

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1 *Top Management Support*

Kepemimpinan adalah proses sosial dan berorientasi pada tujuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai beberapa jenis hasil (Fischer et al., 2017) melalui elemen-elemen tertentu seperti komunikasi, dorongan dan motivasi (Von Krogh et al., 2012). Namun, elemen-elemen ini mungkin tidak cukup ketika tujuan dan hasil yang diinginkan terkait dengan pengetahuan (Shariq et al., 2018). Teori jalur-tujuan yang terutama merupakan teori kontingensi kepemimpinan menunjukkan bahwa efektivitas seorang pemimpin bergantung pada perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam situasi tertentu (Shamim et al., 2019). Peran bentuk kepemimpinan tradisional: kepemimpinan transformasional dan transaksional telah diakui secara luas dalam mencapai beberapa hasil tingkat individu dan organisasi. Namun, para sarjana seperti Ribiere dan Sitar (2003), menggaris-bawahi bahwa dalam lingkungan kerja yang intensif pengetahuan, para pemimpin organisasi perlu menunjukkan perilaku yang berbeda dan memimpin melalui lensa pengetahuan. Dengan kata lain, para pemimpin membutuhkan perpaduan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk *Knowledge Management* yang efektif dan *organization performance* (Donate dan de Pablo, 2015). Terlepas dari pentingnya pengetahuan dan informasi yang bertambah dalam organisasi kontemporer dan peran kepemimpinan dalam manajemen yang sukses dari dua elemen ini, baru-baru ini para peneliti mulai mengeksplorasi perilaku kepemimpinan khusus yang diperlukan untuk *Knowledge Management* yang efektif (Shamim et al., 2019).

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan adalah bentuk khusus dari kepemimpinan yang telah mendapat perhatian yang meningkat dari para sarjana dalam beberapa tahun terakhir. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) adalah

sarjana pertama yang memperkenalkan dan mengukur konstruksi kepemimpinan ini dengan menggabungkan elemen gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dan mengeksplorasi perannya sebagai anteseden perilaku *Knowledge Management*. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan sebagai suatu sikap atau tindakan, diamati atau diperhitungkan, yang mendorong penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan baru dengan cara yang tampaknya untuk membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018).

Sharma & Singh, 2015 melakukan penelitian untuk memahami hambatan *knowledge sharing*. Mereka menemukan bahwa kekurangan dalam *top management support* dan kurangnya pemahaman mereka tentang konsep ini merupakan hambatan serius dalam *knowledge sharing*. Demikian pula, Nesheim & Gressgård, 2014 secara empiris menunjukkan bahwa *top management support* secara signifikan berdampak pada wawasan *knowledge sharing* karyawan. Chang & Lin, 2015 juga menyoroti bahwa dukungan dari manajemen puncak memastikan *knowledge sharing* di antara karyawan. Peneliti seperti Rahab et al., 2011 telah menunjukkan bahwa selain *top management support*, penghargaan ekstrinsik (dari luar diri) juga merupakan penentu penting dari proses *knowledge sharing*. Demikian pula, Bartol & Srivastava, 2002 menganalisis peran penghargaan organisasi pada niat *knowledge sharing* dan melaporkan hubungan positif. Lee et al., 2012 melakukan penelitian pada organisasi sektor publik dan swasta untuk mempelajari dampak dari pengaturan organisasi pada kemampuan *knowledge sharing* karyawan. Mereka juga menemukan bahwa penghargaan organisasi secara signifikan mempengaruhi *knowledge sharing*. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk merancang sistem penghargaan dengan kebijaksanaan yang besar agar dapat memperoleh keberhasilan dalam kegiatan *knowledge sharing*.

