

## **Analisis Praktik Sumber Daya Manusia dan Inovasi Terhadap Kinerja UMKM di Kabupaten Bantul**

<sup>1</sup>Febriani Wahyusari Nurcahyanti, <sup>2</sup>Zulfatun Ruscitasari  
Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta, Indonesia  
Email : <sup>1</sup>[febri@unu-jogja.ac.id](mailto:febri@unu-jogja.ac.id), <sup>2</sup>[zzulfatunr@unu-jogja.ac.id](mailto:zzulfatunr@unu-jogja.ac.id)

(Diterima: September 2021; Direvisi: Oktober 2021; Dipublikasikan: Januari 2022)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara a) praktik sumber daya manusia terhadap Inovasi, b) praktik sumber daya manusia terhadap kinerja UMKM, c) Inovasi terhadap kinerja UMKM. Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM di Kabupaten Bantul sejumlah 104 UMKM dengan teknik sampling purposive, dan teknik analisis SEM-PLS. Berdasarkan hasil output statistik, untuk variabel HRM Praktik berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Inovasi sebesar  $48,285 > T\text{-tabel } (1,995)$ , HRM Praktik berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja UMKM sebesar  $3,243 > T\text{-tabel } (1,995)$ , Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja UMKM sebesar  $3,586 > T\text{-tabel } (1,995)$ .

**Kata Kunci: UMKM, HRM, Inovasi, Kinerja**

## PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi di era modern dituntut agar selalu siap dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat. Melihat kondisi saat ini membutuhkan suatu organisasi yang selalu memberikan inovasi dengan dapat disalurkan ke berbagai pengetahuan baru untuk melakukan pembelajaran organisasi (Dahie & Muhammad, 2017). Hal ini perlu menjadi dasar kemampuan sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan baik agar dapat menjalankan organisasi seperti pelaku UMKM. Penelitian sebelumnya menyatakan kemampuan untuk membuat inovasi di dukung dengan kinerja UMKM dilihat dari sumber daya manusia menjadi prioritas utama Rajiani & Norain, (2018). Penelitian dalam temuan Gil-Marques & Moreno-Luzon, (2013) menunjukkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan pada inovasi.

Salah satu pertumbuhan UMKM yang terus bertambah di daerah Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan data Laporan Kinerja Tahun 2020 disetiap tahunnya mengalami peningkatan pada tahun 2017 sejumlah 46.378, tahun 2018 sejumlah 47.143, tahun 2019 sejumlah 48.148 dan tahun 2020 sejumlah 49.801. Peningkatan UMKM yang semakin tinggi tidak terlepas dari peran kreativitas sebuah bisnis dalam berkompetisi. Sejalan dengan penelitian Chow, (2017) menurutnya Inovasi dan kreativitas juga penting agar organisasi dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat persaingan di lingkungan yang berubah.

Selain itu meningkatnya sumber daya manusia yang terserap pada UMKM Bantul dapat berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya Sabiu, Ringim, Mei, dan Joarder (2019) memfokuskan sumber daya manusia dalam hal seleksi dan rekrutmen memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja organisasi. Studi menganalisis inovasi yang dijalankan oleh UMKM yang hanya menekankan konsep. Salah satu cara untuk menganalisis keunikan sumber daya manusia yaitu melalui sumber daya manusia. Selain itu juga Sumber daya manusia merupakan konsep yang dapat memudahkan karyawan untuk berbagi ilmu dengan stake holder lainnya karena merasa nyaman dalam bekerja Okoe, Boateng, Narteh, & Boaki, (2017). Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel praktik sumber daya manusia, inovasi terhadap kinerja di UMKM Bantul, Yogyakarta.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Sumber Daya Manusia (HRM)

Pengaruh sumber daya manusia pada kinerja organisasi sudah dipelajari pada umumnya. Penelitian Batt (2002) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara sumber daya manusia terutama gaji dan karir keamanan, dan kinerja organisasi. Sumber daya Manusia juga dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan, kerjasama tim, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Menurut El-Ghalayini, (2017)

sumber daya manusia merupakan proses rekrutmen, pemberian insentif dan penempatan staf memiliki efek sinergi yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan. Sedangkan Farouk, Elanain, Obeidat, dan Al-Nahyan (2016) dalam pandangannya bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang strategis karena dapat memiliki hubungan langsung berdampak pada kinerja organisasi.

