

Kajian Empiris Knowledge Sharing dan Kemampuan Inovasi

Buku ini berisi kajian-kajian empiris mengenai hubungan kausalitas dari *Knowledge Sharing* dengan kemampuan inovasi. Kajian empiris yang dirangkum dalam buku ini merupakan hasil-hasil penelitian dari penulis yang sejak tahun 2012 melakukan riset mengenai topik judul buku ini. Buku ini menjelaskan aktivitas *knowledge sharing* yang berasal dari sumber daya pengetahuan yang merupakan aset berharga bagi manusia dan organisasi. Buku ini bisa menjadi panduan menarik bagi para akademisi ataupun praktisi yang ingin memahami bagaimana mencapai peningkatan kemampuan inovasi melalui *knowledge sharing*. Dalam buku ini juga disampaikan anteseden-anteseden dari *knowledge sharing* itu sendiri.

BINTANG
SEMESTA MEDIA

Jl. Karangasri, Gg. Nakula, Sleman, Yogyakarta 55775
Telepon (0274) 4258369 WA: 0858 8334 2317
Email: redaksi@bintangpustaka@gmail.com
Website: bintangpustaka.com



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

Kajian Empiris Knowledge Sharing dan Kemampuan Inovasi



Kajian Empiris Knowledge Sharing dan Kemampuan Inovasi



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

**Kajian Empiris *Knowledge Sharing*
dan Kemampuan Inovasi**

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG
HAK CIPTA
Lingkup Hak Cipta

Pasal 1 Ayat 1 :

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana:

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau pengandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

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

Kajian Empiris *Knowledge Sharing* dan Kemampuan Inovasi

Diterbitkan Oleh



Kajian Empiris *Knowledge Sharing* dan Kemampuan Inovasi

Penulis : Dr. Nikolas Fajar Wuryaningrat, S.E., M.Sc.
Tata Letak : Riza Ardyanto
Desain Cover : Ridwan Nur M

Penerbit:

CV Bintang Semesta Media

Anggota IKAPI Nomor 147/DIY/2021

Jl. Karang Sari, Gang Nakula, RT 005, RW 031,

Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773

Telp: 4358369. Hp: 085865342317

Facebook: Penerbit Bintang Madani

Instagram: @bintangpustaka

Website: www.bintangpustaka.com

Email: bintangsemestamedia@gmail.com

redaksibintangpustaka@gmail.com

Cetakan Pertama, Desember 2022

Bintang Semesta Media Yogyakarta

viii + 74 hal : 14.5 x 20.5 cm

ISBN : 978-623-8015-89-4

Dicetak Oleh:

Percetakan Bintang 085865342319

Hak cipta dilindungi undang-undang

All right reserved

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Prakata

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa bahwa masih diberikan kuasa untuk menyelesaikan buku ini. Tujuan dari penulisan buku adalah untuk memberikan informasi eksplisit bagi pembaca mengenai keberadaan hasil-hasil riset dari penulis dan para ahli lainnya yang mendiskusikan mengenai sumber daya pengetahuan dan inovasi.. Buku ini dikhususkan bagi para pencari pengetahuan dari mahasiswa, dosen, dan praktisi yang bergelut di dunia manajemen dan bisnis.

Buku ini dibuat secara singkat dan padat ini didasari oleh hasil-hasil penelitian dari penulis yang sudah diterbitkan ataupun hasil penelitian yang belum dipublikasikan tetapi sudah diseminasikan dalam beberapa forum internasional.

Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada beberapa pihak lainnya yang telah mendukung kami dalam membuat buku ini. Rekan-rekan dosen kami di FEB UNIMA yang telah memberikan masukan yang berharga bagi tersusun buku ini, dan seluruh mahasiswa dan alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Manado.

Kami juga sadar bahwa buku yang kami buat masih belum bisa dikatakan sempurna. Maka dari itu, kami meminta dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya kami bisa lebih baik lagi di dalam menulis sebuah buku.

Tomohon, 1 Oktober 2022

Nikolas Fajar Wuryaningrat

Daftar Isi

Prakata	v
Daftar Isi	vi

Bab 1

Pengertian Inovasi	1
A. Pendahuluan	1
B. Memaknai Inovasi	1
C. Pengertian Inovasi	3

Bab 2

<i>Knowledge Sharing dan Inovasi</i>	11
A. Pendahuluan	11
B. <i>Knowledge Sharing</i>	11
C. Sumber <i>Knowledge Sharing</i>	13
D. <i>Knowledge Stickiness</i>	14
E. <i>One Shot Knowledge Sharing</i>	17
F. <i>Knowledge Sharing</i> dan Kemampuan Inovasi	19
G. <i>Knowledge Sharing</i> dalam Riset Finansial	21
H. <i>Knowledge Sharing</i> dan Mapalus	22

Bab 3

<i>Absorptive Capacity</i>	25
A. Pendahuluan	25

B. <i>Absorptive Capacity</i>	25
C. <i>Absorptive Capacity</i> dan Inovasi	28

Bab 4

Kepemimpinan Transformasional	31
A. Pendahuluan	31
B. Kepemimpinan Transformasional	31
C. Kepemimpinan Transaksional.....	33
D. Manajemen Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional.....	35

Bab 5

Kepercayaan.....	39
A. Pendahuluan	39
B. Kepercayaan	39
C. Kepercayaan dan <i>Knowledge Sharing</i>	43

Bab 6.