2.1.2 Knowledge Management Process

Knowledge Management merupakan suatu proses belajar untuk mencari sinergisme antardata dan/atau informasi yang dikumpulkan (Timotius et al., 2020). Salah satu proses utama dalam *Knowledge Management* adalah berbagi dan nilai tambah dalam aktivitas strategi organisasi (Eidizadeh et al., 2017) yang harus dipahami, diubah, dan digabungkan agar dapat diimplementasikan (Bari et al., 2020). *Knowledge sharing* antar individu menghasilkan pengalaman baru (Ahmad & Karim, 2019) yang berkontribusi dan memfasilitasi sinergi, pembelajaran kolektif, dan kreativitas (Singh dan Verma, 2019), mempercepat *Innovation* (Dahiyat, 2015) serta penciptaan nilai dan standar bersama (Singh et al., 2018). Manfaat *knowledge sharing* berkaitan dengan perluasan jaringan, peluang bisnis, dan peningkatan proses baru untuk pengembangan produk dan layanan. *Knowledge sharing* disebut sebagai kesediaan karyawan untuk berbagi informasi (berupa ide, pengalaman, fakta, proses, formula) dengan individu lain dalam organisasi (Steffen et al., 2017)

Pengetahuan menjadi kekayaan nyata bagi individu dan organisasi. Merupakan sebuah alat vital dan efektif di mana organisasi dapat memenuhi tugas mereka dan melaksanakan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan mereka secara efisien. Selanjutnya, pengetahuan menghasilkan *Innovation* dan mengubahnya menjadi produk dan proses Hasan & Zhou, 2015. *Knowledge Management* secara sederhana dapat didefinisikan sebagai "melakukan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya pengetahuan" (Fernandez & Sabherwal, 2010). Hajir, et al., 2015 mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai *transfer* pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat untuk membantu individu untuk berbagi informasi dan meningkatkan organisasi dan efektivitasnya, selain mengadopsi modern metode yang mengembangkan kemampuan individu untuk berkreasi dan berinovasi.

2.1.2.1 Knowledge Generation

Knowledge generation adalah interaksi antara pengetahuan eksplisit dan tacit, yang menghasilkan pengetahuan baru (Kasasbeh, 2015). *Knowledge*

generation melibatkan pengembangan pengetahuan baru atau penggantian konten yang ada dari pengetahuan tacit dan eksplisit organisasi. Melalui proses sosial dan kolaboratif, serta proses kognitif individu, pengetahuan diciptakan, dibagikan, diperkuat, diperbesar, dan dibenarkan dalam pengaturan organisasi (Chang & Lin, 2015). Model Nonaka & Takeuchi, konversi timbal balik dari pengetahuan tacit dan eksplisit adalah proses empat dimensi, yakni Sosialisasi, Konversi *tacit knowledge* menjadi *tacit knowledge* baru seperti berbagi pengalaman antar anggota organisasi; Eksternalisasi, *Transfer* pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit baru seperti dokumentasi pengalaman terbaik; Kombinasi, Konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan eksplisit baru seperti menilai makalah dan laporan di sektor yang sama; Internalisasi, Konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit baru seperti belajar dari diskusi kolektif tertulis (Nonaka et al., 2002).

2.1.2.2 Knowledge Storage

Menghasilkan dan memperoleh pengetahuan baru tidak cukup untuk tujuan pengambilan keputusan. Diperlukan mekanisme untuk menyimpannya dan mengambilnya kembali saat dibutuhkan. *Knowledge storage* berarti menyimpan pengetahuan yang ada, diperoleh, dan dibuat dalam repositori pengetahuan yang diindeks dengan benar dan saling terkait (Ranjbarfard et al., 2014). *Knowledge storage* mengacu pada pemeliharaan dan pengelolaan pengetahuan secara terus menerus dalam memori organisasi dan basis pengetahuan. Hal ini membutuhkan terus memperbarui memori organisasi dan meningkatkan alat komunikasi untuk memfasilitasi akses oleh karyawan (Al Ahbabi et al., 2019). Proses ini juga mencakup semua aktivitas yang memungkinkan pengetahuan disimpan, diperbarui, dan diambil kembali dengan mudah oleh pengguna (Al Shanti, 2017). Organisasi harus menyimpan dan menyusun pengetahuan, sehingga membuatnya lebih mudah diakses dan didistribusikan. Dengan menggabungkan atau mengintegrasikan pengetahuan dan mengurangi redundansi, efisiensi dapat ditingkatkan (Chang & Lin, 2015).

