



**Website:**

ejournal.umm.ac.id/index.php/jrak

**Afiliasi:**

<sup>1</sup>Program Studi Akuntansi,  
Universitas Airlangga, Surabaya,  
Indonesia

**\*Correspondence:**

fanani@feb.unair.ac.id

**DOI:** 10.22219/jrak.v9i2.54

**Sitasi:**

Pratiwi, D.A., & Fanani. (2019).  
Peran Mediasi dari Inovasi:  
Pembelajaran Organisasi dan  
Kinerja Perusahaan. *Jurnal Reviu  
Akuntansi dan Keuangan*,  
9(2), 177-191.

**Proses Artikel**

**Diajukan:**

26 Juni 2019

**Direviu:**

10 Juli 2019

**Direvisi:**

23 Juli 2019

**Diterima:**

25 Juli 2019

**Alamat Kantor:**

Jurusan Akuntansi  
Universitas Muhammadiyah  
Malang  
Gedung Kuliah Bersama 2  
Lantai 3.  
Jalan Raya Tlogomas 246,  
Malang, Jawa Timur,  
Indonesia

P-ISSN: 2615-2223

E-ISSN: 2088-0685

**Tipe Artikel:** Paper Penelitian

## Peran Mediasi dari Inovasi: Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Perusahaan

Deifa Arshanti Pratiwi<sup>1</sup> dan Zaenal Fanani<sup>1\*</sup>

### ABSTRACT

*The aim of this study is to examine the mediating role of innovation on the relationship of organizational learning to company performance. This type of research is quantitative research that uses an explanatory approach. The data used in this study are primary data in the form of a questionnaire distributed to managers of the company's business units in the industrial area of PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut. The sample in this study was 205, which was determined using purposive sampling technique. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square approach. The results of the study indicate that innovation can mediate the influence of organizational learning on company performance. This study provides important empirical evidence to support the role of innovation as an intervening variable to improve the effect of organization learning on company profile.*

**KEYWORDS:** Firm Performance, Innovation, Organizational Learning

## PENDAHULUAN

Berkembangnya konsep globalisasi dalam setiap aspek dimensi kehidupan manusia mengakibatkan hilangnya batas-batas geografis yang menghambat negara ataupun individu untuk dapat berinteraksi secara cepat dalam berbagai bidang seperti perdagangan. Dalam era globalisasi ini, persaingan lingkungan bisnis menjadi semakin kompetitif. Sehingga, diperlukan adanya sebuah strategi yang tepat bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tersebut. Perusahaan harus berupaya untuk melakukan inovasi guna memenangkan persaingan tersebut.

Inovasi adalah sebuah proses kreatif yang membutuhkan sebuah penemuan baru dan dikembangkan menjadi sebuah produk atau jasa yang bernilai ekonomis dari suatu barang atau jasa tersebut (Schumpeter, 1934). Strategi inovasi merupakan salah satu kebijakan yang digunakan perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis. Strategi inovasi lebih mengarahkan perusahaan untuk lebih mengutamakan peningkatan inovasi produk dan proses daripada mengalahkan dengan menghancurkan pesaingnya. Hitt, Bierman, Shimizu, and Kochhar (2001), menyatakan untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata, suatu perusahaan menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang-peluang yang terdapat didalamnya, menentukan sumberdaya yang berkompeten, dan memilih suatu strategi yang tepat untuk mengimplementasikannya sehingga menghasilkan suatu keluaran (output) yang baik.

Berdasarkan *resource based theory*, perusahaan dituntut untuk menyiapkan sumberdaya unik dan langka yang tidak dimiliki oleh pesaing. Sumberdaya yang unik tersebut diharapkan dapat menghasilkan sebuah produk atau proses yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. Perusahaan yang mampu untuk menciptakan produk ataupun proses yang sulit untuk ditiru serta berbeda dengan pesaingnya akan lebih mudah untuk menguasai pangsa pasar. Perusahaan yang mampu untuk menciptakan dan mendayagunakan sumberdaya yang unik akan memiliki kesempatan untuk lebih menguasai pangsa pasar dari upaya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan (Barney, 2001).

Pembelajaran Organisasi adalah budaya yang meyakini bahwa pembelajaran adalah faktor penting dalam keberhasilan suatu bisnis atau usaha. Seluruh umat manusia yang ada di dunia ini dilahirkan dengan kemampuan untuk belajar, terutama pembelajaran untuk beradaptasi dengan perubahan dan lingkungan yang terus berkembang (Marquardt, 2002). Dalam menjalankan rangkaian kegiatan pembelajaran organisasi ini, sumberdaya manusia dalam perusahaan secara tidak langsung dipaksa untuk belajar dan berinovasi serta menunjukkan kemampuan terbaiknya. Dengan demikian, akan terwujud persamaan persepsi dan pengetahuan yang menyeluruh serta terinternalisasi dalam diri setiap individu (Wahda, 2017).

