pekerjaan tertentu (Banerjee & Chaudhury, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM sektor perdagangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

### Sampel

Selanjutnya, dari populasi yang ada dilanjutkan dengan pengambilan sampel. Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili ciri-ciri populasi (Kabir, 2016). Penentuan ukuran sampel responden yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *rule of thumb* yang disampaikan oleh Roscoe (1975) dimana ukuran sampel dapat dikatakan cukup yaitu berkisar antara 30-500, sedangkan untuk analisis multivariat ukuran sampel yang disarankan sama dengan atau lebih dari 10 kali jumlah variabel yang digunakan. Oleh karena itu, jumlah sampel yang diperoleh dalam penelitian ini yang sesuai dengan kriteria penelitian yaitu sebanyak 89 responden.

### Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel. *Purposive sampling* merupakan salah satu teknik pengambilan sampel dengan cara memilih menggunakan tujuan tertentu dan bergantung sepenuhnya pada kebijaksanaan dan penilaian peneliti (Kabir, 2016). Alasan peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu jumlah populasi yang cukup banyak sehingga sampel penelitian yang dipilih sesuai dengan kriteria atau tujuan tertentu yang sudah ditetapkan.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian berupa kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen penelitian yang terdiri dari serangkaian pertanyaan atau pernyataan untuk mengumpulkan data dari responden (Groves *et al.*, 2011). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner langsung yang berisi pernyataan mengenai kapabilitas manajemen pengetahuan, kinerja organisasi, dan pembelajaran organisasi pada pemimpin UMKM sektor perdagangan. Nantinya penyebaran kuesioner tersebut akan menghasilkan data berbentuk angka (kuantitatif) dan kemudian diolah dengan alat analisis statistik *Smart PLS*.

## Definisi Operasional

Tabel 1 menjelaskan definisi operasional variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Selain itu tabel 1 juga menjelaskan indikator pertanyaan yang memandu responden dalam mengisi kuesioner.

**Tabel 1.** Definisi Operasional

No	Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Kapabilitas Manajemen Pengetahuan (KMP)	Kapabilitas manajemen pengetahuan adalah kemampuan organisasi dalam memperoleh pengetahuan, mentransfer pengetahuan, mengintegrasikan pengetahuan, membagi pengetahuan, mengelola sumber daya dan aktivitas terkait pengetahuan yang melintasi batas-batas fungsional untuk menghasilkan pengetahuan baru secara terus menerus (Chuang, 2004).	Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kapabilitas manajemen pengetahuan bersumber dari Gold <i>et al.</i> (2001) dan Wong & Wong (2011) dengan pengembangan sejumlah 20 indikator pertanyaan.
2	Pembelajaran Organisasi (PO)	Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai konsep multidimensi dan interdisipliner dari beberapa perspektif termasuk psikologi, sosiologi, perilaku, teori organisasi, strategi ilmu manajemen, dan sistem informasi (Argote & Miron-Spektor, 2011).	Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pembelajaran organisasi bersumber dari Huber (1991) dan Lopez <i>et al.</i> (2005) dengan pengembangan sejumlah 14 indikator pertanyaan.
3	Kinerja Organisasi (KO)	Sluyter (1998) yang mendefinisikan kinerja organisasi sebagai keefektifan organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan kelompok secara sistematis dan terus-menerus sehingga kemampuan organisasi meningkat.	Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja organisasi bersumber dari Li <i>et al.</i> (2006) dan Ho (2011) dengan pengembangan sejumlah 7 indikator pertanyaan.

### Uji Convergent Validity dan Uji Composite Reliability

*Convergent validity* menunjukkan hubungan antar indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *convergent validity* yang digunakan dalam penelitian ini dengan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel. Henseler *et al.*, (2009) mengatakan suatu indikator dapat dinyatakan baik apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Kemudian *composite reliability* digunakan untuk mengukur nilai reliabilitas antara indikator dari variabel yang membentuknya. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,6 (Ghozali, 2014).

### Uji Hipotesis Langsung dan Uji Hipotesis Tidak Langsung

Berdasarkan tujuan penelitian ini, rancangan uji hipotesis merupakan pengujian untuk menilai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Metode *resampling bootstrap* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan dilihat berdasarkan nilai *p value*. Jika nilai *p value* kurang dari 0,05, maka hipotesis dinyatakan diterima (Ghozali, 2014). Kemudian uji pengaruh tidak langsung dengan melalui variabel mediasi dapat dilihat dari estimasi *indirect effect* dengan membuat *triangle PLS SEM Model*. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis mediasi yang dikembangkan oleh Baron & Kenny (1986).