Strategi penempatan staf dapat mendukung terciptanya inovasi karyawan merasa nyaman karena memiliki harapan yang jelas di tempat kerja. Heeks, Amalia, Kintu, dan Shah (2013) menyatakan bahwa HRM dapat membuat karyawan merasa nyaman di tempat kerja dan dapat meningkatkan kemampuan berinovasi, sehingga organisasi menjadi lebih inovatif. SDM yang dikelola dengan baik model memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi pertunjukan. Temuan penelitian oleh Vermeeren, Kuiper, Bram, dan Vogelaar (2014), Al-bahhussin dan El-garaihy (2013) menunjukkan sumber daya manusia secara signifikan meningkatkan kepuasan pelanggan dan atau kinerja organisasi. Penelitian Budhwar, Chand dan Katou (2007) menyatakan bahwa sumber daya manusia, yaitu melalui program rekrutmen, seleksi, kerja rencana, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penggajian, memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi, sedangkan Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart,

dan Delery (2000) menyatakan bahwa implementasi HRM memiliki dampak yang cukup besar pada keunggulan kompetitif, yang dapat meningkatkan kinerja UMKM (Al-Haraisa, 2016). Dapat disimpulkan bahwa

H1: Sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

## 2. Inovasi

Sheehan et al. (2013) menyatakan bahwa intervensi dalam HRM dapat memberikan kontribusi positif atau kegiatan inovasi organisasi. Di dalam Sumber Daya Manusia juga ditemukan secara signifikan meningkatkan karyawan keterlibatan, kepemimpinan, motivasi manajer untuk belajar, promosi belajar budaya, dan pengembangan modal sosial untuk mendukung inovasi. Ma Prieto dan Pilar Perez-Santana (2014) penelitian menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia praktik terkait dengan penempatan dan pemilihan karyawan yang tepat, yang berimplikasi pada perilaku karyawan yang inovatif sehingga yang memiliki dampak signifikan terhadap inovasi Gil Marques & Moreno-Luzon, 2013). Partisipasi karyawan dapat menimbulkan rasa percaya diri dalam kegiatan dilakukan, sehingga dapat meningkatkan perilaku inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Al Haraisa (2016), Farouk dkk. (2016) menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nieves dan Quintana (2016) menunjukkan

bahwa pelaksanaan rekrutmen dan seleksi berdampak langsung pada inovasi. Juga, Lu et al. (2015), menganalisis dimensi Sumber daya Manusia, dan ditemukan bahwa semua aspek HRM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Dapat disimpulkan bahwa

H2: Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap inovasi

### **3. Kinerja UMKM**

Chen (2017) menyebutkan bahwa inovasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Beberapa peneliti mengklaim bahwa inovasi memainkan peran penting dalam mendorong kinerja UMKM yang lebih baik karena peningkatan efektivitas organisasi. Nawab et al., (2015) menyatakan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Adanya berbagai inovasi oleh organisasi dapat meningkatkan daya saing untuk membuat kinerja UMKM menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Valdez-Juárez, García Pérez de Lema, dan Maldonado-Guzmán (2016), yang berkaitan dengan pengaruh inovasi terhadap kinerja UMKM, menyatakan bahwa inovasi merupakan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan daya saing untuk dapat mencapai kinerja yang unggul. Selanjutnya Cho dan Pucik (2005) menjelaskan bahwa inovasi dapat meningkatkan produk kualitas. Oleh karena itu, juga meningkatkan kemampuan

laba dan nilai pasar. Selain itu, Hua dan Wemmerlöv (2006) menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat intensitas perubahan produk akibat inovasi, semakin baik kinerja pemasaran, yang juga mempengaruhi kinerja organisasi. Di sisi lain, perilaku inovasi dapat berjalan dengan baik bila ada dukungan dari seorang karyawan yang inovatif. Menjadi inovatif karyawan membutuhkan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia Nieves & Quintana, (2016), sehingga berdampak pada kinerja UMKM (Budhwar et al., 2007). Dapat disimpulkan bahwa

H3: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Populasi penelitian ini yaitu UMKM di Bantul, Yogyakarta. Populasi target adalah 140 pelaku UMKM. Kuesioner disusun berdasarkan sebelas indikator yang terdiri dari beberapa pernyataan dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5 pilihan jawaban yaitu sangat tidak setuju dengan skor 1, tidak setuju skor 2, netral dengan skor 3, setuju dengan skor 4 dan sangat setuju dengan skor 5. Indikator sumber daya manusia menggunakan empat indikator yang mengacu pada penelitian Tan dan Nasurdin (2011), Manafi dan Subramaniam (2015). Tiga indikator, yang diadopsi dalam penelitian ini dari Lai, Hsu, Lin, Chen, dan Lin (2014), Nawab et al. (2015), Byukusenge, Munene, dan Orabia (2016). Juga, kinerja organisasi menggunakan empat indikator mengacu pada Sanchez dan