Perusahaan yang mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan akan lebih mudah dalam menemukan inovasi yang ada, baik inovasi produk, proses, maupun inovasi administratif (Rajapathirana & Hui, 2018). Adanya kemampuan perusahaan untuk menerapkan pembelajaran organisasi akan memberikan dorongan bagi perusahaan untuk menciptakan upaya-upaya dalam memanfaatkan segala sumberdaya yang ada berdasarkan pembelajaran yang dilakukan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Upaya tersebut akan berdampak terhadap semakin mudahnya bagi perusahaan untuk dapat menciptakan sebuah strategi inovasi yang tepat. Langkah untuk menemukan strategi inovasi yang tepat tersebut akan memberikan dampak terhadap semakin baiknya penggunaan

sumberdaya yang dimiliki guna menghasilkan output yang optimal. Kemampuan dalam menyerap pembelajaran atas segala pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan akan berguna bagi peningkatan kinerja perusahaan (Taherparvar, Esmailpour, & Dostar, 2014).

Rumusan masalah penelitian ini adalah apakah inovasi memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah menguji peran mediasi inovasi dalam pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan atau tambahan bukti empiris mengenai pengaruh pembelajaran organisasi, serta efek mediasi inovasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam menerapkan pembelajaran organisasi yang akan berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Khususnya para manajer dan pimpinan agar dapat menerapkan strategi yang tepat dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Teori berbasis sumber daya merupakan teori yang menggunakan pendekatan berbasis sumber daya dalam analisis keunggulannya dalam persaingan bisnis. Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa menurut pandangan teori berbasis sumber daya, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai, dan memanfaatkan aset-aset strategis yang penting, termasuk aset berwujud maupun aset tidak berwujud. Perusahaan juga harus bisa untuk memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya agar dapat berinovasi. Kualitas hasil pengetahuan suatu perusahaan adalah sumber daya berharga yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Bogner & Bansal, 2007). Teori ini dapat digunakan untuk menjadi dasar yang mendukung bahwa pembelajaran organisasi mampu meningkatkan inovasi sehingga berdampak pada kinerja perusahaan.

### Perumusan Hipotesis

Sejalan dengan *resource based theory*, perusahaan yang mampu untuk menciptakan sumberdaya yang unik dan langka harus mampu untuk melakukan transfer pengetahuan yang dimiliki kepada tiap unit produksi dalam perusahaan (Wahda, 2017). Hal ini berguna untuk mengembangkan sumberdaya yang unik dan langka tersebut untuk mampu terus berkembang sehingga semakin sulit untuk di tiru oleh pesaing. Proses transfer pengetahuan pada tiap unit dalam perusahaan akan semakin meningkatkan pembelajaran organisasi perusahaan, sehingga setiap unit dalam perusahaan mampu untuk meningkatkan kemampuan mereka (Wu & Chen, 2014). Pembelajaran organisasi yang mampu diserap pada tiap unit produksi dalam perusahaan akan memberikan kemudahan bagi tiap unit produksi untuk mengkreasikan sebuah ide untuk pengembangan produk ataupun proses baru bagi kepentingan perusahaan.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan inovasi. Misalnya, Forrester (2000) menemukan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi ketika dia membandingkan bagaimana dua produsen mobil yang berbeda menggunakan tim untuk menyediakan inovasi untuk tujuan pengurangan biaya. Yeung, Lai, and Yee (2007) juga menemukan bahwa pembelajaran organisasi memengaruhi inovasi dalam ketiga perusahaan manufaktur yang mereka pelajari, maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

