

# HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KEBERLANJUTAN ORGANISASI: PERAN SERTIFIKASI ISO 9001

<sup>1</sup>Bimmo Dwi Baskoro\*, <sup>2</sup>Heri Sapari Kahpi, <sup>3</sup>Iwan Ridwan

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Manajemen Labora, <sup>2</sup>Sekolah Tinggi  
Ilmu Ekonomi Banten, <sup>3</sup>Pemprov Banten

<sup>1</sup>Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur

<sup>2</sup>heri.kahpi1976@gmail.com, <sup>3</sup>iridwan1103@gmail.com

\*Corresponding author: <sup>1</sup>bimmodibi@gmail.com

## Abstrak

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor penentu manajemen pengetahuan terhadap keberlanjutan organisasi. Penelitian ini juga untuk menyelidiki perbedaan kinerja di antara perusahaan bersertifikat dan non-bersertifikat ISO 9001. Sebanyak 156 karyawan dari berbagai perusahaan swasta di Bekasi digunakan sebagai sampel. Pendekatan SEM-PLS digunakan untuk menguji model hipotesis. Pengujian sampel independen t-test digunakan untuk melihat perbedaan antara perusahaan bersertifikat ISO 9001 dan non-bersertifikat. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penyimpanan pengetahuan memainkan peran kunci dalam generasi pengetahuan, berbagi, dan pemanfaatan. Manajemen pengetahuan memiliki dampak yang signifikan terhadap keberlanjutan organisasi.*

**Kata Kunci:** manajemen pengetahuan, keberlanjutan organisasi, ISO 9001, Bekasi

## Abstract

*The purpose of this study is to determine the influence of the determinants of knowledge management on organizational sustainability. The study also investigated performance differences among ISO 9001 certified and non-certified companies. A total of 156 employees from various private companies in Bekasi were used as samples. The SEM-PLS approach is used to test hypothetical models. Independent sample t-test testing is used to see the difference between ISO 9001 certified and non-certified companies. Based on the results of research it is known that the storage of knowledge plays a key role in the generation of knowledge, sharing, and utilization. Knowledge management has a significant impact on organizational sustainability.*

**Keywords:** knowledge management, organizational sustainability, ISO 9001, Bekasi

## PENDAHULUAN

Keberlanjutan organisasi adalah masalah yang signifikan bagi semua jenis perusahaan untuk mengurangi risiko, menghadapi situasi yang tidak pasti, dan mencari stabilitas di pasar yang berubah dengan cepat (Carayannis, Sindakis, & Walter, 2015). Souto (2021) mendefinisikan keberlanjutan sebagai "urat nadi dari inovasi organisasi dan teknologi yang berpengaruh pada *bottom-line* dan *top-line*." Selain sensitivitas manajerial, ada juga kebutuhan yang kuat untuk pembelajaran berkelanjutan dan manajemen pengetahuan (Zaim & Chiabrishvili, 2018) untuk mencapai keberlanjutan organisasi.

Manajemen pengetahuan (*knowledge management* atau KM) merupakan faktor penting dalam bisnis yang perlu dikelola secara efisien untuk mencapai kesuksesan

organisasi dalam jangka panjang. Para peneliti telah mencatat bahwa manajemen pengetahuan yang efektif merangsang keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan (Rehman, Bresciani, Ashfaq, & Alam, 2021). Rehman et al. (2021) mencatat bahwa semua personil administrasi harus secara aktif berpartisipasi dalam berbagai tingkat proses manajemen pengetahuan, yang terutama penciptaan pengetahuan, berbagi, dan mengeksploitasi. Selain itu, beberapa peneliti mengklaim bahwa manajemen pengetahuan tidak berwujud memiliki efek yang relatif lebih besar pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Muthuveloo, Shanmugam, & Teoh, 2017) dibandingkan dengan sumber daya fisik (seperti sumber daya keuangan, bangunan, lokasi, atau fasilitas). Manajemen pengetahuan tidak berwujud mengacu pada kinerja internal dan eksternal organisasi termasuk keterlibatan dan retensi karyawan, kepuasan pelanggan dan strategi loyalitas, reputasi merek, dan kebijakan pemangku kepentingan (Brito, Pais, dos Santos, & Figueiredo, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Dzenopoljac, Alasadi, Zaim, dan Bontis (2018) menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara manajemen pengetahuan yang efektif dan kesuksesan bisnis. Metode ini memfasilitasi organisasi untuk menghasilkan, mentransfer, dan memanfaatkan pengetahuan yang diperlukan.

Sebuah organisasi pembelajaran menggunakan sumber dayanya untuk mendapatkan pemahaman baru tentang lingkungannya (Örtenblad, 2018). Belajar adalah proses penting bagi organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah secara konsisten dimana proses ini harus terus menerus, mengikuti fluktuasi pasar, dan mendapatkan kesuksesan berkelanjutan organisasi (Jorna, Hadders, & Faber, 2009; Smith & Smith, 2012). Jorna et al. (2009) berpendapat bahwa keberhasilan dan inovasi yang berkelanjutan mencakup empat tren pasar utama: beradaptasi dengan tren dunia nyata, pembelajaran organisasi reguler, pembelajaran inovatif untuk memperkuat kemampuan organisasi, dan program / kebijakan yang menggunakan praktik KM untuk pertumbuhan dan kinerja jangka panjang yang berkelanjutan. Dalam hal ini, setiap organisasi perlu mencapai keberlanjutan untuk efektivitas jangka panjangnya. Zaim dan Chiabrishvili (2018) menunjukkan bahwa ada kurangnya studi empiris yang berfokus pada efek yang dimiliki proses KM terhadap kinerja jangka panjang perusahaan yang berkelanjutan.

Zaim dan Chiabrishvili (2018) mempelajari dampak proses KM pada kinerja manajemen pengetahuan perusahaan menggunakan pendekatan berbasis varians yang bertentangan dengan pendekatan berbasis proses. Penelitian tersebut menguraikan hubungan antara generasi pengetahuan, berbagi, penyimpanan, dan pemanfaatan sebagai proses utama manajemen pengetahuan. Penelitian ini juga menguji dampak dari proses ini pada kinerja manajemen pengetahuan perusahaan dan menemukan bahwa generasi pengetahuan, berbagi, dan penyimpanan adalah pendorong utama pemanfaatan pengetahuan. Selain itu, juga membahas dampak dari proses ini terhadap keberlanjutan organisasi. Selanjutnya, penelitian ini membahas manajemen pengetahuan perusahaan bersertifikat dan non-bersertifikat ISO 9001 dan kinerja keberlanjutan organisasi.

