

Semarang, 10 November 2020

Hal : Permohonan Surat Tugas Publikasi
Lamp : 1 lembar

Kepada
Yth. Dekan Sekolah Vokasi
Universitas Diponegoro
di
Semarang

Sehubungan dengan pengisian SKP dan BKD, kami mengajukan permohonan untuk dapat dibuatkan Surat Tugas (ST Online) sebagai bukti mengikuti kegiatan dengan tema sebagai berikut :
“ “

Tanggal Kegiatan : 7 Oktober 2020
Judul Makalah : Pengaruh *Knowledge Management Capability dan Organizational Learning* terhadap *Organizational Performance* Di PT “XXX”
Pharma, Tbk., Pasuruan, Jawa Timur.

Link : prosiding.aismuh.ac.id

Nama :

No	Nama	NIP	Posisi
1	Mashudi	19601001 199003 1 004	Ketua
2	Luluk Fauziah	H7.19670514 201808 2 001	Anggota
3	Hesti Lestari	19590207 198303 2 003	Anggota
2	Ratih Khoirul Aini	166110100002	Anggota
3	Stacia Reviany Mege	19910709 201807 2 001	Anggota

Demikian permohonan kami atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih.

Ketua Program Studi Sarjana Terapan
Manajemen dan Administrasi Logistik
Sekolah Vokasi UNDIP



Dr. Edy Raharja, S.E., M.Si
NIP. 197004251997021001

**Pengaruh *Knowledge Management Capability* dan *Organizational Learning* terhadap
Organizational Performance Di PT “XXX” Pharma, Tbk.,
Pasuruan, Jawa Timur.**

Oleh :

Mashudi ¹⁾, Luluk Fauziah ²⁾, Hesti Lestari ³⁾, Ratih Khoirul Aini ⁴⁾,
Stacia Reviany Mege ⁵⁾

- ¹⁾ Department of Management and Logistic Administration, Vocational School, Diponegoro University, Semarang.
Email: emashud@lecturer.undip.ac.id
- ²⁾ Department of Management and Logistic Administration, Vocational School, Diponegoro University, Semarang.
Email: lulukfauziah@lecturer.undip.ac.id
- ³⁾ Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Diponegoro University, Semarang.
Email: hestilestari1959@gmail.com
- ⁴⁾ Postgraduate Program, University of Muhammadiyah, Sidoarjo.
Email: ratihkhoirulaini@gmail.com
- ⁵⁾ Department of Management and Logistic Administration, Vocational School, Diponegoro University, Semarang.
Email: staciarevianymege@lecturer.undip.ac.id

Abstrak

Dalam pengelolaan organisasi bisnis, hubungan antara *knowledge management capability* dengan *organizational learning*, dan juga hubungan keduanya dengan *organizational performance* kedekatannya erat sekali, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *knowledge management capability* terhadap *organizational learning*, *knowledge management capability* terhadap *organizational performance*, dan *organizational learning* terhadap *organizational performance*. di PT. “XXX” Pharma, Tbk., Pasuruan, Jawa Timur.

Metode penelitian ini kuantitatif dengan format eksplanasi dan survey. Data dikumpulkan melalui penyebaran angket kepada 44 responden. *Purposive random sampling* sebagai teknik pengambilan sampel. Data diolah dengan teknik analisis *path analysis* yang dibantu oleh software *International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW)* versi 24.

Hasil penelitiannya menyatakan : *knowledge management capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational learning*, *knowledge management capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational performance*, *organizational learning* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational performance*; dan *knowledge management capability* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *organizational performance* melalui *organizational learning*.

Kata Kunci : *knowledge management capability*, *organizational learning*, dan *organizational performance*.

1. Pendahuluan

Tidak ada sebuah bisnis yang tidak berpesaing, semua bisnis mempunyai pesaing, walaupun bisnis tersebut berada pada pasar monopoli. Meski perusahaan menempati pasar monopoli masih ada pesaingnya, yaitu pesaing potensial. Era global tidak bisa dihindari oleh siapapun, termasuk oleh organisasi bisnis. Salah satu tanda globalisasi adalah adanya persaingan yang ketat bagi organisasi bisnis. Dengan demikian perusahaan yang melalui era global akan menghadapi persaingan dan persaingan itu sangat ketat. Selain itu perusahaan juga menghadapi tantangan yang berat yaitu berupa ketidakpastian lingkungan tempat dimana mereka beroperasi.

Sebuah solusi yang patut ditawarkan kepada perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat dan ketidakpastian lingkungan tempat dimana mereka beroperasi, adalah adanya *information technology capability*. Pengetahuan saat ini menjadi sumber daya yang strategis bagi perusahaan. Berdasarkan hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dapat bertahan lebih lama dan dapat berkembang terus menerus bukan karena ukuran besar kecilnya sumber daya fisik perusahaan melainkan karena perusahaan tersebut mampu beradaptasi dengan cepat atas perubahan yang terjadi, sehingga pihak manajemen dapat dengan cepat dan tepat dalam menggerakkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kemampuan perusahaan akan dapat terwujud apabila perusahaan secara efektif mampu menyerap dan menggunakan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki oleh para anggotanya. Kondisi lingkungan kompetitif saat ini, merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan perusahaan, dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan atas investasi modal, tenaga kerja dan bahan baku, tetapi pada kemampuan inovasi dari pengetahuan semua anggota dalam organisasi. Pada akhirnya pengetahuan menjadi isu penting dalam organisasi bisnis. Pengelolaan pengetahuan merupakan suatu keharusan dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif di perusahaan. Proses *knowledge management* yang sempurna adalah suatu keuntungan yang tidak terkalahkan dibandingkan sumberdaya fisik dalam aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Membangun kemampuan berkompetisi bagi sebuah organisasi bisnis dalam situasi yang tidak pasti saat ini, mengharuskan para pelaku bisnis melakukan strategi bisnis yang lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, maka konsep *knowledge management* merupakan konsep yang dapat diimplementasikan dalam menghadapi situasi ketidakpastian itu.

