

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Knowledge Management*

a. Pengertian

Pengertian tentang *knowledge management* (KM) sangatlah banyak dan beragam menurut para ahli. Tentunya juga seiring dengan perkembangan dunia ini maka pengertian itupun akan terus berubah sesuai dengan zamannya.

Knowledge management adalah suatu proses untuk menyebarluaskan, menangkap dan memanfaatkan pengetahuan yang ada sebagai bentuk dalam mempertahankan keunggulan kompetitif suatu organisasi (Millmore, 2007).

Selain itu, Dalkir (2005) mengemukakan bahwa *knowledge management* adalah:

Knowledge management adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan *value* melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi.

Dari berbagai pendapat tentang *knowledge management* maka dapat kita simpulkan bahwa manajemen pengetahuan atau *knowledge management* adalah suatu proses bagaimana suatu organisasi dalam

mengelola pengetahuan yang ada, kemudian pengetahuan tersebut di manfaatkan dan di sampaikan kepada seluruh *stakeholders* organisasi tersebut dalam rangka mencapai visi dan misi agar tetap eksis dibandingkan dengan kompetitor yang lain.

b. Jenis *Knowledge Management*

Menurut Fachrunnisa *et al.*(2018) terdapat dua bentuk *knowledge management* yaitu sebagai berikut ini :

(1) *Knowledge management objective*

Pada bentuk yang pertama ini lebih menekankan pada pertukaran pengetahuan.

(2) *Knowledge management process*

Pada bentuk yang kedua ini lebih menekankan pada konversi *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.

c. Manfaat

Menurut Sabherwal dan Fernandez (2010), KM bermanfaat untuk *people, process, product, dan organization performance*. Berikut ini adalah penjelasan lebih detailnya:

(1) *People*

(a) Karyawan dengan mudah mendapatkan pengetahuan dan informasi yang dibutuhkan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan organisasi.

- (b) Karyawan lebih mudah belajar dibandingkan dengan organisasi lain yang tidak menerapkan *knowledge management*.
- (c) Meningkatkan kepekaan dan pengetahuan terupdate karyawan dalam bidang yang mereka tekuni.

(2) *Process*

- (a) Membantu organisasi dalam hal melakukan dan menentukan proses yang efektif.
- (b) Mengefisienkan biaya dalam memperoleh pengetahuan yang berharga.
- (c) Memudahkan organisasi dalam mengambil keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan yang dinamis.

(3) *Product*

- (a) Membantu organisasi dalam mengembangkan produk baru dimana memiliki *value* dibandingkan produk sebelumnya.
- (b) Memudahkan organisasi mencari dan menggabungkan pengetahuan terbaik agar proses produksi lebih efektif dan efisien.

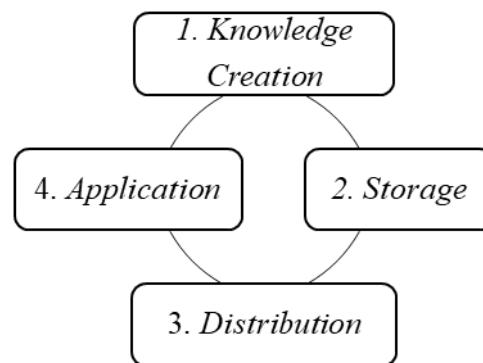
(4) *Organization Performance*

- (a) Dampak langsung: *knowledge management* digunakan untuk menciptakan keuntungan ketika kita kaitkan dengan strategis bisnis.

(b) Dampak tidak langsung: *knowledge management* membantu organisasi dalam hal mengembangkan dan mengeksploitasi sumber daya *tangible* dan *intangible* yang lebih baik dari pesaingnya.

d. Proses *Knowledge Management*

Ada empat tahapan proses *knowledge management* menurut Dalkir (2005) yaitu sebagai berikut ini:



Gambar 2.1.

Proses *Knowledge Management*

(1) *Knowledge Creation*

Pada proses pertama ini yaitu suatu usaha individu maupun organisasi dalam menemukan dan menciptakan *knowledge*.

(2) *Storage*

Pada proses kedua ini yaitu penyimpanan hasil dari proses pertama tadi. Dalam proses kedua ini sangat penting karena apabila hasil *knowledge* tersebut tidak disimpan maka itu akan sia-sia. Jika dalam skala organisasi yang besar maka otak manusia bukanlah

media yang ideal yang digunakan untuk menyimpan hasil *knowledge* tersebut. Karena otak manusia memiliki keterbatasan dalam mengingat segala hal.

