

Pengaruh Implementasi *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada UMKM Industri Kreatif Digital di Kota Semarang)

Alifia Saraswati¹ & Dr. Widiartanto, M.AB.²

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro
Jl. Prof Soedharto SH Tembalang Semarang 50239, Phone +622476486851
viva.saraswati@gmail.com

Abstract

Ministry of Communication and Information Technology currently is creating and developing new program which is called A Movement of 1000 Digital Startups in Indonesia. Semarang, as one of capital cities in Indonesia is also developing its digital creative industry. To develop it, government of Semarang city needs valid data about innovations and performances in digital creative industry. To create innovation dan develop it, one of the ways is to implementing knowledge management, its stages form knowledge creation, knowledge sharing, and knowledge implementing. This research aims to understand how knowledge management impelementation influencing organizational performance through innovation in digital creative industries in Semarang partially and simultaneously. The data used is primary data, by giving questionnaire to the leaders of MSME's enterprises, which is 33 respondents, determined by total sampling technique because micro, small, and medium's enterprises of digital creative insdustry in Semarang is having a very little amount.

The result of this research is implementation of knowledge management is influencing innovation in large amount, but in organizational performance, it is influencing in few amount. Besides, innovation is not influencing organizational performance, therefore with innovation as intervening variable cause there is no influence of knowledge management implementation on organizational performance in Semarang, it is because digital creative industries in Semarang city is still yet mature and still have a priority in innovation, but they don't have long-term goals to develop their organizational performance.

Keywords : *knowledge management implementation, knowledge creation, knowledge sharing, knowledge implementing, innovation, organizational performance*

¹*Alifia Saraswati, Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.*

²*Dr. Widiartanto, M.AB., Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.*

Pendahuluan

Ekonomi kreatif saat ini selalu ramai didengungkan, terutama setelah Presiden Indonesia ke-6, Susilo Bambang Yudhoyono mengatakan tentang pentingnya pengembangan ekonomi ini bagi masa depan ekonomi Indonesia. Pencanaan tersebut dilakukan setelah lebih dari dua tahun diperkenalkan konsep ekonomi kreatif dan berbagai kegiatan, diskusi, serta studi sampai diluncurkannya Cetak Biru Ekonomi Kreatif, sehingga pada tahun 2009 ditetapkan sebagai tahun Indonesia Kreatif. Cetak biru tersebut berisi bagaimana ekonomi kreatif bekerja, serta konsep “*triple helix*” untuk pondasi pilar ekonomi kreatif. Inti dasar konsep tersebut adalah sinergi antara pemerintah, kaum usahawan dan kaum intelektual yang menyangkut pengembangan ekonomi kreatif.

Namun, permasalahan dalam pembinaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) bidang ekonomi kreatif juga sangat kompleks, sebagai contoh implementasinya yang kurang jelas arah dan tujuannya. Kurang kejelasan itu terutama dalam pengelolaan industri ekonomi kreatif dari sisi manajemen, serta soal komunikasi dalam membangun jaringan, meskipun saat ini sudah ada Jaringan Ekonomi Kreatif Indonesia (JEKI). JEKI dianggap tidak berjalan dengan baik dikarenakan kurangnya

sosialisasi untuk pengembangan jaringan dari UMKM. Selain itu pemerintah kabupaten dan kota perlu mendukung secara penuh dalam pengembangan dan pembinaan UMKM di bidang ekonomi kreatif kepada para pelaku UMKM. Kemudian, dari pelaku bisnisnya sendiri, masih banyak yang belum sadar bahwa dengan kualitas produk yang sangat bagus, namun mereka menjualnya dengan harga murah. Pengelolaan UMKM di bidang ekonomi kreatif juga masih belum profesional, padahal ekonomi kreatif merupakan basis dari karakter dan identitas bangsa. Dengan memperkuat struktur industri berbasis tradisi dan budaya, kekayaan intelektual dan warisan budaya bangsa dapat dilestarikan sebagai sumber inspirasi untuk menghasilkan produk-produk inovatif baru bernilai tambah dan berdaya saing tinggi.

Permasalahan lainnya adalah mencari sumber daya manusia yang ahli dalam membuat karya-karya di bidang ekonomi kreatif. Sebagai contoh, untuk membuat produk *digital*, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dalam dunia *digital*, yaitu multimedia, komunikasi, komik, *game*, animasi, *information technology*, *software* serta *digital agency* dan itu tidak mudah dicari. Permasalahan-permasalahan inilah yang menyebabkan terhambatnya perkembangan UMKM di bidang ekonomi kreatif, dan oleh karena itu, pembinaan harus dilakukan oleh campur tangan pemerintah, pihak swasta dan akademisi dengan menerapkan *knowledge management* di UMKM-UMKM, terutama yang bergerak di bidang ekonomi kreatif.

Berbagai literatur menunjukkan bahwa UKM yang menerapkan *knowledge management* memperoleh manfaat yang sama dengan perusahaan besar yang menerapkan *knowledge management* (Webb, 2002), yaitu antara lain perbaikan kompetensi (Davenport et al, 1998; Skyrme et al, 1997; Uit-Beijerse, 1999), efisiensi proses dan prosedur yang lebih besar perbaikan pengambilan keputusan (Davenport et al, 1998; Uit-Beijerse, 1999); perbaikan pembelajaran (Civi, 2000; Uit-Beijerse, 1999), peningkatan inovasi, tanggungjawab kepada pelanggan dan *sharing* pengetahuan (Davenport et al, 1998; Skyrme et al, 1997), perbaikan komunikasi (Knight, 2002), menguatnya komitmen organisasi (Davenport et al, 1998) dan terbangunnya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Davenport et al, 1998). Dengan demikian, maka *knowledge management* dapat dipandang sebagai sebuah strategi yang menciptakan, memperoleh, mentransfer, membawa ke arah penggunaan pengetahuan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; mendukung adaptasi organisasi; keberlanjutan dan kompetensi; memperoleh keunggulan bersaing dan komitmen pelanggan; memperbaiki pemahaman SDM; melindungi aset intelektual; meningkatkan kualitas keputusan, jasa dan produk; serta merefleksikan pengetahuan dan wawasan baru.

