

**Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Inovasi,  
Implementasi Strategi dan Kinerja Organisasi  
(Studi Pada RS Lavalette Malang)**

Rofiaty  
Try Noviyanti  
Angga Dwi Mulyanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang  
Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Brawijaya  
Email: noviatrianti@gmail.com

**Abstract:** *The purpose of this study was to examine and assess the impact of knowledge management on innovation, strategy implementation and organizational performance. Studies conducted on Lavalette Hospital in Malang, considering the health services industry should be responsive and able to face of environmental change. Respondents were drawn from all employees RS Lavalette, this study taken using direct method with instruments questionnaire survey. 176 questionnaires distributed and 168 questionnaires returned. Based on the analysis of Partial Least Square (PLS smart 2.0), studies show that knowledge management has impact on innovation and implementation of the strategy, but innovation does not affect the performance of the organization. Interesting results from this study is evidence that the direct impact of knowledge management on organizational performance is worth less than its impact on organizational performance is mediated by the implementation of strategy. Implications of the results of this study suggest and reinforce that knowledge management is not a major determinant of the success of the organization's performance, but its presence is an important input from the implementation of the strategy, in order to improve organizational performance.*

**Keyword:** *knowledge management, innovation, strategy implementation, and organizational performance*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan mengkaji pengaruh *Knowledge Management* terhadap inovasi, implementasi strategi dan kinerja organisasi. Studi dilakukan pada Rumah Sakit Lavalette di Malang, mengingat industri jasa kesehatan harus tanggap dan mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Responden diambil dari seluruh karyawan RS Lavalette, yang diambil menggunakan metode survei langsung dengan instrumen angket. Dimana dari 176 angket yang disebar, sebanyak 168 angket kembali. Berdasarkan analisis *Partial Least Square* (smart PLS 2.0), hasil penelitian membuktikan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh terhadap inovasi dan implementasi strategi, namun inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil menarik dari penelitian ini adalah bukti bahwa pengaruh *Knowledge Management* secara langsung terhadap kinerja organisasi lebih kecil nilainya dibanding pengaruhnya terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh implementasi strategi. Implikasi hasil penelitian ini menyarankan dan menguatkan bahwa *Knowledge Management* bukan sebagai penentu utama keberhasilan kinerja organisasi, namun keberadaannya merupakan input penting dari implementasi strategi, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

**Keyword:** *Knowledge Management, Inovasi, Implementasi Strategi, Kinerja Organisasi*

Sebagai industri jasa kesehatan, rumah sakit harus tanggap dan mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat dan kompleks. Perubahan yang kompleks ini bisa bersumber dari internal rumah sakit dan lingkungan eksternal rumah sakit, dimana faktor internal rumah sakit yang mempengaruhi perubahan lingkungan adalah pengelolaan sumber daya, pengelolaan aktivitas, dan pengelolaan secara keseluruhan

Perusahaan-perusahaan menyadari ketika terjadi perubahan lingkungan, persaingan dan metode pengelolaan perusahaan berbasis informasi telah berubah secara fundamental menuju ke *knowledge-based* di mana kolaborasi strategik menjadi penting sebagai mindset dan praktik strategi bersaing (Leibold et al., 2005). Selain itu penekanan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan ter-

sebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM, khususnya di rumah sakit. Dewasa ini para manajer mengakui bahwa pengetahuan yang terdapat dalam organisasi, merupakan suatu bentuk *intangible asset* yang tidak kalah berharganya dibandingkan dengan *intangible asset* yang lain, bahkan *intangible asset* merupakan elemen yang paling berharga karena faktor manusia sebenarnya sebagai faktor penentu (driver) *intangible asset* yang lain (Devie dan Joshua, 2006).