Diketahui bahwa relatif sangat sedikit penelitian tentang hubungan antara manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi. Selanjutnya, belum ada penelitian yang membahas perusahaan bersertifikat dan non-bersertifikat ISO 9001 dari sudut pandang kinerja manajemen pengetahuan. Hal inilah yang menjadi manfaat dan kontribusi penelitian ini. Fokus penelitian adalah pada praktik manajemen pengetahuan perusahaan bersertifikat ISO 9001 dengan membandingkannya dengan perusahaan yang tidak bersertifikat. Tujuan pertama dari penelitian ini adalah menyelidiki seberapa efektif proses manajemen pengetahuan untuk kinerja berkelanjutan perusahaan di Bekasi. Kedua, penelitian ini membedakan antara praktik manajemen pengetahuan perusahaan

bersertifikat ISO 9001 dan non-bersertifikat. Penelitian ini juga melakukan uji sampel independen untuk menguji perbedaan dalam praktik manajemen pengetahuan antara perusahaan bersertifikat ISO 9001 dan non-bersertifikat.

## KERANGKA TEORI

### Manajemen Pengetahuan dan Keberlanjutan Organisasi

Melihat pada literatur saat ini, manajemen pengetahuan menyediakan perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar (Hussi, 2004; Liebowitz, 2001). Pengetahuan didefinisikan sebagai sumber informasi, pengalaman, dan nilai individu (Nonaka, 1994). Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai manajemen sistematis dari semua kegiatan dan proses yang mengacu pada generasi dan pengembangan, kodifikasi dan penyimpanan, mentransfer dan berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan untuk mempromosikan keunggulan kompetitif organisasi (Zaim, Muhammed, & Tarim 2019).

Saat membahas pengetahuan organisasi, Nonaka (1994) membuat perbedaan antara pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Menurutnya, pengetahuan eksplisit adalah "pengetahuan yang dapat diungkapkan dalam kata-kata dan angka dan dibagikan dalam bentuk data, rumus ilmiah, spesifikasi, manual, dan sejenisnya" (Nonaka, Toyama, & Konno 2000). Pengetahuan semacam ini dapat dengan mudah ditularkan antara individu secara formal dan sistematis. Selain itu, pengetahuan implisit didefinisikan sebagai "sangat pribadi dan sulit untuk diformalkan, sehingga sulit untuk berkomunikasi atau berbagi dengan orang lain" (Nonaka et al., 2000).

Chou (2005) berpendapat bahwa organisasi perlu menggunakan beberapa alat KM yang memfasilitasi dan mengklarifikasi operasi perusahaan untuk meningkatkan penggunaan proses KM yang efisien. Indarti dan Dyahjatmayanti (2015) mendefinisikan alat-alat ini sebagai alat yang mendukung kinerja aplikasi, kegiatan atau tindakan seperti generasi pengetahuan, kodifikasi pengetahuan atau transfer pengetahuan.

Sejalan dengan ini, organisasi harus mempertimbangkan fungsi penting dan perbedaan antara operasi pengetahuan berwujud dan tidak berwujud sambil meningkatkan kapasitas pemrosesan data yang dimiliki (Kamasak, 2017). Manajemen pengetahuan *intangible* mengacu pada kinerja internal dan eksternal organisasi termasuk keterlibatan dan retensi karyawan, strategi kepuasan dan loyalitas pelanggan, reputasi merek, dan kebijakan pemangku kepentingan (Brito et al., 2020; Darroch, 2005). Hal ini relatif sulit bagi pesaing untuk meniru dan mentransfer faktor-faktor ini untuk mencapai posisi yang menguntungkan dibandingkan dengan sumber daya nyata (Karamustafa & Ülker, 2020; Pereira, Mellahi, Temouri, Patnaik, & Roohanifar, 2019). Oleh karena itu, para peneliti mencatat dua jenis evaluasi untuk menyelidiki keuntungan dari organisasi inovatif dan pembelajaran yang diklasifikasikan sebagai studi eksplorasi dan eksploitasi (Oh, 2019; Zhang & Zhu, 2019). Beberapa studi eksploitasi mencakup versi pertama dari praktik manajemen pengetahuan yang berfokus pada pencarian lingkungan untuk adaptasi yang lebih efektif dari operasi pengetahuan (Jorna et al., 2009). Studi yang ada menunjukkan empat jenis proses KM dalam efektivitas organisasi: manajemen berorientasi manusia, operasional, berorientasi teknologi, dan berorientasi pada proses (Inkinen, Kianto, & Vanhala 2015). Namun, penyelidikan terbaru mengacu pada empat jenis komponen KM dari generasi pengetahuan, kodifikasi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan pada keberhasilan berkelanjutan perusahaan (Zaim & Chiabrishvili, 2018; Zaim et al., 2019).

Dzenopoljac et al. (2018) berpendapat bahwa negara maju lebih aktif dalam penggunaan sistem KM. Selain itu, organisasi di negara-negara berkembang mungkin merasa lebih sulit untuk mengadopsi kerangka kerja kualitas ISO 9001 sesuai dengan praktik KM untuk hasil yang baik. Namun, penelitian seperti ini sangat terbatas dalam hal membahas hubungan antara praktik KM dan keberlanjutan organisasi khususnya di Indonesia.

Efektivitas bisnis mengacu pada keberhasilan perusahaan yang memenuhi atau melampaui harapan (Torlak, Kuzey, & Ragom, 2018). Juga telah dicatat bahwa pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, efektivitas dalam persaingan, penurunan biaya, dan efisiensi dalam produk dan layanan adalah beberapa penentu keberhasilan bisnis (Dzenopoljac et al., 2018; Torlak, Demir, & Budur, 2020).

Tujuan utama setiap organisasi adalah mencapai keberlanjutan. Dalam konteks ini, Jorna et al. (2009) berpendapat bahwa keberlanjutan mengacu pada pemantauan keseimbangan antara operasi perusahaan dan fluktuasi lingkungan. Oleh karena itu, keberlanjutan didefinisikan sebagai hasil dari kegiatan organisasi, sukarela atau diatur oleh hukum, yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan operasi bisnisnya yang layak (termasuk kelayakan keuangan yang sesuai) sementara tidak berdampak negatif terhadap sistem sosial atau ekologis apa pun (Smith & Smith, 2012).

Gloet (2006) menunjukkan bahwa organisasi harus mempraktekkan kebijakan KM yang berkelanjutan untuk meningkatkan pangsa pasar tersebut melalui KM yang akan mengarah pada keberhasilan berkelanjutan organisasi. Namun, sebuah organisasi harus memiliki dua spesialisasi penting untuk mencapai keberlanjutan di pasar - kecenderungan untuk berubah atau inovasi dan kapasitas untuk menjadi inovatif. Organisasi lebih lanjut mencatat bahwa proses ini didukung oleh kapasitas belajar dan KM yang efektif. Oleh karena itu, diklaim bahwa dari pada generasi pertama proses KM, generasi kedua proses KM seperti *knowledge generation, storage, transfer*, dan pemanfaatan memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap keberlanjutan. Sejalan dengan ini, Zaim & Chiabrishvili (2018) menyelidiki dampak praktik KM terhadap keberlanjutan dan menemukan bahwa penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan.

