BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi *knowledge sharing, innovation capability* dan *absorptive capacity.*

2.1.1. *Knowledge sharing*

2.1.1.1. Pengertian *Knowledge sharing*

Knowledge sharing baik yang bersifat spontan, terstruktu maupun tidak terstruktur merupakan hal yang sangat vital bagi kesuksesan organisasi. *Knowledge sharing* merupakan salah satu aktivitas dalam *knowledge management* Sebuah organisasi seyogyanya mengembangkan tenaga kerja untuk mengelola dan menyusun pengetahuan yang dimilikinya.

Pengombinasian atau pengintegrasian pengetahuan akan mengurangi pengetahuan yag terlalu berlebihan dan tidak terkoordinasi, meningkatkan gambaran pengetahuan dengan konsisten, serta akan menngkatkan efisiensi dengan mengurangi volume yang berlebihan. Perbedaan pengetahuan dari berbagai macam individu semestinya diintegrasikan untk memaksiamalkan efisiensi. Oleh karena itu tugas utama organisasi adalah mengintegrasikan

pengeahuan khusus dari induvidu-individu yang berbeda melalui *knowledge sharing*.

Terdapat beberapa pengertian *knowledge sharing* yang disampaikan oleh beberapa ahli, sebagai berikut :

1. **Lin, 2007**

   Berbagi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai budaya interaksi sosial yang melibatkan mentransfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antara anggota organisasi. Semua jenis berbagi pengetahuan dapat terjadi di kedua tingkat, individu (anggota organisasi) dan organisasi itu sendiri. Pada tingkat individu, berbagi pengetahuan adalah kegiatan komunikasi untuk semua rekan kerja untuk saling membantu untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan lebih cepat atau lebih efisien dalam melakukan tugas organisasi. Untuk organisasi, berbagi pengetahuan adalah proses yang terhubung ke menangkap, pengorganisasian, menggunakan kembali, dan mentransfer pengalaman berdasarkan pengetahuan dalam suatu organisasi dan membuat pengetahuan diakses untuk semua orang yang membutuhkan itu.

2. **Hansen dan Avital (dalam Hilmi A., et al. 2009)**

   Knowlege sharing dapat dipahami sebagai perilaku dimana seseorang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai *knowledge* dan pengalamannya.

3. **Hoof dan Ridder (2004)**

   Knowledge sharing merupakan proses dimana individu saling mempertuarkan pengetahuan mereka (*tacit knowledge* dan **eksplisit knowedge**)

4. **Liebowitz, O'Dell dan Grayson, Song (2008).**

   Knowledge sharing adalah pengumpulan dari semua *knowledge* yang ada dari kelompok, tim, divisi dan unit bisnis, dengan tujuan untuk menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. *Knowledge sharing* merupakan pendekatan yang efektif untuk mencapai keuntungan kompetitif yang diperoleh dari pemeliharaan organsisasi.

5. **Bock dan Kim, 2002a; Bock dan Kim, 2002b (dalam Hilmi A., et al. 2009)**

   Secara konseptual *knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai tingkatan sejauh mana seseorang secara aktual

6. **Van den Hoof dan Van Wenen (dalam Tiurma dan Nungki, 2010)**

   Knowledge sharing sebagai aktivitas para individu saling bertukar *intellectual capital persons*. Selain itu Hoof menjelaskan bahwa *knowledge sharing* adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka.

7. **Szulanski (dalam Luciana 2008)**

   Defined knowledge sharing as the exchange or transfer process of facts, opinions, ideas, theories, principles and models within and between

organizations including trial and error, feedback and mutual adjustment of both the sender and receiver of knowledge.

8. **Worldbank (2008)**

   Berbagi pengetahuan sebagai proses menyerap pengetahuan dari penelitian dan pengalaman secara sistematis, mengelola dan menyimpan pengetahuan dan informasi untuk kemudahan akses dan memindahkan atau diseminasi pengetahuan, termasuk dalam perpindahan dua arah.

9. **Ismail Nawawi (2012:61)**

   Knowledge sharing adalah tahapan disseminasi (penyebaran) dan penyediaan *knowledge* pada saat yang tepat untuk karyawan yang membutuhkan

Knowledge sharing dari seorang individu atas sistem informasi atau teknologi informasi, semakin lama akan dapat memberikan pembaharuan bagi keseluruhan *knowledge* suatu organisasi, yang pada gilirannya akan memberikan karakteristik organisasi yang unik bagi perusahaan pesaingnya dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja.

2.1.1.2. Pengelolaan *Knowledge sharing*

Yuliazmi (2005:15) menyebutkan bahwa ada kecenderungan yang muncul dalam perusahaan adalah bagaimana kegiatan *knowledge sharing* yang terjadi bersifat local dan terpisah. Sehingga dibutuhkan pengelolaan untuk mengalirkan pengetahuan tersebut ke seluruh komponen dalam organisasi untuk memperbaiki

kegiatan saling berbagi pengetahuan. Pengelolaan tersebut tersebar menjadi delapan bagian, yaitu :

1. *Knowledge map*

   Memetakan dimana *knowledge* berada dalam perusahaan, rincian mengenai siapa mengetahui apa dan berada dimana

2. *Talk space*

   Menyediakan tempat yang bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berbicara denga yang lain dalam suasana informal.

3. *Smart office layout*

   Merancang ruang keja yang dapat memberikan kontribusi bagi lingkungayan efektif untuk kegiatan pembelajaran.

4. *Dedicated knowledge-sharing event*

   Mengadakan kegiatan *"knowledge fair*" atau forum untuk saling berbagi pengetahuan. Memberikan kesempatan bagi pegawai yang tidak pernah bertemu dalam kegiatan kerja sehari-hari untuk saling bertukar pengalaman. Dalam hal ini struktur yang tidak terlalu keta paling baik dalam *knowledge sharing*, sehingga peserta dapat menentukan cara masing-masing dalam memenuhi kebutuhannya.