2.1.2.3 Knowledge Sharing

Proses *knowledge sharing* merupakan komponen penting dari keberhasilan *Knowledge Management*. Hal ini juga penting untuk pemanfaatan yang tepat dan penggunaan aset pengetahuan. *Knowledge Sharing* juga berdampak langsung pada proses pengetahuan lainnya, seperti integrasi dan penciptaan pengetahuan (Masa'deh et al., 2016). Proses *knowledge sharing* membantu orang bertukar pengetahuan tacit dan eksplisit dan menghasilkan pengetahuan baru di antara orang-orang target (Birasnav, 2014). *Knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai proses khusus organisasi yang digunakan untuk menyebarkan, mentransfer, dan bertukar pengetahuan di antara karyawan. Selain itu, merupakan dasar untuk menciptakan dan menghasilkan pengetahuan baru (Bouraghda & Dris, 2015). *Knowledge sharing* mengacu pada proses dimana individu berbagi pengalaman dan informasi satu sama lain, dan dengan demikian meningkatkan sumber daya organisasi dan mengurangi kerugian waktu dalam trial and error (Dalkir, 2005).

Ketika individu terlibat dalam pengumpulan dan donasi pengetahuan, yang menghasilkan sinergi antar manusia, sehingga meningkatkan kreativitas, menghilangkan redundansi dan mengarah pada akselerasi *Innovation* (Teixeira et al., 2019). *Knowledge sharing* disebut sebagai kesediaan karyawan untuk berbagi informasi (berupa ide, pengalaman, fakta, proses, formula) dengan individu lain dalam organisasi. (Hair et al., 2017)

2.1.2.4 Knowledge Application

Pemanfaatan pengetahuan secara efektif memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efisien dan efektif dengan pendelegasian kekuasaan dan kebebasan melalui organisasi (Bouraghda & Dris, 2015). *Knowledge application* bermaksud untuk membuat kegiatan organisasi lebih sesuai untuk digunakan. *Knowledge application* adalah tujuan mengelola pengetahuan, dan itu berarti berinvestasi dalam pengetahuan – menyimpannya dan membagikannya tidak cukup. Tujuan dari *knowledge application* adalah untuk mengubah pengetahuan

menjadi aplikasi praktis. Keberhasilan setiap program *Knowledge Management* dalam organisasi tergantung pada jumlah pengetahuan yang diterapkan (Dalkir, 2005). Pengetahuan harus digunakan oleh organisasi untuk memecahkan masalah yang muncul di dalam perusahaan. Landasan inovasi organisasi adalah penerapan pengetahuan yang efektif, karena inovasi pada dasarnya dilihat sebagai proses di mana organisasi mengikuti serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memungkinkannya memanfaatkan dan menerapkan pengetahuan yang dibuat dan dipelajari untuk mengembangkan produk / layanan baru, sistem, teknologi, dan proses manajerial, memecahkan masalah baru, meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan, dan mengubah semua aspek bisnisnya. (Dahiyat, 2015).

2.1.3 Innovation

Innovation meningkatkan kemampuan manajerial dan memungkinkan organisasi untuk dengan cepat merespons perubahan pasar yang menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan dan kinerja bisnis yang lebih tinggi (Alipour dan Karimi, 2011; Sadikoglu dan Zahir, 2010). Dalam lingkungan bisnis yang energik dan bergerak cepat, karakterisasi operasi bisnis membutuhkan *Innovation* yang tinggi untuk menciptakan keuntungan dan meningkatkan kinerja dan produktivitas (Hanifah et al., 2019).