Marin (2005), Chong (2008). Hasil penyebaran angket diperoleh 104 yang terisi lengkap dan valid, kemudian data yang terkumpul

dianalisis dengan PLS 3.0. Profil responden penelitian disusun pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden Penelitian

No	Profil Responden	Total	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>			
1.	Laki-laki	45	43,3
2.	Perempuan	59	56,7
<b>Umur</b>			
1.	10-20	21	20,2
2.	21-30	26	25
3.	31-40	33	31,7
4.	41-50	24	23,1
<b>Pendidikan</b>			
1.	Tidak Sekolah	30	28,8
2.	SMA/SMK/MA	51	49
3.	S1	23	22,2
<b>Lamanya Usaha</b>			
1.	<3 Tahun	61	58,6
2.	>4 Tahun	43	41,4

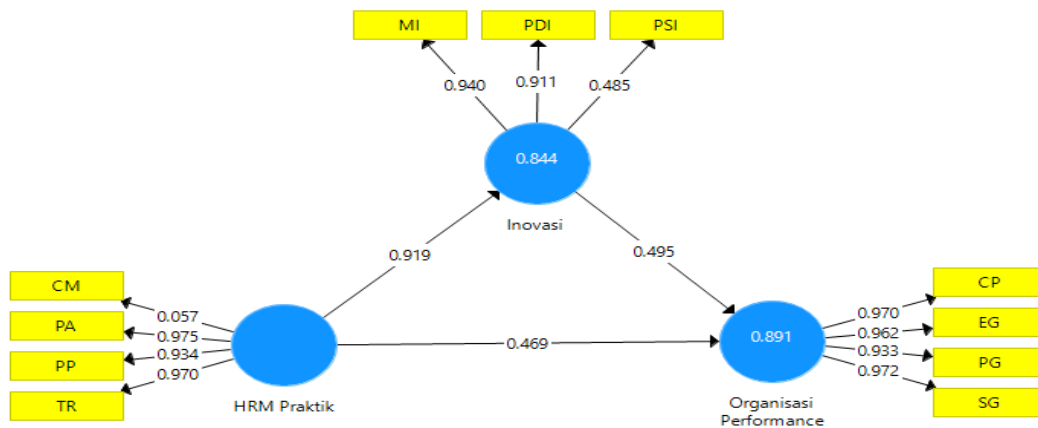
Sumber: Data diolah, 2021

**HASIL PENELITIAN**

**1. Hasil Pengukuran (Outer Model)**

Model pengukuran dievaluasi dengan membuktikan validitas dari hubungan antar

variabel konstruk dengan indikatornya dapat dilihat pada Gambar 1. Berdasarkan perhitungan menggunakan smart PLS 3.0.



Sumber data diolah, 2021

Gambar 1. Perhitungan Smart PLS 3.0

**Uji Validitas Diskriminan**

Pada indikator reflektif perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan membandingkan

nilai pada tabel *cross loading*. Indikator yang valid memiliki nilai loading faktor tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan

nilai loading factor kepada konstruk lain. Pada Tabel 1 Output *Cross Loading*.

Tabel 2. Output *Cross Loading*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
HRM	0,779	0,961	0,875	0,692	Reliabel
Inovasi	0,722	0,882	0,838	0,649	Reliabel
Performance Organisasi	0,971	0,971	0,979	0,920	Reliabel

	HRM Praktik	Inovasi	Organisasi Performance
HRM Praktik	0,832		
Inovasi	0,919	0,806	
Organisasi Performance	0,924	0,926	0,959

Sumber: data diolah, 2021

## 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Laten

Uji Reliabilitas pada Variabel Laten menurut Hair (2016)) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat

Sumber: data diolah, 2021

dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,7

Sumber: data diolah, 2021

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel-variabel laten yang diukur dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dibandingkan dengan 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel laten reliabel.

## 3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural pada SEM melalui PLS pada tabel 3 dilakukan dengan melakukan uji R-squared ( $R^2$ ) dan uji signifikansi melalui estimasi koefisien jalur. Pengujian  $R^2$  Output untuk nilai  $R^2$ .