Pengetahuan (*knowledge*) dipandang sebagai senjata penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menandai lahirnya era ekonomi baru yaitu era ekonomi berbasis pengetahuan yang diindikasikan oleh makin maraknya persaingan berbasis pengetahuan. Pengetahuan sebagai dasar fundamental kompetisi (Grant, 1996; Agarwal, et al, 2012) dan, khususnya pengetahuan tacit, dapat menjadi sumber keunggulan karena unik tidak bergerak sempurna, tidak dapat secara sempurna ditiru dan tidak dapat disubstitusikan. Namun pengetahuan itu sendiri tidak menjamin keuntungan strategis (Zack, 2002); sebaliknya, pengetahuan tersebut harus dikelola. Perubahan paradigma dari *resource-based view* menjadi *knowledge management* ini menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan pengelolaan dan penggunaan seluruh pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan dan pegawainya (Tobing, 2007).

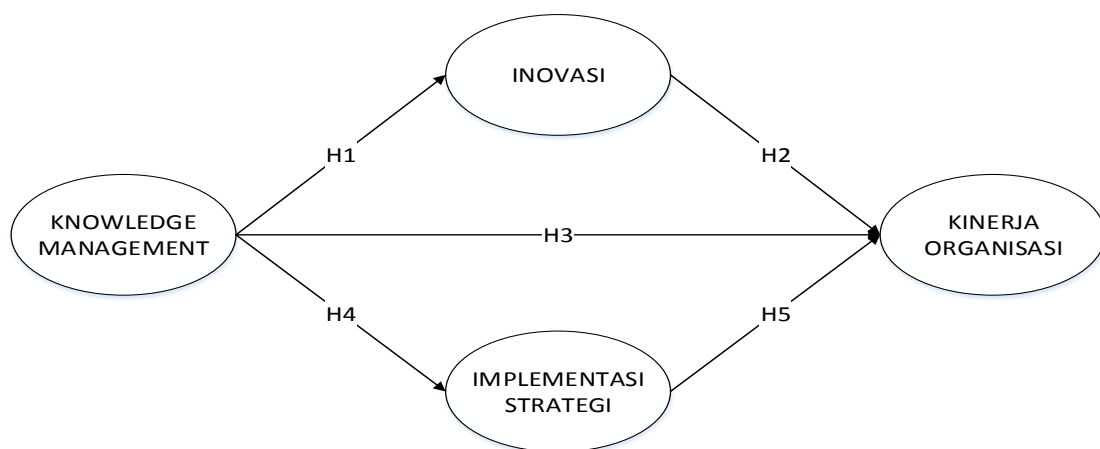
Dalam konteks demikian, ekonomi berbasis *knowledge* tidak lagi sekedar mengandalkan

sumber daya alam, melainkan sumber daya pengetahuan, ide dan kreativitas. Perubahan lingkungan tersebut juga menuntut perusahaan untuk lebih proaktif dan inovatif. Inovasi dianggap sebagai mekanisme penting untuk menjadi lebih kompetitif dan untuk bertahan hidup di dunia bisnis global (Salaman dan Storey, 2002). Scholl (2005) menyatakan bahwa jika tidak ada inovasi maka tidak ada yang bisa berbicara tentang pertumbuhan dan daya saing. Selain inovasi dan *knowledge management* nampaknya implementasi strategi fungsional sangat diperlukan dalam menunjang keberhasilan kinerja organisasi, Rapert et al, (2002) berpendapat bahwa adanya hubungan positif saat komunikasi vertikal sering dilakukan dan implementasi strategi ditingkatkan maka kinerja perusahaan dan kinerja organisasi meningkat.

Berdasarkan dari literatur terkait diatas, penelitian ini mengusulkan sebuah model penelitian dan menciptakan beberapa hipotesis mengenai konstruk utama dari model dan melakukan studi lapangan untuk menguji hipotesis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur *knowledge management*, inovasi dan implementasi strategi dengan membawa wawasan baru.

## METODE DAN HIPOTESIS

Hubungan antar variabel *knowledge management*, inovasi dan implementasi strategi dikembangkan dalam kerang koseptual yang dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konsep penelitian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Inovasi.
- H2: Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.
- H3: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.
- H4: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Implementasi Strategi.
- H5: Implementasi Strategi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.
- H6: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui Inovasi
- H7: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui Implementasi Strategi.