Peningkatan kinerja dan produktivitas dapat dicapai melalui penerapan ide, penemuan baru untuk pengembangan produk atau layanan baru, strategi manajerial, prosedur, metode kerja dan teknologi (Chahal dan Bakshi, 2015). Oleh karena itu, *Innovation* merupakan instrumen penting untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Aboramadan et al., 2019) karena mampu memainkan peran penting untuk meningkatkan *organization performance* dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Bari dan Fanchen, 2017). Namun, kecepatan dan kualitas *Innovation* lebih penting dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan selalu berubah (Wang et al., 2016a, b). Ghasemzadeh dkk. (2019)

menyatakan bahwa *Innovation* adalah salah satu strategi utama dan faktor penting dalam menentukan keberlanjutan organisasi.

2.1.4 Organization performance

Organization performance yang unggul (Ahmed et al., 2017) mengacu pada kemajuan dan perkembangan suatu organisasi (Koochang et al., 2017). Dalam kata-kata Abualoush et al. (2018), *Organization performance* adalah tentang menilai kualitas kerja, efisiensi staf, peningkatan produk dan proses, hubungan pemimpin-anggota, *Innovation*, pemecahan masalah dan pengembangan metode dan teknik baru. Evaluasi kinerja suatu organisasi didasarkan pada tujuan dan sasaran (Akhavan et al., 2014).

Menurut Gavrea, Ilieș, dan Stegorean (2011), salah satu bidang yang paling banyak diteliti dalam penelitian administrasi dan bisnis adalah *organization performance*. Untuk organisasi nirlaba dan nirlaba, ini adalah masalah penting. Faktor yang paling penting dalam mengevaluasi perusahaan, tindakan mereka, dan lingkungan mereka adalah *organization performance*. Peningkatan *organization performance* merupakan prasyarat bagi manajemen strategis organisasi yang mengupayakan kinerja maksimal (Cania, 2014). Kinerja adalah konsep yang komprehensif untuk semua kegiatan dalam organisasi dari semua jenis. *Organization performance* didefinisikan sebagai kualitas kerja, efisiensi staf dalam pengambilan keputusan, perbaikan dan pengembangan proses, hubungan staf dengan pemimpin mereka, keragaman layanan dan produk, *Innovation*, pangsa pasar, keterampilan staf dan pengalaman dalam pemecahan masalah, metode baru, dan teknik pengembangan produk modern (Imran, 2014). *Organization performance* juga disebut sebagai sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhannya sendiri dan kebutuhan pemangku kepentingan untuk bertahan dan tumbuh (Pandey & Dutta, 2013).

2.1.4.1 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah ringkasan situasi keuangan perusahaan yang diperiksa dengan menggunakan teknik analisis keuangan untuk menunjukkan dengan tepat kelemahan dan pencapaian perusahaan selama periode waktu tertentu. Kinerja keuangan bertujuan untuk membantu perusahaan melihat tingkat pencapaian yang dicapai oleh bisnis (Surya, 2018). Kinerja keuangan memeriksa laporan keuangan perusahaan, dan data yang terkandung di dalamnya sangat penting untuk memahami situasi keuangan perusahaan (Hanafi, Mamduh M; Halim, 2012).

2.1.4.2 Kinerja Non-Keuangan

Ukuran kinerja non-keuangan adalah aspek non-keuangan organisasi, seperti kualitas produk, kepuasan pelanggan, pengiriman tepat waktu, efisiensi, produktivitas, pangsa pasar, kepuasan karyawan, pencapaian tujuan strategis, pengembangan tenaga kerja dan perbaikan (Richard et al., 2008). Keuntungan utama dari pengukuran kinerja non-keuangan adalah dampak positifnya terhadap kinerja keuangan masa depan (Tomislav et al., 2012). Selain itu, ukuran kinerja non-keuangan banyak digunakan untuk mentransfer strategi dan visi organisasi untuk mempengaruhi *organization performance* dan dengan demikian mempengaruhi kinerja masa depan organisasi (Obeidat et al., 2017).