5. *Commom language*

   Factor utama keberhasilan kegiatan knowedge sharing adalah memiliki "bahasa umum" dalam berkomunikasi dengan seluruh pegawai dalam suatu perusahaan. Kegiatan ini dimulai dengan membentuk daftar kata

pembendaharaannya, kemudian diterjemahkan dalam bahasa yang dimengerti bersama.

6. *Knowledge leader*

   Menentukan pihak yang dapat menggunakan sumber daya, menguasai logika dari *knowledge sharing*, memonitor partisispasi pegawai dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi

7. *A change in culture*

   Menciptakan budaya dimana pegawai sangat ingin membagi *knowledge* yang mereka miliki. Hal ini merupakan tantangan mengingat sifat dasar dari saling berbagi adalaha suka rela. Cara termudah adalah dengan menghlangkan penghalang dari kegiatan penyebaran *knowledge*

8. *Room for tension*

   Hal ini disebut juga dengan *fusion, creative abrasion* atau *creative tension.* Menyatukan pegawai dari bagian yang bebeda untuk bersama-sama menyelesaikan suatu permasalahan. Hal ini dibutuhkan karena pembelajaran dan solusi inovatif kerap terjadi saat seseorang dikondisikan untuk meluaskan pemikiran mereka dalam cara yang baru.

Dari pemaparan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam upaya memperbaiki kegiatan saling berbagi pengetahuan melalui pengelolaan yang dilakukan dengan langkah-langkah diatas dapat menjadi saran bagi karyawan

untuk saling berbagi pengetahuan sehingga tercipta pengetahuan baru bagi organisasi dan karyawan tersebut.

2.1.1.3. Kegiatan Knowledge Sharing

Menurut Bambang Setiaso (2006), secara umum ada lima jenis kegiatan knowledge sharing yaitu:

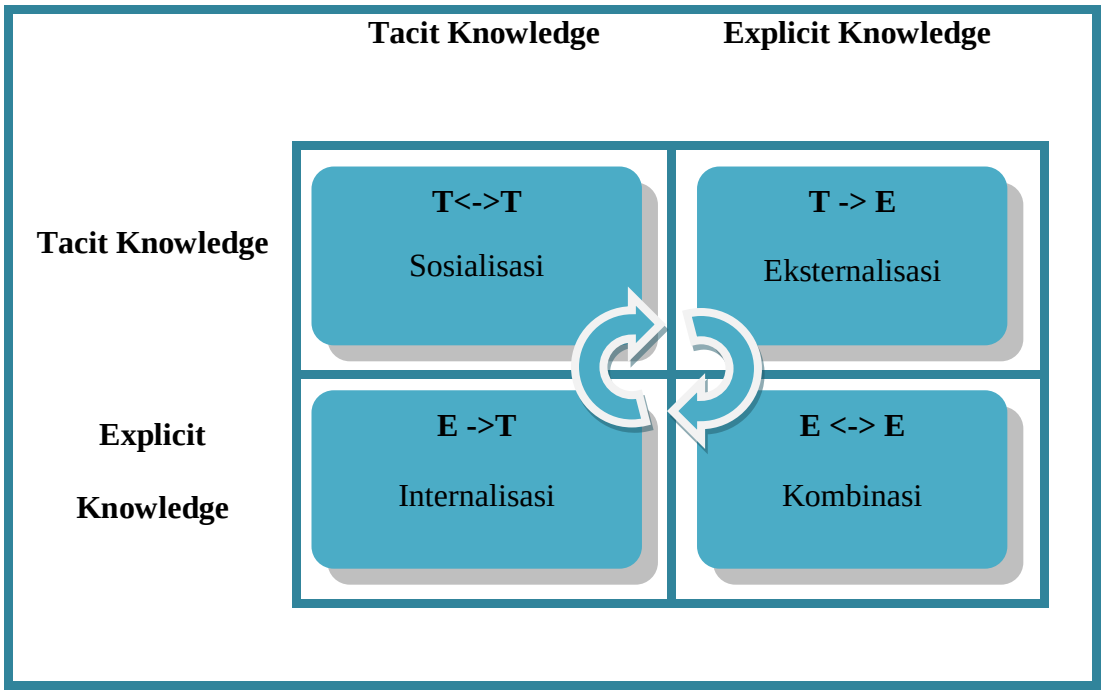
1. Di dalam satu kelompok untuk pekerjaan rutin yang serupa dan terus menerus,
2. Antar dua atau lebih kelompok yang berbeda tetapi melakukan pekerjaan yang hampir sama,
3. Antar dua atau lebih kelompok, tetapi yang dibagi bersama adalah pengetahuan tentang pekerjaan non-rutin,
4. Antar organisasi dalam rangka kelangsungan hidup bersama,
5. Dari luar kelompok, ketika menghadapi persoalan yang belum pernah mereka jumpai.

2.1.1.4. Konversi Pengetahuan Dalam Knowledge Sharing

Pengetahuan terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* sering kali berupa informal dari keterampilan teknis , sehingga sulit untuk di definisikan secara jelas. Selain itu pengetahuan *tacit* memiliki dimensi kognitiff yang penting, berupa model mental, keyakinan dan pandangan-pandangan yangbegitu menyatu yang membuat seseorang menggunakannya tanpa pernah mempertanyakannya. Karena itu *tacit knowledge* sulit untuk dijelaskan.

