

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/345830900>

KEMAMPUAN INOVASI INDUSTRI KREATIF di Indonesia

Book · September 2020

CITATIONS

2

READS

266

1 author:



[Nikolas Fajar Wuryaningrat](#)
Universitas Negeri Manado

39 PUBLICATIONS 161 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



MAPALUS AS KNOWLEDGE TRANSFER PRACTICES [View project](#)



Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia [View project](#)



KEMAMPUAN INOVASI INDUSTRI KREATIF

Di Indonesia

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Dr. Nikolas F. Wuryaningrat, S.E., M.Sc.

Dr. Nikolas F. Wuryaningrat, S.E., M.Sc.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan dari usaha kecil dan menengah (UKM) di sector industri kreatif dapat ditunjukkan melalui kemampuan inovasi. Dalam literatur manajemen pengetahuan, knowledge sharing adalah upaya penting untuk mengembangkan kemampuan inovasi. Ada dua teori yang berbeda tentang berbagi Pengetahuan, teori Szulanski mengasumsikan proses knowledge sharing 'lengket' dan ambigu, sementara Nelson menganggap knowledge sharing sebagai proses otomatis dalam suatu organisasi. Bisa diasumsikan bahwa untuk mengembangkan kemampuan inovasi UKM di industri kreatif, knowledge sharing diperlukan, di mana kepercayaan merupakan faktor fundamental penting dalam literatur manajemen pengetahuan, khususnya knowledge sharing. Namun, membangun kepercayaan bukanlah hal yang sederhana, diasumsikan bahwa person job fit dan person organization fit dapat berguna untuk membangun kepercayaan dalam organisasi. Selebihnya tentang pentingnya Inovasi Industri Kreatif di Indonesia, sudah banyak diulas di dalam buku ini.



Kamp. Srigangga, Tiwugalih, Praya
Lombok Nusa Tenggara Barat
Email. aswajahamdan@gmail.com
WhatsApp. 085333011184

ISBN 978-623-6636-40-4



9 786236 636404

**KEMAMPUAN INOVASI
INDUSTRI KREATIF
di Indonesia**

**KEMAMPUAN INOVASI
INDUSTRI KREATIF
di Indonesia**

Penulis

Dr. Nikolas F. Wuryaningrat, S.E., M.Sc.



KEMAMPUAN INOVASI INDUSTRI KREATIF Di Indonesia

@nikolasfajarwuryaningrat

Penulis

Dr. Nikolas F. Wuryaningrat, S.E., M.Sc.

Editor

Prof. Dr. Paulus Kindangen SE., SU., MA.

Dr. Gris M. Sendow, S.E., M.Ab.

Dr. Bode Lumanouw, S.E., M.M.

Desain Cover & Penata Isi

Tim Penerbit FP. Aswaja

Cetakan Pertama: September 2020

Diterbitkan Oleh:



Forum Pemuda Aswaja

Jl. Kamp. Srigangga, Tiwugalih, Praya NTB.

Telp. : 085333011184

E-mail : aswajahamdan@gmail.com

ISBN: 978-623-6636-40-4

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6).

KATA PENGANTAR

Buku ini adalah buku hasil penelitian yang sekaligus menjadi buku panduan bagi Anda yang ingin belajar tentang hasil penelitian bagi masyarakat umum, lebih khusus bagi pelaku industri kreatif dan pemangku jabatan agar bisa memberlakukan kebijakan yang sesuai bagi peningkatan kemampuan inovasi industri kreatif. Buku ini ditujukan bagi semua kalangan, baik akademisi (staf pengajar/dosen), peneliti tingkat awal, atau mahasiswa dan pemangku jabatan serta pelaku industri kreatif.

Buku ini ditulis untuk memberikan hasil penelitian mengenai kemampuan inovasi dan hal-hal yang mempengaruhinya. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan solusi bersama bagi kemajuan industri kreatif. Buku ini tersusun atas banyak bantuan dari berbagai pihak akademisi dan pelaku industry itusendiri. Akademisi yang terlibatdari Universitas Sam Ratulangi Manado, Universitas Negeri Manado dan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Pada bagian 1 buku ini bertujuan untuk member penjelasan mengenai permasalahan secara umum mengenaihal yang terjadi di industri kreatif UKM di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Bali dan Sulawesi Utara. Permasalahan dilihat dari kacamata teori dan data-data yang ada serta kenyataan dilapangan. Bagian 2 membahas konsep teori atau kajian literatur yang digunakan untuk menjawab permasalahan dan memberikan hipotesis penelitian. Kemudian pada bagian 3 berikan proses riset. Pada bagian keempat dan selanjutnya merupakan hasil dan pembahasannya serta implementasi praktis dan teoritisnya.

Buku ini sama seperti karya tulis lainnya tidak terlepas dari kelemahan atau keterbatasan. Buku ini siap menerima kritikan dan masukan untuk perbaikan yang akan datang.

Oktober, 2020

Penulis

Dr. Nikolas F. Wuryaningrat

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I UKM INDUSTRI KREATIF DAN PERMASALAHANNYA	
A. Kemampuan Inovasi UKM Industri Kreatif.....	1
B. Berbagai Riset Terkait dengan Kemampuan Inovasi.....	7
C. Perdebatan Tentang Knowledge Sharing	10
D. Kepercayaan sebagai Kunci	11
BAB 2 SOLUSI PERMASALAHAN DARI KACA MATA TEORI	
A. Sumber Daya Pengetahuan.....	17
B. <i>Resource Based View</i> (RBV).	17
C. <i>Knowledge Based View</i> (KBV).	20
D. Industri Kreatif: Hubungannya Dengan Kreatifitas Serta Manajemen Bakat	21
E. Kajian Teori Tentang Kemampuan Inovasi	23
1. Tipe kebaruan	24
2. Tingkat kebaruan.....	25
F. <i>Knowledge Sharing</i>	28
G. <i>Knowledge sharing</i> dan Kemampuan Inovasi.....	33
H. Kepercayaan	37
I. Kepercayaan dan <i>Knowledge sharing</i>	39
J. <i>Person Job Fit</i> dan Kepercayaan.....	44
K. <i>Person organization fit</i> dan Kepercayaan	46
L. <i>Person job fit</i> dan Kemampuan Inovasi	49
M. <i>Person organization fit</i> dan Kemampuan Inovasi	49
N. Relevansi Hubungan antar Teori	51

BAB 3 PROSES MENJAWAB PERMASALAHAN

A. Profil Responden dan Usaha	56
B. Validitas Konstruk.....	59
C. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	67
D. Pengujian Variabel Mediasi	72

BAB 4 PEMBAHASAN

A. <i>Person Job Fit</i> dan Kemampuan Inovasi.....	75
B. <i>Person Organization Fit</i> dan Kemampuan Inovasi	77
C. <i>Person Job Fit</i> dan Kepercayaan.....	78
D. <i>Person Organization fit</i> dan Kepercayaan	80
E. Kepercayaan dan <i>Knowledge Sharing</i>	81
F. <i>Knowledge Sharing</i> dan Kemampuan Inovasi	84

BAB 5 IMPLIKASI

A. Implikasi Teoritis	91
B. Implikasi Praktis	95
C. Keterbatasan Penelitian	99
D. Kesimpulan	100
E. Saran.....	102

Daftar Pustaka	105
-----------------------------	-----

Biodata Penulis	119
------------------------------	-----

BAB I

UKM INDUSTRI KREATIF DAN PERMASALAHANNYA

A. Kemampuan Inovasi UKM Industri Kreatif

Era globalisasi telah menciptakan perubahan lingkungan bisnis dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi. Perusahaan dituntut untuk tetap kompetitif atau mengupayakan penguatan daya saingnya. Untuk mempertahankan keberlanjutan daya saingnya maka menurut Schumpeter perusahaan besar ataupun usaha kecil dan menengah (selanjutnya disingkat UKM) dituntut memiliki jiwa kewirausahaan yang ditunjukkan melalui aktivitas inovasi perusahaan (Tidd *et al.*, 2005: 5). Inovasi adalah suatu cara yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keberlanjutan daya saing perusahaan (Johannesen *et al.*, 2001) serta sebagai kunci keberhasilan bisnis (Nonaka dan Takeuchi, 1995: 6).

Dalam perspektif UKM, masalah yang dihadapi UKM seperti: kurangnya modal, kurangnya tenaga kerja yang handal, dan kurangnya perhatian pemerintah, UKM memiliki potensi yang besar untuk terus mengembangkan kemampuan inovasi melalui pengetahuan yang dimilikinya. Hasil riset Ayyagari (2006) menyimpulkan bahwa UKM dengan jumlah karyawan yang tidak besar dan struktur organisasi yang sederhana serta tidak terlalu terlibat dengan birokrasi lebih mudah untuk menyerap dan menyebarkan pengetahuan (*knowledge sharing*) ke dalam organisasinya yang pada gilirannya berpengaruh positif pada kemampuan inovasi UKM.

Perusahaan besar memang diakui memiliki banyak kelebihan pendanaan, dan SDM dibandingkan sektor UKM, sehingga dari kelebihan tersebut menjadikannya perusahaan lebih inovatif (Indarti 2010: 31). Perusahaan besar dengan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

struktur organisasi yang lebih kompleks dan sering kali terikat dengan birokrasi menjadikan perusahaan besar tidak dapat mengoptimalkan kemampuan inovasinya (Barney, 2007: 27). Ditambahkan oleh Davenport dan Prusak (1998: 88) bahwa pengembangan pengetahuan perusahaan tergantung pada ukuran perusahaan. Semakin besar skala dan kompleksnya perusahaan yang ditandai dengan banyaknya jumlah karyawan, semakin sulit perusahaan untuk mengoptimalkan pengetahuan yang dimilikinya. Perusahaan besar sering kali tergantung pada perusahaan kecil karena perusahaan kecil sering kali menjadi pendukung bagi inovasi yang dilakukan perusahaan besar (Barney, 2007: 88). Berdasarkan riset dari Ayyagari *et al.* (2007), dapat disimpulkan perusahaan kecil dapat dianggap sebagai penemu atau pembaharu bagi perusahaan yang dikatakan inovatif (perusahaan besar).

Dari perspektif dunia usaha, diakui bahwa UKM memiliki peran yang sangat besar dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Kajian riset tentang daya saing UKM di Indonesia yang dikeluarkan oleh Bappenas (2015: 2) menjelaskan UKM memiliki kontribusi yang cukup besar dalam perluasan kesempatan kerja atau penyerapan tenaga kerja, pembentukan produk domestic bruto (PDB), dan penyediaan jaring pengaman terutama bagi masyarakat berpendapatan rendah untuk menjalankan kegiatan ekonomi produktif. UKM menurut UU no. 20 tahun 2008 adalah usaha produktif yang berdiri sendiri, sehingga UKM bisa memiliki usaha yang tidak hanya terbatas pada menjual atau memasarkan hasil produksi dari industry kecil dan menengah ataupun industry besar. Dengan demikian UKM memiliki kesempatan memproduksi produk sekaligus ikut memasarkan atau menjual produk yang diproduksinya.

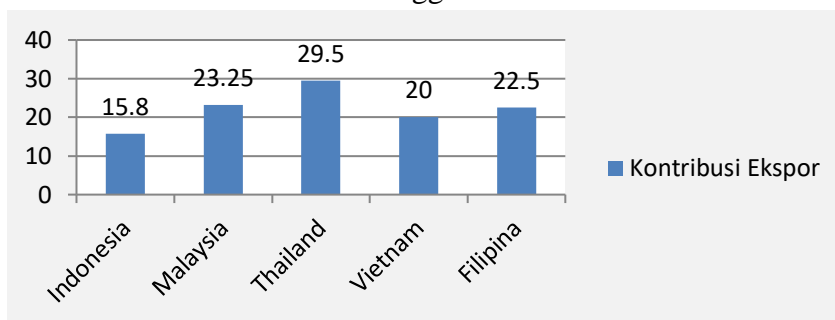
Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Di Indonesia, keberadaan UKM secara umum telah bertumbuh kearah yang positif. Menurut data yang dilansir oleh Kementerian Koperasi dan UMKM tentang kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia (2018) UKM mampu menyumbang 8,573.9 triliun rupiah dari 14,838.3 triliun PDB nasional atau berkontribusi sebesar 57,78%. Selain itu, UKM mempekerjakan tenaga kerja sebanyak 116,978,631 orang atau mencapai 97% dari total tenaga kerja Indonesia.

Khusus untuk UKM pada industri kreatif¹ pada tahun 2019 sumbangsih pada PDB sebesar 7,55% atau sebesar 1,211 triliun dan naik dari 7% pada tahun 2018, dan berhasil menyerap tenaga kerja sebesar lebih 16 juta tenaga kerja (Badan Ekonomi Kreatif, 2019). Sektor penyumbangnya adalah kerajinan, kuliner, film dan fashion. Akan tetapi, di tengah kontribusi positif tersebut, masih terdapat masalah yang wajib diselesaikan bersama, salah satunya adalah kontribusinya yang hanya 0,80% terhadap rantai pasok global. Sebagai contoh, kontribusinya pada ekspor Indonesia yang hanya sebesar 15,8% di bawah Malaysia 23.25%, Thailand 29.5%, Philipina 22.5% dan Vietnam 20% (Kementerian Perindustrian, 2019). Pada grafik 2 dapat dilihat data perbandingan kontribusi ekspor dari industry kreatif di Indonesia dengan tiga negara besar di Asia Tenggara.

¹Industri kreatif adalah kegiatan industry berkaitan kreasi, produksi, distribusi, pertukaran, konsumsi barang dan jasa yang bernilai kultural, artistic, estetika, intelektual dan emosional bagi pelanggan di pasar (Simatupang, 2008).

Grafik1. Kontribusi Ekspor UKM pada Industri kreatif di Asia Tenggara



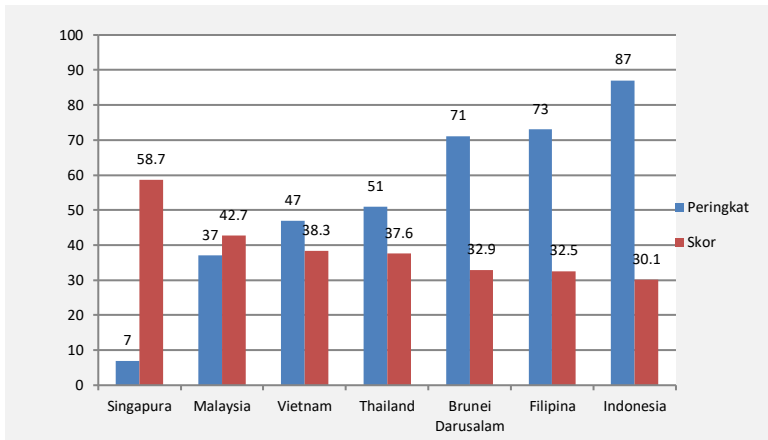
Sumber: Kementerian Perindustrian, 2019

Data rendahnya kontribusi tersebut, menjadi indikasi kurangnya produk UKM yang bergerak di industry kreatif di Indonesia diterima di pasar global dan sebagai salah satu indikasi daya saing UKM Indonesia relative masih rendah dibandingkan Malaysia, Thailand dan Filipina. Riset Bank Indonesia (2015) menjelaskan hal yang senada, bahwa secara garis besar daya saing UKM di Indonesia masih kalah dengan negara Asean seperti Malaysia dan Singapura.

Jika dihubungkan dengan penjelasan di awal paragraf, daya saing perusahaan erat kaitannya dengan kemampuan inovasi, maka dapat disimpulkan kemampuan inovasi UKM pada Industri kreatif di Indonesia masih relative lemah dibandingkan dengan Malaysia, Thailand dan Filipina. Kesimpulan tersebut turut diperkuat pula oleh Laporan *Global Innovation Index 2017* (GII Report 2017) yang menyebutkan bahwa Indonesia berada di peringkat 87 dari 127 negara yang dinilai, dan berada di bawah 6 (enam) negara Asean lainnya. Grafik 2 di bawah ini menunjukkan data perbandingan indeks inovasi Indonesia dibandingkan dengan negara-negara Asean,

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

dimana secara garis besar Indonesia terpuruk dalam hal kemampuan inovasi.



Grifik 2. Indeks Kemampuan Inovasi Negara di Asean
sumber : Laporan *Global Innovation Index* (GII) 2017.

Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh factor inovasi dari *Global Competitiveness Index* (GCI), dimana kemampuan inovasi negara Indonesia lebih baik dari yang ditunjukkan oleh laporan GII. Tabel 1 menunjukkan data peringkat inovasi Indonesia di negara Asean.

Tabel 1. Peringkat Dunia *Global Competitiveness Index* 2019

No.	Nama Negara	Peringkat Dunia 2016-2017	Peringkat Dunia 2017-2018
1	Singapura	12	2
2	Malaysia	21	25
3	Indonesia	31	45
4	Thailand	47	38
5	Filipina	61	56
6	Vietnam	84	77
7	Brunei Darussalam	88	62
8	Kamboja	111	110

Sumber: laporan *Global Competitiveness Index* 2019

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Tabel 1 menjelaskan bahwa menurut data yang dilansir oleh *Global Competitiveness Index* tahun 2017 dan 2018, peringkat daya saing Indonesia secara umum turun dari peringkat 31 dunia pada kurun waktu tahun 2006-2017 ke peringkat 45 dunia pada kurun tahun 2017-2018. Walaupun peringkat Indonesia di negara Asean jauh lebih baik daripada data yang ditunjukkan pada grafik 3, akan tetapi walaupun hasilnya berbeda, ada satu persamaan hasil yaitu Indonesia belum mampu menjadi yang terbaik di Asean. Posisi Indonesia menurut data GCI dikurun waktu 2016-2018 masih sangat jauh dibandingkan Singapura, Malaysia bahkan Thailand. Dapat disimpulkan, Indonesia masih terus berada di bawah bayang-bayang negara besar di Asean yaitu Singapura, Malaysia dan Thailand. Menurut laporan GCI 2018 yang membuat Indonesia turun peringkat daya saingnya salah satunya karena belum terbangun dengan ekosistem inovasi. Oleh karenanya, perlu ada upaya untuk meningkatkan daya saing bisnis di Indonesia. Salah satunya, termasuk usaha peningkatan daya saing melalui upaya peningkatan kemampuan inovasi UKM sector industry kreatif.

Menurut hasil laporan riset dari Bank Indonesia di tahun 2015 tentang posisi UKM menjelaskan masalah kemampuan inovasi UKM di sector industri kreatif. Laporan tersebut menyebutkan bahwa kinerja UKM industry kreatif Indonesia masih rendah dibandingkan dari negara tetangga walaupun tingkat pertumbuhan dan pembangunan ekonominya relatif sama.

Berdasarkan data di tabel 1 dan hasil riset Bank Indonesia dapat disimpulkan bahwa kemampuan inovasi Indonesia masih harus terus dikembangkan. Seperti dijelaskan oleh laporan GCI (2019) Indonesia merupakan salah pasar dunia yang sedang berkembang bersama Cina dan India, tetapi masih banyak faktor yang harus diperbaiki, salah satunya adalah kemampuan sumberdaya manusia dan adaptasi terhadap teknologi. Sari *et al.* (2015) dalam laporannya tentang posisi

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

UKM Indonesia di Asean menyebutkan bahwa faktor internal yang menentukan daya saing UKM adalah produktivitas tenaga kerja dan kemampuan inovasi yang saling berhubungan. Oleh karena itu, untuk dapat membantu Indonesia mengembangkan kemampuan inovasinya salah satu caranya adalah dengan meningkatkan daya saing UKM industry kreatif (lihat Johannessen *et al.*, 2001). UKM merupakan sector usaha yang tahan banting dalam menghadapi krisis ekonomi, dan mampu menjadi penyangga ekonomi suatu negara, disaat usaha skala besar menghadapi kontraksi (Laporan daya saing UKM Bappenas, 2015: 2). Akan tetapi untuk meningkatkan daya saing UKM banyak tantangan yang harus dihadapi. Hal serupa diungkapkan oleh hasil kajian daya saing UKM dari Bappenas di tahun 2015 yang menjelaskan mengenai berbagai kendala dan tantangan masih dihadapi UKM terkait usaha untuk meningkatkan ketahanan usaha. Salah satunya, terletak pada kemampuan UKM mengembangkan inovasi dan teknologi. Peningkatan kemampuan daya saing UKM di industry kreatif melalui peningkatan kemampuan inovasi menjadi sangat penting. Artinya bagi UKM, agar UKM khususnya sector industry kreatif terus dapat bersaing dikancah dunia bisnis global.

B. Berbagai Riset Terkait dengan Kemampuan Inovasi

Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa sebagai usaha meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan. Lin (2017) mengembangkan kapabilitas inovasi perusahaan melalui factor individu, factor organisasional dan penggunaan teknologi yang mempengaruhi *knowledge sharing*. Hasilnya adalah hanya factor individu (keinginan membantu sesama) dan factor organisasional (dukungan manajemen) yang berpengaruh signifikan pada *knowledge sharing*, yang pada gilirannya *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan pada

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

kapabilitas inovasi perusahaan skala besar di Taiwan. Riset lainnya Wang dan Wang (2012) membangun model riset yang menggambarkan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan inovasi, dimana kemampuan inovasi tersebut dipengaruhi oleh *knowledge sharing*. Ologbo dan Nor (2015) mengembangkan model penelitian yang menjelaskan bahwa kemampuan inovasi akan dipengaruhi oleh proses manajemen pengetahuan, termasuk *knowledge sharing*. Kemudian *knowledge sharing* akan banyak dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan karyawan dan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Beberapa riset di Indonesia tentang kemampuan inovasi UKM mengungkapkan hasil yang kurang lebih sama dengan penelitian lainnya. Laporan Bappenas (2015) tentang indeks daya saing UKM di Indonesia, menjelaskan bahwa faktor input (SDM, bahan baku, situasi pasar dan persaingan) berpengaruh pada faktor proses (kemampuan pekerja, kemampuan produksi, dan inovasi) yang pada akhirnya akan berpengaruh pada factor kinerja.

Mulyana *et al.* (2015) mengembangkan model penelitian untuk meningkatkan kapabilitas inovasi industry kreatif UKM Batik di Jawa Tengah. Risetnya bermula dari variable keinginan membantu sesama, *self efficacy*, manajemen tingkat atas yang diprediksi mempengaruhi *knowledge sharing*, dimana *knowledge sharing* inilah yang akan mempengaruhi kemampuan inovasi. Riset dari Kambe *yet al.* (2018) menjelaskan pengembangan kemampuan inovasi UKM dimulai dari factor kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam mendorong *knowledge sharing* yang kemudian *knowledge sharing* akan mendorong kemampuan inovasi UKM sector Industri di Indonesia. Kelemahan pada riset ini terletak pada penggunaan variable kepemimpinan. Yukl (2013: 10) menjelaskan berdasarkan banyak penelitian mengenai

kepemimpinan, kepemimpinan adalah faktor yang mempengaruhi semua situasi dan kondisi yang terjadi di dalam organisasi. Pendapat tersebut menjadikan kepemimpinan menjadi faktor yang tidak bisa menjelaskan faktor yang spesifik yang mempengaruhi *knowledge sharing*. Kesamaan dari riset tersebut adalah pada faktor *knowledge sharing*, yang dipercaya bisa membantu mengembangkan kemampuan inovasi perusahaan. Kemudian dapat disimpulkan juga bahwa kemampuan inovasi perusahaan sangat tergantung pada sumberdaya pengetahuan perusahaan.

Dalam konteks manajemen pengetahuan aktivitas *knowledge sharing* di dalam organisasi sangat penting. Menurut Argote *et al.* (1999) *knowledge sharing* adalah bagian dari manajemen pengetahuan yang sangat penting karena berhubungan dengan optimalisasi sumberdaya pengetahuan, melalui penciptaan pengetahuan baru. Dengan kata lain, *knowledge sharing* memiliki kemampuan untuk melahirkan pengetahuan baru. Pengetahuan baru ini yang, diharapkan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan inovasi. Studi yang dilakukan oleh Miller *et al.* (2007) member bukti empiris bahwa *knowledge sharing* antar individu dalam perusahaan sangat membantu melahirkan inovasi. Studi kasus yang dilakukan oleh Dyer dan Nobeoko (2000) member bukti nyata manfaat *knowledge sharing* antara produsen dan pemasok Toyota di Jepang terhadap peningkatan efisiensi biaya dan diferensiasi². Darroch (2005) menambahkan penyebaran pengetahuan dalam organisasi juga berpengaruh terhadap inovasi perusahaan.

²Inovasisensasional *Just in time* lahir dari hubungan erat antara Toyota dan pemasoknya yang disinyalir menjadi bagian dari aktivitas transfer pengetahuannya dengan pemasok.

C. Perdebatan Tentang Knowledge Sharing

Hasil riset sebelumnya tersebut belum mampu menjelaskan tentang dua perberbedaan kontras tentang *knowledge sharing*. Dalam kajian literatur yang telah dilakukan sebelumnya, ditemukan dua pendapat yang kontras tentang *knowledge sharing* yaitu, pendapat *knowledge sharing* oleh Szulanski (1996, 2000) dan Nelson (1981). Menurut Szulanski (1996: 28, 2000: 3) *knowledge sharing* adalah sebuah proses yang sangat sulit atau 'sticky', karena terkendala dengan adanya perbedaan pemahaman antara pemberi pengetahuan dan penerima pengetahuan sehingga bisa menyebabkan ambiguitas. Sedangkan menurut kesimpulan yang diambil dari Nelson (1981) proses pertumbuhan produktivitas melalui *knowledge sharing* dan difusi teknologi dimungkinkan menjadi proses 'one shot', instan, dan rendah biaya. Dengan kata lain *knowledge sharing* bisa saja terjadi secara langsung dalam organisasi ketika individu diterima atau diperkerjakan dalam suatu pekerjaan, maka individu tersebut akan bersedia untuk *knowledge sharing*.