Dalam menciptakan inovasi dalam sebuah organisasi, dibutuhkan penggunaan pengetahuan yang efisien atau manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Menurut Jashapara (2011) dalam Girmiene (2013), ide-ide baru tidak cukup untuk menciptakan inovasi. Ide yang dihasilkan harus dikembangkan dan diintegrasikan dalam konteks proses, kegiatan, dan kebijakan organisasi. Inovasi yang sukses dimulai dengan ide yang tidak rasional namun dapat diubah menjadi bentuk pengetahuan yang tepat. Peningkatan kinerja organisasi pun tidak lepas oleh penerapan manajemen pengetahuan. Implementasi *knowledge management* telah dilakukan oleh banyak negara di dunia. Dalam praktek organisasi bisnis, *knowledge management* digunakan dalam ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), dan HR (*Human Resources*). Hal ini diawali dengan perkembangan internet untuk tujuan bisnis. Hasil dari penelitian KMPG tahun 2000, manfaat yang diperoleh perusahaan dalam implementasi *knowledge management* adalah keunggulan bersaing, marketing, pengembangan karyawan, pertumbuhan perusahaan, dan pertumbuhan profit perusahaan, di mana hal-hal tersebut menunjang kinerja organisasi. Sementara itu, penciptaan inovasi pun tidak bisa dipisahkan dari peran adanya implementasi *knowledge management*. Berdasar penelitian terhadap tujuan implementasi *knowledge management* di 150 perusahaan di Eropa dan Amerika menghasilkan kesimpulan bahwa dengan adanya implementasi *knowledge management* akan ada peningkatan kolaborasi, pemindahan pengetahuan karyawan, peningkatan inovasi, peningkatan pengambilan keputusan, pemindahan pengetahuan konsumen, dan bukan tujuan khusus (*The Conference Board: 2000*). Tujuan peningkatan inovasi memiliki prosentase yang cukup besar dalam tujuan diterapkannya manajemen pengetahuan dalam perusahaan. Artinya, implementasi *knowledge management* sangat diperlukan dalam penciptaan inovasi yang nantinya akan meningkatkan kinerja

organisasi. Menurut Liebowitz (1999) dalam penerapan manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa implementasi *knowledge management* terdiri dari tiga hal tersebut.

Bidang-bidang bisnis dalam industri kreatif digital mencakup : *Website Development (Multimedia & Animation)*, *Interactive Desktop Multimedia & Game*, *Interactive Mobile Multimedia & Game (android, symbian, BB-OS, I-OS Based)*, *Multimedia company profile production*, *Event documentation (video, Photo)*, dan *Multimedia Broadcasting*. Di kota Semarang sendiri, industri kreatif masih baru digerakkan oleh pemerintah. Belum optimalnya penguatan industri kreatif oleh pemerintah menyebabkan belum adanya data yang akurat mengenai jumlah industri kreatif terutama di bidang digital, dan kinerja organisasi bisnis tersebut dalam bentuk hasil penjualan. Berdasar hasil *interview* pada Inkubator Kreasi dan Inovasi Telematika Semarang, keakuratan data mengenai jumlah dan kinerja organisasi masih rancu. Kemudian, berdasar hasil *interview* juga, dijelaskan bahwa banyak industri kreatif bidang digital masih belum memaksimalkan implementasi manajemen pengetahuan internal perusahaan sehingga inovasi dan kinerja perusahaan masih belum banyak yang dapat dimaksimalkan. Kebanyakan industri kreatif bidang digital hanya sekedar membuat produk, walaupun dalam perusahaan tersebut sudah memiliki modal untuk mengimplementasikan *knowledge management*, dan inovasi mereka pun sangat dipengaruhi dengan hasil manajemen pengetahuan dalam perusahaan. Permasalahan yang lain, kebanyakan industri kreatif digital di kota Semarang banyak yang tidak *sustainable*, dikarenakan pasar kreatif digital di kota Semarang masih cenderung sedikit. Apalagi ditambah selama ini pembinaan UKM di Indonesia sering dilakukan dengan pendekatan “*gebyah uyah*” (*one size fits all*). Artinya pembinaan yang dilakukan tidak dibedakan kebutuhannya yang spesifik. Padahal pengetahuan, ide, dan inovasi adalah nyawa bagi UKM yang bergerak di bidang kreatif digital.

Hal inilah yang menyebabkan peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul, ”**PENGARUH IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Industri Kreatif Bidang Kreasi di Kota Semarang)**.”

Kajian Teori

Knowledge Creation

Penciptaan pengetahuan adalah proses sintesi melalui organisasi yang berinteraksi dengan individu dan lingkungan untuk mengatasi kontradiksi wajah organisasi yang muncul. Hal ini merupakan interkoneksi antara agen dan struktur yang membuat proses pengetahuan terjadi, sebagai interaksi dinamis antar *link* dari tingkat individu ke masyarakat. (Nonaka & Toyama: 2003)

Knowledge Sharing

Suatu proses di mana individu secara mutual saling bertukar pikiran mengenai pengetahuan yang dimiliki (tacit dan eksplisit) dan secara bersama menciptakan pengetahuan baru (Hoff dan Ridder: 2004)

Knowledge Implementing

Pengetahuan yang diciptakan melalui proses konversi pengetahuan SECI dan disebarakan ke seluruh bagian dalam organisasi menjadi pengetahuan, selanjutnya akan diimplementasikan dalam organisasi. (Liebowitz : 1999)