<i>Person Job (Pj-Fit) and Organization Fit (Po-Fit)</i>.....	51
A. Pendahuluan	51
B. PJ dan PO Fit	51
C. PJ dan PO Fit dan Kepercayaan.....	53

Daftar Pustaka	61
Tentang Penulis.....	74



Bab 1

Pengertian Inovasi

A. Pendahuluan

Pada Bab 1 kita akan membahas relasi manajemen pengetahuan dan inovasi. Pembahasan akan diawali dengan pengertian mengenai inovasi dan dilanjutkan dengan penjelasan relasi dengan manajemen pengetahuan

B. Memaknai Inovasi

Inovasi saat ini menjadi suatu keharusan bagi setiap organisasi atau perusahaan, hal itu dikarenakan organisasi wajib memiliki daya saing. Organisasi atau perusahaan besar dan kecil membutuhkan inovasi sebagai upaya kunci perkembangan perusahaan, jika organisasi dapat berkembang maka daerah, dan bahkan sampai tingkat negara bisa mendapatkan dampak positif.

Teori *creative destruction* yang diungkapkan oleh Schumpeter menjelaskan bahwa inovasi merupakan satu kesatuan dari jiwa kewirausahaan yang ditunjukkan dengan cara-cara yang inovatif untuk memperoleh suatu keunggulan strategik. Keunggulan

strategik itu dapat dibuktikan dengan hasil-hasil inovatif yang dikembangkan. Thomas Edison pernah menyampaikan bahwa seorang yang jenius itu terdiri 1 (satu) persen inspirasi dan 99 % perspiration (aksi) (Hirisch et al. 2017). Dengan demikian, inovasi adalah bagian fundamental dari kewirausahaan dan kesuksesan bisnis. Jiwa kewirausahaan adalah jiwa yang visioner, imajinatif, dan kreatif, hal itu menjadi dasar sebuah inovasi Drucker (2011). Dengan kata lain, mengembangkan kewirausahaan berarti mengembangkan inovasi.

Inovasi adalah buah dari pengetahuan yang diperoleh dan diproses oleh perusahaan (Indarti, 2010). Sumber daya pengetahuan baru adalah bagian yang integral bagi pengembangan ide inovasi dan produk baru (Tsai, 2002). March pada tahun 1991 sudah pernah menjelaskan bahwa setiap pengetahuan baru dihasilkan dari kemampuan organisasi atau perusahaan mengeksplorasi pengetahuan yang sudah ada dan mengeksplorasi sumber-sumber pengetahuan baru.

Dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa inovasi memerlukan pengetahuan yang sudah eksis sebelumnya dan pengetahuan baru hasil dari eksplorasi. Kemudian, dari mana pengetahuan dapat dieksplorasi dan dieksploitasi? jawabannya adalah melalui berbagai sumber internal dan eksternal. Dalam disertasinya Indarti (2010) menjelaskan bahwa sumber-sumber pengetahuan dapat berasal dari karyawan, konsumen, pemasok, jasa pendidikan (misalnya: universitas) dan institusi riset lainnya (Indarti, 2010:15). Pengetahuan baru yang diperoleh perusahaan memberikan dampak positif terhadap terbukanya kesempatan

mendapatkan kinerja dan kemampuan inovasi yang baik (Tsai, 2001).

C. Pengertian Inovasi

Memahami inovasi dapat dilihat dari berbagai definisi yang ditulis oleh beberapa ahli. Beberapa definisi tersebut antara lain:

Luecke mendefinisikan inovasi sebagai suatu proses untuk mewujudkan, mengkombinasikan, atau mematangkan suatu pengetahuan, gagasan, dan ide, yang disesuaikan untuk menghasilkan suatu hal yang baru seperti nilai, produk, dan proses.

Zimmerer mendefinisikan inovasi sebagai sebagai kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan persoalan dan mencari peluang demi peningkatan kehidupan organisasi.

Harvard Theodore Levitt mendefinisikan inovasi sebagai kemampuan untuk mengaplikasikan solusi yang kreatif bagi permasalahan dan peluang yang ada untuk lebih memakmurkan kehidupan masyarakat.

Thompson's pada tahun 1965 mendefinisikan inovasi sebagai penggerak, penerimaan, dan implementasi dari ide-ide produk, proses, dan layanan baru.

Mirip dengan definisi dengan dari Thompson's, West dan Anderson di tahun 1996 membuat definisi inovasi sebagai aplikasi produk dan proses baru yang bisa diterapkan dalam organisasi untuk mendatangkan manfaat bagi perusahaan dan stakeholder.