Sesuai dengan hasil penelusuran awal bahwa PT. "XXX" Pharma, Tbk telah melakukan inovasi dan berbagai upaya untuk menekan tingkat kematian ibu hamil yaitu

melalui berbagai penelitian guna mengembangkan produk – produk baru. Perusahaan ini berpusat di New Jersey, Amerika Serikat, mempunyai target ingin menjadi perusahaan obat-obatan yang terbaik dalam bidangnya dan berusaha menyediakan produk yang mampu menjangkau kepada konsumen seluruh dunia. Bahkan perusahaan ini menargetkan produknya mampu menjangkau 80 persen konsumen sedunia, namun sampai dengan saat ini target tersebut belum terjangkau.

Dengan memperhatikan latar belakang dan permasalahan yang ada, maka rumusan masalahnya sebagai berikut : 1) Apakah *knowledge management capability* berpengaruh signifikan terhadap *organizational learning*?; 2) Apakah *knowledge management capability* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*?; 3) Apakah *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*?; dan 4) Apakah *knowledge management capability* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance* melalui *organizational learning*?

2. Kajian Pustaka

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Knowledge Management Capability

Dunia bisnis telah berubah dari era sumber daya alam menjadi era pengetahuan. Dunia bergerak menjauh dari sumber daya alam ke era pengetahuan yang didasarkan pada penelitian dan pengembangan, keterampilan dan pendidikan (Gulbranson & Audretsch, 2008). Sumber daya ekonomi dasar bukan lagi modal, sumber daya alam serta tenaga kerja tapi pengetahuan (Khan, 2014). Pengetahuan telah dianggap sebagai salah satu aset dan komoditas yang paling penting dan bernilai tinggi (Hegazy & Ghorab, 2014). Pengetahuan telah menjadi sumber utama dalam organisasi (Schulz , M. & Jobe, LA : 2001).

Cara belajar saat ini sangat berbeda dengan belajar dimasa lalu, saat ini kita dituntut untuk mampu belajar dengan cepat baik itu belajar sendiri maupun belajar secara berkelompok tanpa memandang waktu dan tempat. Berawal dari hal inilah lahirnya *learning organization* yang menggabungkan antara bekerja dan proses belajar. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan pengertian knowledge management sebagai pengelolaan secara menyeluruh mulai dari proses penciptaan dan pengembangan pengetahuan, menyimpan, berbagi pengetahuan dan proses implementasi pengetahuan untuk mengeksplorasi *tacit* dan *explicit knowledge assets* yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Lingkungan yang semakin dinamis, perubahan teknologi dan informasi yang semakin cepat, persaingan global yang semakin kompetitif dan tuntutan masyarakat yang cepat berubah dan beragam semakin meningkatkan peran *knowledge management*. Pengetahuan merupakan *intangible assets* yang jika dikelola dengan baik maka akan menciptakan kapabilitas yang baik bagi perusahaan dan jika kapabilitas ini terdapat dalam diri karyawan maka akan menjadi dasar bagi lahirnya kompetensi karyawan, kompetensi ini diharapkan mampu mendorong organisasi untuk mencapai kinerja tinggi yang tidak dapat ditandingi oleh kompetitor sehingga perusahaan menjadi leader di bidang bisnisnya.

Gottschalk, P (2002) menyatakan bahwa *knowledge management capability* sebagai proses yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuannya. Ini mencakup kemampuan organisasi untuk mengakuisisi pengetahuan, konversi, penerapan, dan perlindungan. Akuisisi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh, mencari, menghasilkan, membuat, menangkap, dan berkolaborasi pengetahuan; konversi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengintegrasikan, menggabungkan, menyusun, mengkoordinasikan, atau mendistribusikan pengetahuan; Aplikasi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk dapat benar-benar menggunakan pengetahuan yang ada untuk membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya; Perlindungan pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk melindungi pengetahuan mereka dari penggunaan atau pencurian yang tidak sah atau tidak benar.

Liang *et.al* (2010) menegaskan bahwa *knowledge management capability* mengacu pada bagaimana sebuah organisasi mengumpulkan sumber pengetahuan kritis dan bagaimana mengelola, mengasimilasi dan mengeksploitasinya. Memahami *knowledge management capability* sebuah perusahaan penting untuk secara efisien menyebarkan sumber dayanya dan menumbuhkan nilainya. Dengan demikian, *knowledge management capability* dapat diatur oleh perusahaan untuk mempertahankan kinerja superior di lingkungan yang dinamis.