Inovasi Organisasi

Inovasi sebagai proses untuk membuat perubahan, besar dan kecil, langsung secara tiba-tiba dan bertahap sedikit demi sedikit, untuk memproduksi, memproses, dan melayani yang hasilnya akan memperkenalkan sesuatu yang baru untuk organisasi dan akan menambah nilai untuk pelanggan dan berkontribusi menambah pengetahuan baru dalam organisasi. (O'Sullivan dan Dooley, 2009 : 5)

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. (Surjadi, 2009:7)

Indikator

Pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator pada setiap variabelnya. Pada variabel *knowledge creation*, indikatornya (a) *socialization*, (b) *externalization*, (c) *combination* dan (d) *internalization*. Pada variabel *knowledge sharing*, indikatornya adalah (a) *comparation*, (b) *consequences*, (c) *connections* dan (d) *conversations*. Kemudian pada variabel *knowledge implementing*, indikatornya (a) *patent, lisenases technology*, (b) *knowledge based customer service*, (c) *knowledge product and embedded technology*, (d) *separate KBS application product* dan (e) *knowledge workers at all level*. Pada variabel inovasi, (a) inovasi proses, (b) inovasi produk dan (c) inovasi administrasi. Yang terakhir pada variabel kinerja organisasi, variabelnya (a) *financial perspective*, (b) *internal perspective*, (c) *customer perspective* dan (d) *innovation and learning perspective*.

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research*. *Eksplanatory research* ini ditujukan untuk mengetahui besar kecilnya hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel penelitian, yaitu implementasi *knowledge management*, inovasi dan kinerja organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh organisasi bisnis atau UMKM pada bidang industri kreatif digital di kota Semarang yang berjumlah 33 UMKM industri kreatif digital dalam bidang multimedia, komik, animasi, *information technology*, *software*, *game*, *design graphic* dan *digital agency*. Karena jumlah objek relatif kecil, maka pengambilan sampel dilakukan dengan teknik “teknik sampling jenuh/sensus”, di mana seluruh organisasi menjadi sasaran pengambilan sampel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka dan observasi serta *interview* kepada *startup* IKITAS dan UMKM bidang industri kreatif digital di kota Semarang. Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan dengan mempelajari literatur yang mendukung penelitian ini. Observasi serta *interview* dilakukan untuk mendapatkan data-data yang valid. Analisis data menggunakan koefisien korelasi, koefisien determinasi, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, Uji t, Uji F, metode sobel dan analisis jalur (*path analysis*) yang dihitung dan diukur melalui aplikasi SPSS versi 16.0.

Hasil Penelitian

Uji Validitas

Pada tabel uji validitas dapat dilihat bahwa hasil semua variabel mempunyai r hitung $>$ r tabel dengan jumlah sampel responden sebanyak 33 organisasi dan $\alpha = 5\%$ diperoleh r tabel sebesar 0,3440. Hasil uji validitas menunjukkan angka r hitung $>$ r tabel (0,3440), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh item pertanyaan valid.

Uji Reabilitas

Dari hasil uji reabilitas menunjukkan bahwa variabel *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge implementing*, inovasi dan kinerja organisasi memiliki Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel adalah reliabel.

**Analisis Regresi
Regresi Linier Sederhana**

Tabel 10
Koefisien Regresi dan Uji t *Knowledge Creation* terhadap Inovasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.766	4.009		.440	.663
	X1	.631	.113	.708	5.578	.000

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 10 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel *knowledge creation* adalah $Z = 1,766 + 0,631X_1$, artinya jika variabel inovasi naik satu angka, maka variabel *knowledge creation* naik sebesar 0,631.

Tabel 11
Koefisien Regresi dan Uji t *Knowledge Sharing* terhadap Inovasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.929	3.687		.794	.433
	X2	.866	.151	.719	5.752	.000

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel *knowledge sharing* adalah $Z = 2,929 + 0,866X_2$, artinya jika variabel inovasi naik satu angka, maka variabel *knowledge sharing* naik sebesar 0,866.

Tabel 12
Koefisien Regresi dan Uji t *Knowledge Implementing* terhadap Inovasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.737	4.172		.896	.377
	X3	.707	.145	.660	4.887	.000

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel *knowledge implementing* adalah $Z = 3,737 + 0,707X_3$, artinya jika variabel inovasi naik satu angka, maka variabel *knowledge implementing* naik sebesar 0,707.

Tabel 13
Koefisien Regresi dan Uji t Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.624	5.935		7.687	.000
	Z	-.046	.245	-.034	-.188	.852

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 13 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel inovasi adalah $Y = 45,624 - 0,046Z$, artinya jika variabel kinerja organisasi naik satu angka, maka variabel inovasi turun sebesar 0,046.

Tabel 14
Koefisien Regresi dan Uji t Knowledge Creation terhadap Kinerja Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.980	7.685		5.072	.000
	X1	.157	.217	.129	.723	.475

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 14 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel *knowledge creation* adalah $Y = 38,980 + 0,157X_1$, artinya jika variabel kinerja organisasi naik satu angka, maka variabel *knowledge creation* naik sebesar 0,157.

Tabel 15
Koefisien Regresi dan Uji t Knowledge Sharing terhadap Kinerja Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41.879	7.224		5.798	.000
	X2	.108	.295	.066	.367	.716

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 15 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel *knowledge sharing* adalah $Y = 41,879 + 0,108X_2$, artinya jika variabel kinerja organisasi naik satu angka, maka variabel *knowledge sharing* naik sebesar 0,108.

Tabel 16
Koefisien Regresi dan Uji t *Knowledge Implementing* terhadap Kinerja Organisasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.147	7.575		5.696	.000
	X3	.048	.263	.033	.181	.857

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 16 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel *knowledge implementing* adalah $Y = 43,147 + 0,048X_3$, artinya jika variabel kinerja organisasi naik satu angka, maka variabel *knowledge implementing* naik sebesar 0,048.