(3) *Distribution*

Tahapan selanjutnya adalah distribusi. Ini merupakan tahap membagikan *knowledge* keseluruhan organisasi. Kesuksesan dari *knowledge management* yaitu dimana individu-individu bisa menerima dan berkontribusi dalam wadah *knowledge* dengan baik. Adapun bentuk distribusinya yaitu dari individu ke individu, individu ke kelompok, individu ke sumber eksplisit, kelompok ke kelompok, dan kelompok ke organisasi. (Nonaka (1996) dalam Astuti *et al.*, 2017)

(4) *Application*

Tahapan terakhir dalam proses ini adalah implementasi dari hasil *knowledge* tersebut.

e. Indikator *Knowledge Management*

Menurut Nonaka (2006) dalam Rahimi, *et al.*, (2011) *knowledge management* memiliki empat indikator yaitu sebagai berikut ini:

(1) Sosialisasi

Sosialisasi (*tacit to tacit*) : pada tahap pertama ini proses *knowledge management* adalah berbagi dan mendistribusikan gagasan dan interaksi antara *tacit knowledge* dengan *tacit knowledge*. Pada tahap ini, para anggota organisasi membahas

tentang apa yang lebih penting dan menggunakan pemikiran orang lain. Sosialisasi juga dikenal sebagai perubahan *knowledge* baru melalui pengalaman bersama.

(2) Eksternalisasi

Eksternalisasi (*tacit to explicit*) : Proses ini berfokus pada pendekatan *explicit* terhadap *explicit knowledge*. Eksternalisasi membutuhkan ekspresi *tacit knowledge* menjadi bentuk yang dapat dipahami oleh orang lain. Hal ini membantu dalam menciptakan *knowledge* baru karena *tacit knowledge* keluar dari batas dan menjadi *knowledge* kolektif kelompok.

(3) Kombinasi

Kombinasi (*explicit knowledge*) : dalam bentuk koleksi *knowledge* yang berbeda, sudah dipertukarkan, didistribusikan, didokumentasikan atau didiskusikan selama pertemuan, diproses, dan dikategorikan untuk menciptakan *knowledge* baru.

(4) Internalisasi

Internalisasi (*explicit to tacit*): Internalisasi melibatkan proses pengkonversian *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Menginternalisasi gagasan efektif dalam menciptakan pemahaman dan pengembangan budaya belajar (*learning through action*). Bila *tacit knowledge* ini dibaca atau dipraktikkan oleh individu maka ia memperluas pembelajaran dan penciptaan *knowledge*.

2. *Organizational Learning*

a. Pengertian

Organizational learning adalah suatu perilaku seseorang dimana orang tersebut secara terus menerus mengembangkan dan memperluas kemampuan dan kapasitas diri untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Senge, 2006). Jadi memang *organizational learning* ini memang sangat penting bagi seseorang maupun suatu organisasi. Dengan adanya ini seseorang akan terus berproses untuk menjadi lebih baik serta terus belajar sehingga bisa menjadi suatu pengalaman atau pelajaran yang berharga.

Menurut Millmore (2007) *organizational learning* berfokus pada prosesnya dimana organisasi yang melakukan organisasi pembelajaran lebih cepat dalam hal tingkat perubahan dibandingkan dengan pesaing. Berdasarkan pengertian tersebut maka kita dapat simpulkan bahwa *organizational learning* memiliki peran yang penting dalam hal untuk meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri.

b. Karakteristik *Organizational Learning*

Ada enam karakteristik *organizational learning* menurut Farago dan Skyrme (1995) yaitu sebagai berikut ini :

- (1) Belajar dari pengalaman.
- (2) Memberdayakan dan meningkatkan individu di dalam organisasi.

- (3) Berorientasi jangka panjang dan hal-hal yang bersifat eksternal organisasi.
- (4) Jelas dan bebas arus pertukaran informasi.
- (5) Adanya komitmen dan usaha terus menerus untuk mengembangkan diri.
- (6) Menumbuhkan iklim organisasi yang terbuka dan saling percaya.