Knowledge management capability adalah kemampuan suatu organisasi untuk memperoleh, membuat, mentransfer, mengintegrasikan, berbagi dan menerapkan sumber daya dan aktivitas yang terkait pengetahuan melintasi batas fungsional untuk menghasilkan pengetahuan baru secara terus menerus (Chuang, 2004). Ini akan memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan juga, untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Tanriverdi (2005) meneliti pengaruh *knowledge management capability* terhadap *organizational performance* pada perusahaan multi-unit bisnis dan membagi *knowledge management capability* menjadi produk, pelanggan, dan Managerial *knowledge management*

capability. Tanriverdi (2005) lebih jauh menggambarkan penciptaan pengetahuan, transfer, integrasi, dan pengaruhnya sebagai empat dimensi utama untuk mengukur pengaruh tiga jenis *knowledge management capability* terhadap *organizational performance*. Azyabi, G Naif (2017) menjelaskan perusahaan *knowledge management capability* yang berdasarkan perspektif berbasis sumber daya dan kemampuan berbasis pengetahuan. Kemampuan berbasis sumber daya mengacu pada berbagai faktor sumber daya untuk mengetahui tentang *knowledge management capability* dan asumsi bahwa memiliki sumber daya yang berbeda akan menghasilkan *knowledge management capability* yang berbeda dan mempengaruhi infrastruktur *knowledge management capability*, termasuk teknologi, struktur organisasi dan budaya. Selanjutnya, perspektif kemampuan berbasis pengetahuan terutama menekankan aset tak berwujud, proses manajemen pengetahuan, dan pengelolaan berbagai jenis pengetahuan. Aspek yang mempengaruhi *knowledge management capability* berdasarkan perspektif berbasis pengetahuan adalah keahlian, pembelajaran, dan kemampuan informasi. Di pihak lain, Miranda *et. al* (2011) mengusulkan mengenai konsep *knowledge management capability* dari perspektif mengumpulkan saham tertentu (yaitu sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan kerangka strategis) dan merencanakan tiga arus utama atau proses (yaitu pelemagaan, proses pembelajaran internal dan eksternal).

2.1.2. Organizational Learning

Istilah *organizational learning* dan *learning organization* sering digunakan dalam literatur, akan tetapi penggunaannya seringkali tertukar dalam pengertian dan maknanya. Pada pertengahan tahun 1990 perbedaan antara *organizational learning* dan *learning organization* muncul. *Organizational learning process* dikenal sebagai hal yang bersifat deskriptif, berkembang dari psikologi sosial dan kognitif, serta berkaitan dengan proses pembelajaran dalam suatu organisasi. Sedangkan *organizational learning capability* dipandang sebagai sesuatu yang bersifat praktis, dan sebagai suatu cara yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mewujudkan perubahan perilaku dari organisasi tersebut.

Learning organization mendefinisikan sebuah tipe atau bentuk dari organisasi yang memiliki karakteristik tertentu yang mencerminkan kemampuan untuk adaptasi dan bertahan hidup pada lingkungan yang kompetitif. Senge (1994) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi dimana semua karyawan terus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, dimana karyawan terus belajar bagaimana untuk belajar bersama.

Perez-Lopez, S. & Alegre, J. (2012) membedakan antara *organizational learning* dan *learning organization*, dimana *organizational learning* digunakan untuk menjelaskan proses pembelajaran, sedangkan *learning organization* mengacu pada sebuah tipe atau karakteristik organisasi, bukan sebuah proses. Cara yang paling sering dilakukan adalah bahwa *organizational learning* merupakan sebuah aktivitas atau proses pembelajaran dalam organisasi, sedangkan *learning organization* lebih menekankan pada ciri organisasi yang siap untuk belajar ke arah yang lebih baik. Perbedaan lainnya adalah, bahwa *organizational learning* terjadi tanpa suatu upaya, sedangkan *learning organization* memerlukan berbagai upaya untuk mewujudkannya.

Dimitriades, Z. S. (2005) menjelaskan bahwa *organizational learning* fokus pada observasi dan analisis pada proses pembelajaran pada level individu maupun kolektif di organisasi, sedangkan *learning organization* menekankan pada penggunaan instrumen diagnostik dan evaluasi yang bisa membantu untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mengevaluasi kualitas dari proses pembelajaran pada sebuah organisasi. Dengan kata lain, *organizational learning* adalah tentang bagaimana orang belajar di sebuah organisasi, sedangkan *learning organization* lebih menjelaskan pada apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi proses pembelajaran dari anggotanya.

Organizational learning adalah proses atau aktivitas pembelajaran dalam suatu organisasi, sementara *learning organization* adalah sebuah bentuk dari organisasi itu sendiri. Dengan kata lain *organizational learning* merupakan sebuah konsep untuk menjelaskan jenis-jenis tertentu dari aktivitas yang berlangsung pada suatu organisasi, sedangkan *learning organization* mengacu pada jenis tertentu dari organisasi itu sendiri (Tsang, 1997).

Dimensi *organizational learning* dalam penelitian ini diukur berdasarkan Skerlavaj, M., Dimovski, V. (2006) yaitu *management commitment, system perspective, openness and experimentation and integration and knowledge transfer*.

1. *Management Commitment* : Manajemen harus mempunyai komitmen yang dapat menciptakan budaya organisasi untuk memperoleh dan saling berbagi pengetahuan yang dimiliki oleh masing – masing individu dalam organisasi (Nonaka and Takeuchi, 1995).
2. *System Perspective* : Organisasi dianggap sebagai suatu sistem yang terdiri dari beberapa subsistem (komponen) yang harus di koordinasikan untuk mencapai tujuan, hubungan antar komponen direpresentasikan oleh hubungan antar departemen dalam organisasi sehingga hubungan antar departemen ini menunjukkan koordinasi dalam mencapai tujuan.