Regresi Linier Berganda

Tabel 17
Hasil Uji Regresi Linier Berganda Variabel *Knowledge Creation*, *Knowledge Sharing* dan *Knowledge Implementing* terhadap Inovasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.750	3.934		-.953	.348
	X1	.355	.129	.399	2.752	.010
	X2	.427	.219	.354	1.952	.061
	X3	.169	.189	.157	.893	.379

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 17 di atas, dapat diketahui bahwa koefien regresi untuk *knowledge creation* adalah 0,355, variabel *knowledge sharing* adalah 0,427 dan variabel *knowledge implementing* adalah 0,169. Nilai konstantanya adalah -3,750. Maka persamaan regresi linier berganda yang terbentuk adalah $Z = -3,750 + 0,355X_1 + 0,427X_2 + 0,169X_3$.

Tabel 18
Hasil Uji Regresi Linier Berganda Variabel *Knowledge Creation*, *Knowledge Sharing* dan *Knowledge Implementing* terhadap Kinerja Organisasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.961	8.868		4.506	.000
	X1	.192	.291	.158	.660	.514
	X2	.056	.493	.034	.113	.911
	X3	-.125	.426	-.085	-.293	.771

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 18 di atas, dapat diketahui bahwa koefien regresi untuk *knowledge creation* adalah 0,192, variabel *knowledge sharing* adalah 0,056 dan variabel *knowledge implementing* adalah -0,125. Nilai konstantanya adalah 39,961. Maka persamaan regresi linier berganda yang terbentuk adalah $Y = 39,961 + 0,192X_1 + 0,056X_2 - 0,125X_3$.

Pengujian Hipotesis

Uji secara Parsial (Uji t)

Variabel *knowledge creation* berdasarkan tabel 10, nilai t hitung variabel *knowledge creation* adalah 5,578 dan nilai t tabel sebesar 1,69552 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge creation* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap inovasi.

Variabel *knowledge sharing* berdasarkan tabel 11, nilai t hitung variabel *knowledge sharing* adalah 5,752 dan nilai t tabel sebesar 1,69552 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap inovasi.

Variabel *knowledge implementing* berdasarkan tabel 12, nilai t hitung variabel *knowledge implementing* adalah 4,887 dan nilai t tabel sebesar 1,69552 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge implementing* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap inovasi.

Variabel inovasi berdasarkan tabel 13, nilai t hitung variabel inovasi adalah -0,188 dan nilai t tabel sebesar 1,69552 maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel inovasi berpengaruh negatif secara parsial terhadap kinerja organisasi.

Variabel *knowledge creation* berdasarkan tabel 14, nilai t hitung variabel *knowledge creation* adalah 0,723 dan nilai t tabel sebesar 1,69552 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge creation* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi.

Variabel *knowledge sharing* berdasarkan tabel 15, nilai t hitung variabel *knowledge sharing* adalah 0,367 dan nilai t tabel sebesar 1,69552 maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge sharing* berpengaruh negatif secara parsial terhadap kinerja organisasi.

Variabel *knowledge implementing* berdasarkan tabel 16, nilai t hitung variabel *knowledge implementing* adalah 0,181 dan nilai t tabel sebesar 1,69552 maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge implementing* berpengaruh negatif secara parsial terhadap kinerja organisasi.

Uji F

Tabel 19
Hasil Perhitungan F Hitung Antara Variabel Knowledge Creation, Knowledge Sharing dan Knowledge Implementing terhadap Inovasi

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	187.614	3	62.538	17.214	.000 ^a
	Residual	105.356	29	3.633		
	Total	292.970	32			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Z

Sumber: *Pengolahan data dengan SPSS 16.0, 2016*

Berdasarkan tabel 19 maka diperoleh F hitung $>$ F tabel ($17,214 > 2,92$) dan nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge creation*, *knowledge sharing* dan *knowledge implementing* secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap inovasi.

Tabel 20
Hasil Perhitungan F Hitung Antara Variabel *Knowledge Creation*, *Knowledge Sharing* dan *Knowledge Implementing* terhadap Kinerja Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.813	3	3.604	.195	.899 ^a
	Residual	535.429	29	18.463		
	Total	546.242	32			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: *Pengolahan data dengan SPSS 16.0, 2016*

Berdasarkan tabel 20 maka diperoleh F hitung > F tabel ($0,195 < 2,92$) dan nilai signifikansi ($0,899 > 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge creation*, *knowledge sharing* dan *knowledge implementing* secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Analisis Jalur

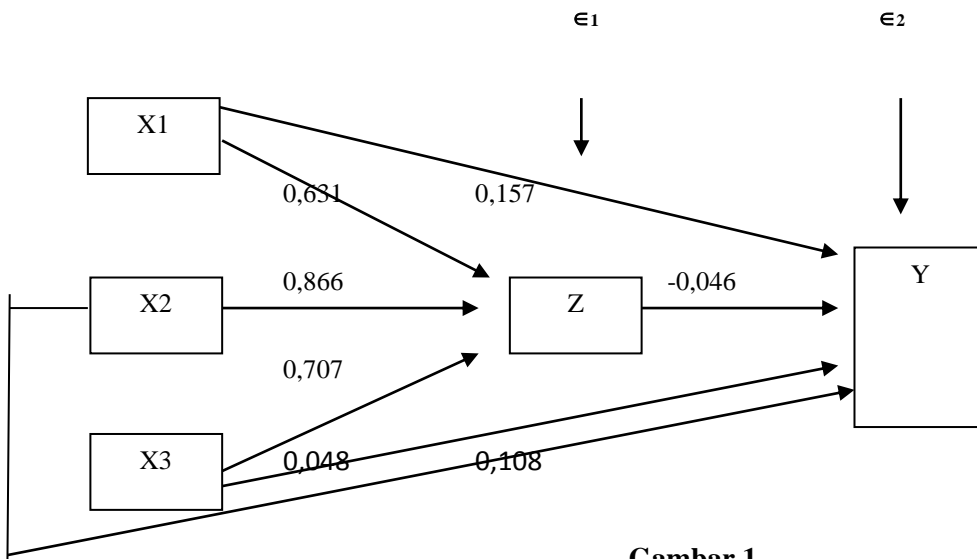
Model analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Hasil yang didapatkan untuk mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total diperoleh dengan menggunakan bantuan SPSS, hasil perhitungannya terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 21
Hasil Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X ₁ → Z	0,631		
X ₂ → Z	0,866		
X ₃ → Z	0,707		
Z → Y	-0,046		
X ₁ → Y	0,157		
X ₂ → Y	0,108		
X ₃ → Y	0,048		
X ₁ → Z → Y		$(-0,342 \times 0,631) = -0,216$	$(-0,342 + (-0,216)) = 0,558$
X ₂ → Z → Y		$(-0,229 \times 0,866) = -0,198$	$(-0,229 + (-0,011)) = 0,24$
X ₃ → Z → Y		$(-0,134 \times 0,707) = -0,095$	$(-0,134 + (-0,095)) = 0,229$