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Uji Convergent Validity dan Uji Composite Reliability

Tabel 2. Nilai Loading Factor

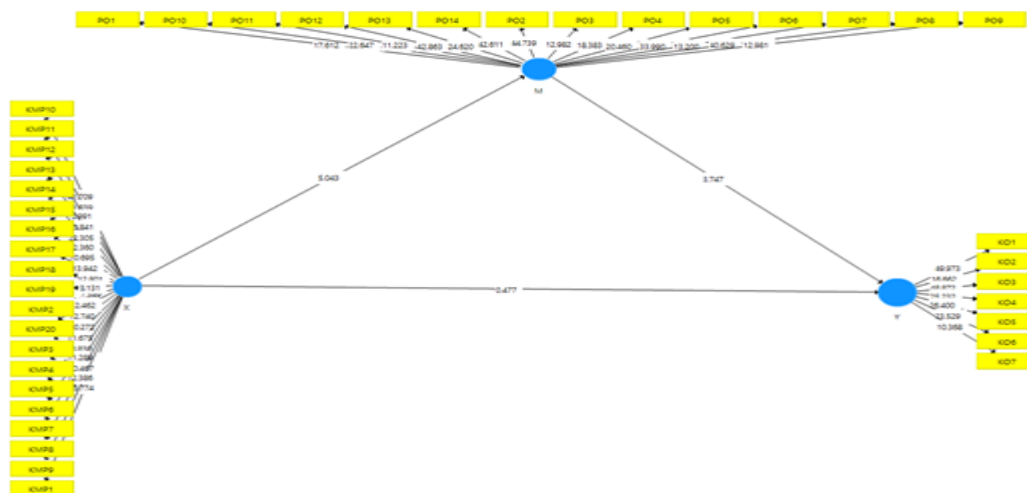
	Pembelajaran Organisasi	Kapabilitas Manajemen Pengetahuan	Kinerja Organisasi
PO 1	0,821		
PO 2	0,943		
PO 3	0,771		
PO 4	0,830		
PO 5	0,846		
PO 6	0,920		
PO 7	0,776		
PO 8	0,937		
PO 9	0,772		
PO 10	0,859		
PO 11	0,769		
PO 12	0,940		
PO 13	0,909		
PO 14	0,938		
KMP 1		0,826	
KMP 2		0,734	
KMP 3		0,793	
KMP 4		0,824	
KMP 5		0,814	
KMP 6		0,772	
KMP 7		0,780	
KMP 8		0,832	
KMP 9		0,836	



KMP 10		0,913	
KMP 11		0,913	
KMP 12		0,775	
KMP 13		0,837	
KMP 14		0,872	
KMP 15		0,913	
KMP 16		0,837	
KMP 17		0,825	
KMP 18		0,834	
KMP 19		0,752	
KMP 20		0,830	
KO 1			0,977
KO 2			0,888
KO 3			0,973
KO 4			0,941
KO 5			0,941
KO 6			0,944
KO 7			0,844

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabulasi data pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel pembelajaran organisasi, kapabilitas manajemen pengetahuan, dan kinerja organisasi memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu seluruh indikator dari variabel penelitian dinyatakan valid.



**Gambar 2.** Model Struktural

Gambar 2 menunjukkan model struktural dari penelitian ini yang menjelaskan pengaruh dari variabel penelitian saat proses olah data menggunakan Smart PLS. *Pertama*, kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh pada kinerja organisasi. *Kedua*, kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh pada pembelajaran organisasi. *Ketiga*, pembelajaran organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi. *Keempat*, kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh pada kinerja organisasi dengan pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi.