3. *Openness and Experimentation* : Organisasi harus membuka diri terhadap ide – ide baru dan bereksperimen terhadap tehnik – teknik baru baik itu yang bersumber dari internal dan eksternal perusahaan, selain itu karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka tentang metode kerja agar memungkinkan pengetahuan individu terus – menerus diperbarui dan semakin meluas.
4. *Integration and Knowledge Transfer* : Transfer menunjukkan adanya penyebaran pengetahuan pada tingkatan individu ke tingkatan unit kerja dan pada akhirnya pada tingkatan organisasi. Transfer pengetahuan dapat dilakukan melalui interaksi dan komunikasi antar individu, interaksi dan komunikasi tersebut akan membentuk integrasi pengetahuan. Integrasi pengetahuan dikodifikasi secara format dalam bentuk database sebagai bentuk memory organisasi yang dapat digunakan sebagai sarana pembelajaran. *Integration and knowledge transfer* merupakan dua proses yang saling terkait dan terjadi secara simultan untuk membentuk kapabilitas organisasi.

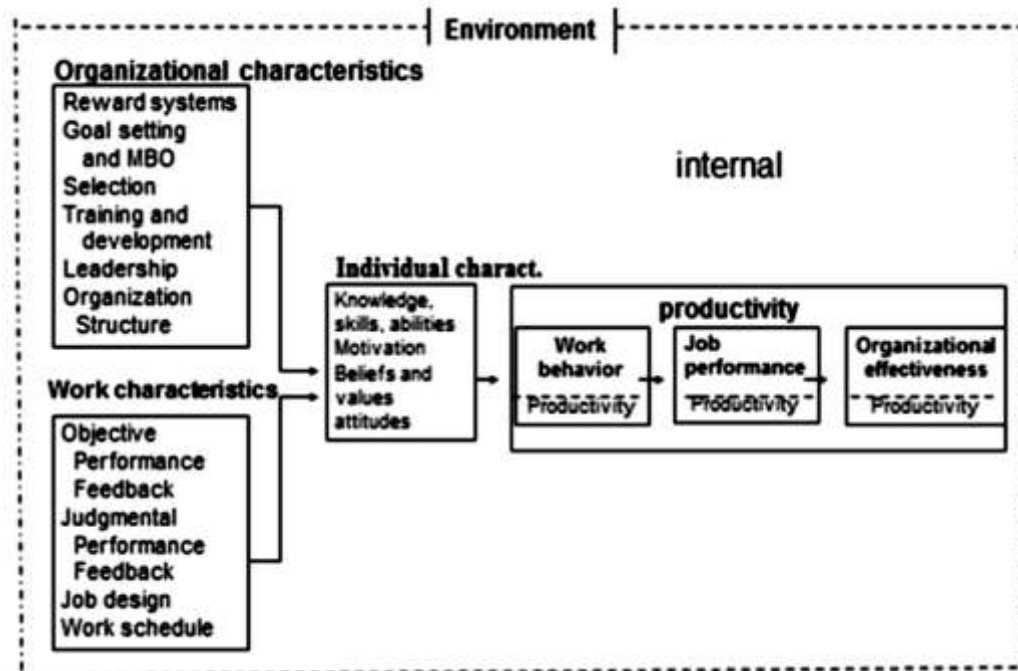
2.1.3. Organizational Performance

Maslow dalam Ivancevich *et al.*, (2006) mengungkapkan bahwa keberhasilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang berasal dari diri orang tersebut. Motivasi tersebut adalah beberapa sikap dan nilai tertentu yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Motivasi ini timbul apabila terdapat sebuah kebutuhan yang muncul disebabkan oleh kekurangan yang dirasakan seseorang pada waktu tertentu. Maslow menegaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam satu hirarki yaitu kebutuhan fisiologis (makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit), kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security*), kebutuhan rasa memiliki, sosial, dan cinta, kebutuhan terhadap harga diri atau penghargaan diri dan orang lain, dan yang terakhir adalah kebutuhan akan aktualisasi diri (Ivancevich, et al., 2006).

Menurut model *Partner-laye* Donnelly, et al., 1996) yang dikutip oleh Notoatmojo (2010) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor sebagai berikut:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan, dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Teori kinerja lainnya adalah teori dari Kopelman (1986) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai dan organisasi adalah karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan yang terakhir adalah karakteristik pekerjaan (Kopelman, 1986). Teori ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:



Gamba 1
faktor penentu produktivitas dalam organisasi melalui pendekatan ilmu perilaku menurut Kopelman.(Kopelman, 1986)

Dijelaskan oleh Kopelman karakteristik organisasi akan mempengaruhi karakteristik individu yang nantinya akan memberi efek pada kinerja organisasi. Karakteristik organisasi ini antara lain *reward sistem*, seleksi, pelatihan dan pengembangan (*training and development*), *leadership*, dan struktur organisasi. Selain karakteristik organisasi, karakteristik kerja juga sangat berpengaruh pada karakteristik individu dalam organisasi yaitu pandangan dan tujuan kinerja organisasi yang tertuang dalam *job description*, *job design*, dan *work schedule* (jadwal kerja).