Kimberly di tahun 1981 menjelaskan inovasi menjadi tiga tingkatan inovasi, yaitu inovasi proses, *discrete innovation* (e.g. produk, program, layanan dan atribut organisasi).

Beberapa definisi inovasi diatas menjelaskan inovasi sebagai sesuatu yang baru baik dalam bentuk produk baru, proses baru ataupun layanan baru. Selanjutnya inovasi oleh beberapa ahli dijelaskan sebagai bentuk kebaruan.

Van du Ven *et al.* di tahun 1986 menjelaskan inovasi berawal dari sebuah ide, dan ide tersebut bisa tetap dianggap sebagai hal yang baru oleh manusia atau organisasi walaupun orang lain bisa menganggap sebagai sebuah tiruan karena sudah diaplikasikan sebelumnya. Dengan kata lain inovasi dapat dianggap sebagai suatu kebaruan.

Damanpour pada tahun 1996 memberikan definisi yang detail. Inovasi adalah sarana untuk mengubah organisasi, baik sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal atau sebagai tindakan untuk mempengaruhi lingkungan. Selanjutnya inovasi dianggap sebagai kebaruan dalam hal produk, layanan, proses teknologi, struktur organisasi atau sistem administrasi, dan proses produksi.

Johannessen et al. mendefinisikan inovasi sebagai suatu bentuk kebaruan untuk menciptakan dan mempertahankan daya saing berkelanjutan.

Selanjutnya Du Plessis di tahun 2007 mendefinisikan inovasi sebagai penciptaan pengetahuan dan ide baru untuk memfasilitasi luaran bisnis baru yang ditujukan untuk meningkatkan proses internal bisnis, struktur dan menciptakan pasar baru.

Mengacu dari berbagai definisi inovasi yang diungkapkan oleh para ahli diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa inovasi adalah bentuk-bentuk kreatif dan kebaruan untuk memberikan kehidupan atau perkembangan organisasi kearah yang positif dan berdaya saing.

Menurut Johannessen *et al.* (2001) 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. Dibawah ini akan dijelaskan beberapa tipe kebaruan yang dirumuskan oleh para ahli:

- a. Menurut Samson (1991, dalam Harrison dan Samson, 2002) bentuk kebaruan inovasi terbagi menjadi tiga tipe, yaitu : inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi manajerial dan sistem.
- b. Damanpour (1996) mengklasifikasikan tipe inovasi menjadi inovasi produk atau jasa baru, struktur organisasi atau sistem administrasi baru, teknologi baru, pabrik baru atau program baru untuk anggota organisasi.
- c. Berdasarkan Damanpour (1996), Johannessen *et al.* (2001) 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) kebaruan dalam inovasi, merupakan suatu luaran dari kegiatan operasional perusahaan yang dianggap baru oleh perusahaan. Oleh karena itu kemampuan inovasi dapat diukur dari bentuk kebaruan dalam kegiatan operasional perusahaan. Kemudian yang perlu dicatat dan digaris bawahi mengenai apa itu kebaruan adalah bahwa apa yang mungkin dianggap baru oleh satu perusahaan belum tentu dianggap baru juga oleh perusahaan lain (Johannessen *et al.*, 2001; Tidd *et al.*, 2005).

2. Tingkat kebaruan

Bentuk kebaruan dari inovasi terletak pada tingkat kebaruan dalam inovasi. March di tahun 1991 membagi tingkat kebaruan inovasi menjadi dua yaitu: Inovasi eksploitatif adalah bentuk kebaruan yang dilakukan dengan cara mengembangkan atau memodifikasi bentuk inovasi sebelumnya. sebagai contoh pengembangan kemasan baru.

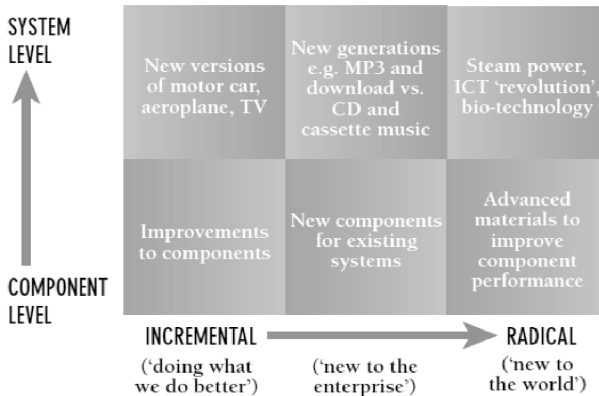
Inovasi eksploratori adalah inovasi oleh perusahaan untuk menemukan hal yang benar-benar baru yang belum pernah ada sebelumnya. Inovasi eksplorasi identik dengan invensi. Inovasi eksploratori relatif memiliki risiko paling tinggi jika dibandingkan dengan tingkat inovasi eksploitatif.