Dalam usahanya meningkatkan kinerja perusahaan, manajemen perusahaan berupaya untuk mendorong lini produksi untuk memahami budaya yang berlaku dalam organisasi, sehingga tiap lini produksi dapat meningkatkan pembelajaran organisasi. Manajemen perusahaan berupaya untuk mendorong tiap lini produksi untuk meningkatkan kemampuan dalam memahami proses produksi yang lebih efisien dengan meningkatkan intuisi terhadap proses produksinya secara baik (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Pembelajaran organisasi merupakan sebuah metode untuk mensinergikan seluruh komponen dalam organisasi untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki. Pembelajaran organisasi akan mendorong individu-individu dalam organisasi untuk memikirkan cara efektif dalam proses produksi sehingga mampu memberikan keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan (Wahda, 2017). Pembelajaran organisasi akan mendorong manajemen perusahaan untuk menterjemahkan setiap ide yang muncul dalam lini produksi dan mensinergikan ide-ide yang muncul pada masing-masing lini produksi untuk menjadi sebuah kekuatan ide bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mensinergikan ide-ide yang ada dalam perusahaan akan memotivasi individu dalam perusahaan untuk menciptakan proses produksi yang lebih efisien sehingga *cost* produksi menurun (Liao & Wu, 2009). Hal tersebut akan berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan akibat adanya peningkatan laba perusahaan dari *cost* produksi yang menurun.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

***H<sub>2</sub>***: *Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.*

Inovasi mendorong manajemen perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru terkait dengan pengembangan proses produksi serta mengembangkan produk-produk baru yang tidak mudah di tiru oleh pesaing (Ferraresi, Quandt, dos Santos, & Frega, 2012). Pengembangan proses produksi baru yang dilakukan oleh manajemen bertujuan untuk menciptakan skala ekonomis yang lebih tinggi, sehingga volume produksi dapat meningkat dengan *cost* produksi yang dapat diturunkan. Mekanisme pengembangan proses baru memberikan manfaat pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan, seiring dengan peningkatan laba perusahaan akibat peningkatan volume penjualan dan penurunan *cost* produksi. Selain itu, inovasi mendorong manajemen perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru terkait dengan pengembangan produk. Manajemen perusahaan akan termotivasi untuk menyerap keinginan konsumen mengenai kebutuhan mereka atas produk yang dihasilkan (Rajapathirana & Hui, 2017). Kemampuan manajemen dalam menyerap keinginan konsumen atas suatu produk akan mendorong manajemen untuk menciptakan sebuah produk baru sesuai dengan harapan konsumen dan sulit untuk di tiru oleh pesaingnya. Hal ini akan berdampak terhadap kemampuan perusahaan untuk memperluas segmentasi pasarnya sehingga volume penjualan dapat meningkat. Seiring dengan peningkatan volume penjualan, maka kinerja perusahaan akan ikut meningkat akibat adanya peningkatan laba perusahaan akibat peningkatan volume penjualan.

Han, Kim, and Srivastava (1998) menyatakan bahwa inovasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan karena berkaitan dengan aktivitas atau kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk/proses. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan ide-ide baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Upaya untuk memenuhi preferensi konsumen akan memberikan dampak terhadap peningkatan volume penjualan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

*H<sub>3</sub>: Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan*

Upaya untuk mengelola sumberdaya dalam perusahaan harus dapat dilakukan dengan melakukan sinergi atas seluruh komponen yang ada dalam perusahaan. Manajemen diupayakan untuk mampu menstimulus tiap individu dalam organisasi untuk memahami dan mengembangkan setiap aspek dalam produksi, sehingga ide-ide untuk menciptakan efisiensi produksi dapat berjalan dengan baik (Wahda, 2017). Manajemen perusahaan diupayakan untuk lebih mampu dalam menginterpretasikan ide-ide yang bermunculan dan mensinergikan ide-ide yang ada untuk menghasilkan sebuah keputusan terkait dengan upaya melakukan inovasi dalam perusahaan. Inovasi yang timbul diharapkan dapat membawa keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Kemampuan manajemen perusahaan dalam meningkatkan intuisi dalam proses produksi harus mampu untuk diterjemahkan oleh manajemen perusahaan, sehingga intuisi yang terbangun pada masing-masing lini produksi dapat bersinergi menghasilkan sebuah ide-ide baru yang berguna bagi upaya-upaya inovatif yang dibangun oleh perusahaan (Brown & Duguid, 1991). Pembelajaran organisasi merupakan sebuah metode untuk mensinergikan seluruh komponen dalam organisasi untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki. Pembelajaran organisasi akan mendorong individu-individu dalam organisasi untuk memikirkan cara efektif dalam proses produksi sehingga mampu memberikan keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan. Pembelajaran organisasi akan mendorong manajemen perusahaan untuk menterjemahkan setiap ide yang muncul dalam lini produksi dan mensinergikan ide-ide yang muncul pada masing-masing lini produksi untuk menjadi sebuah kekuatan ide bagi perusahaan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Kemampuan perusahaan dalam mensinergikan ide-ide yang ada dalam perusahaan akan memotivasi individu dalam perusahaan untuk menciptakan proses produksi yang lebih efisien sehingga *cost* produksi menurun. Hal tersebut akan berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan akibat adanya peningkatan laba perusahaan dari *cost* produksi yang menurun.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