Karakteristik individu yang telah terbentuk ini (yang terdiri dari *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), *ability* (kemampuan), sikap, dan *believes and values* (keyakinan dan nilai) akan dapat mempengaruhi budaya kerja, kinerja, dan efektifitas organisasi.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi menurut Mahmudi (2000) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal/individu, pengetahuan, ketrampilan, kemauan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki semua individu.
- b. Faktor kepemimpinan merupakan kualitas dalam mendorong semangat arahan/dukungan manajer dan *stakeholder*.
- c. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim.
- d. Faktor sistem merupakan sistem kerja, fasilitas kerja/infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja.
- e. Faktor kontekstual (situasional) merupakan tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Masalah utama yang dihadapi dalam peningkatan kemampuan perusahaan adalah bagaimana menciptakan kinerja internal yang berulang-ulang dan menciptakan daya saing yang berkelanjutan dalam lingkungan yang cepat berubah seperti yang terjadi saat ini. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pencapaian hasil kinerja yang luar biasa tidak hanya bergantung pada penempatan aset fisik yang efektif tetapi juga pada pengelolaan sumber pengetahuan dan kemampuan pengetahuan (Gold et al., 2001; Lee dan Sukoco, 2007; Mills and Smith, 2011; Zack et al., 2009). Zack dkk. (2009) menemukan bahwa praktik *knowledge management* berhubungan positif dengan kinerja organisasi, indikator yang digunakan dalam pengukuran *organization performance* dalam penelitian ini meliputi keunggulan operasional (*Operational Excellence*), keintiman pelanggan (*Customer Intimacy*) dan kepemimpinan produk (*Product Leadership*), ketiga *constructs* atau indikator ini yang disebut sebagai disiplin nilai (*Value Discipline*) yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja keuangan (*Financial Performance*) secara positif.

Namun, studi Zack (2009) tidak dapat menemukan hubungan positif antara *knowledge management process* dan kinerja keuangan, oleh karena itu, menunjukkan bahwa perusahaan perlu memasukkan langkah-langkah intermediate dan harus mengukur keseluruhan kinerja perusahaan dengan menggabungkan nilai disiplin (keunggulan operasional, produk kepemimpinan dan keintiman pelanggan) dan ukuran finansial (Profitabilitas, ROA / ROI, dan ROE).

Tracy dan Wiesema (1995) juga mengajukan tiga *value discipline* atau kemampuan kinerja strategis, masing-masing menawarkan jalan menuju keunggulan kompetitif. Kepemimpinan produk (*product leadership*) mewakili persaingan terutama berdasarkan inovasi produk atau layanan. Keintiman pelanggan (*customer intimacy*) mewakili persaingan berdasarkan pemahaman, memuaskan dan mempertahankan pelanggan. Keunggulan

operasional(*operational excellence*) merupakan kompetisi berdasarkan operasi internal yang efisien.

2.2. Kajian Penelitian Terdahulu

2.2.1. Wageeh Nafei (2014), *The Mediating Effects of Organizational Learning on the Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance : An Applied Study on the Egyptian Commercial Banks*; Wageeh Nafei.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran penting mediasi *Organizational Learning* dalam hubungan antara *Knowledge Management* dan *Organizational Performance*. Ini bermaksud untuk mengeksplorasi peran penting *Knowledge Management* dalam mencapai *Organizational Performance* yang superior. Menganalisis bagaimana *Knowledge Management* menciptakan *Organizational Learning* dan bagaimana *Organizational Learning* berkontribusi pada *Organizational Performance*.

Metode yang digunakan adalah kuantitatif dan teknik analisis data menggunakan teknik regresi. Adapun hasilnya sebagai berikut : *Knowledge Management* mempengaruhi *Organizational Learning*; *Organizational Learning* mempengaruhi *Organizational Performance*, *Knowledge Management* mempengaruhi *Organizational Performance*; *Knowledge Management* mempengaruhi *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning*

2.2.2. Hifza Mubeen, Hira Ashraf (2016), *Impact of Emotional Intelligence and Knowledge Management on Organizational Performance : Mediating Role of Organizational Learning*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Emotional Intelligence* dan *Organization Performance*; untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya *Knowledge Management* terhadap *Organizational Performance*; Untuk mengidentifikasi peran mediasi *Organizational Learning*

Dalam ini menggunakan metode deskriptive, cross sectional, dan analisis datanya menggunakan SEM. Hasil penelitian ini menyatakan : Ada pengaruh yang signifikan antara *Emotional Intelligence* dan *Organizational Performance*; *Knowledge Management* juga berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*; *Knowledge Management* juga berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning*.

2.2.3. Vahid Fattahi Sarand *et.al* (2015), *Explaining the Relationships of Knowledge Management Processes with Organizational Performance through the Mediator Organizational Learning*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel *Knowledge Management*, *Organizational Performance* dan *Organizational Learning* di Cabang Shabestar Universitas Azad Islam

Metode dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan menggunakan teknik analisis SEM. Adapun hasil penelitian ini adalah : ada hubungan positif dan signifikan antara *Knowledge Management* di satu sisi, dan *Organizational Learning* dan *Organizational Performance* di sisi lain. Selain itu, variabel *Organizational Learning* ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan *Organizational Performance*. Temuan penelitian juga menegaskan pengaruh signifikan dari mediator *Organizational Learning* dalam hubungan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Performance*.