2.2. Penelitian Terdahulu

Terdapat banyak penelitian yang meneliti mengenai Efektivitas *Top Management Support*, *Knowledge Management Process*, *Innovation* dan *Organization Performance*. Penelitian paling relevan dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
1	Khaleel.O., Wei, C., Abdel, F. (2020)	<i>“Knowledge Management systems usage: application of diffusion of innovation theory”</i>	<i>“Global Knowledge, Memory and Communication”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. KMS dipengaruhi secara signifikan oleh keunggulan relatif, kompleksitas sistem dan kualitas pengetahuan, tetapi bukan kompatibilitas sistem. 2. Kualitas pengetahuan secara signifikan berkorelasi dengan anteseden teknologi DOI.
2	Cerchione, Centobelli, Zerbino, & Anand, 2020	<i>“Back to the future of Knowledge Management Systems off the beaten paths”</i>	<i>“Management Decision”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran praktik KM mendukung terjemahan pengetahuan. 2. Pengaruh keselarasan antara praktik KM, kompleksitas, dimensi dan budaya perusahaan pada proses KM. Pengaruh alat KM terhadap penerjemahan pengetahuan. 3. Keragaman KMS yang dieksploitasi baik di LC maupun UKM. 4. Keselarasan antara struktur organisasi dan sistem informasi dalam konteks KM.
3	Iyengar.K., Ramiro Montealegre, R. (2021)	<i>“Knowledge Management System Use as a Key Driver of Professional and Cognitive Engagement”</i>	<i>“Journal of the Association for Information Systems (JAIS)”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan KMS berdampak pada profesional individu dan keterlibatan kognitif Organisasi, yang kemudian berdampak pada kinerja pekerjaan dan komitmen Organisasi.
4	Stanica and Peydro (2016)	<i>“How does the employee cross-training lean tool affect the knowledge transfer in product</i>	<i>“VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementasi pelatihan silang akan memiliki efek positif pada proses transfer pengetahuan dalam organisasi.

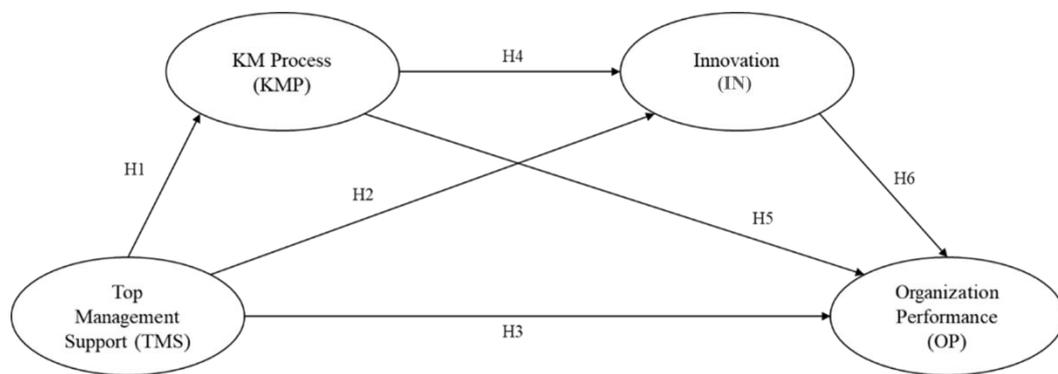
No	Pengarang	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
		<i>development processes?'</i>		
5	Barão, de Vasconcelos, Rocha, & Pereira, 2017	<i>"A Knowledge Management approach to capture Organization learning Networks"</i>	<i>"International Journal of Information Management"</i>	1. Manajemen pengetahuan yang efektif didasarkan pada sifat dinamis dari pengetahuan organisasi, dan analisis data prediktif dan identifikasi wawasan dapat mengubah dan menambah nilai bagi suatu organisasi.
6	Marques Júnior et al., 2020	<i>"Use of Knowledge Management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises"</i>	<i>"Journal of Knowledge Management"</i>	1. Terdapat hubungan timbal balik antara KM-Tools dan KM-Practices. 2. Terdapat korelasi negatif antara indeks diferensiasi umum dan indeks intensitas penggunaan umum UKM, sedangkan Brasil menunjukkan korelasi positif.
7	Tjong et al., 2017	<i>"Designing Knowledge Management Model for Curriculum Development Process: A Case Study in Bina Nusantara University"</i>	<i>International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)</i>	1. Knowledge Management mendukung beberapa pemangku kepentingan seperti Prodi, Koordinator Materi Mata Pelajaran, Dosen, Mahasiswa, dan Alumni & Rekan untuk meningkatkan proses pengembangan kurikulum yang ada.
8	Arsawan et al. (2020)	<i>Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage</i>	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	1. Berbagi pengetahuan secara signifikan mempengaruhi budaya inovasi, kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
9	Rehman & Iqbal, 2020	<i>"Nexus of knowledge-oriented leadership, Knowledge</i>	<i>"Business Process Management Journal"</i>	1. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan berpengaruh langsung dan