Berdasarkan karakteristik di atas maka kita dapat simpulkan bahwa *organizational learning* memiliki ciri yaitu individu harus pro aktif dalam meningkatkan kemampuan diri, terus belajar, dan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan adanya kejelasan arus informasi.

c. Kapabilitas *Organizational Learning*

Terdapat lima aktivitas kemampuan dasar dalam *organizational learning* yang harus dimiliki oleh organisasi menurut Garvin (1991) yaitu sebagai berikut ini:

(1) *Systematic problem solving* (Pemecahan masalah sistematis)

Pada pemecahan masalah yang sistematis ini lebih menitikberatkan pada filosofi dan metode yang digunakan dalam peningkatan kualitas. Dimana dapat dilakukan melalui program pelatihan masalah berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih disiplin dan lebih memperhatikan *detail* sebuah pekerjaan.

(2) *Experimentation* (Percobaan)

Percobaan adalah suatu cara yang dilakukan secara sistematis untuk mencari dan mencoba pengetahuan baru menggunakan metode *scientific*. Bentuk dari percobaan itu sendiri dibagi menjadi dua yaitu pertama bentuk *on going program* yaitu dilakukan dalam rangkaian percobaan kecil untuk mendapatkan pemahaman yang baik dalam bekerja misalnya percobaan teknologi sederhana untuk meningkatkan mutu kerja praktis. Kedua yaitu *Demonstration Projects* yaitu lebih kompleks dan luas dibandingkan dengan *on going program*.

(3) Belajar dari pengalaman masa lalu

Belajar dari pengalaman masa lalu itu penting karena dengan begitu organisasi dapat menilai apakah pada masa lalu tersebut sukses atau gagal. Jika gagal maka organisasi dapat belajar yaitu memperbaiki pada masa depan. Kemudian organisasi harus merekam pembelajaran dari masa lalu tersebut dalam bentuk yang dapat diakses oleh anggota organisasi.

(4) *Learning from others* (Belajar dari orang lain)

Belajar dari orang lain dapat dilatih yaitu dengan cara memberikan pelatihan kepada anggota organisasi. Pelatihan dapat berupa contoh kasus yang sering terjadi dalam organisasi.

(5) *Transfer of knowledge* (Berbagi pengetahuan)

Berbagi pengetahuan ini bertujuan agar organisasi lebih tanggap dan efisien. Ide untuk memaksimalkan kapabilitas organisasi

dilakukan dengan mentransfer pengetahuan secara luas, bukan hanya oleh kalangan tertentu.

d. Indikator *Organizational Learning*

Menurut Marsick & Watkins (2003) *organizational learning* memiliki tujuh indikator yaitu sebagai berikut ini :

(1) *Learning*

Kegiatan belajar didesain ke dalam pekerjaan sehingga anggota organisasi dapat belajar melalui pekerjaan yang ada. Kesempatan-kesempatan disediakan untuk keberlangsungan pendidikan dan pertumbuhan yang berlangsung di organisasi.

(2) *Dialogue & Inquiry*

Anggota organisasi mendapatkan keterampilan penalaran produktif untuk mengekspresikan pandangan mereka dan kemampuannya dalam mendengarkan dan menyelidiki pandangan orang lain. Budaya berubah dan mendukung dari munculnya pertanyaan, *feedback*, dan eksperimen.

(3) *Team Learning*

Pekerjaan didesain untuk menggunakan kelompok dalam mengakses berbagai cara berpikir dari anggota organisasi. Kelompok diharapkan untuk belajar dan bekerja secara bersama-sama. Kolaborasi merupakan nilai yang berasal dari budaya dan penghargaan.

(4) *System Capture*

Sistem teknologi digunakan untuk membagi pembelajaran dan diintegrasikan dengan pekerjaan. Menyediakan akses dan mengelola sistem teknologi yang ada.

(5) *Collective Vision*

Memberdayakan anggota organisasi, menumbuhkan rasa memiliki dan mengimplementasikan tujuan organisasi secara bersama-sama. Membagikan tanggungjawab dalam menentukan keputusan sehingga memotivasi anggota organisasi untuk belajar sesuai dengan kemampuan mereka.

(6) *Connecting Organization & Environment*

Anggota organisasi dapat melihat keterkaitan dan efek dari pekerjaannya terhadap perusahaan. Anggota organisasi dapat peduli dengan lingkungan sekitarnya. Anggota organisasi menggunakan informasi untuk menilai pekerjaan mereka. Organisasi terhubung dengan komunitas dan masyarakat.

(7) *Strategic Leadership*

Organisasi menyediakan model kepemimpinan yang dapat mendukung pembelajaran. Pemimpin menggunakan pembelajaran sebagai strategi untuk mencapai hasil bisnis.