Tabel 3. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi	0,844	0,842
Organisasi Performance	0,891	0,889

Sumber: data diolah, 2021

Nilai R squared ( $R^2$ ) dipergunakan sebagai alat ukur besarnya pengaruh variabel laten independen tertentu dengan variabel laten dependen pada tabel 2. Menurut Hair (2016), hasil  $R^2$  sebesar 0,67 mengkonfirmasi bahwa model dikategorikan baik. Analisis nilai  $R^2$  variabel Inovasi sebesar 0,844 dan Kinerja Organisasi 0,891 yang memiliki arti nilainya lebih besar dari 0.67. Maka dapat disimpulkan pemodelan yang dibentuk dapat diindikasikan sebagai model yang baik.

## Uji Signifikansi

Uji signifikansi pada model SEM melalui PLS bertujuan untuk melihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dengan metode SEM PLS dilakukan dengan cara melakukan

proses *bootstrapping* dengan smart PLS 3.0 dapat diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap

variabel endogen pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Signifikan

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
HRM Praktik → Inovasi	0,919	0,920	0,019	48,285	<b>0,000</b>
HRM Praktik → Organisasi Performance	0,469	0,472	0,145	3,243	<b>0,001</b>
Inovasi → Organisasi Performance	0,495	0,492	0,138	3,586	<b>0,000</b>

Sumber: data diolah, 2021

Berdasarkan hasil output statistik, untuk variabel HRM Praktik → variabel Inovasi sebesar 48,285 > T-tabel (1,995),

HRM Praktik → Kinerja UMKM Sebesar 3,243 > T-tabel (1,995),

Inovasi → Kinerja UMKM sebesar 3,586 > T-tabel (1,995).

Pada Variabel HRM Praktik, Inovasi dan Kinerja Organisasi berpengaruh signifikan. Artinya konstruk antar variabel saling berpengaruh dengan indikator-indikatornya.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Topik Penelitian ini bermanfaat bagi UMKM dapat dilihat perkembangan UMKM. Hasil Penelitian ini mengetahui bahwa HRM, Inovasi dan Kinerja UMKM dapat meningkatkan suatu organisasi yang berdampak pada semakin banyaknya UMKM Bantul. Sheehan et al. (2013) menyatakan itu HRM yaitu hasil dari intervensi HRD dalam meningkatnya kapasitas karyawan untuk berkontribusi kegiatan inovasi.

Kemampuan untuk meningkatkan inovasi dapat

terindikasi melalui usaha suatu organisasi dengan berbagi pengalaman dan Gagasan Mumford, Bedell-Avers, & Hunter, 2008; Nevalainen & Maijala, 2012; Wang & Noe, 2010; Riana, Rihayana, & Ratih, 2019). Menurut Okoe et al. (2018) menyatakan bahwa HRM dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan dapat memfasilitasi karyawan untuk melakukan berbagi pengetahuan, dan dapat memungkinkan karyawan untuk merasakan tempat kerja yang lebih ramah. Dengan demikian, kondisi tersebut dapat menciptakan inovasi perilaku. Pendapat ini dikonfirmasi oleh Papa, Dezi, Gregori, Mueller, dan Miglietta (2018) bahwa HRM dapat memperkuat penerapan inovasi karena karyawan yang puas dan merasa ramah dengan organisasi memiliki keinginan yang lebih kuat untuk memperoleh pengetahuan dari lingkungan pesaing.

Penelitian ini menginformasikan bahwa HRM mampu membuatnya organisasi lebih kompetitif sehingga mereka bisa berkinerja lebih baik. Selain itu pandangan penelitian yang lainnya menyatakan bahwa inovasi

merupakan salah satu Kunci Keberhasilan Organisasi dalam Kompetisi (Chow, 2017; Sheehan et al., 2013; Johannessen & Skalasvik, 2015; Gosh, 2015).

Penciptaan inovasi memerlukan dukungan di bidang Sumber Daya Manusia sebagai investasi (Valdez-Juárez et al., 2016). Perkembangannya inovasi memerlukan kemampuan manajemen untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan pengalaman yang penting sebagai investasi membuat (Mathuramaytha, 2012). Hasil ini mengatakan bahwa HRM berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Silvia et al., 2016; do et al., 2016) dan menciptakan Inovasi (Nieves & Quintana, 2018; Okoe et al., 2018).