Kamasak dan Bulutlar (2010) menjelaskan tingkat inovasi apapun pasti mengandung risiko, akan tetapi cara yang paling efektif dalam menentukan inovasi terletak pada usaha perusahaan untuk mengkombinasikan antara inovasi eksplorasi dan eksploitasi.

Selain pendapat dari March, dalam bukunya Tidd *et al.* mengungkapkan bahwa tingkat kebaruan dari inovasi dapat terbagi dalam dua hal, yaitu inovasi inkremental dan inovasi radikal yang bersifat continuum. Inovasi inkremental mirip dengan tingkat inovasi eksploitatif. Inovasi inkremental dilakukan dengan cara menambahkan hal yang baru pada hal lama (*value added*) atau memodifikasi dari apa yang sudah ada, kemudian mengungkapkan bahwa modifikasi itu adalah hal baru bagi perusahaan.

Inovasi radikal identik dengan inovasi eksploratif. Inovasi radikal adalah inovasi yang menghasilkan hal yang benar-benar baru, dan membawa inovasi tersebut menjadi sesuatu yang baru pada dunia.

Pada gambar 1 yang bersumber dari Tidd *et al.* di bawah ini merupakan penjelasan apa yang dimaksud dengan inovasi inkremental dan inovasi radikal.

Gambar 1. Tipe Inovasi

Dalam implementasi menjalankan inovasi radikal, eksploratif, eksploitatif, dan inovasi inkremental sangat tergantung pada ukuran perusahaan dan jenis perusahaan (Indarti, 2010). Perusahaan skala besar relatif memiliki kemampuan inovatif yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan skala kecil atau UKM. Hal tersebut dikarenakan perusahaan besar biasanya didukung oleh struktur modal dan kapasitas atau kompetensi SDM yang lebih baik. Jenis perusahaan juga menentukan implementasi inovasi, perusahaan di bidang teknologi informasi mungkin relatif lebih agresif melakukan inovasi dibandingkan perusahaan yang bergerak dibidang furniture.

Perlu disadari bahwa perubahan inkremental ataupun radikal dimungkinkan menjadi suatu aktivitas yang jamak di perusahaan, akan tetapi dengan adanya perubahan yang terjadi bisa diterima dan menjadi bagian sehari-hari perusahaan tetapi perubahan bisa terasa radikal dan

membuat perubahan yang mendasar pada perusahaan (Tidd *et al.*, 2005). Sebagai contoh saat UKM menggunakan teknologi informasi dalam kegiatan operasionalnya, perubahan itu bisa menjadi sangat baru bagi perusahaan, tetapi di lain pihak penggunaan teknologi informasi bagi perusahaan besar adalah yang biasa. Dengan kata lain bentuk kebaruan pada setiap perusahaan akan berbeda dengan perusahaan lain. Dapat disimpulkan bahwa inovasi tergantung dari persepsi penciptanya atau tergantung dengan dimana inovasi itu diadopsi.



Bab 2

Knowledge Sharing dan Inovasi

A. Pendahuluan

Pada bab 1 sebelumnya sudah membahas mengenai manajemen pengetahuan dan inovasi. Maka pada bab ini kita akan melanjutkan diskusi mengenai beberapa faktor penting yang menjadi bagian dalam manajemen pengetahuan dan bagaimana faktor tersebut bisa membangun daya saing dan inovasi. Pada bagian ini kita akan membahas mengenai relasi *knowledge sharing* dan inovasi berdasarkan hasil riset.

B. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing memainkan peran penting dalam manajemen pengetahuan. Nonaka dan Takeuchi di tahun 1995 menjelaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan bagian tidak terpisahkan dari penciptaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan adalah proses belajar terus-menerus dengan cara mengakuisisi konteks baru, pandangan baru dan pengetahuan baru. Proses belajar terus-menerus akan memiliki nilai lebih bagi organisasi ketika pengetahuan yang sudah

dipelajari dapat dibagikan (*sharing*) kepada individu lain. Grant (1996) menjelaskan bahwa karakteristik pengetahuan sebagai sumberdaya adalah “*transferability*”. *Knowledge sharing* merupakan suatu bentuk interaksi antar sesama atau yang disebut sebagai aktivitas sosial oleh Dalkir (2005).

Dengan demikian, untuk mendapatkan pengetahuan baru, individu membutuhkan interaksi tentang pengetahuan yang dimilikinya baik pengetahuan *tacit* atau eksplisit dengan individu lainnya (Kamasak dan Bulutlar, 2009:). Pengetahuan tanpa *knowledge sharing* dapat *underutilized* karena pengetahuan tidak dapat dimanfaatkan dengan baik. *Knowledge sharing* juga berpotensi meningkatkan kekayaan intelektual individu dan organisasi untuk meningkatkan daya saingnya.