Diakui bahwa *knowledge sharing* memangbukan proses yang mudah. Berkaca pada teori komunikasi (Shannon dan Weaver, 1949 dalam Indarti 2010), komunikasi bisa terlaksana dengan baik, apabila antara kedua belah pihak saling mengerti dan memahami apa yang sedang dibicarakan. Selain itu, adanya perilaku untuk menyembunyikan apa yang dia ketahui ke orang lain atau keinginan untuk tetap menyimpan pengetahuan untuk dirinya sendiri, menjadi suatu kendala tersendiri. Jika scenario keadaan semacam itu terjadi, maka apa yang disebut oleh Szulanski, bahwa berbagi pengetahuan sebagai *knowledge stickiness* menjadi masuk akal. Di sisi lain, jika individu sudah ada kesesuaian dan saling percaya dalam organisasi, maka bukan tidak mungkin individu bisa sangat terbuka dengan pengetahuannya.

Menurut Davenport dan Prusak (1998: 97) adanya kepercayaan antar individu atau individu dengan organisasinya turut membantu proses *knowledge sharing* dalam organisasi. Selain itu, dijelaskan lebih lanjut oleh Davenport dan Prusak (1998: 98) dalam *knowledge sharing* harus terjadi adanya kesamaan bahasa, budaya, pikiran. Dengan kata lain tercipta apa yang disebut oleh Davenport dan Prusak sebagai *common language*.

Idealnya organisasi menginginkan karyawan yang mau dan mampu bekerjasama dalam segala hal yang melibatkan tugas dan pekerjaannya. Oleh karena, itu organisasi idealnya dalam merekrut tenaga kerja berusaha mencari orang-orang yang sesuai. Dalam hal ini kesesuaian individu dengan pekerjaannya, lingkungan organisasi, ataupun karakteristik organisasi menjadi hal yang sangat penting. Dengan kata lain ketika organisasi mampu mendapatkan individu yang mampu menyesuaikan diri dengan organisasi bukan tidak mungkin *knowledge sharing* dalam organisasi menjadi lebih mudah bahkan bisa dimungkinkan terjadi lebih cepat ataupun secara instan. Jika scenario kedua ini berjalan maka apa yang disebut oleh Nelson (1981: 1089) bahwa *knowledge sharing* adalah proses “*one shot*” juga menjadi masuk akal. Perbedaan pendapat *knowledge sharing*, menjadi suatu hal yang menarik dan menyebabkan adanya kesenjangan teori yang memerlukan suatu kajian mendalam untuk mengisi kesenjangan tersebut. Untuk dapat menjembatani perbedaan tersebut diprediksi bahwa factor kepercayaan dimungkinkan menjadi kuncinya.

D. Kepercayaan Sebagai Kunci

Ketika ada bentuk kepercayaan yang baik antar semua elemen dalam suatu organisasi, maka bisa diindikasikan bahwa proses *knowledge sharing* dimungkinkan bisa berjalan lebih mudah di dalam organisasi. Menurut Levin *et al.* (2002: 2)

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

factor kepercayaan merupakan faktor yang krusial untuk mengembangkan aktivitas berbagai pengetahuan. Tsai (2002), menemukan bukti empiris bahwa relasi informal berpengaruh signifikan pada *knowledge sharing* dikarenakan ada factor kepercayaan. Minbaeva (2014) dalam artikel nyamen jelaskan bukti empris bahwa karakteristik dari pemberi dan penerima pengetahuan berpengaruh positif pada transfer pengetahuan atau *knowledge sharing*, demikian pula dengan kedekatan hubungan antara pemberi dan penerima pengetahuan sangat berdampak positif pada *knowledge sharing*.

Mengacu pada pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepercayaan menjadi faktor yang penting bagi perusahaan untuk mendorong aktivitas *knowledge sharing*. Akan tetapi bukan perkara mudah pula, untuk membangun kepercayaan, dikarenakan factor perbedaan karakteristik individu, yang memungkinkan menjadi pemicu konflik akibat adanya ketidakcocokan antar individu. Walaupun tidak ada satu pun manusia didunia ini dilahirkan sama satu dengan lainnya, dan memiliki kecocokan yang 100 persen dengan individu lainnya, tetapi setiap individu bisa disatukan untuk saling mengisi, melengkapi dan menyesuaikan satu sama lainnya. Salah satu teori yang dapat menjelaskan mengenai bentuk penyesuaian tersebut adalah teori *person-job-fit* dan *person-organization-fit*.

Dalam teori *person-job-fit* dan *person organization fit*, setiap tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi idealnya mampu menyesuaikan apa yang menjadi deskripsi pekerjaannya dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuannya yang dimilikinya ditambah dengan kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Dengan sudah sesuai dengan kemampuan dirinya dengan pekerjaannya dan nilai organisasi dimungkinkan pekerjaan yang merupakan tanggungjawabnya menjadi lebih nyaman dikerjakan. Dengan kata lain

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

memudahkan dilaksanakannya tanggungjawab pekerjaannya. Sebagai contoh menjadi lebih sulit ketika kompetensi di bidang sumberdaya manusia menyesuaikan pekerjaan dibidang keuangan dan akuntansi. Oleh karena itu ketika diperhadapkan pada praktik dalam organisasi dengan rekan kerja yang tidak sebidang atau tingkat kemampuan, keahlian dan pengetahuannya tidak sepadan, maka sulit diharapkan dapat terbangun kepercayaan antar rekan kerja. Dengan kata lain, memiliki rekan kerja yang sesuai kemampuan, keahlian dan pengetahuannya, memudahkan membangun kepercayaan yang dibutuhkan. Dalam konteks penelitian ini maka ketika kepercayaan terbangun sebagai akibat adanya kesesuaian dengan pengetahuan, kemampuan dan keahlian maka diindikasikan akan membuat adanya bentuk *knowledge sharing* antar rekan kerja menjadi lebih mudah.

Menurut Lee dan Wu (2011) kesesuaian atau kecocokan tersebut bermanfaat bagi perusahaan dalam membangun iklim atau ekosistem inovasi. Dengan kata lain *job fit* yang bisa terbangun dalam perusahaan akan menjadikan perusahaan memiliki iklim kerja yang inovatif, sehingga dimungkinkan akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan inovasinya. *Person job fit* dan *Person organization fit* merupakan faktor yang melihat factor kesesuaian kerja dengan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (*Person job fit*) ditambah dengan nilai-nilai organisasi (*Person organization fit*) tampak sangat berguna bagi perusahaan, khususnya perusahaan yang berkeinginan inovasi menjadi bagian dari perusahaan.

Penelitian ini dilaksanakan pada sector industry kreatif di sektor UKM. Menurut Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF, sekarang Kemenperaf)), industry kreatif terdiri 16 (enam belas) sub sektor. Dalam penelitian ini hanya berfokus pada 2 (dua) sub sector yaitu kerajinan (kriya) dan teknologi informasi (aplikasi dan pengembangan permainan), dikarenakan di dua

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

sector inilah aktivitas *knowledge sharing* relative lebih tinggi dibandingkan sector lainnya (Ayyagari, 2006). Sebagai representasi Indonesia dipilih UKM di industry kreatif pada 3 (tiga) provinsi di Indonesia yaitu Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (selanjutnya disingkat DIY), Provinsi Bali dan Provinsi Sulawesi Utara (selanjutnya disingkat Sulut). Provinsi DIY terpilih sebagai representasi Indonesia bagian barat, Provinsi Bali terpilih untuk mewakili Indonesia bagian tengah dan Provinsi Sulawesi Utara untuk mewakili Indonesia bagian Timur. Provinsi DIY dan Bali terpilih di karena 2 Provinsi ini merupakan barometer pelaku industry kreatif di Indonesia. Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS) dan BEKRAF di tahun 2017, menyatakan bahwa Provinsi DIY dan Bali merupakan daerah yang memiliki potensi ekonomi kreatif yang besar dan berpotensi besar untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Selainitu UKM di Provinsi Bali tiap tahun bertumbuh sebesar 4%, angka pertumbuhan terbesar secara nasional, sedangkan di Provinsi DIY contributor utama (mencapai 95%) pertumbuhan ekonomi adalah dari pelaku UKM (*Press release* Kementerian Koperasi dan UMKM, 2018). Pada Provinsi Sulawesi Utara, walaupun belum menjadi barometer industry kreatif Indonesia, akan tetapi dengan memiliki rata-rata pertumbuhan ekonomi 6,1% lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional Provinsi Sulut menyimpan potensi ekonomi kreatif yang besar dalam mendongkrak ekonomi Sulawesi Utara (BPS Sulut 2018; Bank Indonesia, 2018).

Dalam penelitian ini mencoba mengkaji hubungan kausalitas antara *Person job fit* dan *Person organization fit* dengan variable kepercayaan, yang merupakan kebaruan riset ini. Dikatakan relative baru karena belum banyak riset sebelumnya yang membahas hubungan kausalitas ini secara langsung. Pada pembahasan sebelumnya dikatakan bahwa factor

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

kepercayaan menjadi faktor yang fundamental dalam mempengaruhi aktivitas ataupun proses *knowledge sharing* dalam perusahaan. Akan tetapi bagaimana kepercayaan bisa dibangun belum dapat diidentifikasi dengan baik oleh penelitian lainnya. Asumsinya adalah ketika perusahaan memiliki tenaga kerja yang sesuai baik secara kompetensi ataupun nilai-nilai individu dan organisasi maka kepercayaan akan lebih mudah terbangun.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

BAB 2

SOLUSI PERMASALAHAN DARI KACA MATA TEORI

A. Sumber Daya Pengetahuan

Pengetahuan saat ini sudah dianggap sebagai sumberdaya yang sangat penting bagi organisasi (Grant, 1996:110). Bahkan dapat dikatakan pengetahuan yang dimiliki individu sebagai sentral dari bisnis yang sukses (Davenport, 2015:17). Seperti sudah diketahui bersama bahwa organisasi merupakan kumpulan individu yang diasumsikan memiliki kemampuan menghasilkan sesuatu dari hasil kerjanya berdasarkan pengetahuannya. Dengan kata lain pengetahuan yang dimiliki individu jika dioptimalkan dengan baik akan menghasilkan suatu hasil yang bermanfaat bagi perusahaan.

Teori yang dapat menjelaskan pengetahuan sebagai sumber daya adalah teori teori *knowledge-based view* (KBV) (Grant, 1996; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Teori KBV merupakan pengembangan dari teori *resource-based view* yang disingkat menjadi RBV (Wernerfelt, 1984).

Teori KBV dan RBV tidak bisa dilepaskan satu sama lainnya dikarenakan akar dari kedua teori tersebut adalah sama yaitu ketergantungan perusahaan pada sumber daya. Oleh karenanya penjelasan selanjutnya akan mendiskusikan mengenai kedua teori ini.

B. Resource Based View (RBV).

Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa perusahaan tidak bisa hanya fokus pada sisi produksinya saja, tetapi lebih penting dari itu adalah fokus perusahaan sebaiknya ditujukan pada optimalisasi sumberdaya yang dimilikinya. Perusahaan yang mampu memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya akan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

membuat perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berbeda dan unik dengan perusahaan lainnya. Untuk memiliki keunggulan kompetitif yang dibutuhkan perusahaan agar menjadi perusahaan yang unik dan berbeda dengan perusahaan lain, Barney (1991:105-106) membuat satu model yang disebutnya VRIO (*Valueble, rareness, immitability, organization of firm*).

Valuable (V): Sumber daya akan menjadi berharga jika dapat memberikan nilai strategis pada perusahaan. Nilai strategi tersebut diukur melalui bagaimana sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk dapat mencegah caman pesaing atau dapat mengeksploitasi sebuah peluang-peluang yang ada. Sebagai contoh ketika nilai terhadap produk – produk sudah dianggap bernilai tinggi oleh konsumen maka kekuatiran adanya ancaman dari produk competitor baru akan berkurang dan membuat perusahaan bisa lebih menikmati persaingan.

Sumber daya yang unik (*Rareness*) mengacu pada keunikan yang dimiliki perusahaan tersebut. Menurut Barney (1991:107) sumber daya bisa dikatakan unik jika perusahaan pesaing dapat dengan mudah melihat keunikan perusahaan, tetapi sulit untuk ditiru keunikannya. Sebagai contoh Google adalah perusahaan yang unik, dimana perusahaan tersebut membuat kantor google seperti ‘taman bermain’ sehingga lingkungan kerja Google menjadi tempat yang menyenangkan bagikaryawan (Filipovicet *al.*, 2011). Keunikan tersebut dapat dilihat dengan mudah oleh perusahaan pesaing, tetapi perusahaan Microsoft sekalipun tidak mampu mengadopsinya. Contoh lainnya adalah ketika perusahaan Southwest Airlines menerapkan suasana kokpitmen jadi tempat yang menyenangkan, perusahaan pesaingnya Jetblue airlines yang berusaha mengadopsinya dan gagal total (Wheelen dan Hunger, 2010:694,701.). *Inmitability(I)*: Sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

perusahaan jika perusahaan dapat mengoptimalkan sumber dayanya sehingga sulit untuk ditiru ataupun menggantikannya dengan sumber daya pengganti lainnya, bahkan jika bisa ditiru maka akan membutuhkan biaya yang sangat besar bagi perusahaan lain. Sumberdaya yang sulit ditiru menurut Barney (1991: 107) biasanya dipengaruhi oleh sejarah unik perusahaan. Logo Nike merupakan logo yang diciptakan karena pendirinya menganggap desain sepatunya sudah tepat sebagai sepatu olahraga yang memiliki nilai tambah *fashion* (Flynn, 2015). Sedangkan *organization of Firm* merupakan finalisasi untuk memanfaatkan seluruh potensi sumberdaya yang adaguna menjadikan perusahaan yang berdaya saing tinggi dan berkelanjutan.

Disimpulkan dari teori RBV Wernerfelt (1984) tipe dan kualitas sumberdaya bisa dipertimbangkan dalam menilai kelemahan dan kekuatan perusahaan. Dijelaskan juga oleh Wernerfelt bahwa sebagian besar sumberdaya bisa digunakan untuk memproduksi barang atau jasa. Lebih lanjut Wernerfelt mengungkapkan bahwa sumberdaya bisa digunakan dengan baik tergantung dari kemampuan manusia yang terlibat dalam perusahaan. Manusia dipandang sebagai aktor intelektual yang mampu menggerakkan sumberdaya yang ada untuk ditransformasi menjadi barang dan jasa yang memiliki nilai jual. Selain itu manusia dianggap sebagai aktor intelektual dikarenakan memiliki kemampuan mengatasi kendala dan risiko yang mungkin terjadi di pasar. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan menurut teori RBV, manusia dengan modal intelektualnya, memiliki peran yang besar dalam memenuhi kriteria-kriteria sebagai sumberdaya unik yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan.

C. Knowledge Based View (KBV).

Teori *Knowledge Based View* (KBV) adalah ekstensi baru dari pandangan berbasis sumberdaya perusahaan/*Resouce-Based View* (RBV). KBV berasal dari RBV dan menunjukkan bahwa pengetahuan adalah pembentuk perusahaan itu sendiri (Nonaka, 1995). Teori KBV menguraikan karakteristik pengetahuan sebagai hal paling strategis di perusahaan, implementasi pengetahuan dalam kegiatan dan proses produksi, individu-individu dalam organisasi memegang tanggungjawab untuk membuat, memegang, dan *knowledge sharing*.

Fokus dari teori KBV adalah mengenai peran perusahaan dalam menguasai dan menciptakan pengetahuan baru. Ada dua asumsi dalam KBV, asumsi pertama adalah penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) merupakan aktivitas individual, asumsi kedua adalah peran utama perusahaan adalah mengaplikasi pengetahuan yang dimilikinya sebagai aktivitas produksi barang dan jasa (Grant, 1996:112). Kemudian Simon (1991), menjelaskan hal yang senada dengan pendapat Grant. Simon menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi bisa tersimpan dalam otak manusia, kemudian perusahaan bisa belajar melalui dua cara yaitu: 1). Belajar dari setiap anggota perusahaan; 2). Mencari atau memperkerjakan orang baru yang memiliki pengetahuan baru yang belum dimiliki perusahaan sebelumnya. Sebagai tambahan Grant juga menjelaskan bahwa peran utama perusahaan adalah sebagai *knowledge integrator* dari setiap anggota perusahaan melalui setiap tahapan proses bisnis perusahaan.

Dapat disimpulkan teori KBV mengidentifikasi pengetahuan, sebagai sebuah sumberdaya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan. Kapasitas dan keefektifan perusahaan dalam menghasilkan, berbagi, dan menyampaikan pengetahuan dan informasi menentukan nilai yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar

keunggulan kompetitif perusahaan berkelanjutan dalam jangka panjang (Grant, 1996; Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Dua teori RBV dan KBV yang kemudian melatar belakangi lahirnya cabang ilmu manajemen yang relatif baru yaitu manajemen pengetahuan (Indarti dan Dyahjatmayanti, 2015:2-5) . Bidang ilmu ini dapat dilihat sebagai sebuah bagian yang menyeluruh dari perluasan konsep modal intelektual. Manajemen pengetahuan mencakup manajemen modal intelektual yang diatur oleh perusahaan (Indarti dan Dyahjatmayanti, 2015:2). Dapat dikatakan manajemen pengetahuan berbicara mengenai pengelolaan modal intelektual yang dimiliki individu-individu oleh perusahaan.

D. Industri Kreatif: Hubungannya Dengan Kreatifitas Serta Manajemen Bakat

Industri kreatif dapat diartikan sebagai kumpulan berbagai aktivitas ekonomi yang terkait dengan penciptaan atau pemanfaatan sumber daya pengetahuan, termasuk informasi (Howkins, 2001). Definisi industri kreatif adalah industri yang mampu memanfaatkan kreativitas, keterampilan dan bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan dan lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi atau daya cipta individu. Dapat disimpulkan bahwa industri kreatif tidak bisa terlepas dari kreativitas yang bisa berasal dari sumber daya pengetahuan manusia.

Oleh karenanya pembahasan kreativitas dan inovasi tidak bisa dilepaskan. Sebagai gambaran perusahaan yang inovatif dapat dikatakan adalah perusahaan yang juga kreatif. Dengan kata lain industri kreatif bisa diartikan pula sebagai industri inovatif, karena sifatnya yang mampu memproduksi hasil dari ide-ide kreatif. Kemudian ketika inovasi juga erat terkait dengan sumber daya pengetahuan maka industri kreatif

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

adalah, industri yang mampu menterjemahkan ide-ide, saran-saran, pengalaman, keahlian dan keterampilan menjadi suatu keluaran yang berguna bagi perusahaan meningkatkan daya saingnya.

UKM untuk bisa bersaing dalam kreatif kuncinya pada tenaga kerja yang handal dalam pasar dunia kerja (Ayagari, 2006; Cappelli, 2008). Salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh UKM adalah usaha yang optimal untuk melakukan pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar bisa terkait dengan bisnis yang dijalankan (Berenson dan Smith, 2011). Strategi tersebut biasa dikenal dengan manajemen bakat. Paradigma yang terkandung di balik manajemen bakat adalah “perusahaan bersaing di level individual”. Bila berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari pemain lainnya, maka akan mendapatkan perusahaan yang akan lebih baik dari perusahaan lainnya. Perusahaan bisa mengoptimalkan kinerja dan mengurangi biaya-biaya serta mempertahankan karyawan terbaiknya dengan strategi manajemen bakat (Lockwood, 2006; Oladapo, 2014). Hal tersebut dikarenakan bisnis yang sukses biasa memiliki strategi manajemen bakat yang terkait dengan strategi bisnis; sebagai contoh adalah kesuksesan Google dengan strategi ‘*best fit*’ (Lockwood, 2006; Filipovic *et al.*, 2011).

UKM biasanya hanya memiliki jumlah tenaga kerja yang terbatas, sehingga banyak mengandalkan pada kinerja individual dan mungkin hanya tersedia satu tenaga kerja di satu posisi kerja. Oleh karena itu tenaga kerja ini akan menjadi faktor penentu kinerja UKM secara keseluruhan. UKM yang kehilangan pegawai yang memiliki keterampilan yang spesifik bisa menjadi masalah yang besar bagi UKM itu sendiri.

Stanworth dan Curran (1976) dalam teorinya menyatakan bahwa UKM peran pengetahuan dan kinerjanya diawali dari pemilik UKM yang kemudian di transfer ke seluruh pegawai yang ada. Dengan demikian, kehilangan pegawai yang handal mungkin bisa ditutupi oleh pemilik usaha, akan tetapi mungkin itu hanya jangka panjang. Jangka panjang pemilik dan manajer UKM yang menjalankan strategi manajemen bakat adalah memastikan bisa mendapatkan calon tenaga kerja yang baik dan mempertahankannya.

E. Kajian Teori Tentang Kemampuan Inovasi

Saat ini inovasi berkembang menjadi bagian dari hidup perusahaan sebagai sarana untuk menunjukkan kemampuan daya saing, dan kunci meraih kesuksesan (Nonaka dan Takeuchi, 1995:15). Tidd *et al.* (2005: 10) menambahkan bahwa untuk bertahan dalam persaingan, perusahaan besar ataupun kecil membutuhkan inovasi. Hisrichet *al.* (2017: 97) mendukung pendapat tersebut dengan mengatakan bahwa inovasi merupakan bagian dari upaya kunci perkembangan ekonomi semua bentuk perusahaan, daerah, dan bahkan suatu negara.

Menurut teori *creative destruction* oleh Schumpeter, inovasi tidak lepas dari jiwa kewirausahaan yang selalu berusaha mencari cara yang inovatif untuk mendapatkan keunggulan strategic (Tidd *et al.*, 2005: 7, 18). David dan David (2015: 320) menjelaskan hal yang bisa mengkonfirmasi pendapat Tidd yaitu keunggulan strategic perusahaan dinyatakan oleh inovasi hasil riset dan pengembangan perusahaan.

Inovasi yang dihasilkan perusahaan merupakan hasil dari aplikasi pengetahuan baru yang diperoleh perusahaan (Indarti, 2010: 13). Tsai (2001: 1002) mengungkapkan bahwa pengetahuan baru merupakan hal krusial untuk pengembangan produk baru dan lahirnya ide inovasi. Menurut March (1991:72) pengetahuan baru dihasilkan dari kemampuan perusahaan

mengeksploitasi pengetahuan yang sudah ada dalam perusahaan dan mengeksplorasi sumber-sumber pengetahuan baru. Appleyard (1996) dalam risetnya di industry semi konduktor mengungkapkan bahwa pengetahuan baru dihasilkan dari proses mengeksplorasi pengetahuan baru dan mengkombinasikannya dengan eksploitasi pengetahuan.

Inovasi memerlukan pengetahuan yang sudah dimiliki perusahaan sebelumnya dan pengetahuan baru. Sumber pengetahuan dapat diperoleh dari konsumen, pemasok, jasa pendidikan (misalnya: universitas) dan institusi riset lainnya (Indarti, 2010: 15). Sveiby (2001) mengungkapkan bahwa pengetahuan baru dapat diperoleh dari sumber internal dan sumber eksternal. Pengetahuan baru yang diperoleh perusahaan memberikan dampak positif terhadap terbukanya kesempatan mendapatkan kinerja dan kemampuan inovasi yang baik (Tsai, 2001).

Definisi dari inovasi sangat beragam tetapi mengacu pada satu kesimpulan yaitu inovasi sebagai bentuk kebaruan. Johannessen *et al.* (2001: 22) mendefinisikan inovasi sebagai suatu bentuk kebaruan yang bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan daya saing berkelanjutan. Menurut Johannessen *et al.* (2001: 21) inovasi sebagai suatu bentuk kebaruan yang dapat dilihat dari tiga pertanyaan yaitu: apa yang baru?, bagaimana kebaruannya?, dan baru untuk siapa?. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, dapat diperhatikan dari tipe kebaruan inovasi dan tingkat kebaruan inovasi, seperti akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Tipe kebaruan

Inovasi bukan saja suatu bentuk aplikasi dalam bentuk fisik tetapi juga dalam bentuk inovasi proses. Menurut Samson (1991, dalam Harrison dan Samson, 2002: 56) bentuk kebaruan inovasi terbagi menjadi tiga tipe, yaitu: inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi manajerial dan

sistem. Selanjutnya Damanpour (1996: 694) mengklasifikasikan tipe inovasi menjadi inovasi produk atau jasa baru, struktur organisasi atau system administrasi baru, teknologi baru, pabrik baru atau program baru untuk anggota organisasi. Berdasarkan Damanpour (1996), Johannesset *al.* (2001: 21) kemudian mengembangkan ukuran inovasi dilihat dari enam tipe inovasi yang menjadi jawaban pertanyaan apa yang baru, yaitu inovasi sebagai produk baru, metode produksi baru, jasa layanan baru, membuka pasar baru, sumber baru dari ketersediaan sumberdaya, dan cara pandang baru organisasi.

Menurut Indarti (2010: 13) apa yang menjadi kebaruan dalam inovasi, adalah keluaran dari kegiatan operasional perusahaan yang dianggap baru oleh perusahaan. Oleh karena itu kemampuan inovasi dapat diukur dari kemampuan perusahaan menghasilkan bentuk kebaruan dalam kegiatan operasional perusahaan. Perlu diperhatikan bahwa apa yang dianggap baru oleh perusahaan belum tentu dianggap baru juga oleh perusahaan lain (Johannessen *et al.*, 2001; Tidd *et al.*, 2005: 267).

2. Tingkat kebaruan

Bentuk kebaruan dari inovasi terletak pada tingkat kebaruan dalam inovasi. March (1991: 72) membagi tingkat kebaruan inovasi menjadi dua yaitu: inovasi eksploitatif dan eksploratori. Inovasi eksploitatif adalah usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan atau memodifikasi bentuk inovasi sebelumnya (Misalnya: modifikasi kemasan produk). Inovasi eksploratori adalah usaha yang dilakukan perusahaan untuk menemukan hal yang benar-benar baru yang belum pernah ada sebelumnya. Inovasi eksploratori memiliki risiko paling tinggi dibandingkan inovasi eksploitatif (March, 1991: 73). Kesimpulan yang diambil dari penelitian dari Kamasak dan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Bulutlar (2010), walaupun inovasi mengandung risiko tetapi cara yang paling efektif dalam menentukan keberhasilan perusahaan melakukan inovasi terletak pada usaha mengkombinasikan inovasi eksplorasi dan eksploitasi.