Explicit knowledge adalah knowledge yan dapat atau sudah terkodifiasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sengga dapat mdah di bagikan dan didistribusikan dengan menggunakan media (formula, kaset/ cd, video dan audio, spesifikasi produk atau manual). Dalam upaya meingkatkan daya saing organisasi bisnis atau organisasi public, diperukan pengeolaan pengetahuan, disamping pengelolaan keterampilan yang sesuai dengan kompetensi, sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Alvin (2011:20) menjelaskan mengenai konversi pengetahuan yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi, melalui empat jenis proses konversi yang disebut dengan SECI Process (S: Socialization, E: Externalization, C: Combination, I: Internalization) seperti pada gambar berikut ini:



Sumber : Ikujiro Nonaka dan Takeuchi (dalam Alvin, 2011:20)

Gambar 2.1
Empat Model Konversi Pengetahuan

Konversi pengetahuan ini merupakan siklus hidup dan berkembangnya suatu pengetahuan. Penjelasan konversi pengetahuan adalah sebagai berikut :

1. Proses Sosialisasi

   Proses transfer secara langsung antara *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lain. Praktis tanpa media.

2. Proses Eksternalisasi

   Mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi.

3. Proses Kombinasi

   Merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi

4. Proses Internalisasi

   Merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan kesluruh angota organisais melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

2.1.1.5. Menumbuhkan Budaya *Knowledge sharing*

Menurut Nungky (dalam Suhitarini dan Togar, 2009), ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan diantaranya:

1. Menciptakan know-how dimana setiap pegawai berkesempatan dan bebas menentukan cara baru untuk menyelesaikan tugas dan berinovasi

serta peluang untuk mensinergikan pengetahuan eksternal kedalam institusi.

2. Menangkap dan mengidentifikasi pengetahuanyang dianggap bernilai dan direpresentasikan dengan cara yang logis.
3. Penempatan pengetahuan yang baru dalam format yang mudah diakses oleh seluruh pegawai dan pejabat.
4. Pengelolaan pengetahuan untuk menjamin kekinian informasi agar dapat direview untuk relevansi dan akurasinya.
5. Format pengetahuan yang disediakan di portal adalah format yang user friendly agar semua pegawai dapat mengakses dan mengembangkan setiap saat.

Kemampuan organisasi dalam mendorong *knowledge sharing* karyawan menjadi sangat penting, karena melalui *knowledge sharing*, *knowledge* dapat disebarkan, dimplementasikan dan dikembangkan. Disisi lain, *sharing* merangsang individu di dalam organisasi untuk dapat berpikir secara kritis dan kreatif**,** sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan *knowledge* baru yang berguna bagi perusahaan. (Lindsay dalam Hilmi et., al., 2009)

2.1.2 Absorptive Capacity

2.1.2.1 Pengertian Absorptive Capacity

Absorptive capacity memiliki peranan penting dalam memperbaharui pengetahuan dasar perusahaan dan keahlian yang diperlukan untuk bersaing. Perusahaan yang fleksibel dalam menggunakan sumber daya dan kapabilitasnya

dapat mengkonfigurasikan kembali sumber daya dasar yang mereka miliki untuk memperoleh keuntungan dari kesempatan strategis yang muncul.

Cohen dan Levinthal (dalam Tiurma dan Nungki, 2010), *absorprive capacity* adalah *organizational capacity to treat and learn from external knowledge – cririca*l *for innovation*.

Selanjutnya dijelaskan kembali oleh Cohen dan Levinthal (dalam Eliada, 2008), *absorptive capacity* seseorang adalah kemampuan yang bukan hanya ditujukan untuk memperoleh dan mengasimilasi tapi juga untuk menggunakan *knowledge*.

Kemampuan seorang individu untuk mengevaluasi dan memanfatkan knowledge yang berasal dari luar dengan lebih baik merupakan tingkatan fungsi dari *knowledge* terdahulu yang saling berhubungan.

Knowledge terdahulu yang saling berhubungan ini memberikan suatu kemampuan untuk mengenali nilai *knowledge* baru dan untuk mengasimilasi dan menerapkan pengaturan baru. Secara spesifik, *knowledge* terdahulu tersebut dapat mencakup keahlian dasar, pembagian bahasa, atau *knowledge* apapun dari perkembangan teknologi atau perkembangan ilmiah yang paling terbaru pada bidang yang berkaitan.

Kwok dan Gao (dalam Lenny, 2011) meyakini bahwa individu membutuhkan *absorptive capacity* sampai tingkatan tertentu sebelum memiliki keinginan untuk bersikap mendukung perilaku berbagi pengetahuan.

Duro Kutlaca (2008), *Absorptive capacity is the ability to absorb new knowledge and adapt imported technologies.*

Kapasitas penyerapan pengetahuan didefinisikan sebagai efektifitas kapasitas penyerapan pengetahuan, kemampuan untuk mengenali manfaat dari pengetahuan baru yang berasal dari luar dirinya, mengasosiasikannya dengan pengetahuan yang sudah dimilikinya, dan memanfaatkan gabungan pengetahuan tersebut untuk mencari solusi suatu masalah yang merupakan fungsi dari pengetahuan dasar yang dimiliki sebelumnya dan intensitas usaha seseorang dalam menambah kapasitas penyerapan pengetahuannya

Secara spesifik Zahra dan George (dalam Eliada, 2008) menjelaskan :

"*Absorptive capacity* mencerminkan satu macam dari hubungan kemampuan individual yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu dari pembelajaran dan pemakaian *knowledge*. "

Oleh karenanya, *absorptive capacity* seseorang ditentukan oleh *knowledge* yang dahulu telah dimilikinya. Individu-individu telah membentuk *absorptive capacity*-nya sendiri sebelum mereka terlibat dengan suatu aktivitas dari *sharing knowledge*. Antara individu yang satu dengan yang lainnya akan dapat berbeda level *absorptive capacity*-nya, hal tersebut antara lain dikarenakan adanya perbedaan kondisi seperti pengalaman profesional atau latar belakang pendidikan.

Untuk memiliki tingkat kapasitas penyerapan pengetahuan yang dibutuhkan tersebut, seorang perlu mengetahui berbagai jenis pengetahuan atau topik (aspek keluasan pengetahuan), dan juga perlu menguasai dengan mendalam suatu jenis pengetahuan tertentu (aspek kedalaman pengetahuan). Demikian pula dalam perannya sebagai penerima pengetahuan, ia perlu mengetahui berbagai

jenis pengetahuan walaupun hanya gambaran besarnya saja, untuk dapat menghubungkannya dengan pengetahuan yang ia kuasai saat ini.