Beberapa ahli menjelaskan definisi *knowledge sharing*. Adapun definisi tersebut dapat dilihat dibawah ini:

1. *Knowledge sharing* dalam organisasi bisa didefinisikan sebagai proses terjadi pertukaran pengetahuan baik *tacit* ataupun eksplisit untuk menghasilkan pengetahuan baru (Hoof dan Ridder, 2004:118).
2. Transfer pengetahuan adalah proses untuk mentransfer pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain, termasuk komunikasi, penerjemahan, konversi, dan pemilahan (Davenport dan Prusak, 1998).
3. *Knowledge sharing* adalah kegiatan mentransfer atau menyebarkan pengetahuan dari satu orang ke orang lain, antar kelompok, atau antar organisasi yang dapat dijalankan dengan berbagai metoda (Lee, 2001).

4. *Knowledge sharing* adalah interaksi sosial yang tidak dapat dilakukan oleh satu orang (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Berdasarkan berbagai definisi yang sudah disebutkan dapat ditarik satu kesimpulan bahwa *knowledge sharing* merupakan bentuk kegiatan untuk mendapatkan pengetahuan baru dari proses eksplorasi informasi, gagasan, dan pengalaman yang disebarluaskan melalui komunikasi dan interaksi sosial kepada seluruh anggota organisasi.

Bentuk implementasi *knowledge sharing* adalah aktivitas individu memberikan ide, usul, saran, informasi, pengalaman dan keahlian kepada anggota tim lainnya dalam organisasi (Srivastava *et al.*, 2006).

C. Sumber *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing bisa dilakukan dengan cara interaksi dengan individu di dalam organisasi dan di luar organisasi. Sumber *knowledge sharing* internal biasanya adalah lingkungan terdekat internal organisasi yaitu tenaga kerja dalam satu bagian dan atau antar bagian, dokumen-dokumen perusahaan, neraca keuangan, laporan keuangan dll. Sedangkan *knowledge sharing* eksternal dapat dilakukan dengan lebih luas lagi seperti konsumen, pemasok, universitas, pemerintah bahkan kompetitor. Dalam risetnya Dyer dan Nobeoko di tahun 2000 menemukan rahasia kesuksesan Toyota dengan membangun jaringan *knowledge sharing* dengan pemasoknya, untuk mengoptimalkan persediaan *just in time* dan meminimalisir kesalahan atau *zero defect*.

Hasil riset oleh Wahyunin di tahun 2016 menjelaskan dari sumber pengetahuan internal dan eksternal, perusahaan (e.g. restoran dan kafe di Indonesia) lebih banyak menggunakan sumber pengetahuan eksternal dibandingkan sumber pengetahuan internal. Meskipun sumber pengetahuan eksternal lebih banyak digunakan, intensitas penggunaan sumber pengetahuan internal sama dengan sumber pengetahuan eksternal. Kemudian juga dijelaskan dalam hasil riset tersebut semakin mendalam penggunaan sumber pengetahuan internal maka kemampuan inovasi juga semakin baik. Sebaliknya semakin luas pengetahuan internal dan eksternal digunakan dalam *knowledge sharing* tidak memberikan pengaruh yang baik terhadap kemampuan inovasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber pengetahuan internal atau eksternal bisa bermanfaat bagi perusahaan jika dimanfaatkan dengan tepat guna dan tidak perlu terlalu banyak dan luas mencari informasi/pengetahuan.

D. *Knowledge Stickiness*

Knowledge stickiness (kelengketan pengetahuan), merupakan bentuk kesulitan yang dihubungkan dengan penyerapan dan transfer atau *knowledge sharing* di dalam perusahaan maupun antar perusahaan (Indarti, 2010:54). 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 seringkali dalam proses komunikasi tidak ada terjadi pemahaman yang sama atau seimbang antara pemberi dan penerima informasi (Shanon dan Weaver, 1949 dalam Indarti, 2010:54).

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.

Menurut Szulanski (1996:30) *knowledge sharing* memiliki 7 (tujuh) karakteristik yang menjadikannya ‘lengket’. 7 Karakteristik tersebut adalah : pertama, *Causal Ambiguity*. Antara pemberi dan penerima pengetahuan bisa terjadi perbedaan pemahaman, sehingga antara penerima dan pemberi pengetahuan tidak sejalan dan memahami hal yang berbeda. Kedua, *unproven* (belum terbukti). Pengetahuan yang sudah memiliki catatan atau terbukti lebih mudah untuk dibagikan kepada orang lain. Bukti sebelumnya membuat pengetahuan manusia menjadi ‘*robust*’ dan membuat orang lain lebih

percaya. Tanpa bukti keberhasilan akan menyulitkan penerima pengetahuan untuk merasa terikat atau terhubung dengan proses transfer pengetahuan.