Sumber: *Data Primer yang telah diolah, 2016*

Berdasarkan Tabel 21 di atas, dapat digambarkan dalam diagram jalur seperti berikut ini:



Gambar 1
Diagram Jalur

Persamaan strukturalnya dapat dilihat sebagai berikut:

$$Z = 0,631X_1 + 0,866X_2 + 0,707X_3 + \epsilon_1$$

$$Y = 0,157X_1 + 0,108X_2 + 0,048X_3 + (-0,046)Z + \epsilon_2$$

Pengaruh langsung dari variabel *knowledge creation* (X_1) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 0,157 sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah -0,029. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung dari *knowledge creation* (X_1) terhadap kinerja organisasi (Y) lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Pengaruh langsung dari variabel *knowledge sharing* (X_2) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 0,108 sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah -0,04. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung dari *knowledge sharing* (X_2) terhadap kinerja organisasi (Y) lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Pengaruh langsung dari variabel *knowledge implementing* (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 0,048 sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah -0,033. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung dari *knowledge implementing* (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y) lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Pembahasan

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil dari analisis yang telah dilakukan, seperti yang dijelaskan berikut ini. **Pada hipotesis pertama** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara *knowledge creation* (X_1) terhadap inovasi (Z)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan $Z = 1,766 + 0,631X_1$ dengan t hitung sebesar 5,578 lebih besar dari t tabel yaitu 1,69552. Koefisien regresi yang positif juga menunjukkan bahwa semakin tinggi *knowledge creation* sebuah organisasi bisnis di bidang industri kreatif digital di kota Semarang, yang terdiri dari *socialization* yang mengkonversikan pengetahuan *tacit* pada tingkat individu dengan kelompok sehingga menjadi proses penyebaran pengalaman dan penciptaan pengetahuan seperti penyebaran model mental dan *skill* teknik, *externalization* yang mengkonversikan *tacit-explicit* pada tingkat organisasi kelompok yang merupakan inti dari proses penciptaan pengetahuan berbentuk konsep hipotesa atau model, *combination* yang merupakan proses sistemisasi konsep dalam sistem pengetahuan, dan *internalization* yang merupakan proses perubahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan *tacit* mempengaruhi inovasi pada sebuah organisasi industri kreatif digital di kota Semarang. Hal ini sesuai dengan teori Malhotra (2005), salah satu alasan penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan adalah untuk meningkatkan tingkat inovasi. Fase awal proses inovasi yaitu *the idea phase* terdapat proses *knowledge creation* (Fugslang: 2008). Sehingga, dari adanya pendapat-pendapat tersebut, dikatakan bahwa *knowledge creation* berpengaruh terhadap inovasi. Koefisien korelasi variabel *knowledge creation* (X_1) sebesar 0,631 menunjukkan bahwa korelasi variabel

knowledge creation (X1) adalah korelasi kuat dan searah. Koefisien determinasi variabel *knowledge creation* (X1) terhadap inovasi sebesar 50,1% pengaruhnya.

Pada **hipotesis kedua** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara variabel *knowledge sharing* (X2) terhadap inovasi (Z)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan $Z = 2,929 + 0,866X_2$ dengan t hitung sebesar 5,752 lebih besar dari t tabel yaitu 1,69552. Koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,866 menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai dari *knowledge sharing* sebuah organisasi bisnis bidang industri kreatif digital mulai dari *comparison* yang membandingkan pengetahuan individu, *consequences* yang mewujudkan sebuah hasil dari *knowledge sharing*, *connections* yang menghubungkan pengetahuan dan kinerja individu dan *conversation* dalam kegiatan sehari-hari yang berbicara tentang pengetahuan yang individu miliki dari organisasi bisnis bidang industri kreatif digital kota Semarang menciptakan sebuah nilai tersendiri bagi industri tersebut, sehingga semakin tinggi nilai *knowledge sharing* semakin tinggi tingkat inovasinya. Koefisien korelasi variabel *knowledge sharing* yaitu sebesar 0,866 menunjukkan bahwa korelasi variabel *knowledge sharing* (X₂) terhadap inovasi (Z) adalah kuat dan searah. Hal ini sesuai dengan pendapat Subagyo (2007: 3), bahwa *knowledge sharing* menjadi salah satu metode yang memiliki beberapa manfaat salah satunya inovasi. Sehingga dengan terjadinya proses *knowledge sharing* akan mendorong inovasi dikarenakan dengan adanya proses ini, akan ada kesempatan untuk membagikan ilmu, pengalaman, dan ide yang dimiliki. Koefisien determinasi dari variabel *knowledge sharing* (X2) terhadap inovasi (Z) adalah sebesar 51,6% pengaruhnya.