**Tabel 3.** Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	Nilai <i>Composite Reliability</i>	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>
Pembelajaran Organisasi	0,976	0,973
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan	0,977	0,976
Kinerja Organisasi	0,978	0,974

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel 3 di atas menunjukkan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari variabel pembelajaran organisasi, kapabilitas manajemen pengetahuan, dan kinerja organisasi. Masing-masing variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 dan 0,6. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang dimiliki variabel pembelajaran organisasi menunjukkan sebesar 0,976 dan 0,973. Kemudian nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari variabel kapabilitas manajemen pengetahuan menunjukkan sebesar 0,977 dan 0,976. Selanjutnya nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* variabel kinerja organisasi menunjukkan sebesar 0,978 dan 0,94. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 4.** Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Average Sample (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistic ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Pembelajaran Organisasi → Kinerja Organisasi	0,428	0,429	0,114	3,747	0,000
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan → Pembelajaran Organisasi	0,401	0,427	0,080	5,043	0,000
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan → Kinerja Organisasi	0,225	0,244	0,093	2,416	0,016
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan → Pembelajaran Organisasi → Kinerja Organisasi	0,172	0,185	0,067	2,557	0,011

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antar variabel apabila memiliki nilai  $p\ value < 0,05$ . Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai *original sample* dan nilai  $p\ value$  sebesar 0,225 dan 0,016. Nilai  $p\ value$  sebesar 0,016 menunjukkan lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi sehingga hipotesis pertama dinyatakan diterima.

2. Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai *original sample* dan nilai  $p\ value$  sebesar 0,401 dan 0,000. Nilai  $p\ value$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi sehingga hipotesis kedua dinyatakan diterima.

3. Pengaruh Positif Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai *original sample* dan nilai  $p\ value$  sebesar 0,428 dan 0,000. Nilai  $p\ value$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh positif pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi sehingga hipotesis ketiga dinyatakan diterima.

4. Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi dengan Pembelajaran Organisasi sebagai Variabel Pemeditasi

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan nilai *original sample* dan nilai  $p\ value$  sebesar 0,172 dan 0,011. Nilai  $p\ value$  sebesar 0,011 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan pada terhadap kinerja organisasi dengan pembelajaran organisasi sebagai pemeditasi sehingga hipotesis keempat dinyatakan diterima.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi. Artinya, semakin baik kapabilitas manajemen pengetahuan sebuah organisasi, maka akan mendorong peningkatan kinerja organisasi pada UMKM sektor perdagangan. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tseng & Lee (2014), Imran *et al.*, (2017), Alshammari (2020) dimana kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi. Sumber daya organisasi dan manajemen pengetahuan yang efektif melalui kemampuan pengembangan organisasi memiliki kontribusi pada kinerja organisasi (Gold *et al.*, 2001). Kemudian ketika organisasi mampu mengembangkan serta menggunakan kapabilitas manajemen pengetahuan dengan baik, maka organisasi tersebut dapat lebih efektif dan efisien dalam mengembangkan penawaran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi (Rafi *et al.*, 2021).

### 2. Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Pembelajaran Organisasi

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif pada pembelajaran organisasi. Artinya, semakin tinggi kapabilitas manajemen pengetahuan sebuah organisasi, maka akan mendorong peningkatan pembelajaran organisasi yang lebih baik pula. Kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan guna mencapai kesuksesan

pembelajaran organisasi. Lopez *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa untuk mencapai pembelajaran organisasi yang baik maka harus diawali dengan kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik. Tanpa adanya kapabilitas manajemen pengetahuan yang dimiliki organisasi seperti kemampuan dalam memperoleh pengetahuan, kemampuan dalam menyebarkan pengetahuan, kemampuan dalam menginterpretasikan pengetahuan dalam sebuah organisasi, maka akan organisasi akan sulit untuk meningkatkan pembelajaran organisasinya (Lopez *et al.*, 2004). Dalam penelitian ini kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik akan mendorong peningkatan pembelajaran organisasi pada UMKM sektor perdagangan.

Penelitian ini konsisten dengan penelitian Noruzy *et al.*, (2013), Nafei (2014), Ngah *et al.*, (2016), serta Al Dari *et al.*, (2020) yang menjelaskan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Pada dasarnya, organisasi dengan kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik akan meningkatkan kualitas pola pikir dan pandangan organisasi tersebut sehingga akan menghasilkan proses pembelajaran organisasi yang baik pula (Ngah *et al.*, 2016). Semakin tinggi kapabilitas manajemen pengetahuan yang dimiliki sebuah organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat pembelajaran organisasi baik pembelajaran yang berasal dari faktor internal maupun eksternal (Al Dari *et al.*, 2020).