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Pada jenis penelitian eksplanatori, proses penelitian diawali dengan kegiatan identifikasi masalah, kemudian membuat rumusan permasalahan (ilmiah). Hipotesis dirumuskan berdasarkan permasalahan penelitian dengan melandaskan pada konsep-konsep yang telah ditemukan sebelumnya dan teori-teori yang sudah ada (Solimun, 2012). Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Lavalette Malang dalam rentang waktu bulan Oktober hingga bulan November 2014. Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin (dalam Umar, 2004: 108) dengan tingkat kesalahan 5% atau tingkat kepercayaan 95%, dari populasi yang berjumlah 312 didapat sampel sebesar 176 responden. Data diambil menggunakan metode survei langsung dengan instrumen angket, angket yang kembali sebanyak 168 angket. Keseluruhan tahap analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program linieritas SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for Windows versi 22.0. dan Smart Modelling PLS versi 2.0.

**HASIL**

Hasil uji *Goodness of fit* pada model PLS dapat diukur dengan menggunakan  $Q^2$ . Adapun penjelasannya dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Goodness of Fit

| Overview                        | R Square |
|---------------------------------|----------|
| Implementasi Strategi (Y2)      | 0.3342   |
| Inovasi (Y1)                    | 0.3087   |
| Knowledge Management (X1)       | 0        |
| Organizational Performance (Y3) | 0.5968   |
| Q2                              | 0.81442  |

Sumber : Data diolah Peneliti (2014)

Nilai Q2 sebesar 0.81442 menunjukkan bahwa keragaman model struktural yang dapat dijelaskan sebesar 81.442%. Dengan kata lain bahwa model penelitian yang dibangun ini adalah baik, yaitu mampu menjelaskan fenomena kinerja organisasi sebesar 81.442%, sedangkan sisanya (18.558%) dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model dan error.

Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat pengaruh antara variabel laten (*innermodel*), untuk lebih jelas mengenai hasil *innermodel* dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat hasil pengujian hipotesis terhadap semua variabel penelitian secara bersamaan menunjukkan bahwa empat jalur hubungan langsung adalah berpengaruh signifikan karena nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (1,97) yaitu variabel *knowledge management* terhadap inovasi besarnya koefisien jalur 0.5556 dengan nilai t-statistik 8.5465; *knowledge management* terhadap kinerja organisasi besarnya koefisien jalur 0.1696 dengan nilai t-statistik 2.5315; *knowledge management* terhadap Implementasi Strategi besarnya koefisien jalur 0.5781 dengan nilai t-statistik 8.3999; dan Implementasi Strategi terhadap kinerja organisasi besarnya koefisien jalur 0.7307 dengan nilai t-statistik 11.9851, sedangkan satu jalur hubungan langsung berpengaruh tidak signifikan, karena nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel(1,97) yaitu, variabel inovasi terhadap kinerja organisasi koefisien jalur-0.1115 dengan nilai t-statistik 1.5866.

Berdasarkan Gambar 2 dapat diuji pengaruh tidak langsung antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi dan implementasi strategi. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 3.