Pada **hipotesis ketiga** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara *knowledge implementing* (X3) terhadap inovasi (Z)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan $Z = 3,737 + 0,707X_3$ dengan t hitung sebesar 4,887 lebih besar dari t tabel yaitu 1,69552. Koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,707 menunjukkan bahwa semakin tinggi proses *knowledge implementing*, yang berupa lisensi atas produk dan penggunaan teknologi berlisensi, pengetahuan diterapkan untuk melayani pelanggan, produk dan teknologi sesuai dengan manajemen pengetahuan perusahaan, aplikasi sumber daya yang ada untuk pengelolaan pengetahuan, serta pengetahuan dapat dimiliki oleh seluruh karyawan, maka semakin tinggi juga tingkat inovasinya. Koefisien korelasi variabel *knowledge implementing* (X3) terhadap inovasi (Z) adalah sebesar 0,707 menunjukkan hubungan atau korelasi yang kuat dan searah. Koefisien determinasi dari variabel *knowledge implementing* (X3) terhadap inovasi (Z) adalah sebesar 43,5% pengaruhnya.

Pada **hipotesis keempat** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara *knowledge creation* (X1), *knowledge sharing* (X2) dan *knowledge implementing* (X3) secara simultan terhadap inovasi (Z)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear berganda dengan persamaan $Z = -3,750 + 0,355X_1 + 0,427X_2 + 0,169X_3$ dengan t hitung variabel *knowledge creation* (X1) sebesar 2,752 lebih besar dari t tabel yaitu 1,69552, variabel *knowledge sharing* (X2) sebesar 1,952 lebih besar daripada t tabel 1,69552 dan variabel *knowledge implementing* (X3) sebesar 0,893 lebih kecil dari t tabel yaitu sebesar 1,69552. Dapat dikatakan bahwa hanya variabel *knowledge implementing* saja yang tidak berpengaruh terhadap inovasi. Koefisien regresi yang positif dari masing – masing dari variabel *knowledge creation* adalah sebesar 0,355, variabel *knowledge sharing* sebesar 0,427 dan variabel *knowledge implementing* sebesar 0,169. Pada uji F, F hitung yang sebesar 17,214 lebih besar dari F tabel yang sebesar 2,92, sehingga menunjukkan bahwa variabel *knowledge creation* (X1), *knowledge sharing* (X2) dan *knowledge implementing* (X3) secara simultan berpengaruh positif terhadap variabel inovasi (Z). Hal ini sesuai dengan teori Stankevics dan Slaustaitė (2012) yang menunjukkan bahwa dengan adanya proses-proses implementasi manajemen pengetahuan, dapat menciptakan dan bahkan meningkatkan inovasi sebuah organisasi.

Pada **hipotesis kelima** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara inovasi (Z) terhadap kinerja organisasi (Y)”, tidak terbukti. Hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan $Y = 45,624 - 0,046Z$ dengan t hitung sebesar -0,188 lebih kecil dari t tabel yaitu 1,69552. Koefisien regresi yang negatif yaitu sebesar 0,046 menunjukkan bahwa dengan adanya inovasi baik dari sisi proses, produk maupun administrasi tidak mempengaruhi kinerja sebuah organisasi bidang industri kreatif digital di kota Semarang. Padahal menurut teori dari Ibid, organisasi yang inovatif diharapkan akan memiliki kinerja yang baik. Kemudian menurut Camisón & Villar-López (2012), inovasi adalah sumber yang penting yang dapat meningkatkan kinerja. Hal ini disebabkan di industri kreatif digital di kota Semarang, masih belum menciptakan inovasi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kebanyakan hanya membuat inovasi untuk dipasarkan pada pasar, namun kinerja organisasi belum

dikelola dengan maksimal. Kebanyakan industri-industri di kota Semarang hanya membuat produk yang dapat dijual di pasar, namun dari sisi finansial, mereka belum memikirkan adanya laba, modal digunakan semua untuk inovasi. Hal yang juga mempengaruhi adalah kebanyakan industri kreatif digital di kota Semarang masih baru, berupa *startup* yang masih belum matang. Mereka hanya membuat produk untuk dijual dan untuk mendapat nama. Hal lain yang mempengaruhi adalah dikarenakan proses inovasi tidak bisa secara cepat mempengaruhi kinerja organisasi. Diperlukan data longitudinal untuk melihat proses inovasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Kemudian, hal yang mempengaruhi pula adalah alasan geografis. Di Semarang, bidang industri kreatif digital masih sangat jarang, dan mereka yang membuat bisnis dalam bidang tersebut belum memaksimalkan potensinya. Dibandingkan dengan kota-kota besar lainnya seperti Jakarta, Surabaya dan Bandung yang industri kreatif digitalnya sudah maju dan masyarakatnya sudah memiliki *awareness* dalam bidang ini, sehingga kinerja organisasi bisnis dalam bidang ini lebih cepat maju, sedangkan di Semarang, industri ini masih terhitung sangat baru.

Pada **hipotesis keenam** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara *knowledge creation* (X1) terhadap kinerja organisasi (Y)”, tidak terbukti. Hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan $Y = 38,980 + 0,157X_1$ dengan t hitung sebesar 0,723 lebih kecil dari t tabel yaitu 1,69552. Koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,157 menunjukkan bahwa semakin tinggi proses *knowledge creation* sebuah organisasi bisnis di bidang industri kreatif digital di kota Semarang, yang terdiri dari *socialization* yang mengkonversikan pengetahuan *tacit* pada tingkat individu dengan kelompok sehingga menjadi proses penyebaran pengalaman dan penciptaan pengetahuan seperti penyebaran model mental dan *skill* teknik, *externalization* yang mengkonversikan *tacit-explicit* pada tingkat organisasi kelompok yang merupakan inti dari proses penciptaan pengetahuan berbentuk konsep hipotesa atau model, *combination* yang merupakan proses sistemisasi konsep dalam sistem pengetahuan, dan *internalization* yang merupakan proses perubahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan *tacit* mempengaruhi kinerja organisasi. Koefisien korelasi variabel *knowledge creation* (X1) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 0,157 menunjukkan hubungan atau korelasi yang searah. Hal ini sesuai dengan teori Zaim (2012), bahwa implementasi *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut Chatman dan Bersade (1997), mekanisme SECI dapat meningkatkan kinerja organisasi. Koefisien determinasi dari variabel *knowledge creation* (X3) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 1,7%, yang menunjukkan walaupun hubungannya searah, namun pengaruh dari *knowledge creation* (X1) terhadap kinerja organisasi (Y) kecil.