2.2.4. Huang Hui et al (2013), *Impact of Knowledge Management and Organizational Learning on Different Dimensions of Organizational Performance : A Case Study of Asian Food Industry*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Knowledge Management* dan *Organizational Learning*, dan dampaknya terhadap tiga dimensi *Organizational Performance* (*Financial Performance*, *Marketing Performance* dan *Partnership Performance*) yang berbeda di Industri Makanan.

Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis path analysis. Hasil penelitiannya menyatakan : Ada hubungan positif signifikan antara *Knowledge Management* dengan *Organizational Learning*; *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap ketiga dimensi *Organizational Performance* (*Financial*, *Marketing* dan *Partnership*); sedangkan *Organizational Learning* hanya berpengaruh signifikan terhadap satu dimensi *Organizational Performance* yaitu *Marketing Performance* dan tidak berpengaruh signifikan terhadap dua dimensi lainnya yaitu *Financial Performance* dan *Partnership Performance*

2.2.5. Ingy Essam Eldin Salama (2017), *The Impact of Knowledge Management Capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance*

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan memeriksa kerangka konseptual yang berkaitan dengan penyediaan *resource-based organizational capabilities* dan praktik *inter-organizational* dengan *Organizational Performance*. Secara khusus; mengetahui hubungan antara *Knowledge Management Capability*, *Organizational Learning*, *Supply Chain Management Practice* dan *Organizational*.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan SEM sebagai teknik analisis datanya. Adapun hasil penelitiannya adalah : *Knowledge Management Capability* berpengaruh pada *Organizational Learning* serta *Supply Chain Management Practices*. Namun variabel *Supply Chain Management Practices*, *Organizational Learning* serta *Supply Chain Management Practices* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Learning*.

2.2.6. Agus Pebrianto (2013), *The Influence of Information Technology Capability, Organizational Learning and Knowledge Management Capability on Organizational Performance (A Study of Banking Branches Company in Southern Kalimantan Province)*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Information Technology Capability* terhadap *Organizational Learning*, *Information Technology Capability* terhadap *Knowledge Management Capability*, *Information Technology Capability* terhadap *Organizational Performance*, *Organizational Learning* terhadap *Knowledge Management Capability*, *Organizational Learning* terhadap *Organizational Performance*, *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Performance*.

Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan format *explanatory*. Data dianalisis dengan teknik *path analysis*. Hasil penelitiannya menyatakan : *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*, *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability*, *Information Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*, *Organizational Learning* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management Capability*, *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*, *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini format yang dipakai adalah eksplanasi dan survey, sedangkan metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Lokasi penelitian ini di PT. "XXX"

Pharma, Tbk., Pasuruan, Jawa Timur. Sampel diambil dengan menggunakan tehnik *purposive random sampling* sebesar 44 orang yang sekaligus menjadi responden dari jumlah populasi sebesar 286 karyawan. Sampel ditetapkan kepada mereka yang menempati jabatan paling rendah supervisor dan memiliki bawahan. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Untuk mengecek dan memperdalam data yang diperoleh dari kuesioner, dilakukan pula wawancara kepada sebagian responden secara acak dan pengumpulan data dokumentasi.

Sebelum diolah dengan teknik analisis jalur, kuesioner diuji validitas maupun reliabilitasnya. Kemudian, data diuji pula dengan uji asumsi klasik yang meliputi : uji normalitas, linieritas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas. Dalam analisis data ini, peneliti dibantu oleh software International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW) versi 24.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. *Knowledge Management Capability* (X) Berpengaruh Terhadap *Organizational Learning* (Z)

Dengan mengamati Tabel 1, dapat dinyatakan bahwa koefisien jalur variabel X ke Z sebesar 0,541 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,595 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,001. Oleh karena nilai t_{hitung} (3,595) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,001) lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning* pada PT “XXX” Pharma. Dengan demikian makin baik nilai *Knowledge Management Capability* maka makin baik pula nilai *Organizational Learning*.

Tabel 1 : Coefficients

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20.173	5.122		3.939	.000
Knowledge Management Capability (X)	.370	.103	.541	3.595	.001

a. Dependent Variable: Organizational Learning (Z)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning* pada PT „XXX“ Pharma. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} (3,595) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,001) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,541, berarti setiap peningkatan *Knowledge Management Capability* sebesar 1 point akan meningkatkan *Organizational Learning* sebesar 0,541.

Temuan ini membuktikan bahwa *Knowledge Management Capability* merupakan *antecedent* terjadinya *Organizational Learning*, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa *Knowledge Management* sebagai penyebab dari *Organizational Learning*. Penelitian ini didukung oleh penelitian empiris yang telah dilakukan oleh Ingy Essam Eldin Salama (2017), Huang Hui et al (2013), Vahid Fattahi Sarand et.al (2015), Wageeh Nafei (2014), yang menyatakan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning*.

Bagi responden penelitian ini, adanya pengaruh positif dan signifikan *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Learning* berarti adanya kecenderungan responden memahami bahwa *knowledge* merupakan aset yang paling kritis bagi organisasi serta merasa penting untuk mengaplikasi aktivitas *Knowledge Management* secara maksimal demi meningkatkan kapasitas *Organizational Learning* di PT „XXX“ Pharma.