2.1.2.2. Pengembangan *Absorptive Capacity*

Salah satu komponen adaam absorptive capacity adalah akuisisi. Akuisisi merupakan pengembangan atau penambahan pengetahuan dari berbagai sumber. Menurut Ismail Nawawi (2012:71), organisasi dapat memperoleh pengetahuan dari dalam organisasi yaitu :

1. Menyerap pengetahuan yang berasal dari anggota organisasi
2. Belajar dari pengalaman anggota organisasi maupun pengalaman organisasi itu sendiri
3. Menerapkan proses perubahan yang terus-menerus

Selain dari dalam organisasi, pengembangan pengetahuan pun dapat diperoleh dari luar organisasi melalui beberapa metoda, antara lain sebagai berikut,

1. Patok duga (baenchmarking) dari organisasi lain
2. Menghadiri kegiatan seminar, konferensi, lokakarya, dan lainnya
3. Menyewa konsultan
4. Mengikuti pelatihan dan pendidikan
5. Membaca berbagai materi hasil catakan, misalnya surat kabar, e-mail, dan berbagai terbitan jurnal
6. Menonton televisi, video, dan film

7. Pengamatan beragai kecenderungan persoalan ekonomi, social dan teknologi keterampilan tertentu
8. Berkolaborasi dengan organisasi lain, membangun aliansi berbagai kerja sama

Dalam upaya pengembangan pengetahuan, organisasi perlu memperhatikan hal yang berhubungan denga kebutuhan pengetahuan dalam oranisasi. Hal ini dilakukan agar dapat meminmalisir pengetahuan yang tidak sesuai dengan kebutuhan.

2.1.3 Innovation Capability

2.1.3.1 Pengertian Innovation Capability

Untuk mencapai keunggulan bersaing terutama di pasar bebas, maka berbagai macam usaha akan ditempuh oleh perusahaan-perusahaan. Inovasi merupakan salah satu dari beragam cara yang digunakan oleh perusahaan untuk tetap eksis atau survive.

Inovasi berangkat dari ide. Berasal dari mana saja, karyawan, pemilik perusahaan, atau manajemen. Ketika karyawan meyakini bahwa mereka, dan pemilik perusahaan, memiliki hak kepemilikan ide, mereka dapat memilih untuk tetap memegang idenya dan tidak menyerahkannya kepada pemilik perusahaan (Hannah, 2004).

Inovasi diawali dengan ide kreatif. Ide kreatif ini tidak selalu harus berupa upaya penemuan atau atau pencapaian sesuatu yang “besar” namun dapat juga berwujud upaya perubahan kecil untuk memperbaiki praktek yang sedang berlaku.

Menurut West (2000) inovasi adalah :

"Pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak mengisyaratkan pembaharuan secara absolut dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seseorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya. Inovasi bisa bervariasi yaitu dari inovasi kecil sampai inovasi yang sangat penting. "

Carnegie dan Butlin (dalam Avanti Fontana, 2007) mendefinisikan inovasi:

"Sebagai sesuatu yang baru atau ditingkatkan yang dihasilkan oleh perusahaan guna menciptakan nilai tambah yang signifikan baik secara langsung atau tidak langsung yang memberi manfaat kepada perusahaan."

Salah satu penentu utama inovasi adalah tantangan dalam lingkungan organisasi, karena organisasi inovasi memberi tekanan kuat pada kualitas, dan dukungan manajerial untuk inovasi dan sangat menentukan apabila seluruh individu ingin mengembangkan dan mengimplementasikan ide mengenai cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal. Mengembangkan inovasi di tempat kerja dimulai dengan mengembangkan kreativitas individu, sedangkan ide baru berasal dari motivasi, pemikiran, dan implementasi oleh individu di tempat kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan berinovasi *(innovation capability)* merupakan eksploitasi gagasan – gagasan baru yang diupayakan agar berhasil meraih sukses. Interaksi antara penggagas, pelaksana dan pengguna inovasi dapat menjadi sebuah mekanisme dinamis, terjadi transfer nilai (*value*) di antara elemen inovasi yang saling mengumpan maju (*fedforward*) dan mengumpan balik (*fedback*) Menurut

Terziovski (2007), kemampuan inovasi ini menyediakan potensi bagi munculnya inovasi yang efektif.

Lebih lanjut Lawson dan Samson (2001) menjelaskan tentang kemampuan inovasi :

> " Kemampuan inovasi dimaknai sebagai kemampuan untuk mentransformasikan secara berkelanjutan pengetahuan dan gagasan ke dalam berbagai bentuk proses, dan sistem yang baru, bagi keuntungan lembaga dan stakeholder."

Kebutuhan untuk membentuk konsep kegiatan pembelajaran berfokus pasar sebagai kapabilitas perusahaan memenuhi kebutuhan pasar serta sekaligus sebagai daya-saing perusahaan. Kemampuan berinovasi juga sebagai kemampuan melakukan perubahan dari tingkat kebaharuan dan dari tingkat dampak perubahan.

Lawson dan Samson (2001) mengartikan kemampuan berinovasi :

> "Sebagai kapabilitas integrsai pada tingkatan yang lebih tinggi, yaitu kemampuan untuk mengintegrasikan kemampuan dan sumber daya utama perusahaan untuk merangsang inovasi."

Inovasi bertujuan menciptakan nila-nilai baru. Inovasi juga dikatakan unik karena tiap proses didalamnya unik. Apabila definisi tersebut dikaitkan dengan kemampuan inovasi (innovation capability), dapat dikatakan bahwa pengertian innovation capability merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan ide-ide kreatif yang berguna bagi organisasi dan dapat berdampak pada keunggulan yang kompetitif.