Senada dengan pendapat March (1991), Tidd *et al.* (2005:11), mengungkapkan bahwa tingkat kebaruan dari inovasi dapat terbagi dalam dua hal, yaitu inovasi inkremental dan inovasi radikal yang bersifat *continuum*. Inovasi incremental adalah inovasi yang menambahkan hal yang baru padahal lama atau memodifikasi apa yang sudah ada, dan membawa inovasi tersebut menjadi hal baru bagi perusahaan. Sementara itu inovasi radikal adalah inovasi yang menghasilkan hal yang benar-benar baru, dan membawa inovasi tersebut menjadi sesuatu yang baru pada dunia.

Kemampuan inovasi dalam melakukan perubahan baik incremental atau perubahan radikal tergantung dari ukuran perusahaan dan jenis perusahaan (Indarti, 2010: 14-15). Sebagai contoh, perusahaan besar biasanya memiliki kemampuan inovatif yang lebih tinggi dari perusahaan kecil (UKM) karena didukung oleh struktur modal dan tenaga kerja yang lebih baik. Sedangkan dari jenis perusahaan tingkat kebaruan dapat dilihat dari contoh perusahaan di bidang teknologi informasi yang lebih agresif melakukan inovasi dibandingkan perusahaan mebel (Indarti, 2010: 27).

Semua perubahan baik incremental ataupun radikal sering kali terjadi pada aktivitas perusahaan, terkadang perubahan yang terjadi dapat diterima dan menjadi bagian sehari-hari perusahaan tetapi terkadang perubahan terasa sangat radikal dan membuat perubahan yang mendasar pada perusahaan (Tidd *et al.*, 2005: 11). Sebagai contoh saat UKM menerapkan penggunaan teknologi informasi menjadi bagian dari proses produksi perusahaan, perubahan tersebut mungkin menjadi hal yang sangat baru bagi perusahaan,

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

tetapi dilain pihak penggunaan teknologi informasi bagi perusahaan besar mungkin adalah yang biasa. Dengan kata lain bentuk kebaruan pada setiap perusahaan akan berbeda dengan perusahaan lain. Tidd *et al.* (2005: 268) menjelaskan bahwa kebaruan dari inovasi tergantung dari persepsi penciptanya (perusahaan). Dapat disimpulkan bentuk kebaruan dalam inovasi erat hubungannya dengan dimana inovasi diadopsi.

Kemampuan inovasi yang dihasilkan perusahaan merupakan hasil dari aplikasi pengetahuan baru yang diperoleh perusahaan (Indarti, 2010). Tsai (2001) mengungkapkan bahwa pengetahuan baru merupakan hal krusial untuk pengembangan produk baru dan lahirnya ide inovasi. Menurut March (1991 dalam Indarti), pengetahuan baru dihasilkan dari kemampuan perusahaan mengeksplorasi pengetahuan yang sudah ada dalam perusahaan dan mengeksplorasi sumber-sumber pengetahuan baru. Appleyard (1996) dalam risetnya di industry semi konduktor mengungkapkan bahwa pengetahuan baru dihasilkan dari proses mengeksplorasi pengetahuan baru dan mengkombinasikannya dengan eksploitasi pengetahuan.

Inovasi memerlukan pengetahuan yang sudah dimiliki perusahaan sebelumnya dan pengetahuan baru yang diperoleh dari berbagai sumber pengetahuan. Sumber pengetahuan dapat diperoleh dari konsumen, pemasok, jasa pendidikan (misalnya: universitas) dan institusi riset lainnya (Indarti, 2010). Kesimpulan yang diperoleh dari Sveiby (2001) mengungkapkan bahwa pengetahuan baru dapat diperoleh dari sumber internal dan sumber eksternal. Pengetahuan baru yang diperoleh perusahaan ini memberikan dampak positif terhadap terbukanya kesempatan mendapatkan kinerja dan kemampuan inovasi yang baik (Tsai, 2001).

Berdasarkan pendapat yang sudah diungkapkan pada beberapa paragraf sebelumnya, dapat disimpulkan pengetahuan menjadi kunci dari bagaimana perusahaan besar atau kecil mengembangkan kemampuan inovasinya. Pada perkembangannya pengetahuan bisa dikatakan sebagai bentuk sumberdaya utama bagi perusahaan. Penjelasan lebih lanjut mengenai pengetahuan dapat dianggap sebagai sumberdaya bisa dilihat pada pembahasan berikut.

F. Knowledge Sharing

Knowledge sharing menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) sangat erat hubungannya dengan penciptaan pengetahuan (Kamasak dan Bulutlar, 2009). Nonaka *et al.* (2006) mendefinisikan penciptaan pengetahuan sebagai proses belajar terus-menerus dengan cara mengakuisisi konteks baru, pandangan baru dan pengetahuan baru. Proses belajar terus-menerus tersebut lebih mempunyai makna apabila apa yang sudah dipelajari oleh individu tidak dipendam sendiri, tetapi dapat dibagikan (*sharing*) kepada individu lain. Hal ini konsisten dengan pendapat Grant (1996) bahwa pengetahuan sebagai sumberdaya harus memiliki karakteristik “*transferability*”, aktivitas *knowledge sharing* dapat merepresentasikan karakteristik tersebut. Grant (1996) menjelaskan bahwa sumberdaya pengetahuan adalah sumberdaya yang bisa dibagikan kedalam organisasi atau ke masyarakat.

Knowledge sharing adalah aktivitas sosial (Dalkir, 2005: 138). Oleh karena itu untuk mendapatkan pengetahuan baru, individu membutuhkan interaksi dan berkomunikasi mengenai pengetahuan yang dimilikinya baik pengetahuan *tacit* ataupun eksplisit dengan individu lainnya (Kamasak dan Bulutlar, 2009). Ditambahkan oleh Srivastava *et al.* (2006) tanpa *knowledge sharing*, maka pengetahuan tidak dapat dimanfaatkan dengan

baik (*underutilized*). Berdasarkan pendapat tersebut maka dengan *knowledge sharing* diharapkan mampu meningkatkan kekayaan intelektual individu dan organisasi, yang dapat membantu organisasi meningkatkan daya saingnya.

Knowledge sharing dalam organisasi bisa didefinisikan sebagai proses terjadi pertukaran pengetahuan baik *tacit* ataupun eksplisit untuk menghasilkan pengetahuan baru (Hoof dan Ridder, 2004). Secara tegas bentuk *knowledge sharing* adalah aktivitas individu memberikan ide, usul, saran, informasi, pengalaman dan keahlian kepada anggota tim lainnya dalam organisasi (Srivastava *et al.*, 2006). Menurut Hoof dan Rider (2004) dalam aktivitas *knowledge sharing* terbagi dalam dua variabel yang berbeda yaitu pendonasian pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan.

Pendonasian pengetahuan (*knowledge donating*) adalah proses membawa atau memberikan pengetahuan melalui komunikasi antar individu. Dengan kata lain pendonasian pengetahuan berupa bentuk kerelaan individu untuk melakukan *knowledge sharing* pada orang lain tanpa harus ada bentuk permintaan terlebih dahulu. Sedangkan pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) didefinisikan sebagai proses mendapatkan pengetahuan dari individu lain melalui jalan konsultasi atau membujuk atau mengajak individu lain untuk bersedia membagikan pengetahuannya.

Knowledge sharing merupakan interaksi bagi individu di dalam organisasi dan dengan individu-individu di luar organisasi, seperti konsumen dan pemasok (Sveiby, 2001). Pendapat Sveiby dikonfirmasi oleh Yeh *et al.* (2010) yang berpendapat bahwa perusahaan yang berorientasi pada pasar, *knowledge sharing* dapat dilakukan dengan individu antar departemen, konsumen, dan kompetitor. Dyer dan Nobeoko (2000) menjelaskan Toyota berhasil mencapai produktivitas yang optimal dengan membangun jaringan *knowledge sharing*

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

dengan pemasoknya. Saat individu sudah mulai tergerak untuk *knowledge sharing* yang sejalan dengan tujuan perusahaan, maka perusahaan dapat memperoleh manfaat besar untuk meningkatkan kemampuannya (Lin, 2007). Pendapat tersebut senada dengan Tsai (2001) bahwa pengetahuan baru yang diperoleh dari interaksi dengan unit-unit kerja memberikan pengaruh positif terhadap inovasi.

Knowledge sharing merupakan kunci sukses dalam proses menterjemahkan pembelajaran individu menjadi kapabilitas organisasional (Frey and Oberholzer-Gee, 1997; Nahapiet dan Ghoshal, 1998; dalam Lam dan Lambermont-Ford, 2008). Akan tetapi Lam dan Lambermont-Ford (2008) mengingatkan bahwa *knowledge sharing* merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan karena hal tersebut tergantung ketersediaan individu untuk berbagi (*share*). Kesulitan tersebut oleh Szulanski (1996, 2000) disebutkan sebagai kelengketan pengetahuan (*stickiness of knowledge*) karena merupakan suatu proses sosial yang memiliki kompleksitas kesulitan dan *causal ambiguity*.

Knowledge Stickiness

Knowledge stickiness (kelengketan pengetahuan), merupakan bentuk kesulitan yang dihubungkan dengan penyerapan dan transfer atau *knowledge sharing* di dalam perusahaan ataupun antar perusahaan (Indarti, 2010). Teori komunikasi dapat menjelaskan fenomena tersebut. Dalam teori komunikasi dijelaskan bahwa, komunikasi berjalan dua arah, pemberi informasi dan penerima informasi. Komunikasi bisa berjalan dengan baik bila pemberi dan penerima informasi bisa satu paham dari apa yang disampaikan dengan apa yang didengarnya. Akan tetapi sering kali dalam proses komunikasi tidak ada terjadi pemahaman yang sama atau seimbang antara pemberi dan penerima informasi (Shanon dan Weaver, 1949 dalam Indarti, 2010).

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Szulanski (1996) menjelaskan pengetahuan sulit dibagikan atau ditransfer dikarenakan pengetahuan sangat melekat dalam diri manusia. Polanyi (1962) mengistilahkan hal ini sebagai *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang melekat dalam diri manusia dan sulit bisa dipahami seutuhnya oleh orang lain. Dengan kata lain, hanya individu yang bersangkutanlah yang mampu memahami 100 persen pengetahuannya. Sebagai contoh pengetahuan seorang Steve Jobs tidak akan bisa diikuti sepenuhnya oleh Tim Cook (CEO Apple) walaupun Tim Cook adalah ‘murid andalan’ Steve Job. Tim Cook pada akhirnya harus mampu mengembangkan potensi dirinya sendiri ketimbang mengikuti atau terus berusaha sama dengan Steve Job.

Sumberdaya pengetahuan yang melekat pada diri manusia (Szulanski, 1996; Polanyi, 1966) bisa menjadi kendala bagi perusahaan untuk mengembangkan kemampuan inovasinya. Jika pengetahuan hanya melekat maka sulit untuk dibagikan ke dalam seluruh anggota dalam perusahaan. Maka kelengketan pengetahuan tersebut memerlukan solusi yang tepat agar perusahaan bisa mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan. Dengan kata lain, *knowledge sharing* yang dilakukan untuk mendapatkan pengetahuan baru akan sulit terjadi jika factor penyebab *knowledge sharing* tidak dapat diatasi. Ketika pengetahuan sulit di bagikan ke orang lain, maka tidak dapat mendapatkan pengetahuan baru dan menjadikan inovasi perusahaan berjalan ditempat. Davenport dan Prusak (1998:5), menjelaskan bahwa pengetahuan bukanlah satu proses yang sederhana, karena merupakan perpaduan dari berbagai elemen. Berbeda dengan pendapat Szulanski, Nelson (1981) mengungkapkan pendapat bahwa proses diseminasi pengetahuan adalah satu proses ‘*one shot action*’. Dengan kata lain pengetahuan bisa secara otomatis bisa di transfer ketika individu bergabung dalamsatu perusahaan.

'One shot action' Knowledge sharing

Secara umum kajian dari Nelson (1981) menjelaskan mengenai difusi teknologi hasil dari proses *knowledge sharing* akan dapat digunakan dalam organisasi secara instan dan rendah biaya. Kemudian, Nelson berbicara mengenai pertumbuhan ekonomi dan bisnis dipengaruhi oleh adanya teknologi, sehingga teknologi yang berhasil tercipta seharusnya secepatnya diadaptasi oleh perusahaan.

Teknologi yang tercipta merupakan buah dari usaha perusahaan terus menerus belajar '*learning by doing*'. Dengan kata lain pengetahuan hanya lebih sulit untuk diartikulasi daripada untuk dibagikan, dikarenakan hasil pengetahuan berupa teknologi akan mudah dipelajari dengan cara dipraktikkan, kemudian mudah untuk diajarkan ke orang lain dengan cara mencontohkan atau diperlihatkan.

Nelson mengakui bahwa pengetahuan tacit memang sulit dipahami oleh orang lain, tetapi perusahaan bisa belajar dari orang lain. Dengan kata lain *knowledge sharing* akan terus terlihat dalam organisasi, dikarenakan setiap anggota organisasi akan terus terlibat dalam setiap penyelesaian pekerjaan, termasuk belajar mengenai perubahan teknologi.

Tommasi dan Caputo (2009) menjelaskan semakin tinggi aktivitas *knowledge sharing* maka sebenarnya semakin sedikit yang bisa manusia pelajari. Hal tersebut dikarenakan kemampuan manusia belajar sangat terbatas. Coven dan Levinthal (1976) menjelaskan bahwa sumberdaya pengetahuan memerlukan kemampuan menyerap pengetahuan untuk menyerap pengetahuan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Nelson (1981) bahwa pengetahuan akan lebih mudah dipelajari pada saat manusia pertama kali menerima pengetahuannya.

Akan tetapi Nelson (1981) dan Tommasi dan Caputo (2009) sepertinya melupakan sesuatu, bahwa individu yang memiliki pengetahuan bukanlah sesuatu yang bisa diukur dengan perhitungan matematika. Manusia adalah makhluk yang unik, yang memiliki keperibadian, dan sifat yang berbeda dengan orang lain. Manusia membutuhkan banyak hal yang bukan hanya sekedar menyediakan teknologi dan kemudian bersedi auntuk belajar menggunakannya secara maksimal.

Berdasarkan perbedaan pendapat yang bertolak belakang dari Nelson (1981) dan Szulanski (1996) mengenai *knowledge sharing*. Tampaknya riset ini lebih mengarah untuk mendukung pendapat Szulanski (1996). Akan tetapi bukan berarti pendapat Nelson (1981) salah, tetapi mempertemukan dua pendapat kontras tersebut yang menjadi focus penelitian ini. Selain itu *knowledge sharing* bisa disimpulkan banyak member manfaat bagi peningkatan kemampuan inovasi perusahaan, juga menjadi focus riset ini. Maka penjelasannya akan dijelaskan dibagian berikutnya.

G. Knowledge sharing dan Kemampuan Inovasi

Inovasi sangat tergantung dari pengetahuan, dimana pengetahuan yang dimiliki perusahaan memberikan kesempatan baru bagi perusahaan untuk terus mengembangkan diri. Inovasi sangat erat kaitannya dengan konsep dari Nonaka *et al.* (2006) yaitu penciptaan pengetahuan. Dalam rangka menciptakan pengetahuan baru dibutuhkan interaksi pemilik atau pemberi pengetahuan dan penerima pengetahuan dengan tujuan menciptakan pengetahuan baru. Pengetahuan baru inilah yang merupakan input dari proses inovasi (Du Plessis, 2007).

Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya pengetahuan dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai sumber pemecahan masalah yang lebih cepat. Hal ini dapat terjadi karena pengetahuan dapat memberikan kemampuan yang reaktif

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

untuk menanggapi informasi baru yang pada gilirannya membentuk peningkatan kemampuan inovasi (Lin, 2007).

Beberapa studi sebelumnya member bukti empiris bahwa kemampuan *knowledge sharing* apabila dapat terserap dengan baik dapat membantu lahirnya inovasi perusahaan. Darroch (2005) memberi bukti empiris bahwa penyebaran pengetahuan di dalam organisasi mampu menjadi motor bagi inovasi. Penelitian Tsai (2001) menghasilkan kesimpulan bahwa pengetahuan baru yang diperoleh dari interaksi dengan unit-unit kerja memberikan pengaruh positif terhadap inovasi. Menurut hasil studi dari Miller *et al.* (2007) pemanfaatan pengetahuan melalui *knowledge sharing* antar divisi dalam perusahaan sangat membantu melahirkan inovasi. Wang dan Wang (2012) memberikan bukti empiris bahwa *knowledge sharing* tacit dan eksplisit pada perusahaan teknologi informasi di Cina bisa memfasilitasi inovasi perusahaan. Kemudian Wang dan Wang menjelaskan bahwa *knowledge sharing* tacit lebih berpengaruh pada kinerja kualitas inovasi dan kinerja operasional, sedangkan *knowledge sharing* eksplisit lebih berperan pada kecepatan membuat inovasi dan kinerja keuangan. *Knowledge sharing* antara anggota organisasi cenderung menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan inovasi proses dan produk (Mehrabani, 2012). Selain itu menurut Almahamid, (2010) *knowledge sharing* mampu meningkatkan inovasi dan keunggulan bersaing, dan membantu usaha kecil dan menengah menjadi lebih kreatif dan inovatif sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Ngah, 2009).

Selanjutnya menyangkut focus penelitian yang menitikberatkan pada dimensi *knowledge sharing* pendonasian dan pengumpulan pengetahuan, hasil yang diperoleh relative sama. Penelitian yang dilakukan oleh Lin (2007) memberikan bukti empiris bahwa secara simultan dimensi *knowledge sharing* yaitu pengumpulan pengetahuan dan pendonasian pengetahuan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan. Kamasak dan Bulutlar (2009) juga menjelaskan bahwa dimensi pengumpulan dan pendonasian pengetahuan mampu meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan.

Jika dua penelitian di atas adalah hasil penelitian secara simultan, maka beberapa riset yang memiliki hasil parsial. Rahab, (2011) dan Kumar, (2012) menjelaskan bahwa kesediaan pendonasian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi inovasi produk maupun proses, yang pada gilirannya akan menentukan keberhasilan bisnis. Ditambah oleh hasil riset dari Alhuseini (2013) yaitu pendonasian pengetahuan juga berpengaruh signifikan pada inovasi produk dan inovasi proses. Liao *et al.* (2006) menemukan bukti empiris bahwa pendonasian pengetahuan dan *absorptive capacity* secara simultan berpengaruh nyata pada kemampuan inovasi. Yeşile. *al.* (2013) menemukan bukti empiris bahwa pendonasian pengetahuan berpengaruh positif pada kemampuan dan kinerja inovasi baik pada perusahaan besar atau kecil.

Sedangkan mengenai pengaruh pengumpulan pengetahuan juga hamper memiliki kesamaan hasil penelitian sebelumnya dengan pengaruh pendonasian pengetahuan pada kemampuan inovasi. Lin (2007) menyatakan baik pendonasian pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan berpengaruh pada kapabilitas inovasi berbagai macam skala perusahaan. Begitu pula riset yang dilakukan oleh Rahab (2011) menyatakan pengumpulan pengetahuan berpengaruh signifikan kapabilitas atau kemampuan inovasi. Yeşile. *al.* (2013) juga menemukan bukti empiris bahwa pengumpulan pengetahuan berpengaruh positif pada kemampuan dan kinerja inovasi baik pada perusahaan besar atau kecil.

Riset di Indonesia, juga memberikan kesimpulan yang serupa bahwa *knowledge sharing* pengumpulan dan pendonasian pengetahuan yang didukung oleh kemampuan menyerap

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

pengetahuan akan member manfaat yang positif bagi peningkatan kemampuan inovasi UKM sector produksi di Sulawesi Utara (Wuryaningrat, 2013). Hasil studi dari Mulyana dan Wasiowati (2015) pada perusahaan kecil dan menengah batik menunjukkan bahwa baik pendonasian pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan secara signifikan mempengaruhi kapabilitas inovasi. Kambey dan Wuryaningrat (2016) menyebutkan factor kepemimpinan transformasional akan mendorong perilaku *knowledge sharing* baik pendonasian dan pengumpulan pengetahuan yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kemampuan inovasi UKM di Indonesia, khususnya di Indonesia Timur.

Hasil dari riset Senduk (2015) menjelaskan bahwa pengumpulan dan pendonasian pengetahuan pada jangka pendek tidak mempengaruhi kemampuan inovasi industry rumah tangga di Sulawesi Utara, khususnya Kabupaten Minahasa, tetapi pada jangka panjang pendonasian dan pengumpulan pengetahuan berdampak positif pada kemampuan inovasi. Hal tersebut dikarenakan proses belajar tidak bisa dilalui dalam jangka waktu pendek tetapi hasil belajar secara berkesinambungan. Sekilas hasil Senduk tersebut berbeda akan tetapi pada akhirnya hasil riset tersebut sepakat dengan hasil riset lainnya yang menjelaskan *knowledge sharing* (pendonasian dan pengumpulan pengetahuan) bermanfaat positif bagi peningkatan kemampuan inovasi.

Hasil penelitian Wuryaningrat (2012) menjelaskan hal yang menarik dimana pendonasian pengetahuan berpengaruh positif pada kemampuan inovasi, sedangkan pengumpulan pengetahuan justru berpengaruh negatif pada kemampuan inovasi UKM di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengumpulan pengetahuan justru melemahkan kemampuan inovasi disebabkan oleh inovasi itu bagaikan '*bottle neck*' pengetahuan yang semakin banyak

didapatkan justru hanya akan menghasilkan inovasi yang kurang dari pengetahuan yang sudah didapat. Hasil tersebut mengkonfirmasi penelitian Tommasi dan Caputo (2009) yang menjelaskan semakin banyak yang manusia ketahui, justru membuat semakin sedikit yang bisa dipelajari.

Aktivitas *knowledge sharing* bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan dari sumber internal ataupun sumber eksternal (Sveby, 2001). Dengan demikian untuk mencapai tujuan *knowledge sharing*. Perusahaan kecil ataupun besar sebaiknya sering berhubungan dengan sumber-sumber pengetahuan seperti konsumen dan pemasok ataupun sumber lainnya. Kemudian aktivitas pendonasian dan pengumpulan pengetahuan, diharapkan dapat meningkatkan kekayaan pengetahuan perusahaan melalui interaksinya dengan individu lain. Peningkatan kekayaan pengetahuan inilah yang akan meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan. Kemampuan inovasi perusahaan yang lahir dari aktivitas *knowledge sharing*, ditandai dengan lahirnya ide kreatif baru. Ide baru inilah yang memfasilitasi aktivitas inovasi dan kesempatan bisnis baru (Darroch, 2005).

H. Kepercayaan

Kepercayaan adalah suatu konsep yang kompleks dan sulit untuk dijabarkan karena menyangkut banyak faktor, bervariasi sesuai dengan harapan yang ada dalam berbagai bentuk hubungan, dan berubah-ubah sepanjang perjalanan suatu hubungan (Suot, 2013). McEvily dan Tortoriello (2011) menemukan 129 pengukuran kepercayaan dalam kurun waktu 48 tahun, dan semua riset ini semua membahas mengenai kepercayaan, namun pada hakikatnya kepercayaan merupakan harapan yang positif. Colquitt dan Roddel (2011) menjelaskan temuannya dalam riset meta analisisnya bahwa banyak perdebatan dalam membangun pengukuran dan definisi

operasional dari kepercayaan. Walaupun banyak perdebatan tetapi membangun kepercayaan dalam perusahaan atau organisasi sangatlah baik dan berdampak positif yang luas bagi perilaku individu dan kinerja organisasi (McAllister, 1995).

Colquitt *et al.*, (2007) mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan untuk menerima otoritas berdasarkan harapan positif tentang tindakan otoritas dan intensinya. Kepercayaan merupakan suatu bentuk hubungan, dimana hubungan tersebut bisa berhasil sangat tergantung dari tingkat kepercayaan antar anggota organisasi atau perusahaan, melibatkan ekspektasi positif dan ada melibatkan suatu risiko akibat dari pilihannya untuk mempercayai orang lain (McShane dan Gilnow, 2018:232). Lebih lanjut McShane dan Gilnow menjelaskan mengenai kepercayaan sebagai bentuk persepsi yang beranggapan kepercayaan bisa dibangun oleh keyakinan seseorang pada kemampuan, integritas dan kebajikan. Kepercayaan juga merupakan bentuk emosional, dan pengalaman perasaan positif mengenai orang lain. Pendapat tersebut merupakan bentuk dari kepercayaan interpersonal afektif dan kognitif (McShane dan Gilnow, 2018: 232)

Dalam riset ini, kepercayaan yang digunakan adalah kepercayaan interpersonal. Kepercayaan interpersonal adalah "*The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions and decisions of another*" (McAllister, 1995). Jika dibahasakan maka kepercayaan interpersonal adalah sejauh mana individu bersedia menaruh kepercayaannya dengan bertindak atas dasar kata-kata, tindakan dan keputusan orang lain. Dengan kata lain ada bentuk keyakinan dan kepercayaan individu untuk bersedia melakukan aksi, perkataan dan keputusannya terhadap orang lain.

Kepercayaan akan membuat individu mau mengambil risiko, ketika ada kepercayaan maka akan muncul suatu perasaan bahwa orang lain tidak akan mengambil keuntungan

dari risiko yang mungkin diterimanya (McAllister, 1995). Kemudian kepercayaan juga bisa berupa apa yang orang harapkan dia bisa dapatkan bukan sesuatu yang harus dikuatirkan (Deuch, 1973).