Menurut Kusuma (2013), pangsa pasar yang berubah-ubah, dominasi tidak menentu, teknologi yang berkembang pesat, banyaknya para pesaing, serta produk dan layanan yang menjadi cepat usang, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan pengetahuan secara konsisten, menyebarluaskan dengan cepat, dan merealisasikannya dalam produk dan layanan baru. Dengan demikian, pengetahuan telah menjadi hal penting dalam mendukung kesuksesan pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan demikian penelitian ini terbukti menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning*

4.2. *Knowledge Management Capability* (X) Berpengaruh Terhadap *Organizational Performance* (Y)

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel X ke Y sebesar 0,317 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,219 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,032. Oleh karena nilai t_{hitung} (2,219) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,032) lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada PT „XXX“ Pharma. Dengan demikian semakin

baik *Knowledge Management Capability* maka semakin baik pula *Organizational Performance*.

Tabel 2 : Coefficients
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.457	3.595		1.518	.137
	Knowledge Management Capability (X)	.157	.071	.317	2.219	.032
	Organizational Learning (Z)	.257	.093	.356	2.754	.009

a. Dependent Variable: Organizational Performance (Y)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada PT Merck Sharp Dohme. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} (2,219) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,032) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,317, berarti setiap peningkatan *Knowledge Management Capability* sebesar 1 point akan meningkatkan *Organizational Performance* sebesar 0,317.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Agus Pebrianto (2013), Huang Hui et al (2013), Vahid Fattahi Sarand et.al (2015), Hifza Mubeen, Hira Ashraf (2016), Wageeh Nafei (2014), yang menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

Knowledge management capability yang diartikan sebagai manajemen pengetahuan adalah proses yang membantu organisasi mengidentifikasi, memilih, mengorganisasi, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang merupakan bagian dari memori organisasi (Turban, 2008:390).

Praktik *knowledge management* terkait dengan berbagai langkah strategis *organizational performance* strategis, dan tindakan peralihan tersebut terkait dengan kinerja keuangan. Berdasarkan bukti ini, disimpulkan bahwa selama praktik *knowledge management* meningkatkan *organizational performance* peralihan, kinerja keuangan yang positif akan terjadi (Lee & Choi, 2003). Praktik *knowledge management* adalah dengan menemukan dan berbagi pengetahuan yang bermanfaat, *organizational performance* akan memperbaiki (Davenport & Prusak, 1998). Dengan demikian penelitian ini terbukti menunjukkan bahwa

Knowledge Management Capability berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

4.3. *Organizational Learning* (Z) Berpengaruh Terhadap *Organizational Performance* (Y)

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel Z ke Y sebesar 0,356 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,754 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,009. Oleh karena nilai t_{hitung} (2,754) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,009) lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada PT “XXX” Pharma. Dengan demikian semakin baik *Organizational Learning* maka semakin baik *Organizational Performance*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada PT Merck Sharp Dohme. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} (2,754) lebih besar dari t_{tabel} (2,018) dan nilai signifikansi (0,009) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,356, berarti setiap peningkatan *Organizational Learning* sebesar 1 point akan meningkatkan *Organizational Performance* sebesar 0,356. Ternyata pengaruh *Organizational Learning* (0,356) lebih besar dibandingkan pengaruh *Knowledge Management Capability* (0,317) dan *Information Technology Capability* (0,282) terhadap *Organizational Performance* pada PT „XXX“ Pharma.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Agus Pebrianto (2013), Shu-hsien Liao, Chi-chuan Wu (2009), Vahid Fattahi Sarand et.al (2015), Wageeh Nafei (2014), yang menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

Menurut Theriou dan Chatzoglou (2008), *knowledge management* dan *organizational learning* memainkan peran unik bagi diri mereka sendiri dalam menciptakan kemampuan organisasi, sehingga menghasilkan kinerja yang superior. Indentasi menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan pengaruh kinerja *organizational learning*.

Organizational learning capability akan mempengaruhi terjadinya proses *organizational learning*. Organisasi yang mempunyai kemampuan belajar yang baik, dalam level individu, kelompok maupun organisasi, akan mampu melakukan proses pembelajaran yang baik pula. Proses pembelajaran yang baik akan memberikan hasil kerja yang baik dalam organisasi tersebut. Bisa dikatakan bahwa, kinerja organisasi dapat dianggap sebagai bagian dari peran *organizational learning*. Dengan demikian penelitian ini terbukti menunjukkan

bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

4.4. Pengaruh *Knowledge Management Capability* (X_2) terhadap *Organizational Performance* (Y) melalui *Organizational Learning* (Z)

Pengaruh *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning* ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) = $(0,541 \times 0,356) = 0,193$.

Diketahui bahwa pengaruh tidak langsung *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning* memiliki koefisien mediasi sebesar 0,193 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,113. Oleh karena nilai t_{hitung} (2,113) lebih besar dari t_{tabel} (2,018), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning* pada PT “XXX” Pharma.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning* pada PT “XXX” Pharma. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} (2,113) lebih besar dari t_{tabel} (2,018). Selain itu pengaruh tak langsung *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning* ($X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$) sebesar 0,193 lebih kecil dari pengaruh langsung *Knowledge Management Capability* terhadap *Organizational Performance* ($X \rightarrow Y$) sebesar 0,317.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Vahid Fattahi Sarand et.al (2015), Hifza Mubeen, Hira Ashraf (2016), Wageeh Nafei (2014), yang menunjukkan bahwa *Organizational Learning* merupakan variabel moderator antara *Knowledge Management* dan *Organizational Performance*.