3. Inovasi

a. Pengertian

Inovasi itu tidak selalu membahas terkait pengembangan produk-produk maupun jasa saja (Kotler & Keller, 2009). Dengan demikian

inovasi juga mencakup terkait suatu proses yang baru dan pemikiran yang baru juga. Inovasi bagi suatu organisasi itu sebuah keharusan yang harus dilakukan oleh organisasi tersebut. Karena jika suatu organisasi tidak melakukan inovasi maka organisasi tersebut akan ketinggalan dengan organisasi lain dan bahkan akan punah dari peradaban.

b. Jenis-Jenis Inovasi

Popadiuk dan Choo (2006) mengklasifikasikan inovasi menjadi 3 bagian yaitu sebagai berikut:

(1) Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi adalah suatu teknologi yang baru, pelayanan yang baru, dan cara-cara baru yang bermanfaat. *Output* dari inovasi teknologi ini yaitu desain, pengetahuan baru, penemuan, dan data-data baru.

(2) Inovasi Administrasi

Inovasi administrasi ini berhubungan dengan sistem, struktur, strategi, dan orang dalam organisasi yang secara *indirect* berhubungan dengan aktivitas mendasar pekerjaan dari suatu organisasi dan berhubungan *direct* dengan manajemen organisasi.

(3) Inovasi Pasar

Inovasi pasar ini sendiri berfokus pada pengetahuan baru yang terkandung dalam saluran distribusi, aplikasi, produk, harapan

pelanggan, preferensi, keinginan, dan kebutuhan. Inovasi pasar terdiri dari 4 bauran pemasaran yaitu *product, price, place, dan promotion*.

c. Indikator Inovasi

Menurut Karamustafa *et al.*, (2017) inovasi memiliki dua indikator yaitu sebagai berikut ini :

(1) *Familiarity to Innovation*

Posisi sebuah sikap untuk berperilaku akrab dan berusaha menerima terhadap inovasi.

(2) *Resistance to Innovation*

Posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi terhadap inovasi. Pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas.

4. Kinerja Individu

a. Pengertian Kinerja Individu

Kinerja individu adalah hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Wijayanti & Sundiman, 2017).

b. Manfaat Pengukuran Kinerja Individu

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana

secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional.

Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk:

- (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.
- (2) Sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik.
- (3) Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

c. Indikator Kinerja Individu

Menurut Koopmans *et al.*, (2014) kinerja individu memiliki tiga indikator yaitu sebagai berikut ini :

(1) *Task Performance*

Ini merupakan deskripsi pekerjaan yang harus dilakukan seseorang dalam bekerja.

(2) *Contextual Performance*

Aktivitas yang tidak berkontribusi secara langsung dengan pekerjaan inti, melainkan mendukung organisasi pada psikologis/sosial sehingga tujuan organisasi tercapai.

(3) *Counterproductive Work Behavior*

Perilaku kerja yang menyimpang dimana itu akan mengancam individu maupun organisasi.

B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Individu

Knowledge management memiliki pengaruh terhadap kinerja individu karena apabila seseorang memiliki pengetahuan yang banyak dan luas maka itu akan berdampak pula pada organisasi yang dia ikuti. Oleh karena itu, *knowledge management* memiliki peran yang sangat penting terhadap kinerja individu.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wijayanti & Sundiman (2017) yang menyatakan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu.

Nisa *et al.* (2016) mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan *knowledge management* terhadap karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT PLN Distribusi Jawa Timur, Surabaya pada tahun 2016.

Knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Kandou *et al.*, 2016). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *knowledge management*, *skill*, dan *attitude* secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank SulutGO Manado.

Penelitian lainnya yaitu dari Monsow *et al.* (2018) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada Bank Mayapada Kota Manado. Hasil dari penelitian ini bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja individu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Individu.

2. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kinerja Individu

Organizational learning adalah suatu proses pembelajaran yang dilakukan seseorang untuk lebih baik lagi dan belajar dari pengalaman yang sudah pernah ada. Tentunya dengan *organizational learning* ini seseorang akan terus menerus memperbaiki diri untuk menjadi lebih baik. Oleh karena itu apabila *organizational learning* seseorang meningkat tentunya maka itu akan memiliki dampak juga terhadap kinerja individu tersebut.