Kepercayaan inter personal memiliki dua fondasi yaitu: kepercayaan kognitif dan kepercayaan afeksi (McAllister, 1995). Kepercayaan kognitif adalah bentuk kepercayaan pada orang lain yang dipikirkannya layak untuk dipilih untuk dipercayainya berdasarkan rasa hormat, pengetahuan ataupun karena alasan perasaan lainnya. Kepercayaan pada orang lain didasarkan pada pada hubungan interaksi dimasa lalu, kemiripan atau kesamaan kehidupan sosialnya, dan pertimbangan konteks organisasinya (Zucker, 1986dalam McAllister 1995). Masih menurut McAllister bahwa hubungan relasi pekerjaan merupakan urusan personal dan akan terus berkembang dari waktu ke waktu, sehingga dimungkinkan *track record* rekan kerja akan menjadi pertimbangan.

Sedangkan kepercayaan afektif bisa terjalin berdasarkan adanya ikatan emosional antar individu. Orang membuat atau membangun kepercayaan afektif sebagai bentuk investasi, bentuk perhatian dan kepeduliannya pada rekan kerjanya, kepercayaan ini membentuk keyakinan bahwa investasi, perhatian dan kepeduliannya akan orang lain akan membuat orang lain akan melakukan hal yang sama. Kemampuan dan kehandalan kepercayaan afektif dapat terbangun melalui interaksi-interaksi sebelumnya antar individu yang terlibat dalam organisasi (Lewicki *et al.*, 2006).

I. Kepercayaan dan *Knowledge sharing*

Kepercayaan merupakan alat yang sangat berpengaruh pada manajemen suatu perusahaan, dikarenakan kepercayaan akan mempertajam kinerja bisnis dan inovasi (Hisrichet *al.* 2017). Davenport dan Prusak (1998) berpendapat tanpa

kepercayaan sumberdaya pengetahuan akan gagal atau tidak bermanfaat bagi perusahaan.

Agar kepercayaan bisa bermanfaat bagi perusahaan, Davenport dan Prusak (1998:34-35) menjelaskan tiga langkah. Langkah pertama adalah kepercayaan harus bisa dilihat dan dirasakan (*visible*) manfaatnya ketika individu melakukan *knowledge sharing*. Dengan kata lain harus ada bukti nyata dari manfaat melakukan *knowledge sharing*. Sebagai contoh penghargaan finansial yang adil (cth: insentif) secara langsung mendorong membangun pondasi *knowledge sharing* dalam organisasi (Bartol dan Srivastava, 2002). Kemudian proses kedua adalah memastikan kepercayaan ada di seluruh lapisan organisasi (*ubiquitous*). Jika kepercayaan gagal terbangun dalam organisasi perusahaan maka pengetahuan dan atau informasi yang di bagikan akan menjadi pengetahuan yang tidak bermanfaat dan kurang efisien. Setelah memastikan kepercayaan berada dalam setiap lapisan organisasi maka langkah ketiga adalah membangun kepercayaan yang dimulai dari manajemen tingkat atas. Kepercayaan biasanya mengalir dari atas kebawah. Dengan kata lain pengetahuan manajemen tingkat atas harus bisa dipercaya dahulu oleh tingkat dibawahnya, ketika pengetahuan manajemen tingkat atas bisa dipercaya dan dihandalkan maka pengetahuan bisa dengan lebih efisien dan efektif mengalir ke lapisan dibawahnya.

Menurut Kogut dan Zander (1992) organisasi adalah sebuah mekanisme untuk melakukan transfer pengetahuan sosial. Pengetahuan yang diciptakan membutuhkan individu yang memiliki kemampuan yang dipandang layak dan dapat dipercaya (Nelson dan Winter, 1982 dalam Kogut dan Zander 1992). Kepercayaan dalam perusahaan atau organisasi sangatlah baik dan berdampak positif yang luas bagi organisasi (McAllister, 1995). Kepercayaan akan membuat individu mau mengambil risiko, ketika ada kepercayaan maka akan muncul

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

suatu perasaan bahwa orang lain tidak akan mengambil keuntungan dari risiko yang mungkin diterimanya (McAllister, 1995).

Mengacu pada pendapat McAllister (1995) dapat dikatakan bahwa melalui terjalannya kepercayaan, maka individu dalam perusahaan memungkinkan akan memberikan apa yang dimiliki, dalam hal ini termasuk kepemilikan pengetahuannya. Individu yang sudah saling percaya, tidak akan merasa rugi jika harus kehilangan pengetahuannya, karena meyakini bahwa pengetahuan yang diberikannya tidak akan digunakan hanya untuk kepentingan pribadi dan tidak akan disalahgunakan. Maka disimpulkan bahwa ketika kepercayaan sudah terbentuk, maka ketika ada rekan kerjanya membutuhkan pengetahuan yang dimiliki maka dengan tanggap dia akan menyumbangkan atau pendonasian pengetahuan, ataupun ketika diminta, maka akan segera memberikannya. Dalam hal ini tampaknya kepercayaan bisa menggenapi apa yang dikatakan oleh Szulanski (1996: 32) sebagai factor penghambat *knowledge sharing* yaitu rendahnya hubungan relasi. Dalam satu studi yang dilakukan oleh perusahaan teknologi dan informasi IBM, terungkap bahwa factor kepercayaan adalah '*magic ingredient*' adalah faktor fundamental untuk mendorong *knowledge sharing* didalam IBM (Levin *et al.*, 2002).

Beberapa penelitian memperkuat teori kepercayaan. Abrams *et al.* (2003) dan Al-Alawi (2007) dalam risetnya member bukti empiris yang sama bahwa factor membangun kepercayaan interpersonal bagi organisasi sama halnya dengan membangun *knowledge sharing* dalam organisasi. Wu dan Sukoco (2010), menjelaskan bahwa perilaku *knowledge sharing* dan perilaku lainnya yang terkait pada komunitas pengguna merek Iphone di Thailand akan dikuatkan dengan adanya kepercayaan yang kuat antar anggota komunitas. Chang dan Chuang (2011) dalam riset mengungkapkan kepercayaan yang

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

terjalin dalam perusahaan mempengaruhi kuantitas dan kualitas *knowledge sharing*. Javadi (2012) dalam risetnya mengungkapkan factor motivasi dan kepercayaan adalah faktor yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan perilaku *knowledge sharing*. Park dan Lee (2013) mengindikasikan bahwa anggota tim akan melakukan *knowledge sharing* jika mereka percaya kepada rekan-rekannya dan merasa tergantung dengan keberadaan rekannya. Riset yang dilakukan oleh Pangil *et al.*, (2014) di Malaysia, menunjukkan bahwa efektivitas tim virtual perusahaan ditentukan oleh factor kepercayaan yang akan terlebih dahulu mendorong terciptanya tim virtual yang bersedia untuk *knowledge sharing*. Meta analisis yang dilakukan oleh Kaewchur dan Phusavat (2016) menjelaskan bahwa ada 5 (lima) factor kunci *knowledge sharing* yaitu kepercayaan, teknologi informasi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Sebagai catatan kepercayaan merupakan salah satu dari tiga factor terbesar yang banyak disebutkan oleh berbagai literature manajemen pengetahuan.

Dalam kaitannya dengan kepercayaan kognitif dan afektif, Swift dan Hwang (2012) menemukan bukti empiris menyimpulkan kepercayaan kognitif berpengaruh positif pada *knowledge sharing*, dan mampu menciptakan lingkungan yang baik untuk pembelajaran. Sedangkan kepercayaan afektif berpengaruh positif dan signifikan pada *knowledge sharing*. Zhang (2014) memberikan bukti empiris bahwa kepercayaan kognitif dan afeksi akan mendorong terjadinya *knowledge sharing*, pencarianpengetahuan (*knowledge seeking*) dan mengadopsi pengetahuan antar karyawan di Cina. Blass dan Martin (2016), menjelaskan semakin rendah tingkat kepercayaan kognitif dan afektif antar karyawan maka akan semakin rendah pula aktivitas social *knowledge sharing* dalam perusahaan. Ditambahkan oleh mereka bahwa kepercayaan kognitif banyak berperan pada *knowledge sharing* yang eksplisit,

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

sedangkan untuk *knowledge sharing* kepercayaan afeksi yang berperan. Riset Blass dan Martin (2016) merupakan hasil konfirmasi dari risetnya Holste dan Fields (2010) yang member bukti empiris bahwa tingkat kepercayaan aktif dan kognitif berperan besar pada kesediaan dari karyawan untuk melakukan aktivitas berbagi dan memanfaatkan pengetahuan tacit. Ditambahkan kepercayaan afektif memiliki peran signifikan pada *knowledge sharing* tacit, dan kepercayaan kognitif berperan signifikan pada pemanfaatan pengetahuan tacit.

Kemudian beberapa riset member informasi yang mendetail yang mengkonfirmasi bahwa kepercayaan penting bagi dua dimensi *knowledge sharing* pengumpulan dan pendonasian pengetahuan. Goh dan Sandhu (2014) mengungkapkan bahwa kepercayaan interpersonal memberikan pengaruh yang positif pada peningkatan perilaku *knowledge sharing* khususnya pada dimensi pengumpulan pengetahuan, dan pendonasian pengetahuan. Hoof dan Ridder (2004) menjelaskan peningkatan kepercayaan akan berimbas pada peningkatan perilaku pengumpulan pengetahuan dan juga pendonasian pengetahuan.

Dari berbagai pendapat dan bukti empiris yang sudah disebutkan (Goh dan Sandhu 2014; Hoof dan Ridder (2004); Blass dan Martin (2016). Dapat ditarik kesimpulan bahwa pendapat-pendapat tersebut menyatakan bahwa ketika kepercayaan terbangun maka memudahkan individu-individu dalam perusahaan untuk bersedia *knowledge sharing*. Kepercayaan akan membuat individu berkenan untuk menyumbangkan apa yang diketahui dan kepercayaan juga membuat individu berkenan untuk memberikan pengetahuannya ketika ada ajakan atau diminta oleh rekan kerjanya.

J. Person Job Fit dan Kepercayaan

Teori *Person job fit* berbicara mengenai kompatibilitas atau kesesuaian antara atribut individu dengan karakteristik atau deskripsi pekerjaan. Kristof dan Brown (2000) mendefinisikan *Person job fit* sebagai kesesuaian antara kepribadian, pengetahuan, keahlian dan kemampuan dengan deskripsi pekerjaannya.

Jika individu sudah ada kecocokan dan saling percaya dalam organisasi, maka bukan tidak mungkin individu bisa sangat terbuka dengan pengetahuannya. Menurut Davenport dan Prusak (1998: 96) adanya kepercayaan antara individu atau individu dengan organisasinya turut membantu proses *knowledge sharing* dalam organisasi. Selain itu dijelaskan lebih lanjut oleh Davenport dan Prusak (1998: 98) bahwa dalam *knowledge sharing* harus ada kesamaan bahasa, budaya, pikiran. Dengan kata lain terciptanya yang disebut oleh Davenport dan Prusak sebagai *common language*.

Menurut Vianen *et al.*, (2011) dapat disimpulkan ketika seorang karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya maka akan menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut dijelaskan oleh Vianen *et al.* kecocokan tersebut nantinya bisa membangun kepercayaan antar rekan kerja dan atasannya

Person job fit berbicara mengenai kesesuaian antara pengetahuan, kemampuan dan keahlian (KSA) karyawan dengan deskripsi pekerjaannya. Menurut Kristoff dan Brown (1996: 11) *Person job fit* bisa dievaluasi dari sisi subjektif dan sisi objektif. Evaluasi dari sisi subjektif adalah sebuah penilaian persepsi dari individu itu sendiri atau penilaian orang lain tentang bagaimana pendapatnya mengenai kesesuaian kemampuannya dengan pekerjaan yang sedang atau akan dikerjakannya. Sedangkan dari penilaian sisi objektifnya adalah suatu penilaian dengan

membandingkan hasil kerjanya dengan individu lainnya dengan deskripsi kerja yang sejenis.

Person job fit berbicara mengenai kompetensi karyawan yang menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan. Sebagai contoh tuntutan tenaga pemasaran bukan hanya membutuhkan pendidikan manajemen pemasaran, tetapi membutuhkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian dalam berkomunikasi dan bernegosiasi serta mampu menyakinkan. Contoh lain jika tuntutan pekerjaan adalah di bidang keuangan, maka KSA yang dibutuhkan adalah KSA dibidang keuangan. Dimungkinkan, jika karyawan yang satu dengan yang lain sangat kontras perbedaan kemampuan dan pengetahuannya, maka bisa jadi menimbulkan keengganan untuk salingmembaur karena ketidakpercayaan dirinya. McAllister (1995) menyebut hal ini sebagai kepercayaan kognitif dimana adanya suatu keengganan untuk memilih percaya pada orang lain dikarenakan ketidak mampuan dari rekan kerja.

Ketika seseorang sulit untuk berbaur untuk berinteraksi dengan orang lain, maka sulit untuk bisa saling menganal dan bisa percaya dengan sesama. Hal ini disebutkan oleh McAllister sebagai kepercayaan afektif dimana tidak adanya interaksi yang baik, maka sulit mengharapkan terjadi ikatan emosional yang menjadi kunci kepercayaan afektif. Oleh karena itu, jika tidak ada kepercayaan, maka dimungkinkan tidak ada *knowledge sharing*. Sebagai contoh ketika seorang karyawan sangat menonjol dalam bidang pekerjaannya, sedangkan rekan kerjanya seakan tidak mampu mengimbangnya, maka sangat memungkinkan terjadinya '*one man show*'. Hal ini berarti tidak terbentuknya atau tingkat kepercayaan yang sangat rendah.

Minbaeva (2014) menjelaskan hasil risetnya yang menyatakan karakteristik dan factor kedekatan antar personal sangat berdampak positif pada *knowledge sharing*. Karakteristik dan factor kedekatan itulah yang sangat erat dengan

kepercayaan. Szulanski (1996: 32) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menghambat *knowledge sharing* adalah terjadi hubungan sosial yang tidak harmonis yang tidak ada saling percaya. Riset Lin (2007) yang bertujuan untuk menggerakkan proses *knowledge sharing* dalam organisasi, membutuhkan faktor-faktor *enjoyment to help other* dan *knowledge self efficacy*. Disebutkan oleh Lin dalam arahan riset kedepannya bahwa dua faktor individual tersebut sangat mungkin membutuhkan elemen lain yang menjadi antesedennya yaitu iklim kerja yang matang, dimana iklim kerja yang dibutuhkan adalah iklim kerja yang anggota organisasi dapat memenuhi *unsure knowledge oriented*, saling percaya satu sama lainnya, dan komitmen organisasi yang kuat. Kemudian, Afsaret *al.*, (2015) mengungkapkan bahwa *Person job fit* positif berpengaruh pada iklim inovasi dalam organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan inovasi. Covella (2017), menjelaskan bahwa *Person job fit* dan *Person organization fit* berpengaruh positif pada keterikatan karyawan dan mengurangi risiko karyawan keluar dari pekerjaannya yang didorong oleh kepercayaan organisasional. Hasil-hasil penelitian tersebut menjadi dasar pijakan dalam menyatakan bahwa ada kemungkinan bahwa ketika pengetahuan, kemampuan dan keahlian organisasional meningkat, maka akan memudahkan membangun kepercayaan antar individu dalam organisasi.

K. Person Organization Fit dan Kepercayaan

Organisasi merupakan kumpulan individu yang idealnya memiliki kecocokan antara karakteristik individu dengan lingkungan organisasi (Caplan, 1987: 248). Oleh karena itu seharusnya organisasi dan anggotanya memiliki ketertarikan yang sama, visi dan tujuan yang sama bahkan budaya. Kristof (1996: 4-5) menyebut hal tersebut sebagai *Person organization fit*, dimana *Person organization fit* merupakan kecocokan antara

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasinya. Dimulai dari pemikiran sampai dengan visi misi organisasi berperan penting terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh setiap individu yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja dari individu tersebut. Sehingga, diperlukan faktor-faktor yang mendukung untuk penyesuaian yang baik antara individu dengan organisasi.

Person organization fit merupakan pengembangan dari teori *person job fit* yang mengatakan KSA penting, tetapi jika hanya mengandalkan KSA saja tanpa adanya kesesuaian dengan budaya dan karakteristik organisasi serta pemahaman dengan visi dan misi organisasi atau dalam hal ini disebut sebagai nilai-nilai perusahaan, maka KSA bisa jadi tidak akan memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Menurut Cable dan Judge (1995) organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat menyatukan nilai-nilai, kebutuhan dan *interests*-nya antara individu dan organisasi. Menurut Bowen *et al.*, (1991) contoh bentuk kesesuaian tersebut adalah kesesuaian karyawan yang direkrut dengan budaya organisasi.

Tom, (1971) dalam tulisannya menjelaskan kebanyakan orang akan memilih lingkungannya dimana lingkungan tersebut memiliki 'kepribadian' yang sama. Dari pernyataan tersebut bisa disebutkan perusahaan sebagai bentuk organisasi yang berisi dengan berbagai individu adalah sebuah lingkungan yang juga membutuhkan kesamaan atau kemiripan keperibadian. Dalam prosesnya individu bisa dipilih masuk dalam organisasi berdasarkan konsep tersebut.

Sebagai contoh jika budaya organisasi adalah budaya organisasi yang mencerminkan enerjiknya organisasi, maka yang dibutuhkan organisasi adalah karyawan yang juga enerjik. Southwest airlines adalah sebuah perusahaan penerbangan yang mengedapankan keceriaan dan sikap karyawan yang siap berkorban atau mau berbuat baik bagi orang lain, maka yang dibutuhkan perusahaan adalah bukan saja keterampilan,

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

pengalaman yang tinggi ataupun pendidikan tinggi karyawan, tetapi lebih pada keperibadian karyawan yang sesuai dengan karakteristik organisasi Southwest. Ketika antar anggota karyawan adalah kumpulan orang-orang yang memiliki karakteristik mau dan bersedia dengan senang hati membantu orang lain, maka lebih mudah membangun kepercayaan antar karyawan. Hal inilah yang disebut oleh Davenport dan Prusak (1998) sebagai *common language*.

Afsar *et al.* (2015) menjelaskan bahwa *Person organization fit* berpengaruh positif pada kepercayaan inovasi yang pada gilirannya akan mempengaruhi iklim inovasi. Covella (2017) memiliki pendapat yang menguatkan yaitu *Person organization fit* memiliki pengaruh pada keterikatan karyawan pada pekerjaannya ketika dikuatkan dengan kepercayaan organisasional. Dengan kata lain kesesuaian nilai-nilai individu seperti karakteristik, budaya dan keperibadian dengan nilai-nilai organisasi bisa membantu organisasi membangun iklim inovasi perusahaan yang diawali dengan membangun kepercayaan dalam organisasi. Sekali lagi kedekatan antar individu adalah kunci dalam membangun kepercayaan, kedekatan dengan cara membangun perusahaan yang dilandaskan pada nilai kecocokan melalui nilai organisasi yang sesuai dengan nilai individu.

Sedangkan menurut penjelasan dari Zhang *et al.* (2013) teori yang baru berkembang yaitu teori *job embeddedness* menjelaskan bahwa keterikatan dalam hati dan pikiran karyawan erat berhubungan dengan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi. Dengan kata lain *Person organization fit* menjadi dasar bagi teori *job embeddedness*. Kemudian dijelaskan lebih lanjut oleh Zhang *et al.* bahwa jaringan persahabatan dan jaringan kepercayaan menjadi hal yang sentral dalam hal kualitas dari keterikatan karyawan dengan pekerjaannya.

L. *Person job fit* dan Kemampuan Inovasi

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa *Person job fit* berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan serta kepribadian individu yang disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Sedangkan kemampuan inovasi berhubungan dengan kemampuan perusahaan menciptakan kebaruan dalam usahanya. Oleh karena itu untuk memberikan perusahaan kemampuan inovasi yang dibutuhkan maka yang diperlukan adalah individu-individu yang juga memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk menjadi perusahaan yang lebih inovatif. Bahkan misalkan ketika kepribadian individu adalah kepribadian yang terbuka pada pengalaman baru³ maka individu tersebut adalah individu yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk menjadip erusahaan yang lebih inovatif.

Afsaret *al.* (2015) dan Lee dan Wu (2011) memberikan bukti empiris terhadap pendapat paragraph diatas, dimana mereka menjelaskan bahwa *Person job fit* memberikan pengaruh langsung pada terciptanya lingkungan dan iklim kerja yang inovatif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketika iklim dan lingkungan kerja berubah menjadi lingkungan yang mendukung kerja-kerja inovatif dengan sendirinya kemampuan perusahaan dalam berinovasi menjadi lebih mudah.

M. *Person organization fit* dan Kemampuan Inovasi

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa *Person organization fit* berhubungan dengan kesesuaian antara nilai-nilai, budaya dan hal-hal yang dipercayai perusahaan sebagai suatu kebenaran dengan nilai-nilai individu. Nilai-nilai perusahaan tersebut diterjemahkan sebagai visi dan misi serta

³Kepribadian *openness to experience* cirinya adalah individu yang inovatif

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

tujuan perusahaan dan membentuknya sebagai falsafah dan budaya perusahaan (Barney, 1991), maka dalam rekrutmen tenaga kerjanya yang dibutuhkan perusahaan adalah individu yang tampak mampu segera menyesuaikan diri dengan nilai-nilai perusahaan karena nilai – nilai budaya perusahaan tidak jauh berbeda dengan kehidupan sehari-harinya. Davenport dan Prusak (1998) menjelaskan hal tersebut dengan istilah *common language*.

Dyer dan Nobeoko (2000) dalam observasi dan sejumlah wawancara mendalam dengan pihak petinggi dan karyawan senior Toyota, memberikan kepadanya kesimpulan bahwa keberhasilan Toyota dalam membangun jaringan bisnisnya selain dengan *knowledge sharing network* salah satunya adalah dengan merekrut individu terbaik yang mampu sejalan dengan falsafah *kaizen* dan kerja keras berbasis tim yang merupakan tipikal perusahaan Toyota.

Filipovic *et al.*, (2011) dalam riset kualitatif di perusahaan Google, menemukan salah satu kunci sukses Google sebagai perusahaan teknologi informasi terbesar di dunia saat ini adalah pada strategi sumber daya manusianya. Strateginya di kaitkan dengan mempertahankan dan mendapatkan '*the best people*'. Strategi '*best people*' itu berbentuk karyawan yang tidak sekedar 'jenius' tetapi juga terbaik dari sisi nilai-nilai falsafah hidupnya. Tuntutan Google kepada karyawannya adalah jenius yang memiliki nilai-nilai hidup yang '*the best*'.

Mengacu pada hasil riset tersebut maka perusahaan yang membutuhkan kemampuan inovasi meningkat, maka yang dibutuhkan adalah individu yang memiliki nilai-nilai individu yang cocok atau sesuai dengan kerja-kerja inovatif perusahaan. Afsaret *al.* (2015) memberikan bukti empiris bahwa *Person organization fit* memberikan pengaruh langsung pada terciptanya lingkungan kerja yang inovatif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketika lingkungan kerja berubah menjadi

lingkungan yang mendukung kerja-kerja inovatif dengan sendirinya kemampuan perusahaan dalam berinovasi menjadi lebih mudah.

N. Relevansi Hubungan Antar Teori

Dalam penelitian ini teori RBV dan KBV menjadi pondasi dasar teori model penelitian yang dikembangkan. RBV (Wernerfelt, 1984) dan KBV (Grant, 1996; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Secara garis besar menjelaskan bahwa peningkatan kemampuan inovasi perusahaan bersumber pada factor sumber daya pengetahuan dan menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan serta menjadi factor penentu bagi efisiensi sumber daya lainnya.

Kemudian teori RBV dan khususnya KBV, menjelaskan bahwa factor pengetahuan sangat esensial bagi perusahaan karena keunikannya dan melekat pada diri manusia. Lebih lanjut dijelaskan oleh teori tersebut pengetahuan bisa bermanfaat bagi perusahaan bila pengetahuan bisa dibagikan atau ditransfer kepada individu-individu yang terlibat dalam perusahaan. Hal tersebut dikonfirmasi oleh banyak penelitian (lihat bagian sebelumnya) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh nyata pada kemampuan inovasi baik bagi perusahaan besar ataupun perusahaan kecil. Walaupun *knowledge sharing* berpengaruh nyata pada kemampuan inovasi, ada dua pendapat *knowledge sharing* yang saling bertentangan yaitu pendapat Szulanski (1996) dan Nelson (1981). Hal tersebut yang menjadi letak permasalahan utama riset ini. Dalam riset ini bukan ditujukan untuk mendukung atau menolak salah satu teori tersebut, tetapi lebih ditujukan pada mempertemukan atau mengambil jalan tengah dua teori pendapat tersebut.

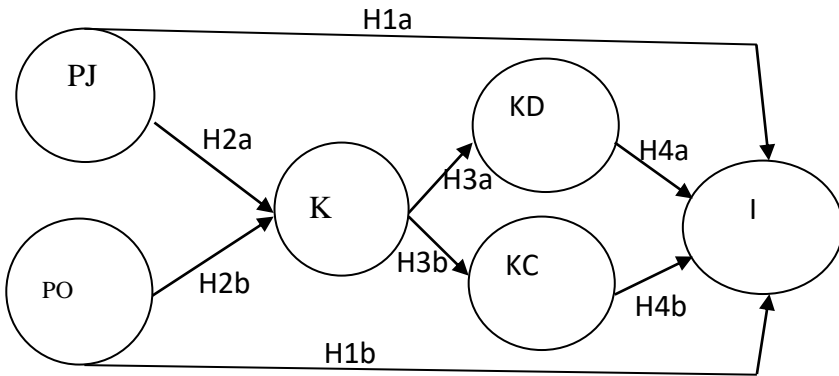
Penjelasan pada bagian-bagian sebelumnya mengungkapkan bahwa kepercayaan merupakan kunci dari manajemen bisnis, sehingga diprediksi factor kepercayaan akan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

menjadikan *knowledge sharing* akan mudah terlaksana didalam perusahaan, khususnya kepercayaan antar individu. Dalam hal ini teori kepercayaan yang digunakan adalah teori kepercayaan interpersonal milik dari Lewis dan Wiegert (1985) yang dalam perkembangannya teori tersebut diuji pertama kalinya oleh Mc Allister (1995) yang kemudian melahirkan alat ukur kepercayaan interpersonal. Selain itu teori dan definisi yang digunakan untuk *knowledge sharing* adalah teori *knowledge sharing* dan alat ukur milik dari Hoof dan Ridder (2004).