No	Pengarang	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
		<i>Management, innovation and Organization performance in higher education”</i>		positif terhadap kinerja organisasi. 2. KM proses dan inovasi sebagian memediasi Pengaruh <i>Knowledge-oriented leadership</i> pada kinerja organisasi.
10	Sahibzada et al., 2020	<i>“Fueling Knowledge Management processes in Chinese institutes (HEIs): the neglected mediating role of knowledge worker satisfaction”</i>	<i>“Journal of Enterprise Information Management”</i>	1. Pemasaran internal memiliki dampak yang signifikan terhadap proses Manajemen Pengetahuan. 2. KM proses memiliki dampak langsung yang tidak signifikan pada kinerja Organisasi.
11	Abualoush et al., 2018	<i>“The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization performance”</i>	<i>“Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management”</i>	1. Infrastruktur Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap proses Manajemen Pengetahuan. 2. Proses Manajemen Pengetahuan berdampak positif pada modal intelektual dan kinerja organisasi 3. Proses Manajemen Pengetahuan memediasi hubungan antara infrastruktur Manajemen Pengetahuan dan modal intelektual. Namun, infrastruktur Manajemen Pengetahuan tidak berhubungan positif dengan kinerja organisasi.
12	Nham et al., 2020	<i>“Knowledge sharing and innovation capability at both individual and Organization levels: An empirical study from Vietnam’s</i>	<i>“Management & Marketing”</i>	1. Tidak ada hubungan langsung antara pengumpulan pengetahuan dan kapabilitas inovasi organisasi, 2. Donasi pengetahuan memiliki dampak positif langsung pada inovasi produk dan manajerial

No	Pengarang	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
		<i>telecommunication companies</i>		

2.3 Kerangka Konseptual

Pengukuran diadopsi dan dimodifikasi dari penelitian sebelumnya. Kebaruan dari penelitian ini adalah adanya *Top Management Support* sebagai variabel yang mempengaruhi *Innovation* dan *Organization performance*. Sehingga model penelitiannya adalah sebagai berikut (Gambar 2.1):



Gambar 2.1. Pengembangan Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Data diolah sendiri (2022)