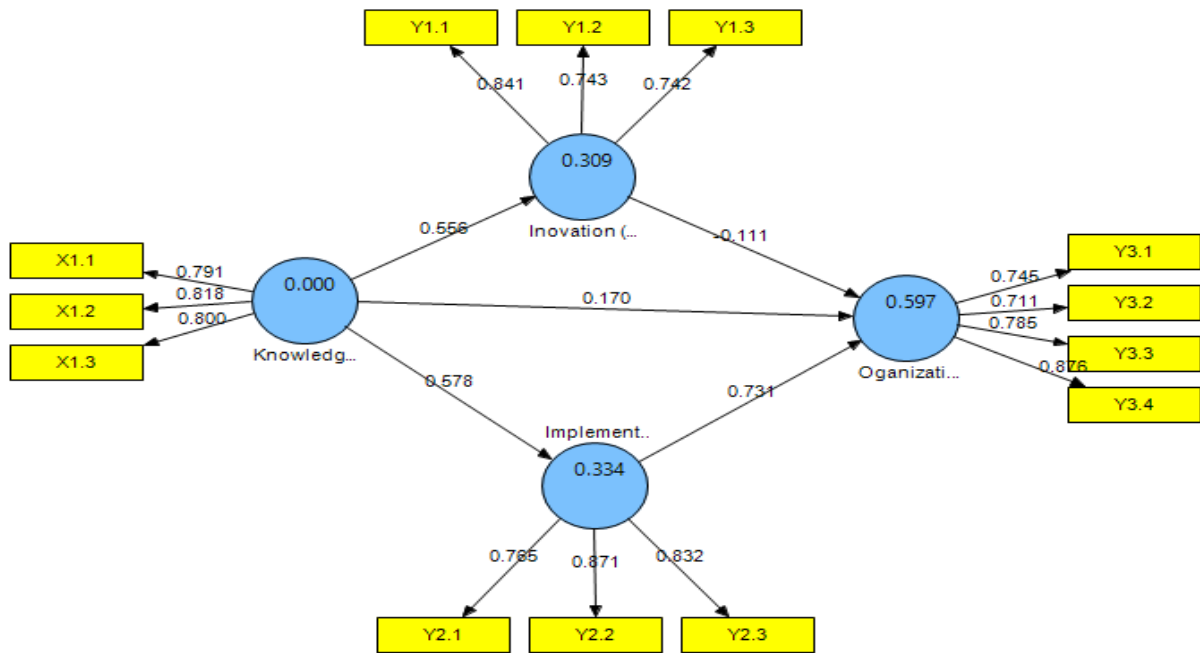
Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa p-value dari pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi > 0.05 sehingga *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi

yang dimediasi oleh Innovation. Sedangkan p-value dari pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi melalui implementasi strategi <0.05 sehingga *knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh implementasi strategi.

**PEMBAHASAN**

Penelitian ini mengusulkan model hubungan langsung maupun tidak langsung variabel

*knowledge management*, inovasi, implementasi strategi dan kinerja organisasi pada RS Lavalette Malang. Berdasarkan hasil analisis deskripsi dan pengujian model ataupun pengujian hipotesis yang telah dilakukan, berikutnya akan dibahas relevansinya terhadap teori yang terkait, penelitian terdahulu dan fakta empiris (teramati) dan diharapkan dapat mengungkapkan adanya temuan-temuan.



**Tabel 2.** Inner Model

| Inner Model   | Original Sample (O) | Standard Error (STERR) | T Statistics ( O/STERR ) | P-value atau Signifikansi | Keterangan       |
|---|---------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------|
| Knowledge Management (X1) ->Inovation (Y1)                  | 0.5556              | 0.065                  | 8.5465                   | 0.0000                    | Signifikan       |
| Inovation (Y1) ->Organizational Performance (Y3)            | -0.1115             | 0.0703                 | 1.5866                   | 0.1145                    | Tidak Signifikan |
| Knowledge Management (X1) ->Organizational Performance (Y3) | 0.1696              | 0.067                  | 2.5315                   | 0.0123                    | Signifikan       |
| Knowledge Management (X1) ->ImplementasiStrategi (Y2)       | 0.5781              | 0.0688                 | 8.3999                   | 0.0000                    | Signifikan       |
| ImplementasiStrategi (Y2) ->Organizational Performance (Y3) | 0.7307              | 0.061                  | 11.9851                  | 0.0000                    | Signifikan       |

**Tabel 3.** Pengaruh Tidak Langsung

| Indirect Effect   | Estimate | Z Sobel | P-value atau Signifikansi | Keterangan                      |
|---|----------|---------|---------------------------|---------------------------------|
| Knowledge Management >Inovation>Organizational Performance              | -0.0619  | 1.5594  | 0.1189                    | Tidak Terdapat Pengaruh Mediasi |
| Knowledge Management >Implementasi Strategi> Organizational Performance | 0.4224   | 6.8790  | 0.0000                    | Terdapat Pengaruh Mediasi       |