### **3. Pengaruh Positif Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi secara positif oleh pembelajaran organisasi. Artinya, pembelajaran organisasi yang baik dalam sebuah organisasi mampu memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari García-Morales *et al.*, (2012), Cho *et al.*, (2013), Migdadi (2019), Kordab *et al.*, (2020) yang menjelaskan adanya pengaruh positif pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini pembelajaran organisasi yang baik memiliki pengaruh dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi UMKM sektor perdagangan. Dengan demikian pembelajaran organisasi mampu memfasilitasi dalam menciptakan rasa pemberdayaan dan kepemilikan di antara individu dalam sebuah organisasi dan membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi (Kordab *et al.*, 2020).

Sebuah pembelajaran organisasi dapat dikatakan berhasil apabila individu di dalam organisasi mampu menjalankan kolaborasi dan kerjasama yang baik pada aspek berbagi informasi, berbagi gagasan, dan berbagi pengalaman sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi (Cho *et al.*, 2013). Pembelajaran organisasi yang diterapkan oleh UMKM sektor perdagangan mampu mendorong anggota organisasi untuk menghasilkan orientasi pencapaian yang lebih baik sehingga organisasi mampu memberikan kontrol kepada anggota organisasi atas sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga hal ini menghasilkan kinerja organisasi yang lebih tinggi.

### **4. Pengaruh Positif Kapabilitas Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi dengan Pembelajaran Organisasi sebagai Pemediasi**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh mediasi pada pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi di UMKM sektor perdagangan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu dari Noruzy *et al.*, (2013), Obeso *et al.*, (2020), Rawashdeh *et al.*, (2021) yang menunjukkan hasil bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan pembelajaran organisasi sebagai pemediasi. Organisasi dengan kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik mampu mendorong

tercapainya pembelajaran organisasi yang baik sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi (Obeso *et al.*, 2020; Rawashdeh *et al.*, 2021). Kapabilitas manajemen pengetahuan yang dimiliki oleh UMKM sektor perdagangan akan mengontrol organisasi dalam mengambil sebuah keputusan yang tepat dan cermat sesuai dengan pengetahuannya sehingga hal ini dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan akhirnya mampu menghasilkan kinerja organisasi yang baik.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi, pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan pembelajaran organisasi terbukti berperan sebagai pemediasi pada pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka saran yang dapat peneliti berikan antaralain:

1. Pengambilan data sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian berikutnya dapat menggunakan teknik lain dan menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak sehingga hasilnya lebih bisa digeneralisasi.
2. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan variabel moderasi atau menambahkan variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti praktik sumber daya manusia (Alshammari, 2020), inovasi (Migdadi, 2019).
3. Penelitian yang akan datang diharapkan menggunakan obyek penelitian selain UMKM sektor perdagangan seperti pada perusahaan manufaktur (Noruzy *et al.*, 2013) atau perusahaan sektor industri (Ibrahim & Ogunyemi, 2012).

## Daftar Pustaka

- Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2020). How Types Of Organizational Culture And Technological Capabilities Contribute To Organizational Learning. *Management Research Review*.
- Alshammari, A. A. (2020). The Impact Of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture And Knowledge Management Capabilities On Organizational Performance In Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does Knowledge Management Really Matter? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness And Economic Performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4).
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5).
- Bahrami, H., Jazani, M., & Joybar, M. (2013). A Survey On The Effects Of Knowledge Management On Organizational Learning: A Case Study Of Banking Industry. *Management Science Letters*, 3(12), 2877-2884.
- Banerjee, A., & Chaudhury, S. (2010). Statistics Without Tears: Populations And Samples. *Industrial Psychiatry Journal*, 19(1), 60.

- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bolívar-Ramos, M. T., Garcia-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological Distinctive Competencies And Organizational Learning: Effects On Organizational Innovation To Improve Firm Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331-357.
- Cho, S. H., Song, J. H., Yun, S. C., & Lee, C. K. (2013). How The Organizational Learning Process Mediates The Impact Of Strategic Human Resource Management Practices On Performance In Korean Organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4), 23-42.
- Chuang, S. H. (2004). A Resource-Based Perspective On Knowledge Management Capability And Competitive Advantage: An Empirical Investigation. *Expert Systems With Applications*, 27(3), 459-465.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge Management Capabilities And SME's Organizational Performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1).
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan. Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Groves, R. M., Fowler Jr, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2011). *Survey Methodology*. John Wiley & Sons.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge Management and The Competitive Strategy of The Firm. *The Organizational Learning Journal*, 13(4).
- Halley, A., & Beaulieu, M. (2005). Knowledge Management Practices in the Context of Supply Chain Integration: The Canadian Experience. *The Canadian Experience*, 6(1).
- Hassan, S., & Al-Hakim, L. A. Y. (2011). The Relationships Among Critical Success Factors Of Knowledge Management, Innovation And Organizational Performance: A Conceptual Framework. In *2011 International Conference on Management and Artificial Intelligence* (pp. 94-103).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. In *New Challenges To International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ho, L. A. (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking Of Learning And Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Ibrahim, S. E., & Ogunyemi, O. (2012). The Effect Of Linkages And Information Sharing On Supply Chain And Export Performance: An Empirical Study Of Egyptian Textile Manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(4), 441–463.

- Imran, M. K., Ilyas, M., & Fatima, T. (2017). Achieving Organizational Performance Through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role Of Organizational Learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (PJCSS), 11(1), 106-125.
- Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational Learning, Knowledge Management Practices And Firm's Performance: An Empirical Study Of A Heavy Engineering Firm In India. *Learning Organization*, 22(1), 14–39.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning And Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(3), 279-299.
- Kabir, S. M. S. (2016). Basic Guidelines For Research. *An Introductory Approach For All Disciplines*, 4(2), 168-180.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating Role Of Knowledge Management In The Relationship Between Organizational Learning And Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(23), 10061.
- Kyobe, M. (2010). A Knowledge Management Approach To Resolving The Crises In The Information Systems Discipline. *Journal of Systems and Information Technology*, 12(2).
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227–245.
- Lopez, S.P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104.
- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity And Organizational Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 15(3), 1-11.
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational Learning Capability, Innovation And Organizational Performance. *European Journal of Innovation Management*.
- Nafei, W. (2014). Knowledge Management And Organizational Learning From The Employee Perspectives: A Study From Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), 73.
- Ngah, R., Tai, T., & Bontis, N. (2016). Knowledge Management Capabilities And Organizational Performance In Roads And Transport Authority Of Dubai: The Mediating Role Of Learning Organization. *Knowledge and Process Management*, 23(3), 184-193.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York, 304.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., & Rezazadeh, S. N.-S. A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8).

- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge Management Processes And Organizational Performance: The Mediating Role Of Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*.
- Patnaik, B., Beriha, G., Mahapatra, S., & Singh, N. (2013). Organizational Learning In Educational Settings (Technical): An Indian Perspective. *The Learning Organizational*, 20(2).
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2021). Knowledge Management Capabilities And Organizational Agility As Liaisons Of Business Performance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., Alhyasat, E. B., & Rawashdeh, O. M. (2021). The Relationship Between The Quality Knowledge Management And Organizational Performance Via The Mediating Role Of Organizational Learning. *International Journal for Quality Research*, 15(2), 373.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics For The Behavioural Sciences*. (2nd ed.). Holt Rinehart & Winston
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation And Performance: A Study Of Malaysian Small And Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge Management, HRM And The Innovation Process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501–516.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational Learning Culture— The Missing Link Between Business Process Change And Organizational Performance. *International Journal Of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Sluyter, G. V. (1998). *Improving organizational performance: A practical guidebook for the human services field*. Sage Publications, Inc.
- Soosay, C. A., & Chapman, R. L. (2006). An Empirical Examination Of Performance Measurement For Managing Continuous Innovation In Logistics. *Knowledge And Process Management*, 13(3), 192-205.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational Learning And Innovation As Sources Of Strategic Fit. *Industrial Management & Data Systems*.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2).
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making The Most Of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, 34(4), 421-439.
- Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective And Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45(1).
- Wong, W., & Wong, K. (2011). Supply Chain Management, Knowledge Management Capability, And Their Linkages Towards Firm Performance. *Business Process Mgmt Journal*, 17(6).
- Yang, C., C., & Chen. (2009). On Using Organizational Knowledge Capabilities To Assist Organizational Learning. *Knowledge Management and Organizational Learning*, 302–318.
- Yang, C.-C., Marlow, P. B., & Lu, C.-S. (2009). Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovationcapabilities And The Performance Of Container Shippingservices In Taiwan. *International Journal Production Economics*, 122(1).