2.4 Hipotesis

2.4.1. Hubungan antara *Top Management Support* dan *Knowledge Management Process*

(Fayyaz et al., 2021) melakukan penelitian untuk memahami hambatan *knowledge sharing*. Mereka menemukan bahwa kekurangan dalam *top management support* dan kurangnya pemahaman mereka tentang konsep ini merupakan hambatan serius dalam *knowledge sharing*. Demikian pula, Connelly dan Kelloway (2003) dan Nesheim dan Gressgard (2014) secara empiris menunjukkan bahwa *top management support* secara signifikan berdampak pada wawasan *knowledge sharing* karyawan. Lin (2004) juga menyoroti bahwa

dukungan dari manajemen puncak memastikan *knowledge sharing* di antara karyawan. Peneliti seperti Rahab, Sulistyandari, dan Sudjono (2011) juga menjelaskan bahwa *top management support* merupakan penentu penting dari proses *knowledge sharing*. Dari hasil penelitian ini maka hipotesis yang diformulasikan adalah

H1. *Top Management Support* berpengaruh positif pada *Knowledge Management Process*.

2.4.2. Hubungan antara *Top Management Support* dan *Innovation*.

Budaya tampaknya memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kreativitas ketika digambarkan sebagai "kompetitif dan berorientasi kinerja" dan terkait dengan iklim *Innovation* dan kepemimpinan transformasional (Sarros et al., 2008, hlm. 152). Para pemimpin perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang memungkinkan mereka untuk bereaksi cepat terhadap perubahan, melibatkan pengikut untuk mencoba ide-ide baru, dan menciptakan lingkungan yang aman yang memungkinkan pengambilan risiko. Gaya kepemimpinan yang fleksibel efektif dalam memimpin tenaga kerja multi-generasi dan memenuhi permintaan akan solusi orisinal untuk masalah yang sulit (Hughes et al., 2018). Menurut penelitian, komunikasi terbuka, kejujuran, memberdayakan pengambilan risiko, menyediakan sumber daya untuk menyelesaikan proyek, dan proses kolaboratif membantu membangun budaya inovatif (Abecassis-Moedas & Gilson, 2018). Pengetahuan organisasi di seluruh perusahaan menentukan jenis kepemimpinan yang dibutuhkan untuk berhasil mengembangkan kreativitas dan *Innovation* dalam suatu organisasi (Chow, 2018). Pemimpin yang mencari pendekatan kreatif dan inovatif membangun budaya yang mendorong generasi ide, bekerja untuk menghindari hambatan, dan menghargai pencapaian perubahan yang diinginkan (Van Dijk et al., 2017). Dari hasil penelitian ini maka hipotesis yang diformulasikan adalah

H2. *Top Management Support* berpengaruh positif pada *Innovation*.

2.4.3. Hubungan antara *Top Management Support* dan *Organization Performance*

Kepemimpinan dibentuk berdasarkan perilaku terkait pengetahuan tertentu seperti mempromosikan pembelajaran dari pengalaman, memfasilitasi perolehan pengetahuan eksternal, berbagi dan penerapan pengetahuan yang bermanfaat, dan menciptakan lingkungan untuk kerja tim. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan menghasilkan lingkungan kerja tim yang dapat meningkatkan kepercayaan di antara karyawan. Tingkat kepercayaan yang meningkat kemudian dapat meningkatkan *organization performance* (Fullwood dan Rowley, 2017; Yasir et al., 2017). Demikian pula, Connelly dan Kelloway (2003) dan Nesheim dan Gressgard (2014) secara empiris menunjukkan bahwa *top management support* secara signifikan berdampak pada wawasan *knowledge sharing* karyawan dan berujung pada *organization performance*. Untuk mendorong organisasi memiliki kinerja tinggi, top manajemen perlu lebih inovatif, misalnya dalam pengembangan sumber daya manusia (Onkelinx et al., 2016) dan kepemimpinan yang baik (Schell, 2019). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H3. *Top Management Support* berpengaruh positif pada *Organization Performance*.