Kemudian karakteristik ketiga adalah *Lack motivations*. Sumber pemberi pengetahuan merasa tidak cukup yakin untuk bersedia memberikan pengetahuan pentingnya kepada orang lain, dikarenakan kekuatirannya akan kehilangan pengetahuannya, *privilege*, superioritas nya. Bahkan dimungkinkan perasaan tidak adanya penghargaan yang besar diterimanya. Begitu pula bagi penerima pengetahuan kurang motivasi disebabkan tidak ada dorongan yang cukup akan arti pentingnya pengetahuan yang akan diterimanya. Karakteristik keempat adalah *no reliable*. Seorang ahli yang terpercaya akan lebih mudah diterima oleh penerima pengetahuan. Oleh karena itu ketika individu merasa tidak dianggap dapat diandalkan dalam memberikan pengetahuan, maka proses *knowledge sharing* akan sulit dilakukan. Lemah *absorptive capacities* merupakan karakteristik kelima. Penerima pengetahuan belum tentu mampu menyerap pengetahuan baru yang dia terima. Dicontohkan oleh Indarti (2010) menunjukkan bahwa di negara berkembang usaha kecil sulit menerima kehadiran teknologi baru, dikarenakan ketidakmampuannya memahami teknologi tersebut.

Szulanski mencontohkan *knowledge sharing* seperti menanam tanaman, ketika menanam tanaman pertama kali tanaman tersebut akan bertumbuh dengan baik, namun ketika tanaman tersebut dicabut dan dipindahkan ke tanah lain maka tanaman tersebut mungkin tidak bisa menghasilkan sama seperti seperti

pertama kali. Kemudian dalam tatanan organisasi ketika struktur formal perusahaan berusaha dipindahkan ke tempat lain, atau coba diadopsi perusahaan lain, belum tentu bisa digunakan dengan baik. Kemudian karakteristik terakhir adalah *arduous relationship*. Relasi yang baik dan intim antara pemberi dan penerima pengetahuan bisa menjadi faktor penting dalam keberhasilan penyebaran pengetahuan. Davenport dan Prusak (1998) menjelaskan bahwa relasi bisa terjadi jika relasi terbangun berdasarkan kepercayaan.

Disimpulkan bahwa pengetahuan yang melekat adalah suatu kendala yang memerlukan solusi yang benar untuk mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan. Dengan kata lain, *knowledge sharing* yang dilakukan untuk mendapatkan pengetahuan baru akan sulit terjadi jika faktor 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), menjelaskan bahwa pengetahuan bukanlah satu proses yang sederhana, karena merupakan perpaduan dari berbagai elemen.

E. One Shot Knowledge Sharing

Sebelum pendapat Szulanski hadir, disimpulkan dari Nelson (1981) mengungkapkan pendapat yang bertolak belakang dengan pendapat Szulanski mengenai *knowledge sharing*. Disimpulkan dari artikel Nelson (1981) menjelaskan bahwa proses diseminasi pengetahuan adalah satu proses '*one*

shot action'. Dengan kata lain pengetahuan secara otomatis bisa ditransfer ketika individu bergabung dalam satu organisasi.

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 banyak pengetahuan yang dibagikan maka semakin sedikit yang sebenarnya bisa manusia pelajari. Dengan kemampuan manusia belajar sangat terbatas. Hal ini sejalan dengan pendapat Nelson 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 kepribadian, dan sifat yang berbeda dengan orang lain. Manusia membutuhkan banyak hal yang bukan hanya sekedar menyediakan teknologi dan kemudian bersedia untuk belajar menggunakannya secara maksimal.

Dari dua pendapat yang kontras mengenai *knowledge sharing* yang sudah diungkapkan, lebih mengarah untuk mendukung pendapat Szulanski (1996).

F. *Knowledge Sharing* dan Kemampuan Inovasi

Beberapa studi sebelumnya memberi 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 (Nghah, 2009).

Wuryaningrat pada tahun (2012) menemukan hal yang menarik dimana *knowledge sharing (knowledge donating)* justru memberikan pengaruh negatif pada kemampuan inovasi UKM sektor produksi di Yogyakarta. Alasan yang dijelaskannya adalah UKM mungkin memiliki kemampuan menyerap pengetahuan yang baik, UKM adalah usaha skala kecil yang memiliki keterbatasan akses pendanaan, akses pelatihan, dan rata-rata tingkat pendidikan formalnya setingkat SMA.

Riset di Indonesia, juga memberikan kesimpulan yang serupa bahwa *knowledge sharing* pengumpulan dan pendonasian pengetahuan yang didukung oleh kemampuan menyerap pengetahuan akan memberi manfaat yang positif bagi peningkatan kemampuan inovasi UKM sektor 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.

Lam dan Lambermont-Ford (2008) mengingatkan bahwa *knowledge sharing* bukan hal yang sederhana dan bisa *complicated* karena *knowledge sharing* sangat tergantung pada bersedia atau tidaknya 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* (lihat sebelumnya).

G. *Knowledge Sharing* dalam Riset Finansial

Selain beberapa riset yang telah diungkap pada bagian sebelumnya, pada bagian ini akan dijelaskan beberapa hasil riset dari penulis yang juga terkait dengan *knowledge sharing*.