**Sumber:** Data diolah peneliti (2014)

**H1:** *Knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Temuan ini mendukung penelitian empiris Kaya et al. (2013) yang berjudul “*The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability*” menunjukkan bahwa kemampuan manajemen sumber daya manusia (HRM) berhubungan positif dengan kemampuan *knowledge management* (KM) yang berubah menjadi inovasi. Temuan penelitian ini dapat diartikan bahwa RS Lavalette Malang telah melakukan upaya-upaya dengan cukup baik dalam penciptaan (*knowledge Creation*), penggunaan (*knowledge utilization*) dan berbagi (*knowledge sharing*), pengetahuan baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, sehingga RS Lavalette dapat memaksimalkan sumber daya internal (kekuatan atau kelemahan) yang dimiliki RS Lavalette, dalam hal ini para karyawan rumah sakit sebagai modal utama (*human capital*) yang merupakan modal organisasi, bersifat unik dan tidak mudah ditiru atau tidak dapat mudah dibeli di tempat mana saja oleh organisasi lain. Selain itu dengan pengetahuan yang dikreasi melalui proses *knowledge management* tersebut terbukti dapat meningkatkan kemampuan RS dalam melakukan inovasi teknis, inovasi administratif dan inovasi manajerial. Program-program *knowledge management* biasanya terkait dengan tujuan organisasi dan diarahkan untuk meraih hasil spesifik, seperti berbagi kecerdasan, meningkatkan kinerja, meningkatkan keunggulan kompetitif, atau mendorong inovasi pada arah yang lebih tinggi seperti dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995). Dengan mengacu pada the *resource-based view*, maka penerapan inovasi pada RS Lavalette yang didukung dengan *knowledge management* itu sendiri dapat dipandang sebagai kapabilitas bersaing dan dengan sifatnya yang tidak mudah dipindahkan secara sempurna merupakan *competitive advantage* organisasi yang diciptakan dari kapabilitas tersebut.

**H2:** Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*. Temuan ini

membantah penelitian yang dilakukan oleh Al Ansari et al. (2013) yang berjudul “*Innovation and business performance of SMEs: the case of Dubai*” mengeksplorasi karakteristik inovatif usaha kecil dan menengah (UKM) dan hubungan antara inovasi dan kinerja bisnis di pasar negara berkembang Dubai di Uni Emirat Arab. Hasil penelitian Al Ansari et al. (2013) menunjukkan bahwa temuan menggambarkan karakteristik inovatif UKM dan ada hubungan positif yang signifikan antara inovasi dan kinerja organisasi. Hal ini mungkin terjadi, jika ditinjau secara praktis inovasi yang diterapkan pada RS Lavalette Malang belum diterima secara baik oleh karyawan RS Lavalette, karena perusahaan tersebut dalam masa transisi setelah dikelola pemerintah yaitu PTPN XI dan berpindah dikelola pihak swasta yaitu PT Nusantara Sebelas Medika, perubahan inilah yang menjadikan responden membutuhkan adaptasi dalam menerima perubahan yang ada khususnya penerapan inovasi teknis, inovasi administratif dan inovasi manajerial sehingga benar-benar mampu meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga RS Lavalette perlu melakukan evaluasi dan menekankan pelatihan-pelatihan yang diperlukan berkaitan dengan inovasi secara lebih intensif dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

**H3:** *Knowledge management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hsiao et al. (2011) dalam penelitiannya berjudul “*Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view*”. Hasil penelitian Hsiao et al. (2011) menunjukkan bahwa penilaian kapasitas manajemen pengetahuan, akuisisi pengetahuan dan diseminasi, dan faktor komunikasi interaksi sosial berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa semua indikator pada *knowledge management* memberikan kontribusi yang cukup baik dalam mempengaruhi kinerja organisasi. RS Lavalette memandang bahwa *knowledge management* suatu yang perlu dikembangkan untuk menyesuaikan dengan perubahan kemajuan lingkungan baik secara internal maupun eksternal. Temuan ini juga mengkonfirmasi teori bahwa *Knowledge Management* adalah

konsep bisnis, meliputi usaha-usaha yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama, terkoordinasi dan dengan sengaja untuk mengelola *knowledge* organisasi melalui proses penciptaan, penstrukturan, penyebaran dan penerapannya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan value (Bose, 2003; Massa & Testa 2009). *Knowledge management* telah menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Untuk menghasilkan kinerja organisasi yang baik, maka dibutuhkan sistem yang baik pula. Sistem tersebut tidak saja peraturan yang ada melainkan juga melibatkan berbagai pihak yang terpaut langsung yakni sumberdaya manusia sebagai modal intelektual.