### **Manajemen Pengetahuan dan ISO 9001**

Penelitian tentang KM dan kinerja perusahaan sangat banyak, tetapi sangat sedikit yang diketahui tentang hubungan antara KM dan keberlanjutan serta efek moderasi dari sertifikasi ISO 9001 pada hubungan ini. Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) menyediakan sistem sertifikasi internasional untuk organisasi (Celik & Olcer, 2018). Standar ISO 9001:2015 saat ini telah diperbarui dan negara-negara baru mulai menggunakannya pada tahun 2015 (Demir & Guven, 2017). Tujuan dari manajemen mutu ISO 9001 adalah membantu organisasi meningkatkan efektivitas internal dan eksternal organisasi tersebut (Oztas, Ozdemir, & Mart, 2017).

Diketahui bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001 meningkatkan kompetensi manajerial, memberikan kualitas dalam komunikasi, membantu karyawan untuk unggul, memfasilitasi akses ke bisnis, dan mengarah pada orientasi pelanggan. Semua faktor ini memiliki dampak signifikan pada daya saing dan kinerja perusahaan di pasar (Agus et al., 2020), sedangkan efek negatif ISO 9001 terkait dengan biaya dan pengeluaran (Celik & Olcer, 2018; Demir & Guven, 2017). Selanjutnya, peraturan ISO 9001:2015 yang baru menambahkan bahwa organisasi diminta untuk menerapkan dan memanfaatkan kebijakan KM untuk mencapai efektivitas di pasar (Brito et al., 2020).

Manajemen pengetahuan organisasi diperkenalkan pada tanggal 15 September kepada pengikut ISO 9001 pada klausul 7.1.6 Pengetahuan Organisasi. Pengetahuan ini harus dipertahankan dan tersedia sejauh yang diperlukan. Ketika menangani perubahan kebutuhan dan tren, organisasi harus mempertimbangkan pengetahuan saat ini dan menentukan bagaimana memperoleh atau mengakses pengetahuan tambahan yang diperlukan dan *update* yang diperlukan (Wilson & Campbell, 2016). Namun, sampai saat ini tidak cukup banyak penelitian empiris yang mendukung korelasi antara praktik ISO 9001, KM, dan keberlanjutan organisasi.

Penelitian ini menyelidiki interaksi antara proses KM dan keberlanjutan organisasi di perusahaan bersertifikat dan non-bersertifikat ISO 9001. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan studi Zaim & Chiabrishvili (2018) yang didasarkan pada pendekatan varians. Pendekatan ini memungkinkan mempertimbangkan bagaimana indikator yang berbeda mempengaruhi satu sama lain dalam model. Sementara teori lainnya menjelaskan bagaimana faktor independen mempengaruhi variabel dependen dan teori berbasis proses menjelaskan urutan dan urutan perubahan dalam model (Van De Ven & Poole, 2005).

Penciptaan pengetahuan memainkan peran penting dalam efektivitas manajemen pengetahuan perusahaan (Zaim et al., 2007). Setiap organisasi yang efektif mencoba menghasilkan pengetahuan dengan berinteraksi dengan lingkungan umum dan spesifiknya (Dzenopoljac et al., 2018). Penciptaan pengetahuan melibatkan cara memperoleh, mengevaluasi, dan membangun fase (Khalifa & Liu, 2003). Juga telah dicatat bahwa penciptaan pengetahuan mengacu pada proses akuisisi kodifikasi tertulis (seperti publikasi dan kuesioner), *benchmarking*, meniru, dan pengamatan dimana atribut orang memainkan peran penting dalam proses pengetahuan (Zaim et al., 2013). Namun, Demir et al. (2021) berpendapat bahwa bila penciptaan pengetahuan mungkin tidak direncanakan dengan baik secara signifikan berdampak pada keunggulan kompetitif perusahaan. Zaim et al. (2007) mengamati bahwa penciptaan pengetahuan adalah komponen terkuat di sektor jasa, sedangkan berbagi pengetahuan adalah indikator paling berpengaruh dari efektivitas perusahaan di sektor manufaktur. Penelitian sebelumnya menunjukkan korelasi positif antara proses KM dan kinerja perusahaan, sedangkan transfer pengetahuan dan berbagi dan kemudian penciptaan pengetahuan memiliki dampak terkuat pada keberhasilan proses KM (Zaim et al., 2007). Demikian pula, Dzenopoljac et al. (2018) mengamati bahwa penciptaan pengetahuan dan pengembangan memiliki dampak terkuat pada kinerja inovatif di sektor jasa. Penelitian Inkinen et al. (2015) menunjukkan korelasi positif antara praktik KM strategis dan inovasi perusahaan di pasar. Dengan demikian, hipotesis berikut diusulkan:

**H1a:** Penciptaan pengetahuan memiliki efek positif terhadap penyimpanan pengetahuan

**H1b:** Penciptaan pengetahuan memiliki efek positif terhadap pemanfaatan pengetahuan

**H1c:** Penciptaan pengetahuan memiliki efek tidak langsung terhadap keberlanjutan organisasi

### **Berbagi Pengetahuan**

Zaim et al. (2007) berpendapat bahwa berbagi pengetahuan adalah faktor penting bagi organisasi dimana manajer pada umumnya tidak memahami pentingnya pengalaman saat ini di perusahaan tersebut. Sementara kodifikasi pengetahuan mewakili bagaimana anggota perusahaan menutupi dan memahami posisi pasar, ancaman, dan keuntungannya, berbagi pengetahuan adalah proses bertukar pengetahuan yang dikodifikasikan dengan

para anggota (Ismail, Tajuddin, & Yunus, 2019). Dzenopoljac et al. (2018) mencatat hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kemampuan inovatif perusahaan.