Organisasi yag berhasil adalah organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dengan menerapkan strategi yang tepat untuk membangun keunggulan yang kompetitif.

Inovasi dapat dinilai dari besar kecilnya inovasi dan pengaruh yang mungkin ditimbulkan. Semakin besar inovasinya, maka semakin besar pula : perubahan, konflik, dan ancaman pada posisi masing-masing individu dalam organisasi.

Kemampuan dalam berinovasi merupakan proses yang terus menerus dan tidak pernah berakhir sebab selalu ada potensi pengembangan

2.1.3.2. Proses Penciptaan Inovasi

Daft (dalam Denny, 2006), memandang proses inovasi sebagai proses yang melibatkan lima tahap/unsur, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan

   Suatu kesenjangan kinerja dikenali dan alternatif inovasi dipertimbangkan.

2. Ide

   Suatu ide cara kerja baru yang lebih baik diketengahkan. Ide ini kemudian disesuaikan dengan kebutuhan.

3. Adopsi

   Terjadi ketika para pembuat keputusan mendukung implementasi ide yang diajukan.

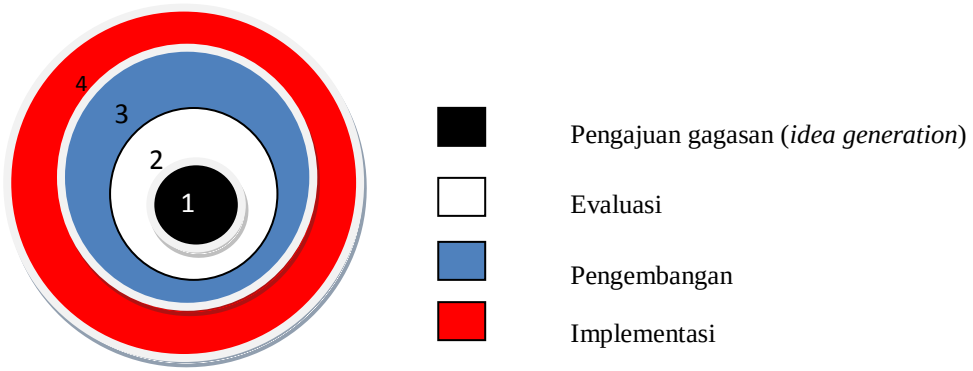
4. Implementasi

   Terjadi ketika anggota organisasi mulai menggunakan ide, teknik, atau proses baru tersebut pada praktek, dalam pekerjaan mereka.

5. Sumber-sumber

   Energi manusia dan kegiatan diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Sedangkan menurut Dennis (dalam Deri Elvira, 2007) proses penciptaan inovasi memerlukan empat tahap, yaitu:



Sumber: Deri Elvira, 2007

Gambar 2.2
Proses Penciptaan Inovasi

Tahapan ini dimulai dari :

1. Pengajuan gagasan, yaitu mempunyai ide lebih dulu
2. Evaluasi adalah memilih gagasan-gagasan yang ingin ditindaklanjuti

3. Pengembangan yaitu memperbaiki gagasan tersebut dari konsep menjadi realitas yang menghasilkan sesuatu
4. Implementasi yaitu mengupayakan gagasan tersebut

2.1.3.3. Meningkatkan Kemampuan Inovasi

Dalam era globalisasi persoalan-persoalan yang muncul harus diantisipasi dengan meningkatkan kemampuan inovasi diantaranya :

1. Teknologi merupakan kekuatan pendorong terhadap inovasi dan kesuksesan. Teknologi memang merupakan salah satu sumber inovasi, akan tetapi bukanlah satu-satunya.
2. Proyek yang besar akan lebih mengembangkan masalah inovasi daripada proyek kecil. Akan tetapi, dalam kenyataanya, mitos ini sudah tidak terpakai lagi. Pada zaman era globalisasi sekarang ini, semakin banyak perusahaan kecil cenderung membuat tim-tim kecil yang mempermudah para pegawainya untuk menelorkan gagasan-gagasan, ide-ide, dan sebagainya.
3. Spesifikasi teknis sebaiknya dipersiapkan secara lengkap. Akan tetapi kenyataannya sering menggunakan pendekatan dengan uji coba dan revisinya.
4. Inovasi harus direncanakan terlebih dahulu dan dapat diperkirakan. Tetapi kenyataannya tidak dapat diprediksi dan dapat dilakukan oleh setiap orang dalam melakukan inovasi .
5. Ada kreativitas yang tergantung pada mimpi-mimpi dan gagasan gagasan yang mengawang-ngawang. Akan tetapi, kenyataannya orang yang sangat

praktis mengambil peluang peluang yang tercecer dari realitas dan bukan impian.

2.1.3.4. Sumber Penerapan Kemampuan Inovasi

Dorongan untuk berinovasi merupakan alat yang sangat spesifik. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami dan dapat mengembangkan inovasi-inovasi sebagai elemen utama. Sebagian besar gagasan inovasi muncul lewat analisis metodologi peluang-peluang yang ada, baik yang terdapat di dalam, maupun di luar perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa hal yang menjadi sumber penerapan kemampuan inovasi (Howel dan Heggins,1990) sebagai berikut:

1. Kejadian yang tidak diharapkan

   Ada dua hal yang sering muncul dalam usaha, yaitu kesuksesan dan kegagalan yang lahir begitu saja tanpa pernah diantisipasi dan diramalkan sebelumnya Kegagalan dan kegagalan biasanya tidak diharapkan, akan tetapi hal ini sama pentingnya karena bisnis sering mengabaikannya, bahkan membencinya. Kegagalan ini sebenarnya dapat menjadi sumber peluang inovasi. Hal inilah yangakan menjadi dasar kuat bagi perusahaan

2. Ketidakharmonisan

   Peristiwa-peristiwa yang tidak diharapkan dapat menjadi sumber peluang yang mudah dan disederhanakan. Hal ini bisa terjadi karena ada jurang pemisah antara yang diharapkan dengan yang sebenarnya terjadi.