Kemudian walaupun sudah dikonfirmasi oleh banyak penelitian bahwa kepercayaan merupakan elemen kunci dari *knowledge sharing*, akan tetapi untuk menghadirkan kepercayaan dalam perusahaan bukanlah suatu perkara yang mudah. Teori yang tepat menjelaskan bentuk kesesuaian adalah teori *Person Environment Fit* yang terdiri dari dua dimensi terpisah yaitu *Person job fit* milik dari Edward (1991) dan dikembangkan oleh Kristof dan Brown (2000) yang berbicara mengenai kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, pengetahuan dan keahlian, dan *Person organization fit* milik dari Bowen (1991) yang berbicara mengenai kesesuaian individu pekerja dengan budaya organisasi. Dasar pemikiran secara garis besar adalah ketika perusahaan memiliki pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan terhadap kemampuan, keahlian dan pengetahuan serta budaya organisasi, maka dapat lebih mudah mendapatkan pekerja yang cocok satu sama lainnya yang memudahkan terbangunnya kepercayaan interpersonal baik kepercayaan dari sisi kognitif dan afektifnya. Selain itu *Person job fit* dan *Person organization fit* dipercaya akan bisa memberikan pengaruh langsung kepada kemampuan inovasi karena kemampuan inovasi perusahaan pada akhirnya akan kembali juga pada kemampuan individu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan perusahaan.

Gambar 1. Model Penelitian



Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

BAB 3

PROSES MENJAWAB PERMASALAHAN

Dalam menjawab permasalahan, data disebar di Sulawesi Utara berada di Kota Manado, Kota Tomohon, Desa Pulutan, dan Desa Leilem. Pada Provinsi DIY pengumpulan data berada di sentra-sentra industry kreatif di Kota Yogyakarta, Bantul dan Imogiri. Kemudian untuk Provinsi Bali data dikumpulkan di daerah sentra industry kreatif di Bali, yaitu di kawasan Ubud dan sekitarnya. Dalam penelitian ini data yang berhasil terkumpul adalah sebanyak 201 (dua ratus satu) data valid atau lengkap. Data tersebut terdiri dari 35 (tiga puluh lima) data penelitian dari Sulawesi Utara, 80 (delapan puluh) data dari Provinsi DIY dan 86 (delapan puluh enam) data dari Provinsi Bali. Pada Provinsi Sulawesi Utara data yang disebar sebanyak 50 (lima puluh) set kuesioner, dan kembali dalam 1 minggu tugas lapangan juga sebanyak 50 set, akan tetapi dari 50 data yang kembali terdapat 8 data yang rusak atau tidak terisi dengan lengkap (*missing data*) lebih dari 15% pernyataan dan tidak digunakan serta 7 data yang tidak sesuai criteria sampel. Oleh karena itu hanya 35 (tiga puluh lima) data yang dinyatakan baik.

Data di Provinsi DIY data yang berhasil disebar sebanyak 90 (Sembilan puluh) set kuesioner, sebanyak 10 data dinyatakan tidak sesuai dengan criteria sampel sehingga hanya 80 (delapan puluh) data yang digunakan untuk analisis data selanjutnya. Di Provinsi Bali berhasil disebar 86 (delapan puluh enam) set kuesioner data yang valid dan baik diperoleh atau dengan kata lain tidak data yang tidak digunakan dalam penelitian. Pengumpulan data di Provinsi Sulut, DIY dan Bali serta analisis datanya berlangsung dari bulan Juli 2018 sampai dengan Maret 2019.

A. Profil Responden dan Usaha

Profil responden untuk sampel penelitian sebanyak 201 (dua ratus satu) data seperti tertera pada tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. Profil Responden

No.	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	147	73,13
	b. Wanita	54	26,86
2.	Rata-rata usia	41,5	
3.	Pendidikan Terakhir		
	a. SD	12	5,97
	b. SMP/ sederajat	47	23,38
	c. SMU/ sederajat	67	33,33
	d. Diploma (D1-D4)	25	12,43
	e. Sarjana (S1)	50	24,87
	f. Lainnya	-	-
4.	Jabatan		
	a. Manajer/ Pengelola	47	23,38
	b. Pemilik usaha	100	49,75
	c. Manajer sekaligus pemilik	54	26,86
	d. Lainnya	-	-
5	Lokasi Usaha/ Responden		
	a. Desa	101	45,27
	b. Kota	23	22,38
	c. Daerah pinggiran	77	32,33

Tabel 5. Profil Usaha

No.	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1.	Rata-rata tahun berdiri	9,9 tahun ≈ 10	
2.	Bidang usaha		
	a. Kerajinan	156	77,61
	b. Teknologi Informasi	45	22,38
3.	Rata-rata Jumlah karyawan		
	a. Tetap	4,95 ≈ 5	
	b. Paruh waktu	7	
4.	Aset/modal (2 tahun terakhir)		
	a. < 5 juta rupiah	40	19,90
	b. 5-50 juta rupiah	107	53,23
	c. 51-100 juta rupiah	33	16,41
	d. 101-150 juta rupiah	21	10,44
	e. > 150 juta rupiah	-	-
5.	Rata-rata omset (2 tahun terakhir)		
	a. < 50 juta rupiah / bulan	54	26,66
	b. 50-100 juta rupiah / bulan	120	60
	c. 101-150 juta rupiah / bulan	20	10
	d. > 150 juta rupiah	7	3,33

Sumber: data diolah (2019)

Tabel 4 menunjukkan bahwa pada 201 responden sebagian besar responden data tersebut menunjukkan bahwa dominasi pria dalam bisnis UKM industry kreatif masih sangat tinggi. Hal ini konsisten dengan kodrat laki-laki sebagai tulang punggung ekonomi keluarga. Dua ratus satu (201) responden yang berhasil terhimpun datanya memiliki rata-rata usia 41,5 tahun atau jika dibulatkan menjadi rata-rata usia 42 tahun.

Empat puluh dua (42) tahun bisa dianggap usia dalam kategori usia produktif.

Pendidikan SMU/ sederajat memiliki porsi paling tinggi. Kemudian sebanyak dari 201 responden, sebagian besar adalah pemilik usaha dan sisanya adalah manajer yang sekaligus juga adalah pemilik dan manajer/ pengelola. Lokasi usaha dari responden sebagian besar berada di pedesaan dan didaerah pinggiran. Dengan kata lain, responden penelitian ini kebanyakan berasal dari daerah pedesaan.

Tabel 5 menunjukkan bahwa pada 201 unit usaha rata-rata lama usaha adalah 9,9 tahun atau dibulatkan 10 tahun. Angka ini menunjukkan bahwa usaha yang dibangun sudah mampu bertahan lama, relative stabil dan bisa menjadi sumber penghasilan keluarga, serta member kontribusi terhadap ekonomi daerah selama hampir satu dekade. Bidang usaha yang berhasil terhimpun sebagian besar adalah kerajinan sebanyak, 156 unit usaha dan hanya 45 unit usaha bidang teknologi informasi.

Rata-rata jumlah karyawan tetap yang dimiliki oleh usaha yang menjadi objek riset adalah 4.95 yang dibulatkan menjadi 5 karyawan. Rata-rata ini menunjukkan bahwa responden penelitian adalah responden usaha kecil dan menengah (kriteria UMKM BPS) dan telah memenuhi criteria sampel.

Kemudian untuk menunjukkan bahwa responden adalah pengusaha kecil menengah sesuai dengan Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Bab IV pasal 6 tentang kriteria UMKM. Pada tabel 5 juga ditunjukkan data bahwa aset/modal yang mereka miliki dalam 2 tahun terakhir tidak termasuk tanah dan bangunan sebagian besar responden (107 responden; 53,23%) menilai aset/modal mereka di kisaran angka 5-50 juta rupiah. Sekitar 19,90 % responden (40 responden) menilai modal/asset mereka

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

dalam 2 tahun terakhir maksimal 5 juta rupiah. Kemudian sekitar 16,41% responden (33 orang) menilai asetnya dikisaran 51 juta-100 juta rupiah dan hanya 10,44% yang menilai asetnya diangka maksimal 150 juta rupiah. Sedangkan tidak ada yang menilai aset/modal mereka dalam dua tahun terakhir lebih dari 150 juta rupiah. Omset tiap bulan mereka dalam 2 tahun terakhir sebagian besar yaitu 120 responden berada diangka 50-100 juta rupiah. Hanya 54 responden atau 26,6% menilai omset tiap bulannya maksimal 50 juta rupiah, 20 responden (10%) menilai omsetnya tiap bulan adalah lebih dari 100 juta rupiah dan hanya 7 responden yang menilai omset bulannya lebih dari 150 juta rupiah.

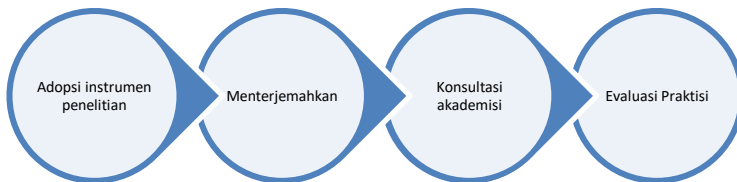
B. Validitas Konstruk

Uji validitas dalam riset ini terdiri dari dua uji validitas. *Face Validity* yang memerlukan justifikasi dari peneliti setelah mempertimbangkan berbagai aspek (Cooper dan Schindler, 2010). Kedua uji validitas dengan bantuan alat statistik yang terdiri dari validitas konvergen, diskriminan dan uji reliabilitas *internal consistency cronbach alpha* dan *composite reliability*.

Face Validity

Dalam melaksanakan *face validity* dalam penelitian ini menerapkan 5 tahapan langkah seperti dijelaskan pada grafik 1 dibawah ini.

Grafik 1. Tahapan *Face Validity*



Langkah pertama dimulai dengan mengadopsi instrument penelitian yang sudah pernah digunakan oleh peneliti lainnya. Instrumen diutamakan menggunakan instrument asli

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

atau yang berasal dari peneliti awal yang sesuai antara definisi dan indikatornya. Langkah kedua, yaitu menterjemahkan bahasa Inggris ke bahasa Indonesia, yang melibatkan lembaga bahasa UGM Yogyakarta. Langkah ini penting dikarenakan kata-kata bahasa Inggris memiliki banyak arti dan terjemahan harus disesuaikan dengan konteks penelitian agar arti dan maksud asli instrument tidak salah dipersepsikan oleh responden. Langkah ketiga adalah melakukan konsultasi dengan akademisi mengenai instrumen yang sudah diterjemahkan sudah sesuai konteks penelitian dan cocok digunakan oleh objek penelitian. Akademisi yang dilibatkan antara lain akademisi dari Universitas Sam Ratulangi, Universitas Negeri Manado, dan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta yang memiliki kompetensi dibidang UKM Industri kreatif. Hasil konsultasi yang penting adalah diperoleh kesepakatan agar merubah kata-kata dalam instrumen ‘saya’ menjadi ‘kami’, untuk mengurangi bias dalam menjawab pernyataan. Kata ‘kami’ dianggap lebih cocok untuk mengidentifikasi responden untuk mewakili organisasi dibandingkan dengan kata ‘saya’ yang lebih cenderung menjawab berdasarkan perasaan pribadi bukan organisasinya.

Langkah keempat adalah mencoba membawa kuesioner hasil dari konsultasi akademisi kepada pelaku usaha atau praktisi yang berkompeten dalam bidang UKM industry kreatif untuk dievaluasi. Di Sulawesi Utara pelaku usaha yang dilibatkan adalah salah satu alumni Universitas Negeri Manado yang sukses berwirausaha dalam usaha bunga hias, dan mahasiswa program kewirausahaan yang sudah sukses menjalankan usaha kreatifnya, sedangkan di Provinsi DIY melibatkan konsultan *Small Medium Enterprises Development Center (SMEDC)* UGM Yogyakarta. Hasilnya dikatakan bahwa kuesioner atau instrument penelitian siap digunakan untuk digunakan dalam penelitian.

Validitas Konvergen dan Diskriminan.

Validitas konvergen dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrument penelitian berkorelasi tinggi dengan konstruk penelitian. Latan dan Ghazali (2012:77) menjelaskan bahwa uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi *outer model*. Pertimbangan dalam validitas konvergen adalah *nilai factor loading* yang lebih tinggi dari 0,5 dan nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,5 (Hair *et al.*, 2010:695). Hasil uji validitas konvergen tersaji pada tabel 8 dibawah ini:

Tabel 8. Uji Validitas Konvergen

Variabel / Item	Nilai <i>Factor Loading</i>	Nilai AVE
<i>Person Job Fit</i>		
Pj1	0,764	0,584
Pj2	0,684	
Pj3	0,769	
Pj4	0,833	
<i>Person Organization Fit</i>		
Po1	0,834	0,626
Po2	0,833	
Po3	0,701	
Kepercayaan		
T1	0,606	0,394*
T2	0,515	
T3	0,694	
T4	0,812	
T5	0,577	
T6	0,559	
T7	0,695	
T8	0,429*	
T9	0,467*	
T10	0,753	
T11	0,540	
PendonasianPengetahua		
Kd1	0,670	0,532
Kd2	0,736	
Kd3	0,674	
Kd4	0,674	
Kd5	0,732	
Kd6	0,871	
PengumpulanPengetahuan		
Kc1	0,883	0,598
Kc2	0,917	
Kc3	0,644	
Kc4	0,598	
KemampuanInovasi		
I1	0,624	

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

I2	0,665	0,439*
I3	0,854	
I4	0,623	
I5	0,743	
I6	0,363*	

*tidak valid, rekomendasi untuk di drop.

Sumber : Output Smart PLS 2.0M3 (2019)

Tabel 8 menunjukkan hasil uji validitas konvergen setiap konstruk penelitian. Hasil uji menunjukkan bahwa konstruk variable *Person job fit* seluruh item pernyataan dapat dikatakan valid karena seluruh nilai *factor loading* dan nilai AVE lebih tinggi dari 0,5. Konstruk *Person organization fit* juga valid karena nilai *factor loading* nilai AVE lebih tinggi dari 0.5.

Konstruk kepercayaan dalam tabel 8 tampak masih mengalami masalah pengukuran. Hal ini ditunjukkan oleh nilai AVE-nya 0,394, dibawah nilai rekomendasi Hair *et al.*, (2010:695) yaitu 0,5. Demikian pula ada dua item pernyataan yang nilai *factor loading*-nya masih dibawah 0,5 yaitu untuk item T8 dan T9. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah pengukuran konstruk kepercayaan, item-item tersebut akan dihapus atau dihilangkan (*dropping*).

Kemudian untuk konstruk *knowledge sharing* dengan dua variabel, yaitu pendonasiaan pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan, seluruh item instrumen yang digunakan dapat dinyatakan valid. Hasil menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* pendonasiaan pengetahuan nilainya lebih tinggi dari nilai rekomendasi 0,5 dan memiliki nilai AVE yang juga lebih tinggi dari 0.5. Demikian juga pengumpulan pengetahuan nilai *factor loading*-nya lebih tinggi dari nilai 0,5 dan memiliki nilai AVE yang juga lebih tinggi dari 0,5.

Pada tabel 8 ditunjukkan bahwa konstruk kemampuan inovasi masih mengalami masalah pengukuran. Hal ini dikarenakan nilai AVE-nya masih dibawah 0.5 yaitu 0,439. Kemudian ada satu item pernyataan yang nilai *factor loading*-

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

nya masih dibawah 0,5 yaitu untuk item I6. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah pengukuran konstruk kepercayaan item I6 dihapus atau dihilangkan.

Berdasarkan tabel 8 dapat disimpulkan bahwa konstruk penelitian yang masih mengalami masalah pengukuran adalah item T8, T9, dan I6 yang harus dihilangkan. Pada tabel 9 di bawah ini bisa dilihat hasil uji validitas konvergen setelah item T8, T9, dan I6 dihilangkan.

Tabel 9. Revisi Uji Validitas Konvergen Kepercayaan dan Kemampuan Inovasi

Variabel / Item	Nilai <i>Factor Loading</i>	Nilai AVE	
Kepercayaan			
T1	0,618	0,426*	
T2	0,531		
T3	0,694		
T4	0,702		
T5	0,577		
T6	0,536		
T7	0,688		
T10	0,790		
T11	0,526		
KemampuanInovasi			
I1	0,646		0,508
I2	0,667		
I3	0,870		
I4	0,610		
I5	0,744		

*tidak valid; Sumber : Output SmartPLS 2.0M3 (2019)

Pada tabel 9 ditunjukkan hasil uji validitas konvergen setelah item T8, T9 dan I6 dihapus dalam pengukuran. Hasilnya untuk konstruk kemampuan inovasi hasilnya sudah baik dikarenakan sudah menghasilkan nilai AVE yang lebih tinggi dari nilai rekomendasi 0,5 dan *factor loading* yang juga lebih tinggi dari 0,5. Akan tetapi untuk konstruk kepercayaan masih mengalami masalah pengukuran walaupun nilai *factor loading*-nya seluruh item sudah lebih tinggi dari nilai 0,5 tetapi nilai AVE yang dihasilkan masih dibawah 0,5 yaitu 0,426. Dengan

demikian konstruk kepercayaan tampaknya masih memerlukan perhatian kembali. Walaupun Hair *et al.* (2010:695) menjelaskan *rule of thumb* nilai *factor loading* yang diterima adalah lebih dari 0,5. Akan tetapi Chin (1995, dalam Jogiyanto dan Abdillah 2009) membuat criteria penilaian *loading factor* yang lebih ketat yaitu nilai yang lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah pengukuran konstruk kepercayaan diambil jalan tengah yaitu menghilangkan nilai item yang *factor loading*-nya di bawah 0,6 yaitu T2, T5, dan T11. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Revisi Uji Validitas Konvergen Kepercayaan

Variabel / Item	Nilai <i>Factor Loading</i>	Nilai AVE
Kepercayaan		
T1	0,582	0,510
T3	0,696	
T4	0,845	
T6	0,504	
T7	0,763	
T10	0,828	

Sumber : Output Smart PLS 2.0M3 (2019)

Pada tabel 10 ditunjukkan bahwa setelah menghilangkan item T2, T5, T8, T9, dan T11 maka validitas konvergen konstruk kepercayaan sudah valid karena nilai AVE sudah menunjukkan nilai lebih tinggi dari 0,5. Dapat disimpulkan jumlah item konstruk kepercayaan yang dihilangkan ada 5 item dan menyisakan 6 item yang valid. Pada konstruk kepercayaan dengan dua (2) dimensi kepercayaan kognitif dan afektir yang awalnya diwakili oleh sebelas (11) item pertanyaan, setelah *dropping* sisa enam (6) item pernyataan. Secara kontekstual atau *content validity* tidak akan mengurangi makna konstruk karena masing-masing dimensi masih diwakili tiga (3) item pernyataan dimana secara metodologi hal ini bisa dibenarkan. Analisis PLS-

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

SEM masih layak dijalankan dengan minimal sisa dua indikator (Hair *et al.*, 2010; Jogiyanto dan Abdilliar, 2010)

Mengkonfirmasi lebih lanjut, maka uji validitas diskriminan perlu dilakukan, untuk mengetahui item antar konstruk penelitian berbeda atau tidak berkorelasi dengan konstruk lainnya, dengan kata lain berbeda antar konstruk penelitian. Pada Bab III dijelaskan bahwa untuk melihat validitas diskriminan diukur dengan melihat apakah indikator-indikator yang digunakan pada konstruk penelitian tidak mengalami masalah *cross loading* dan indikatornya mengumpul pada konstraknya (Hair *et al.*, 2010:689, 710; Jogiyanto dan Abdillah, 2009:81). Pada tabel 11 menunjukkan hasil uji validitas diskriminan tersebut.

Tabel 11. Uji Validitas Diskriminan (*cross loading*)

<i>Person Job Fit</i>	<i>Person organization fit</i>	Kepercayaan	Pendonasian	Pengumpulan	Inovasi
0,773					
0,689					
0,765					
0,828					
	0,839				
	0,831				
	0,696				
		0,582			
		0,696			
		0,845			
		0,504			
		0,763			
		0,828			
			0,679		
			0,737		
			0,658		
			0,676		
			0,738		
			0,867		
				0,905	
				0,924	
				0,594	
				0,543	

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

					0,646
					0,667
					0,869
					0,611
					0,744

Sumber : Output SmartPLS 2.0M3 (2019)

Hasil pada tabel 11 menunjukkan nilai setiap item indicator *factor loading* telah berada pada konstruksya atau tidak mengalami masalah *cross loading*. Oleh karena dapat disimpulkan masing-masing item instrument bisa mewakili konstruksya dan berbeda dengan item dari konstruk lainnya. Dengan kata lain instrument dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metoda *internal consistency* yang meliputi dua penilaian *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Tabel 12 dibawah ini merinci hasil uji reliabilitas ini.

Tabel 12. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Person Job Fit</i>	0,769	0,849
Person Organization fit	0,703	0,833
Kepercayaan	0,809	0,858
Pendonasian Pengetahuan	0,821	0,870
Pengumpulan Pengetahuan	0,805	0,839
Kemampuan Inovasi	0,753	0,835

Sumber: output SmartPLS 2.0M3

Tabel 12 menunjukkan bahwa seluruh konstruk variable penelitian telah memenuhi uji reliabilitas, baik penilaian berdasarkan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Pada penilaian *cronbach alpha* seluruh konstruk memiliki nilai yang ideal karena nilainya yang lebih tinggi dari 0,7. Menurut Hair *et al.*, (2010:710) nilai reliabilitas lebih tinggi dari 0,7 bisa

dinilai sangat baik dan ideal. Begitu pula dengan penilaian kriteria composite reliability hasilnya juga samabaiknya dengan nilai *cronbach alpha*, dimana seluruh hasil penilaiannya menghasilkan nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0,7.

C. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Mengacu pada hasil uji validitas dan reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini layak untuk dilanjutkan untuk mengevaluasi model structural dan menguji hipotesis. Evaluasi model structural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Hair *et al.*, 2010). *Inner model* dalam PLS-SEM mengacu pada nilai *R-Square* (R^2) untuk konstruk laten endogen (Latan dan Ghozali, 2012:78).

Dalam hasil penelitian ini nilai R^2 pada variabel endogen kemampuan inovasi yaitu adalah 0.210, nilai R^2 pada variabel endogen pendonasian pengetahuan adalah 0.07, variabel endogen pengumpulan pengetahuan 0,052 dan kepercayaan 0,313. Tabel 12 menunjukkan hasil tersebut. Untuk menilai hasil tersebut digunakan rule of thumb dari Chin (1998; dalam Latan dan Ghozali, 2012).

Tabel 13. Evaluasi Model Struktural

Variabel Endogen	R^2	Kesimpulan
Kemampuan inovasi)	0,210	Lemah
Pendonasian pengetahuan)	0,075	Lemah
Pengumpulan pengetahuan)	0,052	Lemah
Kepercayaan	0,313	moderate

Sumber: output SMART PLS (2019)

Pada kolom kesimpulan tabel 13 menunjukkan bahwa jika mengacu pada nilai R^2 maka evaluasi model structural tiap variabel endogen tampaknya lemah. Kemampuan inovasi dengan nilai R^2 0,210 dapat diartikan variable pendonasian pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan hanya menentukan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

atau berkorelasi pada kemampuan inovasi sebesar 21% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variable lainnya. Kemudian pada variabel endogen pendonasian pengetahuan dengan nilai R^2 7,5% dan pengumpulan pengetahuan dengan nilai R^2 5,20% dapat diartikan selain variable kepercayaan masih banyak variabel-variabel lainnya yang dapat berkorelasi dengan variabel endogen tersebut. Pada variabel endogen kepercayaan, *Person job fit* dan *Person organization fit* tampak berkorelasi terhadap kepercayaan sebesar 31%, dan sisanya dipengaruhi factor lainnya.

Walaupun dalam tabel 13 seperti menunjukkan korelasi yang lemah dan moderate, akan tetapi nilai R^2 bukanlah nilai yang absolute untuk menentukan evaluasi model dikarenakan PLS-SEM merupakan analisis prediktif maka nilai signifikansi antar hubungan kausalitas merupakan hal yang lebih tepat untuk penilaian evaluasi model struktural (Hair *et al.*, 2011; 2012; Latan dan Ghazali, 2012; Jogiyanto dan Abdullah, 2009). Oleh karenaitu, uji hipotesis merupakan bagian penting dalam evaluasi model structural yang sudah terbangun.

Hasil Uji Hipotesis

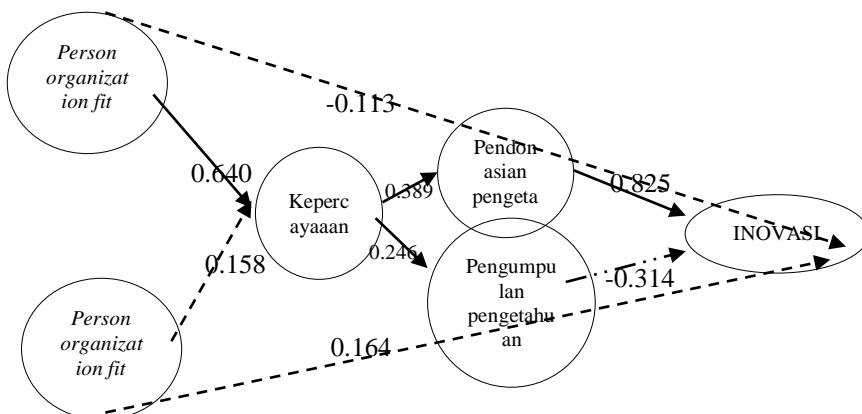
Uji hipotesis ini dilakukan dengan alat analisis PLS-SEM dengan bantuan peranti lunak Smart PLS 2.0 M3. Tabel 14 dan Gambar 3 di bawah ini menunjukkan hasil uji hipotesis ini.

Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Standar Deviasi	Nilai T-stat	Keterangan Hasil
<i>Person Job Fit</i> →Inovasi	-0,113	0,280	0,396	Tidak signifikan
<i>Person Organization Fit</i> →Inovasi	0,164	0,290	0,566	Tidak signifikan
<i>Person Job Fit</i> →Kepercayaan	0,649	0,267	2,425	Signifikan
<i>Person Organization Fit</i> →Kepercayaan	-0.158	0.292	0.542	Tidak signifikan
Kepercayaan→Pendonasian pengetahuan	0.389	0.076	5.093	Signifikan
Kepercayaan→Pengumpulan pengetahuan	0.246	0.070	3.521	Signifikan
Pendonasian pengetahuan→inovasi	0.825	0.102	8.084	Signifikan
Pengumpulan pengetahuan→Inovasi	-0,314	0,113	2,779	Signifikan negatif

Sumber : output SmartPLS 2.0 M3

Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis



Keterangan : →signifikan; --->tidak signifikan -.->signifikan negatif

Sumber : output SmartPLS 2.0M3 (2019)

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Mengacu pada tabel 14 dan gambar 3, hipotesis 1a (H1a) yang menduga bahwa *Person job fit* memiliki pengaruh langsung terhadap kemampuan inovasi bisa disimpulkan *person job fit* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan kemampuan inovasi. Hal itu dikarenakan nilai *original sample*⁴ (O) -0,113 menghasilkan t-stat 0,396 sebuah nilai yang lebih rendah dari nilai acuan 1,960.

Hipotesis 1b (H1b) menyatakan bahwa *Person organization fit* berpengaruh langsung pada kemampuan inovasi. Nilai *original value* 0,164 dengan nilai t-stat pengaruh *Person organization fit* terhadap kemampuan inovasi adalah 0,566 lebih rendah dari nilai t-stat acuan 1,960. Dengan kata lain pada hipotesis 1b (H1b) dapat dinyatakan *Person organization fit* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kemampuan inovasi.

Mengacu pada hasil H1a dan H1b maka dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan variable *person job fit* dan *person organization fit* terhadap kemampuan inovasi di industry kreatif.

Hasil ini mengindikasikan tenaga kerja yang handal yang sudah sudah sesuai dan mampu mengisi kebutuhan perusahaan tidak bisa langsung menghasilkan satu luaran inovasi. Perlu ada satu proses berkesinambungan agar kehandalan tenaga kerja bisa dimanfaatkan bagi peningkatan kemampuan inovasi UKM pada industry kreatif. Dengan kata lain *person job fit* dan *person organization fit* bisa mempengaruhi kemampuan inovasi melalui pengaruhnya terlebih dahulu pada kepercayaan dan *knowledge sharing* yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

⁴ Nilai original sample ekuivalendengannilai beta

Mengacu pada tabel 14, hasil hipotesis 2a (H2a) adalah *Person job fit* berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan. Dengan nilai *original value* 0,640 dan nilai t-stat 2,425 yang lebih tinggi dari nilai acuan 1,960, maka disimpulkan *Person job fit* berpengaruh signifikan pada kepercayaan. Hasil ini mengindikasikan ketika pengetahuan, kemampuan, dan keahlian tenaga kerja semakin sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan UKM industry kreatif di Indonesia, maka kepercayaan organisasional lebih mudah untuk dibangun.

Pada hipotesis 2b (H2b) yang menduga ada pengaruh *person organization fit* terhadap kepercayaan hasilnya tidak ada pengaruh yang signifikan. Hasil tersebut dikarenakan nilai *original value* -0,158 dan nilai t-stat pengaruh *Person organization fit* terhadap kepercayaan adalah 0,542 lebih rendah dari 1,960. Hasil ini bisa menjadi indikasi bahwa kesesuaian budaya dan nilai-nilai individu dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan tidak memiliki pengaruh yang nyata untuk membantu industry kreatif membangun kepercayaan dalam organisasi perusahaan.

Berdasarkan tabel 14 dan gambar 3 ditemukan bukti empiris yang menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh signifikan pada pendonasian pengetahuan (H3a). Dengan nilai *original value* 0,389 dan nilai t-stat pengaruh kepercayaan terhadap pendonasian pengetahuan adalah 5,093 yang lebih tinggi dari 1,960, hal ini mengindikasikan ketika kepercayaan bisa dibangun dalam perusahaan maka tenaga kerja UKM industry kreatif juga semakin terbuka untuk mendonasikan pengetahuan yang dimilikinya kepada sesama anggota tenaga kerja.

Dengan nilai *original value* 0,246 menghasilkan nilai t-stat 3,521, dengan demikian hipotesis 3b (H3b) bisa dikatakan kepercayaan berpengaruh positif signifikan pada pengumpulan pengetahuan. Dengan kata lain, ketika kepercayaan antar tenaga

kerja bisa terbangun maka, tenagakerjaakan lebih mudah terdorong untuk bersedia mengumpulkan pengetahuan. Hasil hipotesis H3a dan H3b yang mengatakan bahwa kepercayaan berpengaruh signifikan pada pendonasian dan pengumpulan pengetahuan konsisten dengan teori yang sudah dijelaskan dengan detail di Bab II, bahwa kepercayaan merupakan kunci dari aktivitas *knowledge sharing*.

Dilihat pada tabel 14 hipotesis 4a (H4a) bisa dinyatakan pendonasian pengetahuan berpengaruh signifikan pada kemampuan inovasi. Hasil tersebut mengacu pada nilai *original sample* 0,825 dan nilai t-stat 8,084 nilai yang lebih tinggi dari 1,960. Hasil ini berarti pendonasiaan pengetahuan memiliki pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kemampuan inovasi UKM industry kreatif Indonesia.

Berdasarkan tabel 14, hipotesis 4b (H4b) yang menyatakan pengumpulan pengetahuan berpengaruh terhadap kemampuan inovasi, hasilnya ada pengaruh negatif yang signifikan pengumpulan pengetahuan terhadap kemampuan inovasi. Pada tabel 14 ditunjukkan bahwa nilai *original sample* -0,314 dan nilai t-stat 2,779 yang dapat diartikan pengaruh pengumpulan pengetahuan terhadap kemampuan inovasi, adalah pengaruh negatif yang signifikan. Hal ini berarti jika semakin tinggi aktivitas pengumpulan pengetahuan maka kemampuan inovasi justru semakin rendah dan sebaliknya. Dengan demikian hipotesis ini tidak bisa diterima karena menghasilkan pengaruh negatif, karena tidak sesuai tujuan *knowledge sharing* untuk meningkatkan kemampuan inovasi.

D. Pengujian Variabel Mediasi

Mengacu pada yang sudah dijelaskan pada Bab III maka untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan prosedur dari Baron dan Kenny (1986), Hair *et al.* (2014) dan Ghozali dan Latan (2014).

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Pada gambar 3 dan tabel 13 setelah variabel pemediasi dimasukkan ke dalam model maka pengaruh tidak langsung sudah signifikan untuk variable eksogen *person job fit*, kepercayaan dan pendonasian pengetahuan. Sedangkan pada variable *person organization fit* terhadap kepercayaan tidak signifikan, sehingga memutus jalur *person organization fit* kependonasian dan pengumpulanpengetahuan walaupun hasilnya kepercayaan mempengaruhi signifikan kependonasian pengetahuan.

Dengan demikian dari hasil penelitian diketahui, *person job fit* dan *person organization fit* tidak berpengaruh langsung signifikan pada kemampuan inovasi. Pada hasil juga ditemukan bahwa hanya jalur *Person job fit* yang berpengaruh signifikan pada kepercayaan, kemudian kepercayaan berpengaruh signifikan pada pendonasian dan pengumpulan pengetahuan yang pada gilirannya pendonasian dan pengumpulan pengetahuan berpengaruh signifikan pada kemampuan inovasi.

Sebagai penjelasan lebih lanjut tentang hasil tersebut, bisa diasumsikan bahwa industry kreatif yang memiliki tenaga kerja yang handal dan kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan lebih memudahkan membangun kepercayaan dalam perusahaan. Ketika sudah terbangun sikap saling percaya maka lebih mudah seluruh anggota di UKM industry kreatif untuk memberikan pengetahuannya untuk mengembangkan perusahaan melalui inovasi.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

BAB 4

PEMBAHASAN

A. *Person Job Fit* dan Kemampuan Inovasi

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa *Person job fit* tidak dapat mempengaruhi secara langsung dan signifikan pada kemampuan inovasi industry kreatif di Indonesia, bahkan bisa jadi melemahkan kemampuan inovasi UKM yang tergabung dalam industry kreatif jika dipaksakan tenaga kerjanya untuk membuat suatu inovasi. *Person job fit* berbicara mengenai pengetahuan, keterampilan, dan keahlian serta ditambah dengan kepribadian tenaga kerja yang sesuai dengan kompetensi atau keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan demikian dari hasil penelitian *Person job fit* tidak akan memberikan perubahan secara langsung pada kemampuan inovasi industry kreatif di Indonesia, lebih khusus di Provinsi DIY, Provinsi Bali dan Provinsi Sulut bahkan cenderung melemahkan.

Teori KBV (Grant, 1996) menjelaskan bahwa pengetahuan adalah sumber daya yang utama. Pengetahuan inilah yang membuat perusahaan menjadi perusahaan yang dinamis dan memiliki daya saing yang kuat (Davenport dan Prusak, 1998; Nonaka dan Takeuchi, 1995; Nonaka *et al.* 2006; Wang dan Noe, 2010). Pengetahuan sebagai sumber daya bisa diartikan sebagai bentuk kemampuan, keahlian, ide dan pengalaman dari individu yang diramu sedemikian rupa untuk kemajuan perusahaan (Srivastava *et al.* 2006; Bolisani dan Bratinau 2018). Kata diramu sedemikian rupa, bisa berarti pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kepribadian dari tenaga kerja perlu diproses lebih lanjut untuk menghasilkan inovasi yang dibutuhkan.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial yang tidak dapat bekerja sendiri, oleh karenanya diperlukan kehadiran manusia lainnya. Demikian pula dengan suatu perusahaan tidak akan mampu berkembang hanya dengan mengandalkan individu saja. Dalam konteks UKM, walaupun pemilik usaha memiliki peran yang sangat sentral tetapi untuk mengembangkan daya saing tetap diperlukan interaksi dengan tenaga kerja lainnya ataupun dari pihak lainnya (Indarti, 2010; Sveiby 2001). Oleh karena itu ketika *Person job fit* sudah tercipta dalam perusahaan, sangat mungkin tidak secara langsung melahirkan inovasi tanpa adanya interaksi dengan pihak lain. Sebagai contoh untuk menjelaskan maksud hal tersebut, ketika satu perusahaan merekrut karyawan baru yang dinilai perusahaan memilikik ompetensi yang dibutuhkan, karyawan baru ini perlu membaur dan berinteraksi dengan tenaga kerjalainnya agar bisa diterima, diakui dan dipercaya kemampuannya rekan kerjanya. Jika hal itu sudah bisa dilakukan, kemudian tenaga kerja baru ini bisa melakukan eksplorasi pengetahuannya bersama rekan-rekan kerjanya dan memberikan dampak yang nyata bagi perusahaan, bagi kemampuan daya saing dan inovasi perusahaan.

Penelitian Brown dan Duguid (1991) dan penelitian Wang dan Noe (2010) menjelaskan bahwa daya saing perusahaan erat hubungannya dengan perencanaan, penggorganisasian, akuisisi dan evaluasi tenaga kerja yang cocok dengan kebutuhan perusahaan, termasuk kebutuhan tenaga kerja bagi industri kreatif di Indonesia. Dapat disimpulkan, industri kreatif yang berharap untuk meningkatkan kemampuan inovasinya demi menciptakan daya saing yang berkelanjutan, membutuhkan tenaga kerja yang cakap, kompeten dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

B. Person Organization Fit dan Kemampuan Inovasi

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa hipotesis 1b (H1b) *Person organization fit* tidak berpengaruh langsung signifikan pada kemampuan inovasi. Dengan kata lain *Person organization fit* tidak memberikan dampak nyata secara langsung terhadap kemampuan inovasi di industry kreatif. *Person organization fit* berbicara mengenai kesesuaian antara nilai-nilai individu yang dianut dengan nilai-nilai organisasi. Davenport dan Prusak (1998) menjelaskan bahwa bentuk kesesuaian tersebut bisa saja melahirkan kesamaan hati, bahasa dan pikiran yang disebutnya sebagai *common language*. Jika *common language* ini bisa terbentuk maka membuka kemungkinan untuk kemampuan inovasi dikembangkan.

Akan tetapi membangun '*common language*' bukan suatu proses yang instan (Davenport dan Prusak, 1998; Nonaka *et al.*, (2006). Menurut Nonaka *et al.* (2006) dan Kamasak dan Bulutlar (2010), membangun *common language* diperlukan proses belajar, saling memahami dan saling percaya agar kedepannya bisa melahirkan suatu keluaran yang bermanfaat bagi perusahaan. Dengan kata lain, ketika *Person organization fit* tidak memiliki peranan langsung yang signifikan pada kemampuan inovasi maka hasil tersebut menjadi masuk akal. *Person organization fit* mungkin dibutuhkan untuk perusahaan akan tetapi dampaknya bagi kemampuan inovasi tidak bisa secara langsung, ada proses didalamnya untuk menimbulkan efek positifnya pada kemampuan inovasi.

Penelitian kualitatif dari Dyer dan Nobeoko (2000) menemukan fakta bahwa kunci sukses Toyota menjadi pemain otomotif terbesar di dunia, disebabkan oleh tenaga kerja yang direkrutnya diwajibkan menjadikan falsafah kerja *Kaizen* menjadi bagian dari diri tenaga kerja. Dengan demikian pola rekrutmen Toyota mementingkan kesesuaian budaya individu yang direkrutnya memiliki potensi yang sama dengan nilai-nilai

budaya Toyota. Demikian juga hasil riset kualitatif dari Filipovicet al. (2011) yaitu salah satu kunci sukses Google sebagai perusahaan teknologi informasi terbesar di dunia saat ini adalah pada strategi mempertahankan dan mendapatkan ‘*the best people*’. Strategi ‘*best people*’ itu berbentuk karyawan yang tidak sekedar ‘jenius’ tetapi juga terbaik dari sisi nilai-nilai falsafah hidupnya.

Menilik kembali Dyer dan Nobeoko (2000) dan Filipovicet al., (2011), bahwa kata kunci dari kinerja besar Toyota dan Google ini memerlukan suatu kepercayaan organisasional. Dengan demikian, *Person organization fit* mungkin dibutuhkan bagi perusahaan untuk membantu perusahaan membangun kepercayaan, bukan untuk secara langsung mengembangkan kemampuan inovasi. Afsaret al. (2015) menjelaskan *Person organization fit* memberikan dampak positif bagi penciptaan lingkungan budaya kerja inovatif yang penuh dengan rasa percaya antar karyawan. Dengan kata lain *Person organization fit* diduga bisa bermanfaat lebih untuk membangun budaya kerja inovatif dan rasa saling percaya, bukan secara langsung mempengaruhi kemampuan inovasi.

C. *Person Job Fit* dan Kepercayaan

Bukti empiris menjelaskan bahwa *Person job fit* berpengaruh signifikan terhadap membangun kepercayaan. Hal ini berarti, ketika pengetahuan, kemampuan, keahlian dan kepribadian tenaga kerja semakin sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan UKM industry kreatif di Indonesia maka sangat dimungkinkan kepercayaan bisa dengan lebih mudah terbangun di UKM industry kreatif.

Seperti sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa *Person job fit* berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan. Pengetahuan tersebutlah yang dipercaya dapat

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

membangun kepercayaan. Dengan kata lain, ketika seseorang akan mudah percaya kepada orang lain jika orang tersebut dianggap memiliki kemampuan yang kapabel. Mc Allister (1995) dan Mc Shane dan Gilnow (2018) menjelaskan bahwa kepercayaan terdiri dari dua hal yaitu kepercayaan kognitif dan kepercayaan afektif. Dalam hal ini *Person job fit* diperlukan untuk mengembangkan kepercayaan berdasarkan dari kepercayaan kognitif tenaga kerja (Mc Shane dan Gilnow, 2018).

Sebagai contoh di dalam kelas, ketika ada murid yang dianggap pintar maka murid-murid lain akan lebih mudah percaya kepada murid tersebut, dan murid tersebut akan menjadi tempat bagi murid lainnya bertanya. Contoh tersebut bisa berlaku pula bagi tenaga kerja dalam perusahaan. Sebagai analogi ketika ada pengrajin yang menonjol kemampuannya maka dimungkinkan karyawan lain akan banyak mencontohnya atau setidaknya mempelajarinya.

Pendapat dan contoh tersebut di konfirmasi oleh Kristoff dan Brown (1996). Dijelaskan *Person job fit* bisa dievaluasi dari sisi subjektif dan sisi objektif. Evaluasi dari sisi subjektif adalah sebuah penilaian persepsi dari individu itu sendiri atau penilaian orang lain tentang bagaimana pendapatnya mengenai kemampuannya dengan pekerjaan yang sedang atau yang akan dikerjakannya. Sedangkan dari penilaian sisi objektifnya adalah suatu penilaian dengan membandingkan hasil kerjanya dengan individu lainnya dengan deskripsi kerja yang sejenis. Dengan kata lain tenaga kerja akan selalu membandingkan apakah kemampuannya sesuai atau tidak. Kemampuannya yang dianggap sesuai dan mampu dia kerjakan akan membuatnya lebih percaya diri dan dimungkinkan untuk dipercaya oleh atasan ataupun rekan kerja lainnya.

Hasil penelitian ini didukung oleh Afsaret *al.*, (2015) yang mengungkapkan bahwa *Person job fit* positif mendorong tumbuhnya kepercayaan inovasi dalam organisasi. Kemudian penelitian dari Covella (2017) juga mendukung hasil penelitian ini. Covella (2017) menjelaskan bahwa *Person job fit* dan *Person organization fit* berpengaruh positif pada pembentukan keterikatan hubungan antar karyawan dan berperan nyata untuk mengurangi risiko karyawan keluar dari pekerjaannya, dimana hal tersebut terjadi karena adanya kepercayaan organisasional yang terbangun dengan baik.

D. *Person Organization Fit* dan Kepercayaan

Bukti empiris menjelaskan bahwa *Person organization fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap lahirnya kepercayaan. Hal ini berarti, ketika *Person organization fit* baik dijalankan tidak serta-merta mempengaruhi terbangunnya kepercayaan. *Person organization fit* merupakan pengembangan dari teori *Person job fit* yang mengatakan KSA penting, tetapi jika hanya mengandalkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan saja tanpa adanya kesesuaian dengan budaya dan karakteristik organisasi serta pemahaman dengan visi dan misi organisasi atau dalam hal ini disebut sebagai nilai-nilai perusahaan, maka pengetahuan, keahlian dan kemampuan bisa jadi tidak akan memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Menurut Cable dan Judge (1995) organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat menyatukan nilai-nilai, kebutuhan dan *interests*-nya antara individu dan organisasi. Menurut Bowen *et al.*, (1991) contoh bentuk kesesuaian tersebut adalah kesesuaian karyawan yang direkrut sesuai dengan budaya organisasi.

Akan tetapi dalam konteks penelitian ini, *Person organization fit* dampaknya tidak bisa dirasakan untuk membangun kepercayaan dalam UKM industry kreatif. Peran sentral dari pemilik atau manajer UKM (Stanworth dan Curran,

1976; Indarti, 2010) tampaknya bisa dijadikan alasannya. Jika peran pemilik terlalu kuat, dimungkinkan visi misi perusahaan menjadi adalah visi misi pribadi ataupun budaya kerja adalah budaya pribadi. Dengan demikian mungkin saja suatu usaha tidak memerlukan kesesuaian nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai individu karyawan, dengan demikian yang diutamakan adalah tenaga kerja bisa menyesuaikan dengan pemilik usaha. Alasan lainnya, pemilik UKM mungkin saja hanya membutuhkan tenaga kerja yang “penting bisa kerja”. Sebagai contoh, pemahat yang ahli memahat, pengrajin yang memang pengrajin, seorang ahli IT yang memang ahli IT, sementara factor lainnya mungkin belum menjadi prioritas.

Industri kreatif adalah satu industri yang membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang spesifik dan tidak semua orang memiliki kemampuan spesifik tersebut. Oleh karenanya, pemilik usaha bisa saja kurang memiliki pilihan, apalagi lokasi usaha (lihat profil responden) sebagian besar berada di desa dan daerah pinggiran, lokasi yang membuat pilihan bagi para pemilik usaha semakin terbatas untuk mencari tenaga kerja. Rawung *et al.* (2015) dan Wuryaningrat (2012) menjelaskan bahwa ada ikatan emosional yang kuat antar warga masyarakat yang ‘memaksa’ setiap usaha yang berada dilokasi pedesaan hanya bisa memilih warga sekitar sebagai tenaga kerjanya. Selain itu, biasanya UKM adalah bisnis keluarga, sehingga dalam perekrutan tenaga kerja lebih memprioritaskan keluarganya atau kerabatnya dahulu.

E. Kepercayaan dan *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis 3a (H3a) kepercayaan berpengaruh signifikan pada pendonasian pengetahuan. Dengan demikian, ketika kepercayaan sudah mulai terbangun, maka tenaga kerja UKM industry kreatif bisa lebih terbuka untuk mendonasikan pengetahuan yang dimilikinya.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Hasil empiris juga member bukti bahwa kepercayaan berpengaruh signifikan pada pengumpulan pengetahuan (H3b). Dengan kata lain, ketika kepercayaan sudah mulai terbangun, maka tenaga kerja di UKM industry kreatif bisa lebih terbuka untuk mengumpulkan pengetahuan yang dimilikinya.

Kepercayaan merupakan alat yang sangat berpengaruh pada manajemen suatu perusahaan, dikarenakan kepercayaan akan mempertajam kinerja bisnis dan inovasi (Hisrichet *al.* 2017: 103). Davenport dan Prusak (1998: 34) berpendapat tanpa kepercayaan sumberdaya pengetahuan akan gagal atau tidak bermanfaat bagi perusahaan. Davenport dan Prusak (1998: 34-35) menjelaskan bahwa kepercayaan harus bisa dilihat dan dirasakan manfaatnya ketika individu melakukan *knowledge sharing*. Dengan kata lain harus ada bukti nyata dari manfaat melakukan *knowledge sharing*. Kemudian kepercayaan harus ada di seluruh lapisan organisasi, jika kepercayaan gagal beradadalam organisasi, maka pengetahuan dan atau informasi yang dibagikan akan menjadi pengetahuan yang asimetris dan kurang efisien (Gufron *et al.*, 2013; Helmi dan Arisudana, 2009; Dalkir, 2005). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut bisa disimpulkan, kepercayaan memiliki peran fundamental bagi *knowledge sharing* (lihat, Levin *et al.*, 2012).

Membangun kepercayaan bisa dimulai dari manajemen tingkat atas. Kepercayaan biasanya mengalir dari atas kebawah (Suot, 2013). Hal yang sama berlaku pula bagi pelaku usaha kecil dan menengah, dimana ada peranganda antara pemilik dan manajemen. Dengan demikian, pengetahuan manajemen tingkat atas harus bisa dipercaya dahulu oleh tingkat dibawahnya, ketika pengetahuan manajemen tingkat atas bisa dipercaya dan dihandalkan maka pengetahuan bisa dengan lebih efisien dan efektif mengalir ke lapisan dibawahnya.

Kepercayaan dalam perusahaan atau organisasi sangatlah baik dan berdampak positif yang luas bagi organisasi (McAllister, 1995; Suot 2013). Dampak yang luas tersebut termasuk juga dampaknya pada aktivitas *knowledge sharing* khususnya pada variable pendonasiaan pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan. Zhang (2014) memberikan bukti empiris bahwa kepercayaan kognitif dan afeksi akan mendorong terjadinya sikap individu untuk mau bersedia memberikan pengetahuannya, pencarian pengetahuan (*knowledge seeking*) dan mengadopsi pengetahuan antar karyawan di Cina. Blass dan Martin (2016), menjelaskan semakin rendah tingkat kepercayaan kognitif dan afektif antar karyawan, maka akan semakin rendah pula aktivitas *social knowledge sharing* dalam perusahaan. Ditambahkan oleh mereka bahwa kepercayaan kognitif banyak berperan pada pendonasiaan dan pengumpulan pengetahuan yang eksplisit, sedangkan untuk *knowledge sharing tacit* (pendonasiaan dan pengumpulan) kepercayaan afeksi yang berperan. Riset Blass dan Martin (2016) merupakan hasil konfirmasi dari risetnya Holste dan Fields (2010) yang member bukti empiris bahwa kepercayaan berperan besar pada kesediaan dari karyawan untuk melakukan aktivitas berbagi dan memanfaatkan pengetahuan tacit. Dengan kata lain, hasil riset-riset tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan khususnya UKM industry kreatif di Indonesia perlu mengembangkan kepercayaan dalam perusahaan agar karyawan bisa membuka dirinya untuk mau membagikan apa yang diketahuinya, termasuk pengetahuan baru yang mungkin dimilikinya.