*H<sub>4</sub>: Inovasi memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan.*

## METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan data primer. Data primer tersebut berupa kuesioner yang dibagikan kepada manajer unit bisnis di 224 perusahaan yang terdapat di kawasan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. Kuesioner ini berisi pertanyaan yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja perusahaan. Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan karakteristik responden yang dijadikan sampel adalah manajer unit bisnis dengan pengalaman kerja lebih dari 2 tahun dengan asumsi manajer dengan masa kerja kurang dari dua tahun kurang memahami operasional perusahaan secara baik. Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebesar 89 responden. Selanjutnya kuesioner disebarikan kepada 360 responden, akan tetapi dengan pertimbangan kelayakan dan konsistensi jawaban, maka penelitian ini menggunakan 205 kuesioner sebagai sampel.

## Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu sebagai variabel independen dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasi, variabel mediasi dalam penelitian ini adalah inovasi dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru (Marquardt, 2002). Variabel ini diukur menggunakan skala Likert 1-5 dengan 4 instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh (Wahda, 2017).

Variabel selanjutnya adalah inovasi yang didefinisikan sebagai sebuah proses kreatif yang membutuhkan sebuah penemuan baru dan dikembangkan menjadi sebuah produk atau jasa yang bernilai ekonomis dari suatu barang atau jasa tersebut (Schumpeter, 1934). Variabel ini diukur menggunakan skala Likert 1-5 dengan 4 indikator yaitu inovasi produk, inovasi administratif, inovasi proses dan inovasi marketing (Wong, 2013).

Variabel terakhir yaitu kinerja perusahaan yang didefinisikan sebagai sebuah tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Variabel ini diukur menggunakan skala Likert 1-5 dengan 2 indikator yaitu *financial* dan *non financial performance* (Škerlavaj, Štemberger, & Dimovski, 2007).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manajer unit bisnis perusahaan yang berada di kawasan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut dengan jumlah 205 manajer unit bisnis. Berikut akan dijelaskan sebaran berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, lama bekerja dan responden yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 1.**  
Sebaran  
Jenis  
Kelamin  
Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	142	69,27%
Perempuan	63	30,73%

**Tabel 2.**  
Sebaran Usia  
Responden

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 40 tahun	11	5,37%
2	40 – 50 tahun	135	65,85%
3	> 50 tahun	59	28,78%

**Tabel 3.**  
Sebaran  
Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Manajer penelitian dan pengembangan	79	38,53%
Manajer teknik	73	35,61%
Manajer <i>supply chain</i>	53	25,85%

Berdasarkan tabel 1, sebagian besar manajer unit bisnis adalah berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 142 orang atau 69,27% dari total responden. Manajer unit bisnis yang menjadi subjek penelitian mayoritas adalah laki-laki. Data yang ada menunjukkan bahwa laki-laki memiliki peranan yang besar dalam pengelolaan aktivitas perusahaan. Data yang ada menunjukkan bahwa perusahaan yang berada di kawasan industri SIER lebih berorientasi pada manajer unit bisnis yang memiliki keberanian dalam mengambil resiko, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih cepat.

Berdasarkan tabel 2, sebagian besar manajer unit bisnis memiliki rentang usia 40 - 50 tahun dengan jumlah 135 orang atau 65,85% dari total responden. Data yang ada menunjukkan bahwa rentang usia 40 - 50 tahun memiliki peranan penting dalam pengelolaan perusahaan dan pada rentang usia < 30 tahun belum memiliki peranan dalam pengelolaan perusahaan. Mayoritas yang menjadi responden memiliki rentang usia 40-50 tahun, sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata manajer unit bisnis di Kawasan SIER berada pada rentang usia yang produktif sehingga memiliki kematangan dalam berpikir sehingga dapat dengan cepat dan tepat dalam melakukan pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel 3, sebagian besar manajer unit bisnis yang dijadikan sampel memiliki jabatan sebagai manajer penelitian dan pengembangan sebanyak 79 orang atau 38,53% dari total responden.