Zaim et al. (2007) mencatat bahwa berbagi pengetahuan merupakan nilai ketika dapat diubah menjadi aplikasi sehingga konsekuensi dari manajemen pengetahuan dapat diakui melalui kemampuan berbagi perusahaan dengan anggotanya. Berbagi pengetahuan memiliki dampak terkuat pada kinerja organisasi dalam jangka panjang (Muhammed & Zaim, 2020) dan praktik KM mengarah pada penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan yang memiliki dampak signifikan pada keberlanjutan sementara generasi pengetahuan dan berbagi memiliki efek lemah pada keberlanjutan (Zaim & Chiabrishvili, 2018). Zaim et al. (2019) juga mencatat korelasi positif antara kinerja organisasi dan penciptaan pengetahuan dan pemanfaatan, namun penelitian ini tidak menemukan hubungan yang signifikan antara berbagi pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan. Oleh karena itu, penelitian ini menguji hipotesis berikut:

**H2a:** Berbagi pengetahuan memiliki dampak positif pada penyimpanan pengetahuan

**H2b:** Berbagi pengetahuan memiliki dampak positif pada pemanfaatan pengetahuan

**H2c:** Berbagi pengetahuan memiliki dampak tidak langsung yang positif pada keberlanjutan organisasi

Para peneliti telah mencatat bahwa setelah data disimpan, dibagikan, dan digunakan dapat diubah menjadi aset yang berguna bagi perusahaan (Dzenopoljac et al., 2018; Indarti & Dyahjatmayanti, 2015). Pengetahuan akan berarti ketika disimpan, dikodifikasikan, dan digunakan oleh divisi berdasarkan tujuannya (Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodríguez, & Leal-Millán, 2017). Penyimpanan pengetahuan diterima sebagai memori organisasi (Martelo-Landroguez & Cepeda-Carrión, 2016) yang mewakili aspek penting dari KM yang efektif (Chou, 2005). Sejalan dengan ini, Soto-Acosta et al. (2018) mencatat bahwa pengetahuan yang tersimpan dan dimanfaatkan secara signifikan berpengaruh dalam inovasi perusahaan yang pada gilirannya secara positif memanfaatkan kinerja organisasinya di pasar. Dengan demikian, aksesibilitas terhadap pengetahuan mungkin terkait positif dengan pemanfaatan pengetahuan dan secara tidak langsung terkait dengan kinerja perusahaan. Jadi:

**H3a:** Penyimpanan pengetahuan memiliki dampak positif pada pemanfaatan pengetahuan

**H3b:** Penyimpanan pengetahuan memiliki dampak tidak langsung yang positif pada keberlanjutan organisasi

Pemanfaatan pengetahuan mengacu pada penerapan pengetahuan yang tersimpan dan ditransfer di tempat kerja (Indarti & Dyahjatmayanti, 2015). Pemanfaatan pengetahuan aktif mempromosikan proses penciptaan nilai yang mempromosikan kinerja organisasi (Mills & Smith, 2011). Para peneliti juga berpendapat bahwa pemanfaatan pengetahuan harus memberikan komunikasi yang benar untuk pemahaman yang lebih baik tentang tujuan KM perusahaan (Ouakouak & Ouedraogo, 2019). Juga telah dicatat bahwa dalam organisasi yang lebih besar khususnya pemanfaatan pengetahuan mengurangi konflik di antara kelompok kerja (Ouakouak & Ouedraogo, 2019). Pemanfaatan pengetahuan memainkan peran kunci dalam kinerja perusahaan dalam hal praktik KM (Zaim et al., 2019). Oleh karena itu, hipotesis berikut diusulkan:

**H4:** Pemanfaatan pengetahuan memiliki dampak positif pada keberlanjutan organisasi

### **Peranan Sertifikasi ISO 9001:2015**

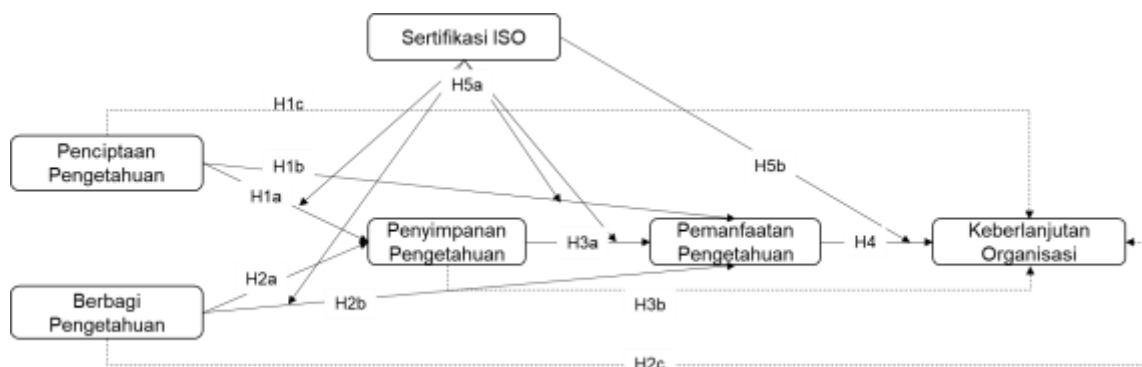
Berdasarkan sertifikasi ISO 9001:2015, organisasi diminta untuk memanfaatkan praktik KM untuk mencapai efektivitas dan keunggulan komparatif di pasar (Brito et al.,

2020). Para peneliti juga mencatat kesamaan dan kepatuhan antara KM dan ISO 9001 sambil membuat asumsi bahwa keduanya memiliki tujuan yang sama untuk mencapai perbaikan berkelanjutan dalam menyediakan produk dan layanan berorientasi pelanggan (Wilson & Campbell, 2016) dan bahwa kedua sistem menggunakan penyimpanan data, pemanfaatan pengetahuan, kemampuan karyawan, dan pembelajaran organisasi (Fonseca & Domingues, 2017). Para peneliti juga mencatat bahwa kombinasi yang tepat dari kedua sistem memiliki dampak berkelanjutan pada pembangunan berkelanjutan perusahaan di pasar (Abdullah & Ahmad, 2009). Selain itu, sistem manajemen mutu adalah fasilitator kebijakan KM di perusahaan karena sistem tersebut memberikan budaya mutu tetap dalam organisasi (Brito et al., 2020). Oleh karena itu, diusulkan agar sistem manajemen mutu ISO 9001 berdampak positif bagi KM perusahaan. Untuk ini hipotesis berikut diusulkan:

**H5a:** Perusahaan bersertifikat ISO 9001 berkinerja jauh lebih baik dalam praktik manajemen pengetahuan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak bersertifikat

**H5b:** Perusahaan bersertifikat ISO 9001 berkinerja jauh lebih baik dalam keberlanjutan organisasi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak bersertifikat.

Gambar 1 menunjukkan model penelitian ini.



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Kerangka penelitian untuk penelitian ini diadopsi dari Zaim et al. (2019). Penelitian ini menguji hubungan antara proses manajemen pengetahuan (seperti generasi pengetahuan, berbagi, penyimpanan, dan pemanfaatan). Model ini tidak hanya menguji dampak praktik manajemen pengetahuan pada kinerja manajemen pengetahuan perusahaan, penelitian ini juga menguji praktik manajemen pengetahuan tentang keberlanjutan organisasi. Terakhir, penelitian ini juga menguraikan perbedaan antara ISO 9001 perusahaan bersertifikat dan non-bersertifikat dalam praktik manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi.