**H4:** Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan positif terhadap implementasi strategi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Paisittanand et al. (2007) mencoba mengkaji hubungan antara *knowledge management* terhadap efektivitas implementasi strategi dengan judul penelitian "*Managing Knowledge Capabilities For Strategy Implementation Effectiveness*". Temuan tersebut menunjukkan ada pengaruh signifikan yang dimediasi oleh kapabilitas infrastruktur pengetahuan pada hubungan antara proses kapabilitas pengetahuan dan efektivitas strategi implementasi. Temuan ini menggambarkan bahwa RS Lavalette telah berupaya dalam memaksimalkan penciptaan, penggunaan dan berbagi pengetahuan sehingga mampu mendukung tercapainya implementasi strategi fungsional pada organisasi. Temuan ini juga mengkonfirmasi teori Fred R. David (2010:386) yang mengemukakan bahwa Implementasi strategi mempengaruhi suatu organisasi dari puncak sampai ke dasar tindakan ini memberi dampak semua fungsional dan bidang divisi dari suatu bisnis, Maka dasar pemikiran untuk tujuan dan strategi harus dipahami dan dikomunikasikan secara jelas di seluruh organisasi, sehingga dalam hal ini berbagi pengetahuan yang merupakan salah satu indikator *knowledge management* memainkan peran yang cukup penting dalam implementasi strategi fungsional pada organisasi khususnya RS Lavalette.

**H5:** Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Implementasi strategi berpengaruh signifikan

terhadap *organizational performance*. Temuan ini konsisten dengan penelitian Penelitian Joanna et al. (2014) yang berjudul "*Performance Measures, Consensus On Strategy Implementation, And Performance: Evidence From The Operational-Level Of Organizations*". Temuan tersebut menunjukkan konsensus mengenai implementasi strategi berorientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja karyawan frontline. Temuan ini menggambarkan bahwa implementasi strategi yang diterapkan pada RS Lavalette sudah cukup baik sehingga mampu mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Strategi-strategi fungsional perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi perusahaan dan strategi divisional dengan tepat. Dalam menentukan strategi fungsional, para manajer RS Lavalette harus mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis, memastikan bahwa kompetensi tersebut terus-menerus diperkokoh, dan mengelola kompetensi-kompetensi tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

**H6:** *Knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh Innovation. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Al hakim dan Hasan (2013) yang berjudul "*Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance*", menunjukkan bahwa strategi manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui efek mediasi inovasi. Jika dilihat dari sudut pandang organisasi, pengetahuan yang ada pada RS Lavalette sudah dimanfaatkan cukup baik terutama dalam penggunaan pengetahuan. Namun inovasi yang diterapkan oleh manajemen yang baru yaitu PT. Nusantara Sebelas Medika nampaknya belum dapat diterima responden dengan baik, hal ini disebabkan RS tersebut masih dalam masa transisi yang berjalan kurang lebih satu tahun, sehingga dalam hal ini proses adaptasi atau proses belajar menjadi hal yang wajib untuk

dilakukan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

**H7:** Knowledge management berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh implementasi strategi.

Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat bahwa nilai koefisien jalur untuk hubungan *knowledge management* dan *organizational performance* lebih kecil jika dibandingkan koefisien jalur untuk hubungan antara *knowledge management* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh implementasi strategi sehingga dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa knowledge management berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational performance* namun pengaruh tersebut akan lebih besar jika di mediasi oleh implementasi strategi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian tersebut maka RS Lavalette seharusnya difokuskan pada aktivitas knowledge management yang terdiri dari *Knowledge creation*, *Knowledge utilization* dan *Knowledge sharing* demi tercapainya kinerja organisasi. Aktivitas *Knowledge Management*