Berdasarkan tabel 4, sebagian besar dari sampel penelitian memiliki pengalaman yang cukup lama pada masing-masing bidangnya karena mereka telah bekerja selama 6 sampai dengan 10 tahun dengan jumlah 94 orang atau 45,85% dari total responden. Data tersebut menunjukkan bahwa lama bekerja merupakan salah satu ukuran penting bagi perusahaan untuk memilih individu yang di tempatkan sebagai manajer perusahaan. Seseorang yang telah lama bekerja pada bidang yang mereka jalani pada masing-masing bagian (departemen) memiliki pengalaman dan pengetahuan yang akan memberikan kemudahan bagi individu dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel 5, sebagian besar sampel dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 128 responden atau 62,43% dari keseluruhan responden. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar manajer yang dijadikan responden dalam penelitian ini memiliki keyakinan bahwa pendidikan S1 yang mereka jalani sudah cukup untuk menjadi sumber pengetahuan dalam mengelola perusahaan.

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
2-5 tahun	78	38,04%
6-10 tahun	94	45,85%
>10 tahun	33	16,09%

**Tabel 4.**  
Sebaran  
Masa  
Kerja

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
D3	8	3,90%
S1	128	62,43%
S2	69	33,65%

**Tabel 5.**  
Sebaran  
Pendidikan  
Terakhir

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner, kuesioner dikatakan valid jika indikator mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas ditentukan dengan membandingkan nilai  $r$  tabel sebesar 0,3 dengan nilai  $r$  hitung (*pearson correlation*). Sebuah instrument dapat dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Hasil dari uji validitas ditunjukkan dalam tabel 6. Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa terdapat indikator yang tidak valid karena memiliki nilai *pearson correlation* dibawah 0,3 yaitu INO1, INO2, dan INO3. Indikator yang lainnya dinyatakan valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini valid untuk dilakukan pengujian.

Indikator	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
PO1	0,708**	Valid
PO2	0,769**	Valid
PO3	0,820**	Valid
PO4	0,769**	Valid
INO1	-0,071**	Tidak Valid
INO2	0,054**	Tidak Valid
INO3	0,098**	Tidak Valid
INO4	0,566**	Valid
INO5	0,530**	Valid
INO6	0,487**	Valid
INO7	0,578**	Valid
INO8	0,559**	Valid
INO9	0,657**	Valid
INO10	0,528**	Valid
INO11	0,639**	Valid
INO12	0,558**	Valid
INO13	0,465**	Valid
INO14	0,261**	Valid
KP1	0,675**	Valid
KP2	0,603**	Valid
KP3	0,641**	Valid
KP4	0,549**	Valid
KP5	0,588**	Valid
KP6	0,591**	Valid

**Tabel 6.**  
Uji Validitas

Keterangan : \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
PO	0,761	4
INO	0,664	14
KP	0,656	6

**Tabel 7.**  
Uji  
Reliabilitas

Uji reliabilitas menggambarkan tingkat kepercayaan yang dihasilkan oleh indikator pengukuran. Sebuah indikator dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai cronbach's alpha  $\geq 0,7$ . Dari tabel 7 dapat dilihat nilai *Cronbach Alpha* variabel pembelajaran organisasi sebesar 0,761 hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel tersebut cukup reliabel. Sedangkan pada variabel inovasi dan kinerja perusahaan, nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,664 dan 0,656 yang berarti indikator pada variabel tersebut tidak cukup reliabel.

***Convergent Validity, Discriminant Validity dan Composite Reliability***

*Convergent validity* dari model pengukuran refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan nilai *outer loading factor*. Sebuah pengukuran dianggap layak digunakan untuk merefleksikan suatu variabel ketika nilai *outer loading factor* adalah sebesar 0,5 (Hair dkk., 2010).

Berdasarkan hasil dari Tabel 8 mengindikasikan bahwa tidak semua indikator memiliki nilai *outer loading factor* lebih besar dari 0,5. Indikator yang memiliki nilai *outer loading factor* di bawah 0,5 diasumsikan kurang layak untuk dijadikan indikator yang dapat merefleksikan masing-masing variabel yang bersesuaian. Untuk memperoleh hasil yang optimal, maka dilakukan eliminasi pada indikator-indikator yang tidak dapat merefleksikan variabel.