Studi ini mengikuti dua pendekatan dan penelitian dilakukan dalam dua tahap. Pada tahap pertama, sebuah kuesioner pendahuluan dirancang untuk mengetahui manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi di berbagai perusahaan swasta di Bekasi, Indonesia. Kuesioner memiliki empat dimensi utama manajemen pengetahuan: penciptaan pengetahuan (tujuh item), penyimpanan pengetahuan (delapan item), berbagi pengetahuan (delapan item), dan pemanfaatan pengetahuan (delapan item). Dimensi ini dikembangkan oleh Zaim et al. (2007). Zaim & Chiabrishvili (2018) juga

mengembangkan pertanyaan tambahan tentang dimensi keberlanjutan organisasi (sembilan item).

Kuesioner survei diberikan kepada berbagai perusahaan swasta di Bekasi selama September-Oktober 2021. Dengan tidak adanya register perusahaan, metode *convenience sampling* digunakan untuk pengumpulan data. Sebanyak 250 kuesioner didistribusikan di antara manajer dan karyawan. Hanya 156 yang mengembalikan kuesioner. Akhirnya, analisis data diusulkan berdasarkan kuesioner yang telah selesai. Setiap item dinilai pada skala tipe Likert 7 poin mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (7).

Data dianalisis berdasarkan karakteristiknya. Data mentah berisi beberapa nilai yang hilang yang tidak dihitung. Kedua, metode *common method variance* (CMV) digunakan untuk memeriksa ulang bahwa tidak ada data sumber tunggal (Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff, 2003). Berdasarkan nilai Eigen melebihi satu, lima faktor berasal yang menjelaskan 72 persen dari keseluruhan varians. Faktor pertama menyumbang 40 persen dari varians yang di bawah 50 persen dan karena dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah data sumber tunggal. Selanjutnya, dilakukan uji validitas dan keandalan sebelum analisis. Setelah memvalidasi data, tahap berikutnya adalah menggunakan metode *partial least square* (PLS) untuk menguji hipotesis. Uji sampel independen dilakukan untuk menguji apakah ada perbedaan signifikan dalam manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi untuk perusahaan bersertifikat dan non-bersertifikat ISO 9001.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Informasi Demografik

Berdasarkan data deskriptif yang diperoleh, hasilnya terdiri dari 42 persen perusahaan bersertifikat ISO 9001 dan 58 persen perusahaan yang tidak bersertifikat. Di antara responden, 9% berada di sektor kosmetik, 10% di sektor minuman ringan, 14% di sektor manufaktur obat, 22% di sektor perdagangan makanan, 12% di sektor perdagangan furnitur, 15% di sektor perhotelan, dan 5% di sektor kontrol mutu. Di antara responden, 65% adalah laki-laki sementara 35% adalah perempuan; 5% adalah lulusan SMA, 8% adalah lulusan SMK, 50% adalah lulusan universitas, 30% adalah magister, dan 7% lebih memilih untuk tidak menentukan tingkat pendidikannya. Berdasarkan posisi, 5% adalah manajer umum, 30% adalah kepala unit atau supervisor, 40% adalah ahli dan karyawan, dan 25% lebih memilih untuk tidak menentukan posisi responden tersebut.

### Analisis Inferensial

*Structural equation modelling* (SEM) menggunakan Smart PLS versi 3.0 digunakan dalam penelitian ini. PLS-SEM menggunakan seluruh varians dari variabel independen (bebas) untuk memeriksa varians pada variabel terikat (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Kemudian, PLS-SEM digunakan sebagai teknik multivariat generasi terbaru dan pilihan metode kovarians lainnya (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Baik penelitian konfirmatori dan eksploratori dapat menggunakan SEM-PLS (Dhir & Dutta, 2020). Sudah diketahui bahwa pendekatan PLS adalah metode yang nyaman ketika ukuran sampel kecil (Chin, Marcellin, & Newsted, 2003). Hair, Ringle dan Sarstedt (2011) menyarankan 10 kali responden atau sampel untuk setiap item jika konstruksi formatif untuk ukuran sampel PLS. Jika tidak, ukuran sampel 70 untuk menggunakan PLS sudah cukup. Dalam penelitian ini, semua konstruksi



reflektif dan bukan formatif. Oleh karena itu, 156 tanggapan yang dapat digunakan sesuai untuk menggunakan PLS.

Pada tahap awal, konsistensi internal, reliabilitas, dan validitas diskriminan digunakan untuk mengevaluasi penerimaan pengukuran model (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Dalam model, ada 40 item di bawah lima dimensi dan diuji menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Variabel penciptaan pengetahuan terdiri dari 7 item pernyataan dengan *factor loading* berkisar antara 0,739-0,861, *Ca* sebesar 0,930, CR sebesar 0,929, dan AVE bernilai 0,652. Variabel penyimpanan pengetahuan terdiri dari 8 item pernyataan dengan *factor loading* berkisar antara 0,744-0,838, *Ca* sebesar 0,931, CR sebesar 0,931, dan AVE bernilai 0,627. Variabel berbagi pengetahuan terdiri dari 8 item pernyataan dengan *factor loading* berkisar antara 0,423-0,900, *Ca* sebesar 0,896, CR sebesar 0,899, dan AVE bernilai 0,537. Variabel pemanfaatan pengetahuan terdiri dari 8 item pernyataan dengan *factor loading* berkisar antara 0,717-0,850, *Ca* sebesar 0,938, CR sebesar 0,938, dan AVE bernilai 0,656. Terakhir, variabel keberlanjutan organisasi terdiri dari 9 item pernyataan dengan *factor loading* berkisar antara 0,755-0,885, *Ca* sebesar 0,952, CR sebesar 0,952, dan AVE bernilai 0,690.

Nilai *factor loading* dipilih untuk menunjukkan keandalan konstruk. Untuk menerima item dalam konstruks, nilai *loading* harus memiliki nilai yang cukup. Dalam penelitian ini sesuai rekomendasi Hair et al. (2019) bahwa setiap item harus memiliki nilai minimal 0,7 yang dianggap signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan 0,7 sebagai ambang batas untuk menerima item di bawah dimensi terkait. Hasil model menunjukkan bahwa semua item di bawah dimensi yang bersangkutan memegang nilai pemuatan di atas 0,7. Nilai *t-value* dari setiap item di atas 2,58 sehingga dianggap signifikan.

Kedua, mengikuti kaidah Fornell & Larcker (1981) dimana konsistensi tidak boleh di bawah 0,7 penelitian ini menguji konsistensi internal variabel laten. Berdasarkan hasil *Cronbach's alpha* (*Ca*) dan *composite reliability* (CR), ambang batas terlampaui. Terakhir, nilai *average variances extracted* (AVE) di atas 0,5 untuk semua variabel laten sehingga memiliki reliabilitas. Tabel 1 memberikan informasi terkait lebih detail.