3. Proses sesuai dengan kebutuhan

Hal ini dapat terjadi jika permintaan khusus. Untuk menciptakan inovasi tertentu, karena ada kebutuhan khusus.

4. Perubahan pada industri

   Industri selalu berkembang berdasarkan perkembangan yang selalu berubah-ubah secara struktural, desain, dan definisi.

5. Perubahan demografi

   Perubahan demografis merupakan sumber peluang inovasi yang paling handal di luar perusahaan. Di sini inovasi akan muncul karena adanya perubahan pada masyarakat tentang jumlah penduduk, umur, pengetahuan, pendidikan, pekerjaan, lokasi geografis, dan faktor-faktor lainnya.

6. Perubahan persepsi

   Adanya sumber peluang inovasi, berbagai rupa keganjilan, dapat menjadi sumber peluang inovasi. Di sini inovasi akan muncul karena adanya perubahan interpretasi yang terjadi di masyarakat akan fakta-fakta yang ada dan konsep yang berlaku

7. Konsep pengetahuan dasar

   Pengetahuan baru, apakah itu pengetahuan ilmiah, teknis atau social merupakan sumber peluang yang paling produktif. Di sini ada beberapa prinsip yang mendasari kreasi dan inovasi, serta Invensi. Invensi merupakan salah satu konsep pengetahuan dasar karena adanya hasil pemikiran baru.

2.1.4. Hasil Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Tiurma K.F.P Gitanauli, Ningky Sasanti Munir (Jornal of Management and Business Review, Vol. 7, No. 1, Januari 2010)	Pengaruh *Knowledge sharing* dan *Absorptive Capacity* terhadap *Innovation Capability* pada Direktorat Corporate Service dan Direktorat Marketing di PT. Indosat TBk	*Absorptive capacity* berpengaruh signifikan terhadap *innovation capability* dan *knowledge sharing* bepengaruh secara signifikan terhadap *absorptive capacity* dan *knowledge sharing* berpengaruh signfikan terhadap *absorptive capacity.* Hubungan antara *knowledge sharing* dan *innovation capability* dimoderasi oleh *absorptive capacity*	Menggunakan dua objek penelitian yaitu direktorat corporate service dan dirktorat marketing	Terdapat kesamaan dalam variabel ini yaitu menggunakan *knowledge sharing* dan *absorptive capacity* terhadap *innovation capability*

2.	Luciana Andrawina, Rajesri Govindaraju, T.M.A. Ari Samadhi and Iman Sudirman (Jurnal Teknik Industri Vol. 10 No. 2 Desember 2008 : 158 – 170.)	Hubungan antara *Knowledge sharing Capability, Absorptive Capacity* dan Mekanisme Formal: Studi Kasus Industri Teknologi Informas dan Komunikasi di Indonesia	*Knowledge sharing capability* berpengaruh signifikan terhadap potential *absorptive capacity*, kemampuan perusahaan mengakuisisidan mengasimilasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan mentransformasi dan mengeksplotasi pengetahuan.	Penelitian ini menggunakan mekanisme formal sebagai variable dependen	Terdapat kesamaan dalam variable independen *knowledge sharing* dan *absorptive capacity*
3.	Hilmi Aulawi, Rajesri Govindaraju, Kadarsah Suryadi, dan Iman Sudirman (Jurnal teknik industri, Vol. 11, No.2, Desember 2009)	Hubungan *Knowledge sharing Behavior* dan *Individual Innovation Capability* (Jurnal Teknik Industri Vol. 11 No. 2 Desember 2009, pp 174 – 187.)	*Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan inovasi individu. Proses tacit *Knowledge sharing* yang dinilai paling efektif adalah yang dilakukan dalam bentuk informal.	Penelitian yang ini hanya menggunakan dua variabel	Menggunakan variabel independen *knowledge sharing* dan variabel dependen yaitu *indivdual innovation capability*
4.	Lenny Martini, Jann Hidajat Tjakraatmadja (Jurnal Manajemen Teknologi, Volume 10 Number 2 2011)	Berbagi Pengetahuan diInstitusi Akademik	Adanya hubungan pengaruh yang signifikan antara kekayaan saluran terhadap keinginan untuk berbagi pengetahuan. Sementara hubungan antara kekayaan saluran dengan kapasitas penyerapan pengetahuan serta hubungan antara kapasitas penyerapan pengetahuan dengan keinginan berbagi pengetahuan.	Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel yaitu berbagi pengetahuan	variabel independen yang diteliti adalah berbagi pengetahun
5.	Suhitarini Soemarto Putri, Togar Harapan Pangaribuan (Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009 (SNATI 2009) ISSN: 1907-5022 Yogyakarta, 20 Juni 2009)	*Knowledge management system: Knowledge sharing culture* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta	Portal KMS Dinas Sosial diharapkan mampu memfasilitasi tumbuh kembangnya budaya saling berbagi pengetahuan (*share knowledge*) sehingga dapat menciptakan pengetahuan baru yang kompetitif, *decission support system*, sarana penyampaian aspirasi dan penyimpanan dokumen elektronik.	Penelitian ini terfokus kepada *system* yang digunakan untuk penerapan budaya *knowledge sharing*	Terdapat kesamaan yaitu *knowledge sharing* sebagai salah satu factor yang diteliti
6	Wesley M. Cohen and Daniel A. Levinthal	Absorptive Capacity: A New Perspective	*Focuses on the implications of*	Penelitian ini menggunakan	Terdapat kesamaan yaitu