Hal ini tentunya selaras dengan penelitian Hadi *et al.* (2018) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nav Jaya Mandiri Mataram. Hasilnya pun menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Organizational learning memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Anggriawan & Rusilowati, 2014). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Area Kantor Cabang Utama Taman Dutamas

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja individu. Dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis yaitu sebagai berikut :

H2 : *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Individu

3. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Inovasi

Penelitian Afqarina (2018) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *knowledge management*, *organizational learning*, inovasi dan kinerja organisasi. Pada penelitian tersebut dilakukan pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

Organizational learning memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi (Abdi & Amat Senin, 2015). Penelitian ini memiliki jumlah sampel yaitu 272 manajer.

Penelitian lainnya yaitu Hsiao et al (2013) yang meneliti pengaruh inovasi terhadap inovasi organisasi melalui *organizational learning* sebagai variabel *intervening*. Pada penelitian ini memiliki hasil yaitu *organizational learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka *organizational learning* berpengaruh terhadap inovasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis yaitu sebagai berikut :

H3 : *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi.

4. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi

Afqarina (2018) meneliti tentang pengaruh *knowledge management* dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi sebagai variabel *intervening* (studi kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *knowledge management*, *organizational learning*, inovasi dan kinerja organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi.

Penelitian lain nya yang memiliki hasil sama yaitu *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi adalah Abdi & Senin (2015).

Wijitgomen & Wongsansukjaroen (2015) menyatakan hasil yang sama yaitu berpengaruh signifikan dalam penelitiannya yang mengambil studi kasus pada bank di Thailand.

Knowledge management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi (Puryantini *et al.*, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh inovasi sebagai variabel mediasi terhadap hubungan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan pada organisasi penelitian pemerintah.

Rofiaty *et al.* (2015) memiliki hasil yang sama juga yaitu berpengaruh signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan

mengkaji pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi, implementasi strategi dan kinerja organisasi. Objek pada penelitian ini adalah RS Lavalette Malang.

Berdasarkan uraian di atas, maka *knowledge management* berpengaruh terhadap inovasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi.

5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Individu

Penelitian Amboningtyas *et al.* (2017) menyatakan bahwa inovasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain Hadiani *et al.* (2017) memiliki hasil sama berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka disimpulkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja individu. Dengan demikian, hipotesis nya adalah sebagai berikut :

H5 : Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Individu.

6. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Individu melalui Inovasi

Knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nisa *et al.*, 2016) Selanjutnya penelitian Amboningtyas *et al.* (2017) *knowledge management* memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Oleh karena itu, inovasi memiliki peran sebagai jembatan antara

knowledge management terhadap kinerja individu. Dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H6 : *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Individu melalui Inovasi sebagai variabel *intervening*.

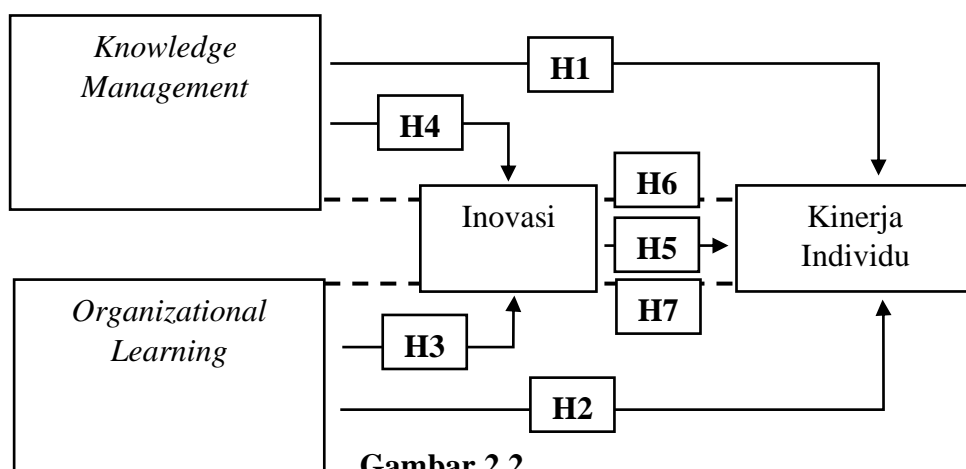
7. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kinerja Individu melalui Inovasi

Organizational learning berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Hadi *et al.*, 2018) Selanjutnya penelitian Afqarina (2018) *organizational learning* memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi.

Oleh karena itu, Inovasi memiliki peran sebagai jembatan antara *organizational learning* terhadap kinerja individu. Dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H7 : *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Individu melalui Inovasi sebagai variabel *intervening*.

C. Model Penelitian



Gambar 2.2.

Model Penelitian