Validitas diskriminan dari variabel laten dievaluasi (Fornell & Larcker, 1981). Akar kuadrat AVE harus berada di atas korelasi antara variabel lainnya. Korelasi diwakili oleh angka-angka dalam diagonal matriks. Selain itu, nilai diagonal mewakili akar kuadrat dari AVE. Prosedur ini mensyaratkan bahwa nilai korelasi harus berada di bawah akar kuadrat dari AVE (Hair et al., 2014). Hasilnya menunjukkan bahwa setiap variabel laten adalah konstruks yang valid dan terpisah.

**Tabel 1. Korelasi antar konstruk**

	Penciptaan Pengetahuan	Berbagi Pengetahuan	Penyimpanan Pengetahuan	Pemanfaatan Pengetahuan	Keberlanjutan Organisasi
Penciptaan Pengetahuan	<b>0,808</b>				
Berbagi Pengetahuan	0,633	<b>0,833</b>			
Penyimpanan Pengetahuan	0,647	0,758	<b>0,792</b>		
Pemanfaatan Pengetahuan	0,612	0,725	0,779	<b>0,81</b>	
Keberlanjutan Organisasi	0,614	0,68	0,714	0,736	<b>0,831</b>

Tabel 2 dan 3 menunjukkan efek langsung dan tidak langsung dari variabel independen yang berbeda pada keberlanjutan organisasi berdasarkan hipotesis. Diamati bahwa meskipun sebagian besar hipotesis didukung, satu hipotesis ditolak (H5 dalam Tabel 2). Diamati bahwa model ini menjelaskan 62 persen varians dalam penyimpanan pengetahuan, 73 persen dalam pemanfaatan pengetahuan, dan 70 persen dalam keberlanjutan organisasi (lihat Tabel 3).

**Tabel 2. Efek Langsung**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hipotesis	Beta	t-value	Signifikan
Penciptaan Pengetahuan	Penyimpanan Pengetahuan	H1a	0,279	2,877	Ya
Penciptaan Pengetahuan	Pemanfaatan Pengetahuan	H1b	0,053	0,545	Tidak
Berbagi Pengetahuan	Penyimpanan Pengetahuan	H2a	0,581	6,597	Ya
Berbagi Pengetahuan	Pemanfaatan Pengetahuan	H2b	0,533	5,432	Ya
Penyimpanan Pengetahuan	Pemanfaatan Pengetahuan	H3a	0,341	3,548	Ya
Pemanfaatan Pengetahuan	Keberlanjutan Organisasi	H4	0,836	29,390	Ya

**Tabel 3. Efek Tidak Langsung**

Variabel Bebas	Mediator	Variabel Terikat	Hipotesis	Beta (t-value)	Signifikan
Penciptaan Pengetahuan	Penyimpanan Pengetahuan	Keberlanjutan Organisasi	H1c	0,124 (2,023)	Ya
Berbagi Pengetahuan	Pemanfaatan Pengetahuan	Keberlanjutan Organisasi	H2c	0,612 (5,142)	Ya
Penyimpanan Pengetahuan	Pemanfaatan Pengetahuan	Keberlanjutan Organisasi	H3b	0,285 (3,531)	Ya

Keterangan: *Adjusted R<sup>2</sup>* untuk Penyimpanan Pengetahuan, Pemanfaatan Pengetahuan, dan Keberlanjutan Organisasi berturut-turut sebesar 0,616, 0,733, dan 0,698.

Kemudian, penelitian ini menggunakan sampel independen *t-test* untuk menyelidiki apakah ada perbedaan yang signifikan antara perusahaan bersertifikat ISO 9001 dan non-bersertifikat dalam manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi (Tabel 4).

## PEMBAHASAN

Tabel 2 dan 3 menyajikan efek langsung dan tidak langsung dari faktor penentu KM terhadap keberlanjutan organisasi. Awalnya diamati bahwa generasi pengetahuan dan berbagi pengetahuan memiliki dampak signifikan pada penyimpanan pengetahuan. Hasil ini mirip dengan temuan Zaim & Chiabrishvili (2018). Oleh karena itu, penciptaan pengetahuan dan berbagi pengetahuan sangat penting untuk transfer pengetahuan yang sukses dan sehat.

**Tabel 4. Uji Sampel Independen**

	Kategori	Jumlah	Rerata	Standar Deviasi	<i>p-value</i>
Penciptaan Pengetahuan	Tersertifikasi ISO 9001	66	46,515	113,434	0,05
	Belum Tersertifikasi ISO 9001	90	42,794	119,521	
Penyimpanan Pengetahuan	Tersertifikasi ISO 9001	66	49,867	101,079	0,39
	Belum Tersertifikasi ISO 9001	90	48,347	116,718	
Berbagi Pengetahuan	Tersertifikasi ISO 9001	66	47,367	0,94083	0,23
	Belum Tersertifikasi ISO 9001	90	45,361	113,134	
Pemanfaatan Pengetahuan	Tersertifikasi ISO 9001	66	50,246	104,863	0,01
	Belum Tersertifikasi ISO 9001	90	44,917	135,134	
Keberlanjutan Organisasi	Tersertifikasi ISO 9001	66	4,83	0,92844	0,01
	Belum Tersertifikasi ISO 9001	90	41,654	13,856	

Juga diamati bahwa penciptaan pengetahuan, berbagi, dan penyimpanan memiliki dampak signifikan pada pemanfaatan pengetahuan. Hasil ini sebagian mirip dengan temuan Zaim et al. (2019). Namun, kita tidak dapat menemukan hubungan langsung antara penciptaan pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan. Sebaliknya, ditemukan bahwa penyimpanan pengetahuan memediasi hubungan antara penciptaan pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan. Namun, Indarti dan Dyahjatmayanti (2015) menunjukkan bahwa penyimpanan pengetahuan dan kodifikasi adalah proses yang sangat penting untuk menginventarisasi pengetahuan dalam organisasi dan memanfaatkannya nanti. Penyimpanan pengetahuan sangat penting untuk menyaring bagian yang tidak diinginkan dari pengetahuan yang akan memudahkan pemanfaatan pengetahuan yang diciptakan. Terakhir, penyimpanan pengetahuan adalah proses penting untuk penggunaan kembali pengetahuan yang diciptakan dan mengubahnya menjadi properti perusahaan. Dalam hal ini, ditemukan bahwa penyimpanan pengetahuan adalah mediator penuh antara generasi pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar proses penyimpanan pengetahuan, memainkan peran penting antara penciptaan pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan di perusahaan.

Untuk perusahaan bersertifikat ISO 9001 pada khususnya, versi sertifikasi QMS 2015 berarti bahwa perusahaan-perusahaan ini harus membangun sistem berorientasi manajemen pengetahuan. Penciptaan pengetahuan harus melalui dokumentasi baik secara *hardcopy* maupun *softcopy*. Dokumen-dokumen ini harus disimpan dan dikonversi

menjadi data yang sesuai yang dapat digunakan nanti. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengubah pengetahuan tacit yang dimiliki menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dimanfaatkan dengan lebih mudah.