terutama *knowledge utilization* harus dilakukan secara menyeluruh di setiap tingkatan manajemen, tidak terkecuali mulai dari tingkat manajemen yang paling atas hingga tingkat manajemen yang paling rendah. Temuan penting dan menarik dari hasil penelitian ini adalah dibuktikannya bahwa inovasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi sehingga pihak manajemen harus mengevaluasi inovasi yang diterapkan apakah sudah tepat dan dapat diterima pelanggan maupun karyawan dengan baik serta melakukan pelatihan – pelatihan secara intensif terkait kebutuhan akan inovasi misalnya: pelatihan penggunaan peralatan medik terbaru, sosialisasi penerapan kebijakan secara menyeluruh, pelatihan penggunaan aplikasi terbaru pada sistem IT serta pelatihan lainnya yang mendukung pada proses penerapan inovasi. Temuan lain dari penelitian ini bahwa implementasi strategi fungsional memainkan peran penting hal ini terbukti bahwa penerapan knowledge management yang baik akan mampu mendukung implementasi strategi yang akan meningkatkan kinerja organisasi dibanding dengan pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi secara langsung.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agarwal Ravi, Wolfgang Grassl dan Joy Pahl. 2012. Meta-SWOT: Introducing A New Strategic Planning Tool. *Journal of Marketing Management*, Vol. 33 NO. 2, pp. 12-21.
- Al-Ansari Yahya, Simon Pervan dan Jun Xu. 2013. Innovation And Business Performance of SMEs: The Case of Dubai, *Journal of Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 6 No. 3/4, 2013 pp. 162-180.
- David, Fred R, 2010. *Manajemen Strategis*, Edisi 12, Penerjemah Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta.
- Devie dan Joshua Tarigan. 2006. *Merancang Knowledge Management Model Dengan Balance Scorecard: Dari Intangible Asset Menjadi Tangible Outcomes*. Seminar Knowledge Management. KKMI FTI ITB – Universitas Widyatama.
- Joanna L.Y. Ho , Anne Wu, dan Steve Y.C. Wu. 2014. Performance Measures, Consensus On Strategy Implementation, And Performance: Evidence From The Operational-Level Of Organizations. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, Vol. 39, pp. 38–58.
- Massa, Silvia & Stefania Testa. 2009. A Knowledge Management Approach To Organizational Competitive Advantage: Evidence From The Food Sector. *European Management Journal*, Vol. 27, pp. 129–141.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, H. 1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY
- Paisittanand Sineenad, L. A. Digman, dan Sang M. Lee. 2007. Managing Knowledge Capabilities For Strategy Implementation Effectiveness. *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, Issue 4.
- Rapert Molly Inhofe, Anne Velliquetteb, dan Judith A. Garretson. 2002. The Strategic Implementation Process Evoking Strategic Consensus Through Communication. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 301– 310.
- Salaman, JG, and Storey, J. 2002. Managers Theories About The Process Of Innovation. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, no. 2, pp. 147-165.
- Scholl, H. 2005. *Innovationas Driver Growth*. *CBI Conference Synopsis Sharing*

## DAFTAR RUJUKAN

- Knowledge With The Business and Academic Communities*. Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management.
- Solimun, 2012. Penguatan Metodologi Penelitian General Structural Component Analysis – GSCA. Malang: Universitas Brawijaya.
- Tobing, Paul L. 2007. *Manajemen Pengetahuan: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Yung-Chang Hsiao, Chung-Jen Chen, dan Shao-Chi Chang .2011. Knowledge Management Capacity and Organizational Performance: The Social Interaction View. *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 5/6, pp. 645-660.
- Zack, M. H. 2002. *Developing A Knowledge Strategy: Epilogue*. In N. Bontis, & C.W. Choo (Eds.), *The Strategic Management Of Intellectual Capital And Organizational Knowledge: A collection of readings*. Oxford: Oxford University Press.