Goh dan Sandhu (2014) mengungkapkan bahwa kepercayaan interpersonal memberikan pengaruh yang positif pada peningkatan perilaku *knowledge sharing* khususnya pada dimensi pengumpulan pengetahuan dan pendonasian pengetahuan. Hoof dan Ridder (2004) menjelaskan peningkatan kepercayaan akan berimbas pada peningkatan perilaku

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

pengumpulan pengetahuan dan juga pendonasian pengetahuan. Kemudian Rawung *et al.* (2015) menjelaskan kepemimpinan dan kepercayaan dalam organisasi bisa membuka individu untuk sadar diri membagikan pengetahuannya bagi kemajuan perusahaan, termasuk usaha kecil.

Kepercayaan berhasil mempengaruhi secara signifikan pada pengumpulan pengetahuan dan pendonasian pengetahuan. Hasil tersebut bisa diartikan, melalui kepercayaan diharapkan tidak ada lagi yang ditutupi oleh individu satu dengan individu lainnya, termasuk pengetahuannya. Jika perusahaan UKM industry kreatif meminta pengetahuan karyawan bisa diberikan secara optimal, maka tanpa banyak mengeluh permintaan itu dijalankannya. Sebagai analogi, instruksi dari atasan yang meminta produktivitas kerja ditingkatkan, maka karyawan akan berusaha bekerja dengan seoptimal mungkin, dengan mencurahkan apa dia yang ketahui, dan tidak segan-segan untuk belajar dari orang lain atau media lain untuk memperbaiki produktivitasnya.

F. Knowledge Sharing dan Kemampuan Inovasi

Mengacu pada hasil penelitian maka pendonasian pengetahuan berpengaruh signifikan pada kemampuan inovasi (H4a). Artinya pendonasian pengetahuan memiliki pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kemampuan inovasi UKM industry kreatif Indonesia. Akan tetapi hasil berbeda ditunjukkan pada hipotesis 4b (H4b) dimana, pengumpulan pengetahuan berpengaruh negative signifikan pada kemampuan inovasi (H4b). Artinya, justru dengan aktivitas pengumpulan pengetahuan, maka kemampuan inovasi UKM industry kreatif Indonesia akan melemah.

Hasil hipotesis 4a (H4a) mengkonfirmasi kebanyakan hasil riset sebelumnya. Darroch (2005) member bukti empiris bahwa penyebaran pengetahuan di dalam organisasi mampu

menjadi motor bagi inovasi. Begitu pula dengan hasil studi dari Miller *et al.* (2007) pemanfaatan pengetahuan melalui *knowledge sharing* antar divisi dalam perusahaan sangat membantu melahirkan inovasi. Wang dan Wang (2012) memberikan bukti empiris bahwa *knowledge sharing* bisa memfasilitasi inovasi perusahaan. *Knowledge sharing* antara anggota organisasi seharusnya cenderung menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan inovasi proses dan produk (Mehrabani, 2012). Selain itu menurut Almahamid, (2010) *knowledge sharing* mampu meningkatkan inovasi dan keunggulan bersaing, dan membantu usaha kecil dan menengah menjadi lebih kreatif dan inovatif sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Nguh, 2009). Pendapat itu sejalan dengan pendapat bahwa *knowledge sharing* mampu meningkatkan kapabilitas inovasi usaha kecil dan menengah (Saenz, 2012).

Hasil riset yang sama juga terungkap pada penelitian yang menggunakan variable pendonasian dan pengumpulan pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Lin (2007) memberikan bukti empiris bahwa secara simultan dimensi *knowledge sharing* yaitu pengumpulan pengetahuan dan pendonasian pengetahuan dapat meningkatkan kapabilitas inovasi, baik perusahaan besar dan kecil. Kamasak dan Bulutlar (2010) juga menjelaskan bahwa dimensi pengumpulan dan pendonasian pengetahuan mampu meningkatkan secara signifikan kapabilitas inovasi perusahaan. Liao *et al.* (2006) memberikan bukti empiris bahwa pendonasian dan pengumpulan pengetahuan yang didukung oleh *absorptive capacity* yang baik, maka akan berpengaruh nyata pada kemampuan inovasi. Yeşile. *al.* (2013) menemukan bukti empiris bahwa pendonasian dan pengumpulan pengetahuan berpengaruh positif pada kemampuan dan kinerja inovasi baik pada perusahaan besar atau kecil.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Riset di Indonesia, juga memberikan kesimpulan yang serupa bahwa *knowledge sharing* pengumpulan dan pendonasian pengetahuan yang didukung oleh kemampuan menyerap pengetahuan akan member manfaat yang positif bagi peningkatan kemampuan inovasi UKM sector produksi di Sulawesi Utara (Wuryaningrat, 2013). Hasil studi dari Mulyana dan Wasiowati (2015) pada perusahaan kecil dan menengah batik menunjukkan bahwa, baik pendonasian pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan secara signifikan mempengaruhi kapabilitas inovasi. Kambey *et al.* (2018) menyebutkan factor kepemimpinan transformasional akan mendorong perilaku *knowledge sharing* baik pendonasian dan pengumpulan pengetahuan yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kemampuan inovasi UKM di Indonesia, khususnya di Indonesia Timur.

Kesediaan mendonasikan pengetahuan dan informasi tanpa diminta merupakan hal yang sangat mungkin saja terjadi dalam perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian. Kerjasama yang baik diantara rekan kerja akan memudahkan berbagi pengetahuan yang melahirkan sesuatu kebaruan, khususnya dalam kebaruan produk.

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa *knowledge sharing* memberikan keluaran suatu pengetahuan baru. Pengetahuan baru artinya akan ada kemampuan, keterampilan, keahlian, ide, pengalaman, dan saran yang baru atau setidaknya pengetahuan yang lebih baik (Srivastava *et al.* 2006; Mehrabani, 2012; Chatarina, 2013). Keluaran pengetahuan baru inilah yang bisa menambahkan kapasitas individu dan perusahaan untuk bisa melahirkan inovasi perusahaan. Inovasi inilah yang secara langsung bisa digunakan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya atau daya saingnya. Pada sisi UKM, *knowledge sharing* mampu meningkatkan inovasi, membantu usaha kecil

dan menengah menjadi lebih kreatif dan inovatif sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Ngah, 2009).

Hasil yang cukup kontras dengan hasil penelitian diparagraf-paragraf sebelumnya, dihasilkan dalam hasil hipotesis 4b. Aktivitas pengumpulan pengetahuan yang diharapkan bisa menambah pengetahuan-pengetahuan baru justru pada akhirnya memperlemah kemampuan inovasi UKM industry kreatif. Pada penelitian yang dilakukan oleh Wuryaningrat (2012) ditemukan hal yang sama, yaitu pengumpulan pengetahuan memperlemah kemampuan inovasi UKM di Provinsi DIY. Alasan mengapa hal tersebut terjadi bisa dilihat pada konsep inovasi sebagai '*bottle neck*' (Clark dan Wheelright, 1992). Pengetahuan memang diakui sangat fundamental bagi terciptanya inovasi, akan tetapi inovasi yang dilahirkan mungkin tidak sebanyak pengetahuan baru yang peroleh. Artinya, pengumpulan pengetahuan sebagai bagian dari *knowledge sharing* memang bisa melahirkan pengetahuan-pengetahuan baru tetapi banyaknya pengetahuan baru tidak semuanya bisa diterapkan sebagai inovasi. Sebagai analogi dicontohkan mahasiswa yang sedang membuat karya ilmiahnya, dimana banyak buku, jurnal dan literature-literatur lainnya dibaca dan dikumpulkan tidak bisa membantu mahasiswa tersebut menulis karya ilmiahnya malah bisa menimbulkan kebingungan bagi mahasiswa itu sendiri. Indarti (2010) menjelaskan bahwa pada usaha kecil menengah, khususnya di sector manufaktur banyak produk dibuat '*made by order*', sehingga dimungkinkan banyak pengetahuan UKM diperoleh dari interaksi dengan konsumen, sebagian bisa diikuti, sebagian tidak bisa diikuti. Pendapat ini dikonfirmasi dari tingginya rerata respon dari responden yang menyatakan bahwa pengumpulan pengetahuan kerap dilakukan oleh pemilik atau manajer UKM di Industri kreatif di Indonesia. Dengan demikian, pelaku UKM sering melakukan aktivitas pengumpulan pengetahuan dengan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

harapan bisa mendapatkan pengetahuan yang diperlukan, walaupun hasilnya inovasi tidak bisa dilahirkan bahkan sulit dilahirkan.

Cohen dan Levinthal (1990), menjelaskan teori tentang *absorptive capacity*. Teori tersebut, lahirnya inovasi sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menyerap pengetahuan. Oleh karenanya, ketika pengetahuan baru banyak dilahirkan dari aktivitas pengumpulan pengetahuan, terciptanya atau tidaknya inovasi tergantung dari kemampuan UKM industry kreatif menerima atau menyerap pengetahuan. Ketika kemampuan menyerap pengetahuan rendah, maka kemampuan inovasi tidak akan berkembang.

Zahra dan George (2002), menjelaskan bahwa kemampuan menyerap pengetahuan terbagi dalam 2 hal yaitu: potensi inovasi dan actual inovasi. Dengan demikian, jika dikaitkan dengan hasil penelitian ini, pengumpulan pengetahuan mungkin hanya melahirkan suatu potensi inovasi, sehingga kemampuan inovasi tidak secara langsung berkembang akibat dari kemampuan menyerap pengetahuan yang rendah. Wuryaningrat (2013) dan Liao *et al.* (2006) memberikan bukti empiris bahwa dengan kemampuan menyerap pengetahuan yang baik, maka proses *knowledge sharing* bisa melahirkan output inovasi yang baik.

Ada 2 hal yang mungkin membuat UKM tidak mampu mentransformasi pengetahuan baru hasil dari aktivitas pengumpulan baru, yaitu: tingkat pendidikan dan pelatihan (Vinding, 2010) serta ukuran perusahaan (Daghfous, 2014). Profil responden, menunjukkan sebagian besar pemilik usaha berpendidikan dasar, menengah dan atas, sehingga dengan alasan tersebut mungkin kemampuan menyerap pengetahuan di UKM industry kreatif relative tidak cukup baik. Kemudian UKM memiliki keterbatasan pada kapasitas riset dan pengembangan,

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

sehingga tren permintaan pasar yang cepat berkembang mungkin tidak bisa diikuti dengan kapasitas inovasi UKM.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

BAB 5

IMPLIKASI

Implikasi penelitian bisa dilihat pada 2 (dua) implikasi. Implikasi secara teoritis dan implikasi praktis. Adapun penjelasan dua implikasi dijelaskan pada bagian berikut ini.

A. Implikasi Teoritis

Pada dasarnya implikasi teoritis ini banyak berdampak pada perkembangan literature manajemen pengetahuan yang terkait pada sector sumber daya manusia (SDM) di UKM di industry kreatif Indonesia. Hal ini dikarenakan hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa SDM adalah asset berharga UKM di industry kreatif. SDM menjadi asset berharga dikarenakan pada SDM melekat dengan dirinya sumber daya pengetahuan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa tenaga kerja yang pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya sesuai dan saling mengisi dengan kebutuhan perusahaan memiliki kesempatan besar mempengaruhi kemampuan inovasi UKM industry kreatif di Indonesia jika kepercayaan antar tenaga kerja terbentuk. Pada pembahasan sebelumnya dijelaskan bahwa antara *person job fit* dan *person organization fit* ketika diuji secara langsung (lihat hal. 118) memang memiliki pengaruh yang signifikan pada kemampuan inovasi pada industry kreatif UKM di Indonesia, akan ketika dimasukkan variable kepercayaan dan *knowledge sharing* (pendonasian dan pengumpulan pengetahuan) pengaruhnya menjadi tidak signifikan. Dengan demikian, *person job fit* dan *person organization fit* tidak memiliki pengaruh yang langsung dan signifikan pada kemampuan inovasi jika dibandingkan dengan pengaruhnya yang tidak langsung. Oleh karenanya dapat

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

disimpulkan, kemampuan inovasi bisa ditingkatkan melalui suatu proses, dimana proses tersebut diawali dari memiliki atau mendapatkan tenaga kerja handal yang sesuai dan bisa mengisi dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tenaga kerja yang kompetensinya sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*Person job fit*) akan lebih memudahkan membangun kepercayaan di dalam perusahaan. Kemudian ketikakepercayaan sudah terbangun, maka aktivitas *knowledge sharing* khususnya pendonasian pengetahuan akan membuat UKM industry kecil memperoleh kesempatan meningkatkan kemampuan inovasinya. Jika hasil ini dihubungkan dengan pendapat diparagraf pertama pada bagian implikasi teoritis, maka proses pengembangan kemampuan inovasi industry kreatif di bisnis kecil dan menengah dapat dimulai dari upaya industry kreatif mendapatkan ataupun mempertahankan tenaga kerja terbaiknya yang sudah dan mampu menyesuaikan dan menyatu dengan baik berkenaan dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuannya serta keperibadian antara seluruh elemen individu dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menarik, karena banyak bertentangan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Hasil-hasil riset sebelumnya banyak menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* dengan dimensi pengumpulan pengetahuan akan memperkuat kemampuan inovasi usaha besar dan kecil (lihat Bab II). Pada penelitian ini menghasilkan hasil di luar dugaan yaitu pengumpulan pengetahuan justru member pengaruh yang negatif pada kemampuan inovasi. Hasil riset ini tampaknya merupakan penegasan pendapat Clark dan Wheelright (1992) yang menjelaskan bahwa inovasi itu adalah '*bottle neck*' banyak pengetahuan yang dihasilkan tetapi yang keluar sebagai inovasi justru tidak sama dengan pengetahuan yang dihasilkannya.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Sebagai analogi mahasiswa yang banyak membaca buku, jurnal-jurnal dan berbagai literature lainnya untuk menyusun karya ilmiahnya, justru terbelenggu dan kebingungan dalam memulai suatu karya ilmiah. Pelemahan kemampuan inovasi dari banyak aktivitas mengumpulkan pengetahuan, mungkin juga ditenggarai oleh kemampuannya dalam menyerap pengetahuan itu sendiri. Cohen dan Levinthal (1986) sudah menjelaskan mengenai fenomena ini, bahwa kemampuan inovasi terkadang banyak dipengaruhi oleh kemampuan menyerap pengetahuan dari perusahaan itu sendiri. Dalam bisnis kreatif di UKM dimana 'one man show' dari pemilik dan manajer jelas terlihat maka ketika kemampuan menyerap pengetahuan pemilik usaha rendah akan sangat berpotensi pada kemampuan inovasinya yang rendah pula.

Hubungan kausalitas antara *Person job fit* dan *Person organization fit* serta kepercayaan merupakan hubungan yang relative baru diteliti. Pada penelitian-penelitian sebelumnya hubungan kausalitas ini hanya digambarkan melalui suatu pernyataan atau pendapat, pada kesempatan kali ini hubungan kausalitas tersebut dijelaskan dengan bukti empiris. Hasilnya di UKM industry kreatif di tiga provinsi di Indonesia tampak hanya menganggap pengetahuan, keterampilan dan keahlian/kemampuan (*Person job fit*) saja yang berperan dalam membangun kepercayaan, sedangkan kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai atau budaya perusahaan belum menjadi pertimbangan dalam membangun kepercayaan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini mayoritas lokasi usaha ada didaerah pedesaan dan daerah pinggiran yang notabene memberikan kesulitan tersendiri untuk mengakses sumber daya manusia, kemudian factor kemampuan finansial UKM yang biasanya terbatas juga turut membatasi UKM mendapatkan akses tenaga kerja, jika dibandingkan usaha skala besar.

Kemudian pada Bab I dijelaskan bahwa terdapat dua teori *knowledge sharing* yang bertentangan, hasil penelitian ini memberikan gambaran, bahwa untuk memudahkan aktivitas *knowledge sharing* yang bisa menghasilkan kemampuan inovasi yang lebih baik, kuncinya terletak pada kepercayaan. Dengan kata lain, kepercayaan menjadi faktor penting dalam menjembatani perbedaan teori tersebut. Dengan kepercayaan yang kuat dalam perusahaan, *knowledge sharing* yang ‘sticky’ (Szulanski, 1996) bisadibukapelan-pelanataubertahap agar tenagakerjalebihterbuka pada pengetahuan yang dimilikinya. Dengan kata lain, letakfaktor fundamental kepercayaan pada *knowledge sharing* bukan hanya mendorong terciptanya aktivitas *knowledge sharing* tetapi juga menjadi dasar pemikiran bahwa *knowledge sharing* bisa diusahakan menjadi aktivitas yang otomatis terjadi (Nelson, 1981) dalam perusahaan jika kepercayaan sudah terbangun. Dijelaskan sebelumnya pada Bab I bahwa membangun kepercayaan organisasional bukan hal yang sederhana untuk dikerjakan. Dari hasil penelitian diperoleh bukti empiris untuk membangun implikasi teoritis bahwa untuk membangun kepercayaan dalam perusahaan, maka yang dibutuhkan adalah karyawan yang kompeten. Melalui karyawan yang kompeten diharapkan kebutuhan perusahaan akan terisi dan tenaga kerja yang dapat menjadi satu kesatuan saling mengisi dan saling melengkapi terhadap tuntutan pekerjaan yang ada. Jika sudah memiliki tenaga kerja yang sesuai dan bisa saling mengisi inilah kepercayaan dapat tumbuh dalam organisasi.

Pada dasarnya hasil penelitian mengkonfirmasi dari teori KBV (*knowledge based view*) yang mengatakan bahwa pengetahuan adalah sumber daya utama untuk mempertahankan daya saing berkelanjutan (Grant, 1996). Nonaka dan Takeuchi (1995) bahkan menyebutkan bahwa sumber daya pengetahuan merupakan dasar dari pembentukan dan pengembangan

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

perusahaan melalui penciptaan inovasi. Elemen utama dari sumber daya pengetahuan adalah manusia, dimana manusia itu merupakan asset utama perusahaan karena kepemilikan pengetahuannya (Davenport dan Prusak, 1998). Dengan demikian riset ini konsisten dengan hal tersebut, kemampuan inovasi industry kreatif diawali dan ditentukan oleh tenaga kerja yang kompeten yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Pada saat perusahaan bisa mendapatkan tenaga kerja yang *fit* maka diprediksi kepercayaan organisasional lebih mudah terbangun yang bisa dimanfaatkan dalam aktivitas *knowledge sharing* perusahaan guna menumbuhkan pengetahuan-pengetahuan baru. Pengetahuan baru inilah yang akan melahirkan inovasi perusahaan.

Implikasi teoritis lainnya berdasarkan hasil penelitian ini adalah mengkonfirmasi kesesuaian hasil riset dengan teori strategi manajemen bakat. McKinsey (1997) menjelaskan manajemen bakat adalah kemampuan organisasi untuk merekrut, mempertahankan, dan menghasilkan karyawan yang paling tepat dan paling berbakat yang tersedia di pasar kerja untuk menjadikan perusahaan tersebut lebih berdaya saing. Pada UKM industry kreatif yang mampu menerapkan strategi manajemen bakat dapat diartikan upaya mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan peluang bagi UKM meningkatkan kinerja inovasinya (Afsaret *al.*, 2015).

B. Implikasi Praktis

Mengacu pada hasil penelitian, melahirkan suatu implikasi yaitu untuk membangun daya saing UKM industry kreatif, UKM memerlukan tenaga kerja yang kompetensinya mampu menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. UKM industry kreatif secara umum dituntut harus mampu mendapatkan tenaga kerja yang handal dan cocok ataupun bisa

saling mengisi serta mampu mempertahankannya. Sebagai contoh Google berhasil menjadi pemain besar dalam industri teknologi dan informasi akibat dari strategi sumber daya manusia ‘*Best Fit*’ untuk mencari dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas (Filipovicet al, 2011). Tenaga kerja yang semacam ini diistilahkan sebagai ‘*people champion*’ (Ulrich, 1997:254).

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa kemampuan inovasi UKM di sector industry kreatif Indonesia diawali oleh kompetensi tenaga kerja. Perhatian khusus harus tertuju pada tenaga kerja. Pemilik atau manajer UKM yang mengejar keberlanjutan usahanya perlu memperhatikan tenaga kerjanya, khususnya dalam pengembangan komptensinya. Kuncinya pada memberikan keterampilan tenaga kerja secara berkesinambungan melalui berbagai macam bentuk pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi. Hal ini sesuai dengan strategi manajemen bakat McKinsey (1997) yang menitik beratkan pada tanggungjawab social perusahaan untuk memberikan pelatihan-pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan.

Ketika pendidikan formal sulit ditingkatkan karena mungkin factor usia dari tenaga kerja dan pemilik usaha, maka yang paling mungkin adalah meningkatkan kemampuan individu – individu yang terlibat melalui pendidikan non formal. UKM dengan kemampuan finansial yang relative rendah akan sangat terbantu dengan program pelatihan dan pendampingan yang berkesinambungan yang anggarannya tidak diambil oleh perusahaan. Program Pemerintah pusat yang pada tahun 2019-2024 lebih menitikberatkan pada pembangunan infrastruktur sumber daya manusia, maka program pelatihan dan pendampingan SDM UKM bisa menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan. Peltihan dan pendampingan yang berkelanjutan merupakan solusi yang ditawarkan untuk meningkatkan kemampuan daya serap perusahaan. Pada

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengumpulan pengetahuan justru memperlemah kemampuan inovasi, yang diduga karena kemampuan menyerap pengetahuan yang lemah. Oleh karena itu, kemampuan menyerap pengetahuan perusahaan perlu diusahakan dengan melakukan peningkatan pengetahuan, keahlian dan kemampuan tenaga kerjanya termasuk pemilik usaha. Vinding (2000), Daghfous, 2004 dan Indari (2010) menjelaskan bahwa kemampuan menyerap pengetahuan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pelatihan serta ukuran perusahaan.

UKM di industry kreatif Indonesia dalam melakukan rekrutmen tenaga kerja baru perlu memperhatikan objektifitasnya pada kesesuaian keahlian dan kemampuan dengan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian, alasan factor keluarga, teman dekat, kerabat ataupun hal kedekatan pribadi lainnya harus dikesampingkan. Bukan berarti, keluarga atau kerabat tidak bisa ditarik sebagai tenaga kerja tetapi tanpa kemampuan yang dibutuhkan factor keluarga dan kerabat ataupun hal kedekatan pribadi lainnya cepat atau lambat akan menjadi beban bagi perusahaan. Prinsip bisnis adalah bisnis, keluarga adalah keluarga bisa menjadi jalan keluarga dengan tidak mencampurkan adukkan kepentingan bisnis dan keluarga. Penilaian objektifitas dalam menjalankan bisnis perlu dilakukan

UKM biasanya memiliki keterbatasan untuk membiayai program pengembangan kompetensi tenaga kerja, tetapi UKM di masa revolusi industri 4.0 memiliki kesempatan dalam memperoleh informasi seluas-luasnya dimana bisa memanfaatkan berbagai macam penawaran pelatihan atau program pengembangan SDM pemerintah atau institusi lainnya yang berbiaya murah, bahkan gratis. Hal ini bisa langsung dimulai memberikan pelatihan langsung ke tenaga kerja ataupun melalui perantara pemilik UKM itu sendiri. Pemilik UKM bisa dengan aktif mengikuti berbagai macam program

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

pengembangan SDM yang nantinya hasil pelatihan di tultarkan kepada tenaga kerjanya.

Kemudian UKM perlu membangun jaringan usaha bekerjasama dengan usaha-usaha yang sudah mapan. Dengan demikian, akan ada harapan terjadinya *transfer of technology* dari perusahaan besar keperusahaan binaan. Sebagai contoh, Batik Keris bekerjasama dengan banyak pengusaha kecil dan menengah untuk memproduksi batik. Kerjasama UKM dengan berbagai *marketplace* daring (e.g. Lazada, Bukalapak dll) membuka kesempatan bagi UKM untuk mendapatkan *transfer of technology* dan akses pasar yang lebih luas. Sebagai contoh lain Toyota mengembangkan perusahaan melalui *knowledge sharing network* antara produsen (Toyota), pemasok dan berbagai UKM di Jepang. Dengan jaringannya Toyota memperoleh benefit mendapatkan bahan baku yang efisien dan tepat waktu dalam pengirimannya. Usaha lainnya yang bergabung dan menjadi binaan dalam jaringan Toyota memperoleh kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan baru hasil kerjasama binaan Toyota selain tentunya keuntungan finansial.

Selain membangun jaringan dengan perusahaan besar. Membangun jaringan antar UKM juga tidak kalah penting. Di Provinsi DIY banyak UKM sudah terkluster, dengan klusterisasi inilah kerjasama antar UKM bisa lebih mudah dilakukan. Antar UKM tidak hanya berperan sebagai pesaing, tetapi juga rekanan sehingga pesanan konsumen bisa 100% dikerjakan dan tidak ditolak karena alasan kapasitas produksi atau alasan lainnya. UKM akan siap menerima pesanan konsumen karena ada kerjasama dengan UKM lainnya. Selain itu, kerjasama inipun bisa mengurangi keterbatasan akses tenaga kerja karena bisa saling menutupi ketidakmampuan tenaga kerja yang mungkin dimiliki.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Akses tenaga kerja atau SDM UKM memang terbatas dikarenakan kemampuan finansial yang kurang, untuk mengatasi hal tersebut satu-satunya hal yang bisa dilakukan adalah sesegera mungkin meningkatkan skala usaha dari kecil dan menengah ke skala usaha besar. Tidak ada satupun usaha besar yang tidak dimulai dari usaha kecil terlebih dahulu. Inovasi menjadi kunci meningkatkan pertumbuhan bisnis dan daya saing bisnis. Saat Microsoft memulai usahanya hanya dari usaha skala mikro di garasi mobil, dengan ketekunan dan kerja keras Microsoft melahirkan inovasi baru yang menjadikannya pemain besar di dunia teknologi. Microsoft memulai usaha dengan hanya beberapa orang saja, yang mampu saling mengisi dan menjadi satu kesatuan pemikiran, mereka saling percaya satu sama lainnya, percaya rekannya mampu menyelesaikan tanggungjawabnya dan sangat terbuka untuk berdiskusi dalam melahirkan produk inovatif Microsoft (Liquori, 2011). Contoh aplikasi di Microsoft ini sangat sesuai dengan hasil penelitian ini.