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Kesimpulan
Pembelajaran Organisasi	PO1	0,707	Signifikan
	PO2	0,757	Signifikan
	PO3	0,849	Signifikan
	PO4	0,754	Signifikan
Inovasi	INO4	0,503	Signifikan
	INO5	0,392	Tidak Signifikan
	INO6	0,311	Tidak Signifikan
	INO7	0,501	Signifikan
	INO8	0,677	Signifikan
	INO9	0,734	Signifikan
	INO10	0,616	Signifikan
	INO11	0,728	Signifikan
	INO12	0,640	Signifikan
	INO13	0,554	Signifikan
Kinerja Perusahaan	INO14	0,212	Tidak Signifikan
	KP1	0,721	Signifikan
	KP2	0,639	Signifikan
	KP3	0,653	Signifikan
	KP4	0,526	Signifikan
	KP5	0,537	Signifikan
	KP6	0,566	Signifikan

**Tabel 8.**  
Hasil *Outer Loading Factor*

Masing-masing variabel dalam penelitian ini diuji validitas dengan menggunakan *Discriminant validity* yang membandingkan nilai *square root Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel dengan korelasi antar variabel lainnya dalam model. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 atau memiliki nilai *p-value* lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Seluruh variabel memiliki nilai *discriminant validity* di atas 0,50.

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pembelajaran Organisasi	0,768
Inovasi	0,717
Kinerja Perusahaan	0,759

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Pembelajaran Organisasi	0,852
Inovasi	0,863
Kinerja Perusahaan	0,803

Berdasarkan hasil yang terdapat pada tabel 9, seluruh variabel memiliki nilai *discriminant validity* di atas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses analisis. *Composite reliability* digunakan untuk menguji reliabilitas suatu variabel. Uji reliabilitas terpenuhi apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil perhitungan *composite reliability* menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Hal ini berarti bahwa seluruh variabel dalam penelitian reliabel.

Berdasarkan hasil dari kedua pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian (pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja perusahaan) valid dan reliabel, sehingga seluruh variabel penelitian dapat dilakukan analisis lebih lanjut untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Pengaruh Langsung

Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja perusahaan dibutuhkan uji pengaruh langsung. Uji pengaruh langsung dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared (PLS)* dengan menggunakan bantuan *software WarpPLS 5.0*.

Variabel		Model 1	Model 2	Model 3
		KP	INO	KP
PO	<i>Coefficient</i>	0,202	0,191	0,058
	<i>p-value</i>	0,002	0,003	0,200
INO	<i>Coefficient</i>			0,780
	<i>p-value</i>			<0,001
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>		0,084	0,058	0,654

**Tabel 11.**  
Hasil  
Perhitungan  
Koefisien  
Jalur

- 187 Berdasarkan hasil perhitungan t-statistik menunjukkan seluruh jalur struktural yang dibangun dalam penelitian memiliki pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan dari nilai signifikansi koefisien parameter jalur *structural* (*p-value*) lebih kecil dari 0,10 ( $H_1$ ,  $H_2$ , dan  $H_3$  didukung). Nilai Adjusted  $R^2$  menunjukkan seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi**

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis langsung menunjukkan bahwa probabilitas kesalahan (*p-value*) sebesar 0,003. Nilai tersebut memberikan temuan bahwa *p-value* < 0,10 sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi diterima. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yeung et al. (2007). Pembelajaran organisasi akan mendorong manajemen perusahaan untuk menterjemahkan setiap ide yang muncul dalam lini produksi dan mensinergikan ide-ide yang muncul pada masing-masing lini produksi untuk menjadi sebuah kekuatan ide bagi perusahaan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Sejalan dengan *resource based theory*, perusahaan yang mampu untuk menciptakan sumberdaya yang unik dan langka harus mampu untuk melakukan transfer pengetahuan yang dimiliki kepada tiap unit produksi dalam perusahaan (Wahda, 2017). Hal tersebut berguna untuk mengembangkan sumberdaya yang unik dan langka tersebut untuk mampu terus berkembang sehingga semakin sulit untuk di tiru oleh pesaing. Kemampuan perusahaan dalam mensinergikan ide-ide yang ada dalam perusahaan akan memotivasi individu dalam perusahaan untuk menciptakan proses produksi yang lebih efisien sehingga *cost* produksi menurun. Hal tersebut akan berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan akibat adanya peningkatan laba perusahaan dari *cost* produksi yang menurun. Yeung et al. (2007) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dapat menciptakan sebuah proses transfer pengetahuan dalam tiap unit perusahaan, sehingga setiap unit dalam perusahaan mampu untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan sebuah inovasi.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa *p-value* sebesar 0,002. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dapat diterima karena memiliki nilai *p-value* < 0,10. Pembelajaran organisasi merupakan sebuah metode untuk mensinergikan seluruh komponen dalam organisasi untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki. Kemampuan manajemen perusahaan dalam meningkatkan intuisi dalam proses produksi harus mampu untuk diterjemahkan oleh manajemen perusahaan, sehingga intuisi yang terbangun pada masing-masing lini produksi dapat bersinergi menghasilkan sebuah konsep baru yang akan mendukung kinerja perusahaan (Liao & Wu, 2009).