Berdasarkan hasil analisis, penciptaan pengetahuan, berbagi, dan penyimpanan penting untuk menerapkan manajemen pengetahuan. Temuan ini sejalan dengan temuan dalam literatur sebelumnya (Martelo-Landroguez & Cegarra-Navarro, 2014). Berdasarkan hasil penelitian ini, dampak dari penciptaan pengetahuan dan berbagi pengetahuan signifikan pada penyimpanan pengetahuan. Juga diamati bahwa perusahaan bersertifikat ISO 9001 tidak secara signifikan lebih sukses dalam proses penyimpanan pengetahuan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak bersertifikat. Biasanya, perusahaan bersertifikat ISO 9001 diharapkan memiliki dokumentasi dan sistem perekaman yang lebih kuat dan diharapkan dapat menyimpan pengetahuan untuk digunakan di masa depan. Namun, ini tidak terjadi pada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan-perusahaan ini mampu menghasilkan pengetahuan, perusahaan gagal menyimpan dan berbagi pengetahuan ini. Alasan untuk ini mungkin kurangnya kemampuan dalam menerapkan persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemanfaatan pengetahuan oleh perusahaan bersertifikat ISO 9001 lebih baik daripada perusahaan yang tidak bersertifikat. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan pengetahuan pada perusahaan bersertifikat ISO 9001, terlibat dalam menggunakan pengetahuan *tacit* yang merupakan pengetahuan yang dimiliki individu atau organisasi tetapi tidak menyadari bahwa perusahaan memiliki pengetahuan ini. Pendekatan masing-masing individu terhadap orang-orang di sekitarnya mungkin berbeda. Individu mungkin memiliki pengetahuan yang menentukan komunikasi individu dengan orang-orang berdasarkan pengalaman masa lalu dengan lingkungannya. Informasi ini tidak dapat diketahui secara eksplisit kecuali ditulis, disimpan, dievaluasi, dipelajari, dipelajari, atau bahkan diperhatikan oleh individu itu sendiri. Hal ini dapat dianggap sebagai titik lemah perusahaan di Bekasi karena perusahaan tidak dapat mengubah pengetahuan *tacit* yang dimiliki menjadi pengetahuan eksplisit.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi pengetahuan, berbagi, penyimpanan, dan pemanfaatan memiliki efek langsung dan tidak langsung yang signifikan pada keberlanjutan organisasi. Dapat dikatakan bahwa praktik manajemen pengetahuan berdampak pada keberlanjutan organisasi. Hasil ini senada dengan penelitian sebelumnya (Demir et al., 2021; Zaim & Chiabrishvili, 2018) yang menunjukkan bahwa praktik manajemen pengetahuan mendorong keberlanjutan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan bersertifikat ISO 9001 berkinerja lebih baik dalam keberlanjutan organisasi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak bersertifikat. Penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja ini adalah hasil dari pengetahuan *tacit* dan bukan pengetahuan eksplisit. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan proses penyimpanan pengetahuan yang kuat untuk mencapai keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Hasil penelitian menunjukkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan di Bekasi. Meskipun diamati bahwa perusahaan bersertifikat ISO 9001 berkinerja jauh lebih baik melalui penciptaan pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan, dan keberlanjutan organisasi, perusahaan masih memiliki masalah besar dalam penyimpanan dan berbagi pengetahuan. Hasilnya juga menunjukkan bahwa perusahaan bersertifikat ISO 9001 gagal berkinerja lebih baik dalam penyimpanan pengetahuan dan berbagi pengetahuan

dibandingkan dengan perusahaan yang tidak bersertifikat. Sementara perusahaan menghabiskan uang untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001, namun perusahaan belum melihat keuntungannya.

Model SECI dalam penciptaan pengetahuan organisasi menunjukkan bahwa dalam fase kombinasi, model ini bergantung pada pengumpulan pengetahuan eksternal dan mengedit dan memprosesnya melalui dokumen, rencana, laporan, dan data pasar (Nonaka et al., 2000). Hal ini dapat dilakukan dengan mudah melalui pemrosesan penyimpanan yang memadai. Kedua, proses penyimpanan pengetahuan sangat penting untuk menggunakan kembali pengetahuan bila diperlukan sehingga pengetahuan yang dimaksud adalah milik perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan tacit dari karyawan diubah menjadi pengetahuan eksplisit melalui penyimpanan milik perusahaan. Dalam hal ini, temuan penelitian menunjukkan bahwa apabila perusahaan bersertifikat ISO 9001 tidak meningkatkan berbagi pengetahuan dan proses penyimpanan pengetahuan yang dimiliki dengan membangun sistem teknologi informasi dan komunikasi yang kuat, akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai pengetahuan eksplisit yang dapat disimpan dan digunakan kembali dalam jangka panjang.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa penyimpanan pengetahuan memainkan peran kunci dalam pemanfaatan pengetahuan dan akibatnya dalam keberlanjutan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi harus mengembangkan sistem yang menyimpan pengalaman organisasi tersebut dan kemudian menghasilkan serta berbagi pengetahuan. Dengan cara ini, pengetahuan yang tersimpan akan digunakan dengan mudah untuk pembangunan berkelanjutan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa fungsi penyimpanan pengetahuan perusahaan bersertifikat ISO 9001 tidak secara signifikan lebih baik daripada perusahaan yang tidak bersertifikat. Hasil ini menunjukkan kinerja perusahaan yang buruk dalam menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 di Bekasi sebagai salah satu keunggulan ISO 9001 adalah membantu perusahaan mencatat aktivitas dan menggunakan catatan ini pada periode perencanaan berikutnya. Hal ini seharusnya jauh lebih baik di perusahaan bersertifikat ISO 9001 dibandingkan dengan yang tidak bersertifikat.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penciptaan pengetahuan dan berbagi adalah dimensi penting dari pemanfaatan pengetahuan oleh perusahaan. Selain itu, hasil perbandingan antara perusahaan bersertifikat ISO 9001 dan non-bersertifikat menunjukkan bahwa perusahaan bersertifikat ISO 9001 tidak lebih baik dalam berbagi pengetahuan daripada perusahaan yang tidak bersertifikat. Juga diamati bahwa perusahaan bersertifikat memanfaatkan pengetahuan secara signifikan lebih baik daripada perusahaan yang tidak bersertifikat.