Kumajas dan Wuryaningrat (2020) menjelaskan pentingnya menjaga bisnis otomotif di Indonesia dengan memberikan sementara waktu kebebasan pajak pada bisnis otomotif. Bisnis otomotif di Indonesia merupakan bisnis dengan *supply chain* yang sangat luas, yang artinya memberikan efek *multiplier* yang besar. Jika bisnis otomotif terganggu maka dampaknya bukan hanya pada industri otomotif tetapi pada industri lainnya (e.g. bisnis leasing, pemasok, industri transportasi, BBM dll). *Supply chain* yang luas ini bisa menjadi bagian tidak terpisahkan dari *knowledge sharing network*.

Knowledge sharing juga pernah diteliti sebagai variabel moderator. Laporan penelitian Wuryaningrat dan Kumajas

(2022) menjelaskan suatu dugaan bahwa *knowledge sharing* bisa memperkuat atau memperlemah pengaruh pendidikan finansial dalam keluarga terhadap perencanaan pensiun pegawai BUMN di Sulawesi Utara. Hasilnya *knowledge sharing* justru memperlemah pengaruh pendidikan finansial dalam keluarga terhadap perencanaan pensiun. Akan tetapi dijelaskan lebih lanjut bukan berarti *knowledge sharing* merupakan variabel yang kurang tepat, tetapi dari *knowledge sharing* mempertegas adanya perubahan rencana dari rencana pensiun pegawai ke rencana finansial lainnya yang sama-sama terkait dengan simpanan hari tua.

H. Knowledge Sharing dan Mapalus

Pada tahun 2014-2017 Wuryaningrat, Kawulur dan Kumajas melakukan kajian pada budaya mapalus di Minahasa khususnya di Desa Lalumpe Kabupaten Minahasa Selatan. Budaya mapalus sebagai bentuk kerjasama dan gotong royong menjadi bagian hidup masyarakat Minahasa.

Mapalus dijelaskan sebagai *local culture* yang sudah diimplementasikan dari generasi ke generasi. Dalam implementasinya terlihat cara kerjasama mapalus yang mirip dengan konsep *knowledge sharing*. Oleh karenanya disepakati bahwa mapalus adalah bentuk praktik dari *knowledge sharing*.

Selanjutnya karena mirip dengan konsep *knowledge sharing* maka ilmu bertani, pengalaman dan nilai-nilai budaya mapalus bisa diteruskan oleh generasi-generasi selanjutnya. Akan tetapi mapalus saat ini terasa tidak berjalan sesuai konsep aslinya

(Wuryaningrat *et al*, 2017) dan generasi saat ini tidak lagi menjalankan mapalus, mapalus yang merupakan pertukaran energi dan pikiran berubah menjadi pertukaran finansial, dengan mengganti mapalusnya dengan uang.

Budaya mapalus sebagai aplikatif dari *knowledge sharing* menjadi perdebatan dikarenakan beberapa artikel menyatakan bahwa mapalus masih dipraktikkan dengan baik oleh masyarakat di Minahasa, sebagian menyatakan bahwa mapalus sudah mulai kehilangan jati dirinya dan tidak ubahnya seperti transaksi finansial seperti yang diungkapkan oleh Wuryaningrat *et al*. dalam *4th International Conference on Global Issues for Infrastructure, Environment, and Socio-Economic Development* di tahun 2021.



Bab 3

Absorptive Capacity

A. Pendahuluan

Pada Bab 2 dijelaskan pemahaman mengenai *knowledge sharing* dan relasinya dengan inovasi. Selanjutnya pada bab ini akan dimulai pembahasan beberapa variabel anteseden dari *Knowledge sharing* yang bisa mempengaruhi kemampuan inovasi.

Anteseden yang pertama adalah *absorptive capacity*. *Knowledge sharing* akan efektif jika didukung oleh *absorptive capacity*.

B. *Absorptive Capacity*

Davenport dan Prusak (1998) menyatakan bahwa pengetahuan tidak akan sepenuhnya bisa ditransfer tanpa dukungan dari *absorptive capacity* yang cukup. Demikian pula, Szulanski (1996) mengungkapkan transfer pengetahuan di satu perusahaan akan muncul sebagai hambatan besar tanpa dukungan *absorptive capacity*.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan dan *absorptive capacity* adalah bagian yang tidak terpisahkan dalam diskusi.

Zahra dan George (2002) dalam Indarti (2010) mengungkapkan bahwa *absorptive capacity* adalah seperangkat rutinitas organisasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan pengetahuan. Mengacu pada perspektif yang lebih luas tentang ekonomi makro, *absorptive capacity* mengacu pada kemampuan ekonomi untuk memanfaatkan dan menyerap sumber informasi (lihat, Indarti 2010). Cohen dan Levinthal pertama kali memperkenalkan *absorptive capacity* kepada organisasi.