Dalam usahanya meningkatkan kinerja perusahaan, manajemen perusahaan berupaya untuk mendorong lini produksi untuk memahami budaya yang berlaku dalam organisasi, sehingga tiap lini produksi dapat meningkatkan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi akan mendorong individu-individu dalam organisasi untuk memikirkan cara efektif dalam proses produksi sehingga mampu memberikan keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan (Wahda, 2017).

Temuan tersebut telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wu and Chen (2014) menemukan bahwa pembelajaran organisasi memengaruhi inovasi dalam ketiga perusahaan

manufaktur yang mereka pelajari. Penelitian ini juga sesuai dengan temuan Forrester (2000) yang menemukan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi ketika dia membandingkan bagaimana dua produsen mobil yang berbeda menggunakan tim untuk menyediakan inovasi untuk tujuan pengurangan biaya.

### **Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa probabilitas kesalahan (*p-value*) sebesar  $<0,001$ . Hasil pengujian memberikan temuan bahwa *p-value*  $<0,10$ . Hal tersebut mendukung hipotesis ketiga menyatakan bahwa inovasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Sesuai dengan teori berbasis sumber daya yang menyatakan bahwa perusahaan yang mampu untuk menciptakan dan mendayagunakan sumberdaya yang unik akan memiliki kesempatan untuk lebih menguasai pangsa pasar dari upaya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan (Barney, 2001).

Inovasi mendorong manajemen perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru terkait dengan pengembangan proses produksi serta mengembangkan produk-produk baru yang tidak mudah di tiru oleh pesaing (Ferraresi et al., 2012). Pengembangan proses produksi baru yang dilakukan oleh manajemen bertujuan untuk menciptakan skala ekonomis yang lebih tinggi, sehingga volume produksi dapat meningkat dengan *cost* produksi yang dapat diturunkan. Mekanisme pengembangan proses baru memberikan manfaat pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan, seiringan dengan peningkatan laba perusahaan akibat peningkatan volume penjualan dan penurunan *cost* produksi. Selain itu, inovasi mendorong manajemen perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru terkait dengan pengembangan produk.

Selain itu, inovasi mendorong manajemen perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru terkait dengan pengembangan produk. Manajemen perusahaan akan termotivasi untuk menyerap keinginan konsumen mengenai kebutuhan mereka atas produk yang dihasilkan (Rajapathirana & Hui, 2017). Kemampuan manajemen dalam menyerap keinginan konsumen atas suatu produk akan mendorong manajemen untuk menciptakan sebuah produk baru sesuai dengan harapan konsumen dan sulit untuk di tiru oleh pesaingnya. Hal ini akan berdampak terhadap kemampuan perusahaan untuk memperluas segmentasi pasarnya sehingga volume penjualan dapat meningkat. Seiring dengan peningkatan volume penjualan, maka kinerja perusahaan akan ikut meningkat akibat adanya peningkatan laba perusahaan akibat peningkatan volume penjualan.

Han et al. (1998) menyatakan bahwa inovasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan karena berkaitan dengan aktivitas atau kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk/proses. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan ide-ide baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Upaya untuk memenuhi preferensi konsumen akan memberikan dampak terhadap peningkatan volume penjualan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

### **Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Pada pengaruh tidak langsung, inovasi digunakan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan dihitung dengan menggunakan uji *Variance Accounted For* (VAF). Uji VAF merupakan uji yang menghitung korelasi dari nilai koefisien jalur dibandingkan dengan total koefisien jalur.

Berdasarkan hasil pada tabel 12, dapat disimpulkan bahwa inovasi dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut dapat di lihat berdasarkan nilai VAF yang terletak diantara 20%-80%. Hal ini menunjukkan bahwa mediasi inovasi dalam pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan adalah *partial mediation* (H<sub>4</sub> diterima).

**Mediasi Inovasi dalam Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan**

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini menguji hipotesis keempat yaitu inovasi dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai *variance accounted for (VAF)* adalah 73% yang mengindikasikan bahwa hubungan variabel tersebut *partial mediation*.