#### **Saran**

1. Pelaku UMKM harus sering mengikuti pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung pengembangan kapasitas SDM.
2. Pemilik usaha diharapkan dapat memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pendampingan pelatihan pengembangan SDM.
3. Para pelaku usaha diharapkan dapat mengembangkan inovasi usahanya dengan berbagai terobosan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Pentingnya peran dalam meningkatkan kinerja organisasi UKM, inovasi tetap menjadi faktor utama dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi di lingkungan yang terus berubah. Inovasi masih menjadi pencetus

organisasi untuk memenangkan kompetisi. Menurut Kremer et al., (2018) menyatakan bahwa inovasi dapat meningkat melalui kreativitas, suara, dan berbagi pengetahuan. Pengembangan inovasi membutuhkan dukungan dari pemimpin inovatif untuk membuat budaya inovatif (Coffman, 2015).

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Al Haraisa, Y. E. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Innovation Performance: An Empirical Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 185-195. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/hur/ijaraf/v6y2016i4p185-195.html>
- Batt, B. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. Retrieved from [publication/234021321\\_Managing\\_Customer\\_Services\\_Human\\_Resource\\_Practices\\_Quit\\_Rates\\_and\\_Sales\\_Growth](https://pubs.aip.org/management/article/45/3/587/34421321_Managing_Customer_Services_Human_Resource_Practices_Quit_Rates_and_Sales_Growth)
- Budhwar, P. S., Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/235267016\\_The\\_impact\\_of\\_HRM\\_practices\\_on\\_organisational](https://www.researchgate.net/publication/235267016_The_impact_of_HRM_practices_on_organisational)



- performance\_in\_the\_Indian\_hotel\_industry
- Byukusenge, E., Munene, J. C., & Orabia, L. (2016). Does Knowledge Management Lead to Innovation? An Empirical Study on SMEs in Rwanda? *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(9), 7-19. <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.29.1001>
- Chen, S. (2017). The Relationship between Innovation and Firm Performance: A Literature Review. In *Proceedings of the 2017 7<sup>th</sup> International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017)* (pp. 648- 652). [https://doi.org/10.2991/snce-17.2017.132\\_11](https://doi.org/10.2991/snce-17.2017.132_11)
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575. 115 Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 1, 2020 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10)
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- Chong, H. G. (2008). Measuring Performance of Small and Medium Sizes Enterprises: The Grounded Theory Approach. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-10. [Medium\\_Sized\\_Enterprises\\_The\\_Grounded\\_Theory\\_Approach](https://doi.org/10.1016/j.jbpa.2017.12.016)
- Chow, I. H. S. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/321285515\\_The\\_mechanism\\_underlying\\_the\\_empowering\\_leadership-creativity\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/321285515_The_mechanism_underlying_the_empowering_leadership-creativity_relationship)
- Dahie, A. M., & Mohamed, R. A. (2017). Human Resource Management Practice and Organizational Performance: Case Study from Hormuud
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65-80. 21. El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483-498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Farouk, S., Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in

- the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773-791. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0010>
- Florén, H., Rundquist, J., & Fischer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 164-180.
- Ghosh, K. (2015). Developing Organizational Creativity and Innovation toward a Model of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate and Workplace Innovative Orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
- Gil-Marques, M., & Moreno-Luzon, M. D. (2013). Driving human resources towards quality and innovation in a highly competitive environment. *International Journal of Manpower*, 34(8), 839-860. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/262825259\\_Driving\\_human\\_resources\\_towards\\_quality\\_and\\_innovation\\_in\\_a\\_highly\\_competitive\\_environment](https://www.researchgate.net/publication/262825259_Driving_human_resources_towards_quality_and_innovation_in_a_highly_competitive_environment)
- Hair, Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Thousand Oaks, California. Retrieved
- Heeks, R., Amalia, M., Kintu, R., & Shah, N. (2013). Inclusive 116 Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 1, 2020. 18(1).2020.10 Innovation: Definition, Conceptualisation and Future Research Priorities (Manchester Centre for Development Informatics Working Paper, .Retrieved from [http://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/di/di\\_wp53.pdf](http://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/di/di_wp53.pdf)
- Hua, S. Y., & Wemmerlöv, U. (2006). Product change intensity, product advantage, and market performance: an empirical investigation of the PC industry. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 316-329. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00204>.
- Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2015). The development of innovations in organizations: The role of creative energy fields. *Kybernetes*, 44(1), 89-106.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2018). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Lai, Y. L., Hsu, M. S., Lin, F. J., Chen, Y. M., & Lin, Y. H. (2014). The effects of industry

- cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 67(5), 734-739. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.036>
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353-382. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317>
- Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Manafi, M., & Subramaniam, I. D. (2015). Relationship between human resources management practices, transformational leadership, and knowledge sharing on innovation in Iranian electronic industry. *Asian Social Science*, 11(10), 358-385. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/276172435\\_Relation](https://www.researchgate.net/publication/276172435_Relation)
- ship\_between\_Human\_Resources\_Management\_Practices\_Transformational\_Leadership\_and\_Knowledge\_Sharing\_on\_Innovation\_in\_Iranian\_Electronic\_Industry
- Mumford, M. D., Bedell-Avers, K. E., & Hunter, S. T. (2008). Planning for innovation: A multilevel perspective. In *Multi-level issues in creativity and innovation*. Emerald Group Publishing Limited.
- Nawab, S., Nazir, T., Mohsin, Z. M., & Syed, M. F. (2015). Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge Management*, 1(1), 43-48. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/81191599\\_Knowledge\\_Management\\_Innovation\\_and\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/81191599_Knowledge_Management_Innovation_and_Organizational_Performance)
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83. [https://doi.org/10.1177-2F1467358415624137](https://doi.org/10.1177/2F1467358415624137)
- Okoe, A. F., Boateng, H., Narteh, B., & Boakye, R. O. (2018). Examining human resource practice outcomes and service innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 431-445. <https://>

- doi.org/10.1080/02642069.2017.139763650.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- Rajiani, I., & Ismail, N. (2019). Management Innovation in Balancing Technology Innovation to Harness Universities Performance in the Era of Community 4.0. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 309-321. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.24>
- Rajiani, I., Haslinda, M., & Hardjono, B. (2016). Ability Motivation and Opportunity Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Research Journal of Business Management*, 10, 51-57. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/307869071\\_Ability\\_Motivation\\_and\\_Opportunity\\_as\\_Determinants\\_of\\_Green\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/307869071_Ability_Motivation_and_Opportunity_as_Determinants_of_Green_Human_Resources_Management_Innovation)
- Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Ratih, I. A. D. K. (2019). Creating Innovation Through knowledge Saring and Absorptive Capacity. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 338-352. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.26>
- Sabiu, M. S., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2016). An Empirical Analysis of HRM Practices And Organisational Performance Relationship In The Context Of Developing Nation: The Moderating Effect Of Ethical Climates. *International Journal of Management Research & Review*, 6(10), 1463-1481. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/An-empirical-analysis-of-HRM-practices-and-in-the-Sabiu-Tang/Oe61429a18eb9c9f61a6a8cf38576ac599669c2b>
- Sanchez A, A., & Marin, G. S. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-306.
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2013). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(2), 2-14. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0128>
- Silvia, S., Ermanno, C. T., & Francisco, J. L. A. (2016). Human resource management practices and organizational performance. The mediator role of immaterial satisfaction in Italian Social Cooperatives. *Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza*.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A.M. (2011). Human resource management

- practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/283363034\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_and\\_Organizational\\_Innovation\\_Assessing\\_the\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Knowledge\\_Management\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/283363034_Human_Resource_Management_Practices_and_Organizational_Innovation_Assessing_the_Mediating_Role_of_Knowledge_Management_Effectiveness)
- Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176. Retrieved from <http://www.ijikm.org/Volume11/IJIKMv11p141-176Valdez2254.pdf>
- Vermeeren, B., Kuiper, B., Bram, S., & Vogelaar, M. (2014). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities (pp. 1-28) (Paper to be presented at the EGPA conference on Thursday 4<sup>th</sup> September 2008 at the Erasmus University Rotterdam). Retrieved from [http://dx.doi.org/10.21511/ppm18\(1\).2020.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm18(1).2020.10) from [https://www.academia.edu/13647335/Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_Performance\\_of\\_Public\\_Organizations\\_A\\_study\\_of\\_HRM\\_activities\\_and\\_public\\_service\\_quality\\_of\\_Dutch\\_municipalities](https://www.academia.edu/13647335/Human_Resource_Management_and_Performance_of_Public_Organizations_A_study_of_HRM_activities_and_public_service_quality_of_Dutch_municipalities)
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery J. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research (CAHRS Working Paper No. 00-21). Ithaca, NY: Cornell University.