C. Keterbatasan Penelitian

Sama seperti penelitian lainnya, penelitian ini bukan tanpa keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Objek penelitian yang hanya berfokus pada UKM di industry kreatif. Industri kreatif sebenarnya bisa masuk pada dua skala usaha, yaitu industry kreatif di perusahaan skala besar dan kecil. Akibatnya sangat dimungkinkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini tidak bisa dijadikan kesimpulan bagi industry kreatif pada usaha besar. Dengan demikian, hasil penelitian ini mungkin kurang relevan untuk diterapkan pada industry kreatif skala besar. Sebagai contoh perusahaan besar akan lebih mudah mendapatkan tenaga kerja dari berbagai macam sumber dan tempat serta relative lebih dikenal luas oleh masyarakat dibandingkan dengan UKM.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

Penelitian berikut bisa mempertimbangkan industry kreatif pada perusahaan besar atau dikombinasikan dan bisa dibuat kajian perbandingan.

2. Ukuran kemampuan inovasi dalam riset ini hanya diukur dari sisi persepsi responden. Hal ini bisa saja menimbulkan bias. Kedepannya bisa dikembangkan kearah ukuran inovasi yang lebih bersifat objektif misalnya paten.
3. Masih ada kemungkinan *social desirability bias* pada pernyataan responden. Responden penelitian adalah pemilik atau manajer UKM yang mungkin memberikan pernyataan yang subjektif. Walaupun, sudah dibuat beberapa prosedur untuk mengurangi bias, akan tetapi bias tidak bisa dihilangkan samasekali. Selain itu dalam penelitian ini tidak dilakukan analisis statistic untuk mengukur bias, sehingga tidak bisa diketahui secara pasti angka tinggi rendahnya bias. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melihat menguji secara empiris tentang bias ini.
4. Penelitian dirancang hanya untuk mengambil data pada suatu waktu tertentu atau *cross sectional*. Oleh karenanya tidak dapat dilihat pola-pola perubahan respon dari responden. Riset kedepannya bisa mempertimbangkan riset longitudinal untuk mencoba menangkap fenomena di masa yang lebih panjang.

D. Kesimpulan

Untuk meningkatkan kemampuan inovasi UKM yang bergerak di industri kreatif di Indonesia, khususnya di Provinsi DIY, Bali dan Sulut diperlukan tenaga kerja yang sesuai dan saling mengisi serta melengkapi dengan kebutuhan perusahaan. Kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan UKM pada tenaga kerja dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadiannya yang handal serta sesuai dengan yang dibutuhkan industri kreatif. Melalui hasil penelitian ini

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

diperoleh bukti empiris yang menyatakan bahwa tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi akan memudahkan membangun kepercayaan organisasi dalam industri kreatif itu sendiri. Dengan demikian mendapatkan dan atau mempertahankan tenaga kerja yang terbaik perlu menjadi perhatian UKM di industri kreatif. Selain itu, tenaga kerja perlu terus dibina, dilatih dan dikembangkan kemampuan bakatnya, agar kompetensi tenaga kerja terus terjaga dan ditingkatkan. Kedepannya UKM perlu membangun jaringan dengan usaha skala besar agar bisa terjadi *transfer of technology* ataupun *transfer of knowledge* antara usaha besar dan usaha kecil sebagai binaanya termasuk juga membangun jaringan pasar dengan *marketplace* daring.

Berhubungan dengan pernyataan nomor 1, tenaga kerja yang kompetensi tetap terjaga dan mampu membaur, dan cocok dalam artian bisa saling mengisi menjadi kunci membangun kepercayaan organisasional itu sendiri. Riset sebelumnya menyimpulkan kepercayaan adalah kunci bagi aktivitas *knowledge sharing*, hasil riset ini mengkonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan UKM untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, bisa saling mengisi serta melengkapi pekerjaan adalah hal yang dibutuhkan UKM industri kreatif untuk membangun kepercayaan dalam perusahaan.

Melalui hasil penelitian ini, ditarik suatu kesimpulan bahwa kepercayaan yang sudah terbangun dalam perusahaan, pada gilirannya juga akan mempengaruhi aktivitas pendonasian dan pengumpulan pengetahuan. Pengetahuan seseorang akan lebih mudah ditransfer atau dibagikan pengetahuannya ketenaga kerja lainnya jika tenaga kerja tersebut relative bisa dipercaya. Jika tenaga kerja dan pemilik/manajer UKM sudah saling percaya, maka berdasarkan hasil penelitian aktivitas *knowledge sharing* (pendonasian dan pengumpulan pengetahuan) seperti

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

berbagi informasi, saran, ide dan lain-lain relative mudah terjadi dalam perusahaan.

Kesimpulan terakhir, dari hasil penelitian menemukan bahwa jika aktivitas pendonasian pengetahuan bisa berjalan dengan baik dalam industri kreatif, maka kesempatan UKM di industri kreatif untuk meningkatkan kemampuan inovasi juga akan terbuka lebih luas. Pendonasian pengetahuan berhubungan dengan kerelaan individu dalam memberikan apa yang diketahuinya tanpa diminta sebelumnya. Dengan demikian, pengetahuan yang diperlukan bisa cukup sesuai yang dibutuhkan untuk membantu perusahaan melahirkan suatu inovasi. Sebaliknya, pengumpulan pengetahuan, berakibat negatif signifikan pada melemahnya kemampuan inovasi UKM di industri kreatif, diduga bahwa faktor *'bottle neck'* dan kemampuan menyerap pengetahuan bisa menjadi penyebabnya. Sesuai dengan penjelasan pada Bab IV bagian pembahasan dan implikasi teoritis banyaknya pengetahuan yang dikumpulkan justru memperlemah kemampuan inovasinya yang mungkin disebabkan oleh kemampuan pelaku bisnis kecil dan menengah ini kurang memiliki kemampuan menyerap pengetahuan yang diperolehnya.

E. Saran

Mengacu pada hasil penelitian dan berbagai penjelasan serta pembahasan, maka saran yang dapat diberikan adalah saran internal dan eksternal. Saran internal bagi para pelaku UKM industri kreatif di Indonesia adalah mengintensifkan dalam mengikuti pelatihan, khususnya pelatihan pada dasar keterampilan. Dalam kaitannya dengan revolusi industri 4.0 dasar keterampilan yang perlu terus ditingkatkan dalam pelatihan adalah keterampilan dasar untuk bisa menyesuaikan diri dengan era digital, baik untuk produksi dan pemasarannya. Selain itu, keterampilan kewirausahaan perlu terus dilatih untuk

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

membuat UKM yang lebih efisien dan inovatif. Dengan kata lain, UKM perlu mendorong usaha untuk menerapkan strategi manajemen SDM yaitu manajemen bakat.

Pada saran eksternal adalah bagi pemangku kebijakan seperti Pemerintah pusat dan daerah. Pemerintah perlu memberikan pendampingan yang berkelanjutan bagi pelaku UKM. Selain itu anggaran APBN atau APBD bagi pelaku UKM perlu menjadi perhatian. Sebagai contoh pertumbuhan pesat UKM di Provinsi Bali yang mencapai 4% per tahun dikarenakan Pemprov Bali yang menjadikan UKM sebagai prioritas pembangunan dilihat dari anggaran yang terus meningkat (Kementerian Koperasi dan UKM, 2018). Laporan Rakornas Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali (2018) menyebutkan program utama untuk pengembangan UKM adalah pemberdayaan dan pendampingan UKM yang tidak *link and match* dengan dunia usaha dan dunia industri serta akademisi. Demikian pula dengan Provinsi DIY yang memberikan prioritas pemberian anggaran yang meningkat tiap tahunnya untuk perkembangan UKM. Kementerian Koperasi dan UKM (2018) dan Badan Ekonomi Kreatif (2018) menyebutkan bahwa Provinsi DIY sebagai salah satu barometer industri kreatif dimana kontribusinya pada pembangunan DIY mencapai 95%. Hal-hal yang telah dilakukan oleh kedua Provinsi tersebut bisa ditiru bagi provinsi lainnya, dikarenakan secara umum UKM adalah bisa menjadi penyangga utama ekonomi Indonesia (Sari *et al.*, 2015).

Selanjutnya saran untuk penelitian selanjutnya bisa melakukan penelitian dengan memasukan unsur atau variable lainnya, seperti variable *absorptive capacity*. Seperti sudah disinggung sebelumnya, ada kemungkinan UKM industri kreatif di Indonesia masih terkendala pada kemampuan menyerap pengetahuan dan mengimplementasi pengetahuan. Selain itu, saran riset selanjutnya adalah membuat perbandingan antara

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

industri kreatif pada usaha besar dan kecil, ada kemungkinan skala usaha bisa menjadi faktor yang mempengaruhilainnya. Skala usaha selanjutnya mungkin bisa dijadikan sebagai *control variable*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrams, L.C., R. Cross, E. Lesser, dan D.Z. Levin. 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, vol. 17, No. 4, pp. 64-77
- Afsar, B., Y. Badir., Khan, MM. 2015. Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26, pp. 105–116.
- Al-Alawi, A.I., Marzooki, N.Y., dan Mohamed Y.F. 2007. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, *Journal of Knowledge Management*, vol. 11:2, pp. 22-42.
- Argote, L., B. McEvily, dan R. Reagans. 2003. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science* 49: 571-82
- Assegah, M., dan Wasitowati. 2015. Pengaruh *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting* terhadap *Innovation Capability* Kasus Pengembangan UKM Batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol.14 No.3.
- Ayyagari, M. 2006. Micro and small enterprises: unexplored pathways to growth. *USAID working paper*. The Iris Center, University of Maryland,
- Ayyagari, M., T. Beck dan A. Demirgüç-Kunt. 2004. Small and Medium Enterprises across the Globe. *Small Business Economics*, Vol. 29 pp. 415-434
- Bagozzi, R.P., dan U.M. Dholakia. 2002. Intentional Social Action in Virtual Communities. *Journal of Interactive Marketing*. 16: 2–21.
- Bappenas, 2015. *Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indonesia*. www.bappenas.go.id/artikel_2015.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.

- Barney, J.B., 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (3rd edition), New Jersey, Prentice-Hall.
- Barrick, M.R., M.K. Mount, N. Li. 2013. The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 1, 132–153.
- Bartol, K.M. dan A. Srivastava. 2002. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward system. *Journal of Leadership and Organizations Studies*, 9: 64–76.
- Berenson, M., dan Smith, M. 2011. *Beyond Hiring : an integrated approach to talent management*, McKinsey & Company, www.mckinsey.com
- Brown, J.S., dan P. Duguid. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organizational Science*, 2:1, pp. 40-57
- Cabrera, A., W.C. Collins, J.F. Salgado. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:2 pp. 245-264.
- Cadwell, D., dan C.A. O’Riley. 1990. Measuring Person-Job Fit With a Profile- Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75:6, pp. 648-657.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. dan Zhao, Y. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Caplan, R.D. 1987. Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, pp. 248-267.
- Chang, H.H., dan S.S., Chuang. 2011. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information and Management*, 48, pp. 9-18.

- Chatarina, J., dan J. Landeta. 2013. Effects of Knowledge-sharing Routines and Dyad-based Investments on Company Innovation and Performance: An Empirical Study of Spanish Manufacturing Companies. *International Journal of Management*, 30(1), 21-39.
- Cohen, W.M. dan Levinthal, D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35 (1), 128-152
- Colquitt, J.A. BA. Scott, dan J. LePine. 2007. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, No. 4, pp. 909–927.
- Colquitt, J.A. dan J. B. Rodell. 2011. Justice, Trust, And Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 6, pp. 1183–1206.
- Cooper, D.R., dan P.S. Schindler. 2010. *Business Research Methods* (10th Edition). Singapore: McGraw-Hill.
- Covella, G. 2017. *Person-Job Fit And Person-Organization Fit Influence On Turnover Intention: A Mixed Model Approach*. Trident University International, disertasi (tidak dipublikasikan)
- Creativity. 2019. In *Encyclopedia Britannica*. Retrived February, 3rd, 2019 from <http://www.britannica.com>
- Daghfous, A. 2014. Absorptive Capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*. 69 (2), 21-27
- Dalkir, K., 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford, UK: Burlington, MA.
- Damanpour, F. 1996. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*. 32: 1422-1433
- Darroch, J. 2005. Knowledge Management, innovation, and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9: 101-115.

- Davenport, T.H. 2015. *J. vomBrocke and M. Rosemann (eds.), Handbook on Business Process Management 1, International Handbooks on Information Systems* (2nd edition). Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Davenport, T.H. dan L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- David, F. dan F. David. 2015. *Strategic Management Concept and Cases: Competitive Advantage Approach* 15th edition. Pearson Education Limited, Harlow England.
- Drucker, P. 2011. *Innovation and Entrepreneurship: book summaries*. Auditech, Vol. 20 (8),
- Du Plessis, M., 2007. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11: 20-29.
- Dyer, J.H, dan K. Nobeoka. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: The Toyotacase. *Strategic Management Journal* 21: 345–368.
- Edwards, J.R. 1991. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6, pp. 283-357
- Filipovic, D., X. Lee., J. McCartney, dan J. Pitts. 2011. Google BalanceScorecard. <http://www.csus.edu/indiv/h/hatton/documents/googlebalscorecardspring.2011.pdf>
- Flynn, P. 2015. *Nike Marketing Strategy: A Company to Imitate*. Thesis, Albany University.
- Franken, J. 2013, *The role of trust in intra-organizational knowledge transfer and use of knowledge*, Thesis, Open University, The Netherlands.
- Frappaolo, C. 2006. *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd, England.
- Gay, L.R. 1976. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. https://books.google.co.id/books?id=0qfMF33tiKIC&hl=id&source=gbs_boo_k_other_versions.

- Goh, See-Kwong, Manjit-Singh, dan Sandhu. 2014. The Influence of Trust on Knowledge Donating and Collecting: An Examination of Malaysian Universities. *International Education Studies*, Vol. 7, (2), pp. 125-136.
- Gorelick, C., N. Milton, dan K. Apri. 2004. *Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice*. USA: Elsevier
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 109-122.
- Hair, J.F, M. Sarstedt, C.M. Ringle, dan J.A. Mena. 2012. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Academic of Marketing Science*, 10: 1-20.
- Hair, J.F., A.R.L., Tatham, dan W.C., Black. 2010. *Multivariate Data Analysis: Global Perspective* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Harrison, N., dan D. Samson. 2002. *Technology Management*, New York, McGraw Hill.
- Hashima, K.F., dan F.B. Tan. 2015. The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective. *International Journal of Information Management* 35, pp. 145–151.
- Hassan, M., A, Akram, S. Naz. 2012. The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. Vol. 2, No. 3
- Hau, Y.S., B. Kim, H. Lee, Y. Kim. 2013. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33: 356-366.
- Holste, J.S., dan D. Fields. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14:1, pp. 128-140.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

- Howkins, J. 2001. *The Creative Economy: How people make money from ideas*. The Penguin Press.
- Indarti, N. 2010. *The Effect of Knowledge Stickiness and Interaction on Absorptive Capacity: Evidence from furniture and software Small and Medium Enterprises in Indonesia*. Disertasi (tidak dipublikasikan). Groningen University
- Indarti, N., dan D. Dyahjatmayanti. 2015. *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik*. Gadjah Mada University Press
- Istifadah, N., dan Heru Tjaraka, 2017. *Kreativitas Dan Inovasi Pada Industri Kreatif*
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Javadi, M.H.M., N.D. Zadeh, dan M. Zandi. 2012. Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2:1, pp. 210-221.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. dan Lumpkin, G.T. 2001. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?. *European Journal of Innovation Management*, vol. 4, pp. 20-21.
- Jun-Gi Park., dan Jungwoo Lee. 2014. Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32, pp. 153–165.
- Kaewchur, O. dan Kongkiti Phusavat. 2016. Key Factors influencing knowledge sharing. *International Journal of Humanities and Management Sciences* Vol. 4, Issue 3, pp. 236-240.
- Kamasak, R., dan F. Bulutlar. 2010. The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review* 22: 306-317.
- Kambey, J., N.F. Wuryaningrat, L.I. Kumajas. 2018. Examining Leadership and Knowledge Sharing Role On Small

- And Medium Enterprises Innovation Capabilities. *International Journal Economics and Business Administration*, 6, No. 1,
- Kementerian Perdagangan. 2009. Rencana Strategis Kementerian Perdagangan periode 2010-2014. www.kemendag.go.id
- Kogut, B, dan U. Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3 (3), pp. 383–397.
- Kontribusi KUMKM Terhadap PDB Akan Terus Ditingkatkan. 2016. <http://www.depkop.go.id/content/read/kontribusi-kumkm-terhadap-pdb-akan-terus-ditingkatkan/>
- Kontribusi UMKM Terhadap PDB Tembus Lebih Dari 60 Persen. 2017. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20161121122525-92-174080/kontribusi-umkm-terhadap-pdb-tembus-lebih-dari-60-persen/>
- Lam, A., Lambermont-Ford. 2010, Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management* 14: 51-66.
- Lawson, B., dan Samson, D., 2001. Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 3 pp. 377-400
- Lee, Feng-Hui dan Wann-Yih, Wu. 2011. The relationships between person- organization fit, psychological climate adjustment, personality traits, and innovative climate: Evidence from Taiwanese high-tech expatriate managers in Asian countries. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(15), pp. 6415-6428
- Levin D. Abrams, L., R. Cross. E. Lesser, D. 2002. *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*. IBM Global Service.
- Lewicki, R.J. E.C. Tomlinson, dan N. Gillespie. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future

- Directions, *Journal of Management* 32, no. 6, pp.991–1022.
- Liao, S., W.C. Fei, dan C.C. Chen. 2007. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33: 340-359.
- Lin, H. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *Journal of Manpower*. 28: 315-332.
- Lin, H.F. 2007. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information System*, 33:2, pp. 135-149.
- Liu, W., dan C.L. Fang. 2010. The Effect of Different Motivation Factors on Knowledge-Sharing Willingness and Behavior. *Social Behavior and Personality*, 38:6, pp. 753-758.
- Lockwood, N. R. 2006. *Talent management: Driver for organization success*. ResearchQuarterly, 1-13, <http://www.shrm.org>
- March, James G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol.2(1), pp. 71–87.
- McAllister, D.J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 36:1, pp. 24-59
- McShane, S.L., dan M.A.V. Gilnow. 2018. *Organizational Behavior (8th edition)*. McGraw Hill. New Jersey, USA.
- Mehrabani, S. E. 2012. Knowledge Management and Innovation Capacity. *Journal of Management Research*, 4(2), 164-177.
- Minbaeva, D.B., T. Pedersen, Bjorkman, I., Park, H.J., 2014. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *International Journal of Business Study*, 45, pp. 38-51.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

- Mueller, J. 2014. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*.
- Mulyana, Assegah, M. dan Wasiowati. 2015. Pengaruh Knowledge Donating dan Knowledge Collecting terhadap Innovation Capability: Kasus Pengembangan UKM Batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 14, No. 3, pp. 246-264
- Nelson, R.R., 1981. Research on Productivity Growth and Productivity Differences: Dead Ends and New Departures. *Journal of Economic Literature*, 19, No. 3, pp. 1029-1064.
- Ngah. R., & K. Jusoff. 2009. Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance*, 1(1), 216-220
- Nonaka, I. dan H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., G. Von Krogh and S. Voelpel. 2006. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies* 27: 179-208.
- Oladapo, V. 2014. The Impact Of Talent Management On Retention, *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5:3
- Palomino, R., R. Matinez., J. Fontrodona. 2013. Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics* 116:173–188.
- Pangil, F., dan J.M. Chan. 2013. The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 18:1, pp. 92-106.
- Park, Jun-Gi dan Jungwoo Lee. 2014. Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, pp. 153–165

- Peng Lin, C., 2007. To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70:4, pp. 411-428.
- Penrose, Edith T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley
- Pirich, A., S. Knuckey, dan J. Campbell. 2001. An interface between entrepreneurship and innovation: New Zealand SMEs perspective. *DRUID Nelson and Winter Conference*.
- 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*, Vol. 88, pp. 879–903
- Polanyi, Michael. 1966. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Pa
- Prahalad, C. K., dan Gary Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68(3), pp. 79–92.
- Ritala, P. H. Olander, S. Michailova, K. Husted. 2015. Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovision*.
- Rogers, E.M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rutten, W.G.M., J, Blass. F.H. Martin. 2016. The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20:2 pp. 199-214.
- Sari, 2015. Untuk Meningkatkan Daya Saing Dan Keresnambungan Pertumbuhan Ekonomi, *Conference on Management and Behavioral Studies*, Universitas Tarumanegara
- Seheult, E. 2016. *A Quantitative Examination of Authentic Leadership, Tenure, and Propensity for Knowledge Sharing Behavior in Organizations*. Thesis Dissertation. Proquest LLC.

Kemampuan Inovasi Industri Kreatif di Indonesia

- Senduk, V.A., 2015. Does Knowledge Sharing Not Make Effect To Innovation Capabilities?. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3 (12), pp. 18-25
- Shannon, C., dan W. Weaver. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Simon, H.A. 1991. Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2:1, pp. 125-134.
- Srivastava, A., K.M. Bartol, dan E.A. Locke. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal* 49: 1239–1251
- Stanworth, M.J.K., dan Curran, L. 1976. Growth and Small Firm: An Alternative View. *Journal of Management Studies*, Vol. 13 (2), pp. 97-110.
- Suciu, M.C. 2008. The Creative Economy. www.researchgate.net/publication/42437328
- Suot, H.L. 2013. *Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Trust, Dan Komitmen Tugas Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai*. Universitas Negeri Jakarta, Disertasi (tidak dipublikasikan).
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17: 27-43.
- Szulanski, G. 2000. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 82:, 9-27.
- Tambunan, T. T. H. 2008. *Ukuran Daya Saing Koperasi dan UKM*. Makalah dalam Lokakarya Background Study RPJMN 2010-2014 Bidang Koperasi dan UMKM, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Oktober 2008.
- The Global Competitiveness Report 2017-2018. World Economic Forum.

- The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding The World. Cornell SC Johnson College of Business; INSEAD: The Business School for The World; WIPO: World Intellectual Property.
- Tidd, J., J. Bessant, Keith P. 2005. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Tom, V.R. 1971. The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6:5, pp. 573-592
- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational network: Effect of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal* 44: 996-1004.
- Turban, D. B., dan Keon, T. L. 1993. Organizational attractiveness: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp. 184-193.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Jakarta.
- Van den Hooff, B. dan J.A. de Ridder. 2004. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 8: 117-30.
- Vianen, A.E.M., Shen, C., A. Chuang. 2012. Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*,. 32, pp. 906–926.
- Vinding, A.L. 2010. Absroptive Capacity and innovative performance: human capital approach. *Working Paper Department of Business Studies DRUID/IKE Group*. Aalborg University, Denmark.
- Wang, S., dan R.A. Noe. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20:2, pp. 115-131
- Wang, Z. dan Wang, N. 2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *International Journal of*

- Expert Systems with Applications*, Vol. 39, pp.8899–8908.
- Warr, P., dan I, Inceoglu. 2012. Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*. 17(2), 129-138.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), pp. 171-180
- Wheelen, T.L., dan J.D. Hunger. 2010. *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (12th edition)*. Pearson, USA.
- Wiklund, J. dan D. Shepherd. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal* 24: 1307-1314.
- Wu, W., dan B.M. Sukoco. 2010. Why Should I share? Examining consumers' motives and trust on knowledge sharing. *Journal of Computer Information Systems*, Summer, pp. 11-19
- Wuryaningrat, N.F. 2013. Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: Empirical Study on Small Medium Enterprises at North Sulawesi, Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15:1 61-77.
- Xiao Zhang dan Jane Yan Jiang. 2015. With Whom Shall I Share My Knowledge? A Recipient Perspective of Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19:2, pp. 251-271.
- Xue, Y., J. Bradley dan H. Liang. 2010. Team Climate, Empowering leadership, and Knowledge Sharing. *Journal Of Knowledge Management*, emeraldpublihing.
- Yeh, C.M., H.N. Hu dan S.H. Tsai. 2010. A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector. *American Journal of Applied Sciences*, 8: 343-347.

- Yeşil, S., A. Koska, T. Büyükbese. 2013. Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 217–225.
- Zahra, S.A., dan G. George. 2002. Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

BIODATA PENULIS



Nikolas Fajar Wuryaningrat, lahir di Jakarta 10 Mei 1981 dari pasangan suami istri Ayah Cosmas B. Sukamto dan Ibu Maria Anastasia. Anak ke-4 dari 4 bersaudara. Tahun 2007 menikah dengan Lydia Ivana Kumajas SE., MM dan dikaruniai 2 anak Anastasia dan Zephaniah.

Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi pada tahun 2004 di Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Tahun 2010-2012 melanjutkan studi *Master of Science in Management* konsentrasi *Knowledge Management and Innovation* di FEB UGM Yogyakarta. Setelah lulus di tahun 2012, empat tahun kemudian atau di tahun 2016 melanjutkan studi S3 di FEB Universitas Sam Ratulangi prodi Ilmu Manajemen.

Karirnya dimulai pada tahun 2004 s/d 2008 diperusahaan swasta dengan posisi terakhirnya Area Sulutenggo *Medical Representaif Management*. Pada tahun 2008 memutuskan untuk mengikuti penempatan PNS dan diterima sebagai dosen PNS di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado sampai saat ini. Tahun 2014-2018 diangkat sebagai sekretaris program studi Manajemen Pemasaran D3, tahun 2018-2020 diangkat sebagai ketua jurusan Vokasi Bisnis, dan pada bulan April 2020 terpilih sebagai Pembantu Dekan bidang Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama di Fakultas Ekonomi Unima. Di samping itu dipercaya sebagai Sekretaris Jemaat di GSPDI Filadelfia Tomohon.