2.4.4. Hubungan antara *Knowledge Management Process* dan *Innovation*.

Untuk memenuhi tantangan lingkungan bisnis yang kompetitif, semua jenis organisasi telah lama menganggap *Innovation* sebagai sumber penting untuk kelangsungan hidup organisasi, kinerja, dan kesuksesan jangka panjang. *Innovation* meningkatkan kemampuan manajerial dan membantu bisnis dalam bereaksi cepat terhadap perkembangan pasar, menghasilkan kepuasan pelanggan dan kinerja bisnis yang lebih tinggi (Alipour & Karimi, 2011). Juga, itu terdiri dari kombinasi keyakinan, sikap, nilai, dan perilaku karyawan yang mengarah pada peningkatan kinerja produk, layanan, dan *Innovation* (Sattayaraksa dan Boon-itt, 2016; Saunila et al., 2014). Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem nilai bersama,

termasuk kegiatan yang merangsang komunikasi terbuka, pendapat dan ide-ide baru untuk mencapai *Innovation* yang berkelanjutan.

Mardani dkk. (2018) menyelidiki efek langsung dan tidak langsung *Knowledge Management* pada kinerja *Innovation* dan menemukan bahwa aktivitas *Knowledge Management* berdampak pada *Innovation* dan *organization performance* secara langsung, dan tidak langsung melalui peningkatan kemampuan *Innovation*. Demikian pula, Alegre et al. (2013) menyimpulkan bahwa praktik *Knowledge Management* berdampak positif budaya *Innovation* dan bahwa hubungan ini dimediasi oleh keberhasilan *Knowledge Management* dalam bentuk kemampuan *Knowledge Management* yang dinamis. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4. *Knowledge Management Process* berpengaruh positif terhadap *Innovation*.

2.4.5. Hubungan antara *Knowledge Management Process* dan *Organization performance*.

Kaplan dkk. (2001) berpendapat bahwa teori berbasis pengetahuan perusahaan menyiratkan bahwa berbagai tindakan dan sumber daya berbasis pengetahuan harus membangun kemampuan pengetahuan yang lebih berorientasi internal perusahaan (diukur sebagai keberhasilan *Knowledge Management* dalam makalah ini) sebelum dapat berkontribusi lebih banyak ke luar. Beberapa penulis telah menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang efektif di tingkat perusahaan (mewakili aspek penting dari keberhasilan *Knowledge Management*) berdampak positif terhadap *organization performance* (Oyemomi et al. , 2016). Namun, *organization performance* dikonseptualisasikan dari berbagai perspektif dalam literatur *Knowledge Management*. Seiring dengan kinerja keuangan organisasi, *Innovation* organisasi memiliki tempat yang menonjol dalam evaluasi *organization performance* (Daroch, 2005; Lopez-Nicol as dan Meron o-Cerdan, 2011; Wang dan Hu, 2020). Beberapa penelitian sebelumnya telah mendokumentasikan bukti besar mengenai pengaruh positif proses KM pada *Innovation* (Shujahat et al., 2019) yang

mengarah pada peningkatan *organization performance* (Iqbal et al., 2019). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5. *Knowledge Management Process* berpengaruh positif pada *Organization Performance*.

2.4.6. Hubungan antara *Innovation* dan *Organization Performance*.

Untuk memenuhi tantangan lingkungan bisnis yang kompetitif, *Innovation* telah lama dianggap sebagai sumber vital bagi kelangsungan hidup organisasi, kinerja, dan kesuksesan berkelanjutan untuk semua jenis organisasi. *Innovation* meningkatkan kemampuan manajerial dan mendorong organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan cepat menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan dan kinerja bisnis yang lebih tinggi (Alipour dan Karimi, 2011; Sadikoglu dan Zehir, 2010). Selain itu, organisasi yang fokus pada *Innovation* produk dan perbaikan proses dapat mencapai kinerja yang lebih baik dalam hal kualitas, fleksibilitas dan pengurangan biaya (Tan et al., 2007). Dari hasil penelitian ini maka hipotesis yang diformulasikan adalah:

H6. *Innovation* berpengaruh positif terhadap *Organization Performance*.