Sertifikasi ISO 9001 memberi perusahaan kesempatan untuk mengembangkan peluang pengarsipan dan penyimpanan pengetahuan yang kuat untuk pemanfaatan lebih lanjut. Selain itu, penelitian ini menemukan sangat sedikit perbedaan antara perusahaan bersertifikat ISO 9001 dan tidak bersertifikat dalam manajemen pengetahuan dan keberlanjutan organisasi. Disarankan bahwa perusahaan yang ingin melakukan perbaikan lebih lanjut menggunakan praktik ISO 9001, harus menyimpan pengetahuan dan menggunakannya bila diperlukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2009). The fit between organisational structure, management orientation, knowledge orientation, and the values of ISO 9000 standard: A conceptual analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(8), 744–760. doi: 10.1108/02656710910984147.
- Agus, P., Putri R. S., Ahmad, A.H., Asbari, M., Bernarto, I., Santoso P. B., & Sihite, O. B. (2020). The effect of implementation integrated management system ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian food industries performance. *TEST Engineering and Management*, 82(20), 14054–14069.
- Brito, E., Pais, L., dos Santos, N. R., & Figueiredo, C. (2020). Knowledge management, customer satisfaction and organizational image discriminating certified from non-certified (ISO 9001) municipalities. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(3), 451–469. doi: 10.1108/IJQRM-10-2018-0281.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85–104. doi: 10.1007/s10961-013-9330-y.
- Celik, B., & Olcer, O. H. (2018). What is the contribution of ISO 9001 quality management system to educational institutions?. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 445–462. doi: 10.6007/ijarbss/v8-i6/4250.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1–7. doi: 10.1016/j.iedeen.2016.03.001.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2). doi: 10.1287/isre.14.2.189.16018.
- Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: Absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453–465. doi: 10.1177/0165551505057005.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. doi: 10.1108/13673270510602809.
- Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect?. *Knowledge Management Research and Practice*, 1–14. doi: 10.1080/14778238.2020.1860663.
- Demir, A., & Guven, S. (2017). The influence of ISO certificate on quality evaluation of students: A case study st Ishik University. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(3), 171–180. doi: 10.14738/assrj.43.2715.
- Dhir, S., & Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549–561. doi: 10.1108/JIBR-04-2019-0124.
- Dzenopoljac, V., Alasadi, R., Zaim, H., & Bontis, N. (2018). Impact of knowledge management processes on business performance: Evidence from Kuwait. *Knowledge and Process Management*, 25(2), 77–87. doi: 10.1002/kpm.1562.
- Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 edition- management, quality

- and value. *International Journal for Quality Research*, 11(1), 149–158. doi: 10.18421/IJQR11.01-09.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. doi: 10.2307/3150980.
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM: developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29(7), 402–413. doi: 10.1108/01409170610690862.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202.
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Hair, Joseph F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Hussi, T. (2004). Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 36–52. doi: 10.1108/13673270410529091.
- Indarti, N., & Dyahjatmayanti, D. (2015). *Manajemen pengetahuan: Teori dan praktik* (2<sup>nd</sup> ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432–455. doi:10.1108/BJM-10-2014-0178.
- Ismail, I. R., Tajuddin, N., & Yunus, N. K. M. (2019). Trust and intention to share as predictors of online knowledge-sharing behavior. *Proceedings of the Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2016)*. Singapore: Springer Singapore. doi:10.1007/978-981-13-0203-9.
- Jorna, R. J., Hadders, H., & Faber, N. (2009). Sustainability, learning, adaptation and knowledge processing. In book: *Knowledge management and organizational learning* (pp. 369–384). doi:10.1007/978-1-4419-0011-1\_20.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252–275. doi:10.1108/EJMBE-07-2017-015.
- Karamustafa, K., & Ülker, P. (2020). Impact of tangible and intangible restaurant attributes on overall experience: A consumer oriented approach. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(4), 404–427. doi:10.1080/19368623.2019.1653806.
- Khalifa, M., & Liu, V. (2003). Determinants of successful knowledge management program. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), 103–112.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1–6. Retrieved from

<http://www.sciencedirect.com.library.capella.edu/science/article/pii/S095741740000440>.

- Martelo-Landroguez, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2014). Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. *Journal of Knowledge Management, 18*(2), 342–365. doi:10.1108/JKM-07-2013-0284.
- Martelo-Landroguez, S., & Cepeda-Carrión, G. (2016). How knowledge management processes can create and capture value for firms? *Knowledge Management Research and Practice, 14*(4), 423–433. doi: 10.1057/kmrp.2015.26.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management, 15*(1), 156–171. doi: 10.1108/136732711111108756.
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management, 24*(10), 2455–2489. doi:10.1108/JKM-03-2020-0227.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review, 22*(4), 192–201. doi: 10.1016/j.apmr.2017.07.010.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14–37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning, 33*(1), 5–34. doi: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6.
- Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management, 23*(2), 313–331. doi: 10.1108/JKM-02-2018-0087.
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *Learning Organization, 25*(3), 150–158. doi: 10.1108/TLO-02-2018-0016.
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal, 25*(4), 757–779. doi: 10.1108/BPMJ-05-2017-0107.
- Oztas, A., Ozdemir, M., & Mart, C. T. (2017). Perspectives on quality assurance in higher education in Iraq: A case study at Ishik University. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7*(9), 268–272. doi: 10.6007/ijarbss/v7-i9/3323.
- Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M. (2019). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management, 23*(9), 1708–1728. doi: 10.1108/JKM-06-2018-0391.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2021). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, ahead of print(ahead of print). doi: 10.1108/JKM-06-2021-0453.
- Smith, P. A. c., & Smith, P. A. c. (2012). The importance of organizational learning for



- organizational sustainability. *The Learning Organization*, 19(1), 4–10. doi:10.1108/09696471211199285
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849. doi:10.1108/JKM-10-2017-0448
- Souto, J. E. (2021). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: overcoming firms' economic, environmental and social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*. doi:10.1108/JMTM-01-2021-0018
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159–205. doi:10.1016/j.csda.2004.03.005
- Torlak, N. G., Demir, A., & Budur, T. (2020). Impact of operations management strategies on customer satisfaction and behavioral intentions at café-restaurants. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 1903–1924. doi:10.1108/IJPPM-01-2019-0001
- Torlak, N. G., Kuzey, C., & Ragon, M. (2018). Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1994–2017. doi:10.1108/IJPPM-11-2017-0298
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404. doi:10.1177/0170840605056907
- Wilson, J. P., & Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829–844. doi:10.1108/JKM-11-2015-0472
- Zaim, H., & Chiabrivili, M. (2018). The role of knowledge management for long-term sustainability in Kuwait companies. *Middle East J. of Management*, 5(4), 340–355. doi:10.1504/mejm.2018.10016482
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 24–38. doi:10.1080/14778238.2018.1538669
- Zaim, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: A causal analysis. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 54–67. doi:10.1108/13673270710832163
- Zaim, S., Bayyurt, N., Tarim, M., Zaim, H., & Guc, Y. (2013). System dynamics modeling of a knowledge management process: A case study in Turkish Airlines. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 545–552. doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.524
- Zhang, F., & Zhu, L. (2019). Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1012–1026. doi:10.1002/bse.2298