Pada **hipotesis ketujuh** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara *knowledge sharing* (X2) terhadap kinerja organisasi (Y)” tidak terbukti. Walaupun hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan $Y = 41,879 + 0,108X_2$ yang seharusnya dari koefisien regresi yang positif sebesar 0,108 menunjukkan adanya korelasi yang searah, namun t hitung sebesar 0,367 lebih kecil dari t tabel yaitu 1,69552 yang menunjukkan H_0 diterima. Padahal berdasar teori Banerjee (2003), kegiatan *knowledge sharing* yang berupa komunikasi, hubungan kerja, *teamwork* dan budaya kerja meningkatkan kinerja pada organisasi. Hal ini disebabkan, proses *knowledge sharing* hanya berupa budaya namun belum dimaksimalkan untuk meningkatkan kinerja. Hanya berupa kegiatan untuk berbagi pengetahuan sehingga masing-masing karyawan dapat memiliki ide, pengetahuan dan mengetahui pengalaman si pemberi informasi.

Pada **hipotesis kedelapan** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara *knowledge implementing* (X3) terhadap kinerja organisasi (Y)” tidak terbukti. Walaupun hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan $Y = 43,147 + 0,048X_3$ yang seharusnya dari koefisien regresi yang positif sebesar 0,048 menunjukkan adanya korelasi yang searah, namun t hitung sebesar 0,181 lebih kecil dari t tabel yaitu 1,69552 yang menunjukkan H_0 diterima. Sedangkan menurut teori Tiwana (2010), penerapan manajemen pengetahuan dilakukan melalui sepuluh langkah yang pada langkah terakhirnya terdapat tahap penilaian kinerja yang dinilai dalam *balance scorecard* yang dikemukakan Kaplan et al (1996). Hal ini disebabkan, kegiatan *knowledge implementing* di kebanyakan organisasi bisnis bidang industri kreatif digital di kota Semarang, belum dimaksimalkan. Sebagai contoh, dalam salah satu indikator *knowledge implementing* yang berupa penerapan pengetahuan dapat digunakan untuk melayani pelanggan, ternyata di banyak organisasi bisnis bidang industri kreatif digital di kota Semarang belum menerapkan hal tersebut sepenuhnya. Kemudian, sumber daya dalam perusahaan juga belum dimaksimalkan untuk mengelola pengetahuan yang ada. Implementasi pengetahuan belum benar-benar diterapkan untuk meningkatkan kinerja, hanya sudah dilaksanakan sekedarnya.

Pada **hipotesis kesembilan** yang berbunyi “diduga ada pengaruh positif antara *knowledge creation* (X1), *knowledge sharing* (X2) dan *knowledge implementing* (X3) terhadap kinerja organisasi (Y) melalui inovasi (Z)”, tidak terbukti dengan hasil uji regresi linear berganda dengan persamaan $Y = 38,344 + 0,345X_1 + 0,240X_2 - 0,052X_3 - 0,431Z$ dengan t hitung variabel *knowledge creation* (X1) sebesar 1,058, variabel *knowledge sharing* (X2) sebesar 0,458, variabel *knowledge implementing* (X3) sebesar -0,121 dan variabel inovasi (Z) sebesar -1,031 sedangkan t tabel sebesar 1,69552. Pada variabel *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge implementing*, dan inovasi, t hitung lebih kecil daripada t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge implementing*, dan inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Secara simultan, akan terlihat dari uji F yang F hitungnya sebesar 0,412 lebih kecil dari F tabel sebesar 2,92, sehingga dapat disimpulkan, secara simultan *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge implementing*, dan inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur menyatakan bahwa pengaruh *knowledge creation* (X1), *knowledge sharing* (X2) dan *knowledge implementing* (X3) terhadap kinerja organisasi (Y) melalui inovasi (Z) adalah sebesar -1,031 lebih kecil dari t tabel yaitu 1,69552 dengan signifikansi $0,311 > \alpha (0,05)$ sehingga dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian disimpulkan bahwa inovasi (Z) tidak memediasi hubungan antara implementasi *knowledge management* (X) dan kinerja organisasi (Y). Hal ini dapat dijelaskan dari hipotesis 5, inovasi yang tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sehingga dengan menggunakan perhitungan analisis jalur, *knowledge creation*, *knowledge sharing* dan *knowledge implementing* menjadi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui inovasi. Kemudian, dapat dijelaskan juga dari sobel test di mana t hitung dari masing-masing variabel lebih kecil daripada t tabel yaitu 1,69552. Padahal, dalam penelitian yang dilakukan oleh *the Conference Board* pada tahun 2000 pada 150 perusahaan di Amerika Utara dan Eropa, tanpa adanya inovasi, performa organisasi sangat sulit untuk meningkat, sedangkan untuk menciptakan inovasi, dibutuhkan implementasi *knowledge management* sehingga muncul ide yang dijadikan inovasi yang akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Berdasar hasil penelitian selama di lapangan, implementasi *knowledge management* industri kreatif digital di kota Semarang dapat meningkatkan inovasi, namun tidak bisa meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan orientasi industri kreatif digital di kota Semarang terfokus pada penciptaan inovasi produk yang merupakan tujuan jangka pendek, namun belum terfokus untuk meningkatkan kinerja organisasi yang merupakan tujuan jangka panjang. Hal lainnya adalah dikarenakan iklim industri kreatif digital kota Semarang yang berada pada tahap awal, sehingga masih memikirkan bagaimana industri kreatif digital yang dibangun agar dapat dikenal terlebih dahulu. Rata-rata umur sebuah organisasi industri kreatif digital di kota Semarang relatif pendek atau relatif muda, hal inilah yang menyebabkan organisasi masih belum memikirkan peningkatan kinerja organisasi. Hal lain yang mempengaruhi adalah dikarenakan proses inovasi tidak bisa secara cepat mempengaruhi kinerja organisasi. Diperlukan data longitudinal untuk melihat proses inovasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji regresi linier sederhana dan uji t yang telah dianalisis, dapat disimpulkan sebagai berikut :
 - a. Variabel *Knowledge Creation* (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Inovasi (Z) pada industri kreatif digital di kota Semarang.
 - b. Variabel *Knowledge Sharing* (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap Inovasi (Z) pada industri kreatif digital di kota Semarang.
 - c. Variabel *Knowledge Implementing* (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap Inovasi (Z) pada industri kreatif digital di kota Semarang.
 - d. Variabel Inovasi (Z) berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Organisasi (Y) pada industri kreatif digital di kota Semarang.
 - e. Variabel *Knowledge Creation* (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi (Y) pada industri kreatif digital di kota Semarang.