Dalam penelitian ini, *Organizational Learning* dipandang sebagai suatu reaksi terhadap *Knowledge Management* daripada dipandang sebagai tindakan yang berkontribusi terhadap *Knowledge Management*, sehingga penelitian ini mengadopsi pandangan yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh pada *Organizational Learning* yang akhirnya akan berdampak pada pencapaian *Organizational performance*. Dengan demikian penelitian ini terbukti menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning*.

5. Kesimpulan

Knowledge Management Capability berpengaruh positif signifikan terhadap

Organizational Learning, hal ini artinya semakin tinggi *knowledge management capability* maka akan semakin tinggi pula *organizational learning*.

Knowledge Management Capability berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Performance*. Hubungan pengaruh antara *knowledge management capability* terhadap *organizational performance* memiliki nilai positif hal ini dapat diartikan semakin tinggi *knowledge management capability* maka semakin tinggi pula *organizational performance*.

Organizational Learning berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Performance*, ini maknanya bahwa semakin tinggi tingkat *organizational learning* maka semakin tinggi pula tingkat *organizational performance*.

Knowledge Management Capability berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning*, ini artinya semakin tinggi *knowledge management capability* maka semakin tinggi pula *organizational performance* melalui *organizational learning*.

6. Saran

Karena *Knowledge Management Capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Learning* dan juga terhadap *Organizational Performance*, maka seyogyakan perusahaan harus selalu memperhatikan dan meningkatkan aktivitas *knowledge management capability* secara intensif dengan senantiasa menanamkan nilai-nilai dan menekankan sistem yang mendukung, misalnya menanamkan pemahaman manajemen pada seluruh elemen perusahaan, dan menempatkan *knowledge management capability* sebagai investasi jangka panjang dan sebagai kebutuhan kunci untuk meraih target organisasi.

Mengingat *Knowledge Management Capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning*, maka ketika perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, *Knowledge Management Capability* ditingkatkan dan selanjutnya baru *Organizational Learning* yang ditingkatkan.

7. Daftar Pustaka

Agus, P. 2013. The Influence of Information Technology Capability and Knowledge Management Capability on Organizational Performance (A Study of Banking Branches Company in Southern Kalimantan Province). *Information and Knowledge Management* ISSN 2224-5758 (paper) ISSN 2224-896X (Online) Vol.3, No.11. University of Brawijaya. Malang, East Java. Indonesia

- Azyabi, G Naief. 2017. The Role of Information Technology Capability in Enhancing SMEs Capabilities through Knowledge Management. IBJMA Publishing, *Journal of Organizational Management*. Vol.2017, Article ID 855330. Jazzan University. Saudi Arabia
- Chuang, S. 2004. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.
- Dimitriadis, Z. S. 2005, "Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy," *European Business Review*, 17(4): 314-324.
- Gottschalk, P. (2002). Knowledge Management through Information Technology, Bergen, Norway: Fagbokforlaget publishing, www.fagbokforlaget.no.
- Gulbranson, C. & Audretsch, D. (2008). Proof of Concept Centers: Accelerating the Commercialization of University Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 33(3), 249-258
- Hegazy, F. & Ghorab, K. 2014. The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 148-172.
- Hui, Huang., et al. (2013). Knowledge Management and Organizational Learning in Food Manufacturing Industry. *International Conference on Economic, Finance and Management Outlooks (ICEFMO 2013)*. October 5-6 2013, Kuala Lumpur, Malaysia
- Jerez-Gómez, P., J. Céspedes-Lorente and R. Valle-Cabrera (2005), Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, Volume 58, No. 6, pp. 715-725. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Khan, R. A. 2014. Sustainable Competitive Advantage through Knowledge Management. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology*, 3(4), 1079-1082.
- Kusuma, I Made Permadi. 2013. Pengaruh Knowledge Management dan Organizational Learning terhadap Organizational Effectiveness (Studi pada Perusahaan). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 11, Nomor 4 Desember 2013.
- Liang et, al. 2010. A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis *Industrial Management & Data Systems* Vol. 110 No. 8, 2010 pp. 1138-1158 q Emerald Group Publishing Limited 0263-5577 DOI 10.1108/02635571011077807
- Mubeen, Hifza, Ashraf Hira & Nisar Qasim Ali. Impact of Emotional Intelligence and Knowledge Management on Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Learning . *Journal of Management Info* 11(1), 35-52 (2016)
- Nafei, Wageeh. 2014. Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy* Vol. 5, No. 1.
- Nonaka, Ikujiro Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

- Sarand, Vahid, F et.al. 2015. Explaining the Relationships of Knowledge Management Processes with Organizational Performance through the Mediator Organizational Learning. *International Journal of Management Academy*, 3 (3): 13-20
- Schulz, M., & Jobe, L. A. (2001). Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139–65. [http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00043-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00043-2)
- Škerlavaj, M., Dimovski, V. (2006), “Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: The Case of Slovenia”, *Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 75-90.
- Tanriverdi, H. 2005. Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS quarterly*, 311-334
- Zack, Michael H. 1999. “ Developing a knowledge strategy”. *California Management Review*. Vol. 41.No. 3 :125-143.