	(*Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. (Mar., 1990), pp. 128-152.)	on Learning and Innovation	*absorptive capacity for the analysis of other related innovative activities, including basic research, the adoption and diffusion of innovations, and decisions to participate in cooperative R&D ventures.*.	satu vaiabel yaitu *Absoptive Capacity*	dalam peneitian ini menggunakan absorptive capacity sebagai focus dalam penelitian
7.	Eliada Herwiyanti	Pengaruh *Extrinsic Motivation, Absorptive Capacity*, Dan *Channel Richness* Terhadap Sikap Individu Atas Perilaku *Sharing Knowledge*	Hasil uji beda dengan mempertimbangkan pengaruh gender ternyata menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan untuk variabel *extrinsic motivation, absorptive capacity*, dan *sharing knowledge*, hanya variabel *channel richness*	Penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri dari tiga variabel independen yaitu *Extrinsic Motivation, Absorptive Capacity, Channel Richness* dan satu variabel dependen yaitu *Sharing Knowledge*	Kesamaan terdapat pada variabel independen dua yang diteliti yaitu *absortive capacity*
8.	Shu-Hsien. Liao, Chi-Chuan. Wu, Da-Chian. Hu, and Guang An. Tsuei (International Journal of Human and Social Sciences 5:12 2010)	*Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries*	*Indicate that absorptive capacity is the mediator between knowledge acquisition and innovation capability, and that knowledge acquisition has a positive effect on absorptive capacity.*	Penelitian ini menggunakan knowledge acquisition sebagai variabel independen pertama	Kesamaannya menggunakan variabel independen dua yaitu absorptive capacity dan variabel dependen innovation capability sebagai bahasannya

2.2 Kerangka Pemikiran

Seiring dengan majunya suatu perusahaan, maka apabila perusahan ingin terus konsisten dan terus bisa tetap berkelanjutan serta mampu bersaing maka perusahaan harus bisa menghasilkan karyawan yang selalu mencptakan inovasi, hal ini yang meupakan faktor kunci bagi suatu perusahaan untuk dapat bertahan

dalam persaingan yang ketat. Salah satu upaya yang dipandang efektif dalam meningatkan kemampuan inovasi karyawan adalah melalui pengembangan aktivitas *knowledge sharing*, karena melalui aktivitas tersebut *knowledge* dapat disebarkan, diimplementasikan dan dikembangkan.

Melalui *knowledge sharing* terjadi peningkatan *value* dari *knowledge* yang dimiiki oleh perusahaan. Seseorang melakukan *knowledge sharing* tidak akan kehilangan *knowledge* yang dimilikinya, tetapi justru melipat gandakan nilai dari *knowledge* tersebut, apabila sudah dimiliki, dapat dimanfaatkan oleh banyak orang (Tobing dalam Ismail Nawawi, 2012).

Berbagi informasi dan sumber daya juga akan meningkatkan penerimaan ide-ide baru dan inovasi dalam perusahaan. Begitupula Keterbukaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan akan memfasilitasi komitmen manajer untuk inovasi.

Knowledge sharing dapat merangsang individu untuk berfikir lebih kritis dan kreatif sehingga dapat menghasilkan *knowledge* baru yang berguna bagi perusahaan dan menciptakan *innovation capability* melalui *absortive capability*.

Absorptive capacity memainkan peranan penting dalam memperbaharui pengetahuan dasar perusahaan dan keahlian yang diperlukan untuk bersaing dalam pasar yang dinamis. Perusahaan-perusahaan yang fleksibel dalam menggunakan sumber daya dan kapabilitasnya dapat mengkonfigurasikan kembali sumber daya dasar yang mereka miliki untuk memperoleh keuntungan dari kesempatan strategis yang muncul. Terdapat faktor internal perusahaan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan menyerap pengetahuan.

2.2.1 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Absorptive Capacity*

Berdasakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Liao et al (dalam Luciana et al, 2008), *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap absorptive capacity para karyawan. Melalui *knowledge sharing* akan membentuk potensi besar terhadap stock knowledge yang dimiliki oleh karyawan untuk bersinergi membentuk pemahaman baru. Proses *knowledge sharing* dianalogikan dengan transmisi pengiriman pesan pada proses komunikasi, yaitu dari pengirim kepada penerima. Pengetahuan saat ini dipandang sebagai sumber daya strategis yang penting bagi perusahaan untk dapat memiliki keungglan bersaing. Kesuksesan perusahaan menghasilkan keunggulan bersaing tergantung pada kemampuan perusahaan mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan dan mentrasformasi dan mengeksploitasi pengetahuan.

Kapasitas penyerapan pengetahuan pada dasarnya dimiliki oleh setiap individu dan dihipotesiskan berperan dalam proses berbagi pengetahuan, baik dalam peran individu tersebut sebagai contributor maupun sebagai penerima pengetahuan. Sebagai kontributor pengetahuan, individu perlu memiliki kapasitas penyerapan pengetahuan sampai tingkat tertentu untuk membuat ia dapat menghubungkan pengetahuan yang akan ia bagikan sesuai dengan konteks penerima sehingga penerima yang juga memiliki kapasitas penyerapan pengetahuan pada tingkat tertentu dapat melihat manfaat dari pengetahuan baru yang ia terima untuk dirinya sebagai sumber inovasi atau solusi dari permasalahan yang dihadapi, sehingga penerima pengetahuan berkeinginan untuk berpartisipasi aktif dalam aktivitas berbagi pengetahuan (Lenny dan Jann, 2011)

Pengetahuan akan memberi peran terhadap *absorptive capacity* apabila terjadi aktivitas saling bertukar atau berbagi pengetahuan diantara karyawannya. Untuk mengelola pengetahuan yang ada dibutuhkan kegiatan yang dapat menfasilitasi hal tersebut, yaitu dengan *knowledge sharing* (Tiurma dan Nungki, 2010).

Selanjutnya Ismail Nawawi (2012:87) juga menyatakan bahwa Transfer pengetahuan atau *knowledge sharing* pada dasarnya mencakup dua tindakan, yaitu pengirima atau memberikan pengetahuan kepada penerima yang potensial (transmisi) dan penyerapan oleh seseorang atau kelompok (*absorptive*).