- f. Variabel *Knowledge Sharing* (X2) berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Organisasi (Y) pada industri kreatif digital di kota Semarang.
 - g. Variabel *Knowledge Implementing* (X3) berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Organisasi (Y) pada industri kreatif digital di kota Semarang.
2. Berdasarkan pengujian hipotesis secara simultan menggunakan uji regresi linier berganda dan uji F, dapat disimpulkan bahwa :
 - a. Variabel *knowledge creation* (X1), *knowledge sharing* (X2), dan *knowledge implementing* (X3) secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap inovasi (Z) pada industri kreatif digital di kota Semarang.
 - b. Variabel *knowledge creation* (X1), *knowledge sharing* (X2), dan *knowledge implementing* (X3) melalui inovasi (Z) secara simultan berpengaruh signifikan negatif pada kinerja organisasi (Y).
 3. Berdasarkan hasil pengujian mediasi, variabel inovasi memediasi hubungan implementasi *knowledge management* (X) dengan kinerja organisasi (Y) secara negatif.

Saran

Berikut disajikan beberapa saran berdasarkan hasil penelitian yang dapat bermanfaat bagi pihak organisasi bisnis industri kreatif digital kota Semarang, pemerintah kota Semarang dan IKITAS serta untuk penelitian selanjutnya :

1. Pemimpin dari organisasi mendukung pengembangan kinerja karyawannya.
2. Organisasi bisnis dalam bidang industri kreatif digital lebih baik untuk mengatur tujuan jangka panjang, yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi agar organisasi dapat bertahan dalam waktu yang lama, bukan hanya meningkatkan inovasi.
3. Dalam pengembangan kinerja organisasi bisnis bidang industri kreatif digital, dibutuhkan dukungan dari pemerintah yang kuat, dikarenakan dukungan pemerintah dapat membantu pengembangan kinerja organisasi industri tersebut.
4. Untuk pihak IKITAS sebagai fasilitator industri kreatif digital, semakin meningkatkan kinerjanya sebagai inkubator bisnis untuk membantu banyak industri kreatif digital di kota Semarang tumbuh.

Daftar Rujukan

- Ekambaram, Røstad, and Henriksen. 2012. *The Role of Knowledge Management and Innovation in Challenging Times: A View on the Leisure Boat Industry*. Trondheim: Copyright proceedings of the European Conference on Knowledge Management: Academic Conferences & Publishing International Ltd. Norway.
- Gera, and Gu. 2004. *The Effect of Organizational Innovation and Knowledge implementing on Firm Performance*. International Productivity Monitor No. 9. Canada.
- Girniene, Ingrida. 2012. *Knowledge Management Influence on Innovation: Theoretical Analysis of Organizational Factors*. Copyright proceedings of the European Conference on Knowledge Management: Academic Conferences & Publishing International Ltd. Vilnius: Vilnius University. Lithuania.
- Inkinen, and Kianto. 2015. *Knowledge Management Practices and Firm Performance: Empirical Findings From Finland*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. Finland.
- Jafari, Akhayan and Mortzaei. 2009. *A Review On Knowledge Management Discipline: Empirical Study About Implementation of Knowledge Management*. Journal of Knowledge Management Practice Vol. 10 No.1. Tehran : Iran University of Science and Technology.
- Kenfac, Nekoumanesh, and Yang. 2013. *Process Innovation: Impacts on Organization's Performance (A Qualitative Study of Four Swedish Municipalities)*. Linnaeus University School of Business and Economics. Swedish.
- Nonaka & Konno. 1998. *The Concept of "BA": Building A Foundation For Knowledge Creator*. California Management 40 (3).

Pastin. 1986. The Hard Problem Of Management. Jossey Bass Inc. California. USA.

Pawlowski, Jan M. 2012. Towards Born-Global Innovation: the Role of Knowledge Management and Social Software. Copyright proceedings of the European Conference on Knowledge Management: Academic Conferences & Publishing International Ltd. University of Jyväskylä. Finland

Stankevicius, and Slaustaitė. 2012. Innovation and Sustainability: Two-Sided Knowledge Management by an Ice-Cream Producer. Copyright proceedings of the European Conference on Knowledge Management: Academic Conferences & Publishing International Ltd. Lithuania.