Dengan adanya inovasi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2011). Pembelajaran organisasi akan mendorong manajemen perusahaan untuk menterjemahkan setiap ide yang muncul dalam lini produksi dan mensinergikan ide-ide yang muncul pada masing-masing lini produksi untuk menjadi sebuah kekuatan ide bagi perusahaan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Upaya untuk mengelola sumberdaya dalam perusahaan harus dapat dilakukan dengan melakukan sinergi atas seluruh komponen yang ada dalam perusahaan. Manajemen diupayakan untuk mampu menstimulus tiap individu dalam organisasi untuk memahami dan mengembangkan setiap aspek dalam produksi, sehingga ide-ide untuk menciptakan efisiensi produksi dapat berjalan dengan baik (Wahda, 2017). Manajemen perusahaan diupayakan untuk lebih mampu dalam menginterpretasikan ide-ide yang bermunculan dan mensinergikan ide-ide yang ada untuk menghasilkan sebuah keputusan terkait dengan upaya melakukan inovasi dalam perusahaan. Inovasi yang timbul diharapkan dapat membawa keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Kemampuan manajemen perusahaan dalam meningkatkan intuisi dalam proses produksi harus mampu untuk diterjemahkan oleh manajemen perusahaan, sehingga intuisi yang terbangun pada masing-masing lini produksi dapat bersinergi menghasilkan sebuah ide-ide baru yang berguna bagi upaya-upaya inovatif yang dibangun oleh perusahaan (Brown & Duguid, 1991).

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Pengaruh Langsung	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung	VAF	Kesimpulan
PO → INO	0,196			<i>Partial Mediation</i>
PO → KP	0,057			
INO → KP	0,795			
PO → INO → KP		0,156	73%	

**Tabel 12.** Hasil Uji VAF Mediasi Inovasi dalam Pengaruh Manajemen Pengetahuan yang Dipersepsikan Terhadap Kinerja Perusahaan

Pembelajaran organisasi akan mendorong individu-individu dalam organisasi untuk memikirkan cara efektif dalam proses produksi sehingga mampu memberikan keuntungan bagi peningkatan kinerja perusahaan. Pembelajaran organisasi akan mendorong manajemen perusahaan untuk menterjemahkan setiap ide yang muncul dalam lini produksi dan mensinergikan ide-ide yang muncul pada masing-masing lini produksi untuk menjadi sebuah kekuatan ide bagi perusahaan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Kemampuan perusahaan dalam mensinergikan ide-ide yang ada dalam perusahaan akan memotivasi individu dalam perusahaan untuk menciptakan proses produksi yang lebih efisien sehingga *cost* produksi menurun. Hal tersebut akan berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan akibat adanya peningkatan laba perusahaan dari *cost* produksi yang menurun.

## SIMPULAN

Berdasarkan data yang didapat dari pembagian kuesioner terhadap perusahaan yang terdapat di kawasan Surabaya Industrial Estate Rungkut, peneliti melakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Hasil dari pengujian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis diterima yaitu: 1) pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja perusahaan, 2) inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, 3) inovasi dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini dapat membuktikan secara empiris bahwa peran inovasi sangatlah penting dalam upaya penerapan budaya pembelajaran organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah adanya masalah umum dalam studi tingkat organisasi, terkait dengan data laporan diri dan apakah respons individu mewakili karakteristik dan situasi tingkat perusahaan. Untuk mengurangi masalah ini, survei menargetkan manajer unit bisnis untuk mengisi kuesioner. Penelitian di masa depan dapat mengambil manfaat dari menggunakan langkah-langkah objektif untuk beberapa variabel yang dapat diverifikasi secara independen. Meskipun ukuran sampel pada penelitian ini berada di atas aturan minimum yang disarankan, ukuran yang relatif kecil dan tingkat pengembalian survei yang rendah juga merupakan keterbatasan potensial dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan di kawasan Surabaya Industrial Estate Rungkut (SIER). Namun, penelitian selanjutnya bisa menggunakan objek penelitian yang lebih luas sehingga hasil yang diperoleh lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bogner, W. C., dan Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Brown, J. S., dan Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., dan Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of knowledge management*, 16(5), 688-701.
- Forrester, R. H. (2000). Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of Business Research*, 47(1), 35-45.

- Han, J. K., Kim, N., dan Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of marketing*, 30-45.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., dan Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Jiménez-Jiménez, D., dan Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Liao, S.-h., dan Wu, C.-c. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International journal of business and management*, 4(4), 64.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Nicholas Brealey Publishing.
- Rajapathirana, R. J., dan Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Rajapathirana, R. J., dan Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., dan Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, 106(2), 346-367.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R., dan Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of knowledge management*, 18(3), 591-610.
- Wahda. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development*, 36(7), 846-858.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wu, I.-L., dan Chen, J.-L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 18(6), 1141-1164.
- Yeung, A. C., Lai, K.-h., dan Yee, R. W. (2007). Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. *International journal of production research*, 45(11), 2459-2477.