2.2.2. Pengaruh Absorptive Capacity terhadap Innovation Capability

Seseorang yang memiliki dasar pengetahuan yang beragam dapat semakin mudah menghubungkanpengetahuan yang ingin ia bagikan dengan konteks penerima, dan ia juga akan semakin mudahmenghubungkan pengetahuan baru yang ia terima dengan pengetahuan yang menjadi keahliannyaatau pengetahuan lain yang ia telah miliki sebelumnya sehingga selain aspek keluasan ataukeberagaman dan kedalaman pengetahuan, kapasitas berbagi pengetahuan juga ditentukan olehusaha seseorang dalam menambah pengetahuannya, misalnya untuk akademisi dengan menghadirikonferensi, melakukan penelitian, menulis jurnal, artikel, buku dan lainnya. Seluruh usaha ini akan menambah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang individu, baik itu dalam keahliannnya maupun diluar keahliannya dan pada prinsipnya dapat meningkatkan kapasitas penyerapan

pengetahuan. memanfaatkan gabungan pengetahuan tersebut untuk solusi masalah atau melahirkan inovasi (Lenny dan Jann, 2011).

Keterkaitan antara Absorptive Capacity terhadap Innovation Capability ini dikemukakan juga oleh Tiurma dan Nungki (2010:67), *absorptive capacity* akan menghasilkan *innovation capability* apabila perusahaan mampu mengeksploitasi *external knowledge* yang dimiliki para individunya. Pernyataan ini dikuatkan dengan hasil penelitiannya yaitu, *absorptive capacity* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *innovation capability* sebesar 121% sehingga *absorptive capacity* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation capability*. Berdasarkan hasil persamaan model struktural oleh Model 2, *absorptive capacity* memiliki pengaruh signifikan terhadap *innovation capability* sebesar 118,81&%."

2.2.3. Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap Innovation Capability Melalui Absorptive Capacity

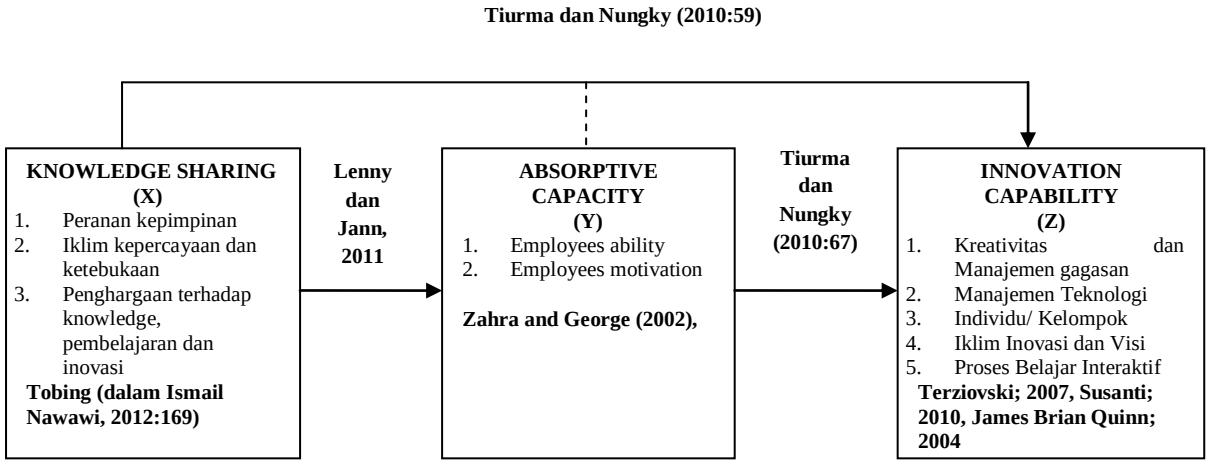
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tiurma dan Nungky (2010:59). *Absorptive capacity* berpengaruh signifikan terhadap *innovation capability*, dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *absorptive capacity*. Hubungan *knowledge sharing* dan *innovation capability* dimediasi oleh *absorptive capacity*. *Absorptive capacity* merupakan mediator (perantara) antara aktivitas *knowledge sharing* dengan *innovation capability*.

Proses berbagi pengetahuan menjadi media dalam menciptakan semangat untuk berinovasi dengan mentransfer pengetahuan antara individu-individu untuk meningkatkan kompetensi individu dalam membuat inovasi bermanfaat dalam mendukung penciptaan nilai perusahaan (Marr dkk., 2009). Proses memberi dan

menerima, meningkatkan, dan melakukan inovasi setiap individu akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kemampuan inovasi perusahaan (Plessis, 2007)

Kemampuan perusahaan untuk mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan dapat menentukan tingkat inovasi organisasi, seperti lebih cepat pemecahan masalah kemampuan dan reaksi cepat ditingkatkan untuk informasi baru. Banyak menekankan pentingnya berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan inovasi (Liebowitz, 2002; Lin, 2006). Kegiatan sharing yang dilakukan oleh anggota organisasi dapat peningkatan kemampuan inovasi organisasi.

Dengan melihat hasil penelitian terdahulu dalam tabel yang diatas, maka didapat paradigma penelitian. Hubungan di antara variabel-variabel tersebut ditunjukkan pada gambar berikut ini



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya.

Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_1 = *Knowledge sharing* pada PT. Mitra Rajawali Banjaran cukup baik

H_2 = *Innovation Capability* pada PT. Mitra Rajawali Banjaran cukup baik

H_3 = *Absorptive Capacity* pada PT. Mitra Rajawali Banjaran cukup baik

H_4 = *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap *Absorptive Capacity* pada PT. Mitra Rajawali Banjaran

H_5 = *Absorptive Capacity* berpengaruh terhadap *Innovation Capability* pada PT. MitraRajawali Banjaran

H_6 = *Knowledge sharing* berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap *Innovation Capability* melalui *Absorptive Capacity* pada *PT.* Mitra Rajawali Banjaran