Cohen dan Levinthal (1990) mendefinisikan *absorptive capacity* sebagai kemampuan perusahaan untuk menilai pengetahuan baru dari luar, berasimilasi, dan menerapkannya untuk tujuan komersial. Mekanisme yang mendasari penilaian dan asimilasi pengetahuan baru adalah pembelajaran. Lebih lanjut, Indarti (2010) menyebutkan bahwa inovasi merupakan hasil dari proses pembelajaran. Liao *et al.* (2006) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi *absorptive capacity*, yaitu: motivasi dan kemampuan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Liao *et al.* (2006) memberikan bukti empiris bahwa inovasi dihasilkan dari kebutuhan untuk berbagi pengetahuan karena kemampuannya untuk meningkatkan *absorptive capacity*.

Ketika *absorptive capacity* meningkat, akan jauh lebih mudah bagi seseorang untuk menciptakan inovasi yang luar

biasa berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Indarti (2010) juga menyebutkan bahwa *absorptive capacity* dapat dianggap sebagai proses di mana perusahaan tertentu menciptakan tujuan komersial yang inovatif. Garis besar *absorptive capacity* dapat dianalisis melalui kerangka pengetahuan. Saat ini, *knowledge sharing* diyakini sebagai hal mendasar bagi perusahaan yang mengoptimalkan sumber daya pengetahuannya.

Banyak literatur yang kredibel tentang manajemen pengetahuan juga menyatakan bahwa berbagi pengetahuan adalah masalah paling kritis dalam optimalisasi sumber daya pengetahuan. Meskipun demikian, berbagi pengetahuan tidak berarti apa-apa tanpa *absorptive capacity* yang memadai (lihat Davenport dan Prusak 1998; Srivastava et al. 2006). Dengan melakukan *knowledge sharing*, diharapkan seseorang akan memiliki pemahaman yang lebih luas mengapa perusahaan membutuhkan *absorptive capacity* dan bagaimana perusahaan mengatur kapasitas ini (Indarti 2010). Seperti yang disebutkan di bagian sebelumnya, *knowledge sharing* adalah proses pembelajaran yang diambil dari banyak sumber internal dan eksternal.

Dengan demikian, tujuan akhir dari proses pembelajaran ini adalah peningkatan *absorptive capacity*. Intensitas *knowledge sharing* yang lebih tinggi yang dilakukan di perusahaan dapat meningkatkan kemampuan untuk menyerap pengetahuan itu sendiri (Liao et al. 2006). Tsai (2001) juga mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan antar unit bisnis memberikan pemahaman dan pembelajaran yang lebih luas yang memungkinkan satu unit

bisnis untuk menciptakan inovasi. Dengan kata lain, *knowledge sharing* adalah proses pembelajaran yang bertujuan untuk tidak hanya mendapatkan pengetahuan baru tetapi juga mempelajari saling pengertian tentang pengetahuan baru. Dengan demikian, diharapkan hasil proses pembelajaran mampu secara bertahap meningkatkan kemampuan menyerap pengetahuan.

Ketika kemampuan menyerap pengetahuan berkembang, satu organisasi akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mereplikasi, memperoleh, dan menerapkan pengetahuan. Sebagai contoh, jika UKM dapat menyerap lebih banyak pengetahuan dari lingkungan bisnisnya, UKM akan memiliki kesempatan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan. Dengan pengetahuan yang melimpah, sangat mungkin bagi UKM untuk menciptakan banyak tujuan komersial yang inovatif. Pendapat ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indarti (2010) yang mengungkapkan bahwa buah dari *absorptive capacity* UKM adalah peningkatan kemampuan inovasi UKM.

C. *Absorptive Capacity* dan Inovasi

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wuryaningrat (2013) meneliti mengenai *absorptive capacity* merupakan mediasi variabel dan bukan sebagai variabel anteseden. Penelitian ini sekaligus menyanggah penelitian Liao *et al.* (2006) yang menyebutkan *absorptive capacity* merupakan variabel independen.

Hasil penelitian Wuryaningrat menjelaskan bahwa *knowledge sharing* tidak bisa memberikan dampak besar secara langsung

pada kemampuan inovasi pada usaha kecil dan menengah di Sulawesi Utara. Dampaknya pada kemampuan inovasi UKM tergantung pada *absorptive capacity*. Artinya *knowledge sharing* tidak bisa mempengaruhi kemampuan inovasi tanpa didukung kemampuan menyerap pengetahuan.

Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Wuryaningrat tahun 2012 menunjukkan bahwa aktivitas *knowledge sharing* yang dilakukan oleh UKM di Yogyakarta justru memperlemah kemampuan inovasi, alasan yang diungkapkan karena inovasi seperti *bottleneck* yang berarti pengetahuan baru bisa banyak muncul tapi hanya segelintir inovasi saja yang dimunculkan. Dengan kata lain semakin baik *absorptive capacity* dari pelaku usaha maka semakin besar kemungkinan pelaku usaha mentransformasi pengetahuan menjadi inovasi.

Hasil-hasil riset tersebut merupakan bentuk konfirmasi dari pentingnya *absorptive capacity* bagi *knowledge sharing*. Dengan kata lain *knowledge sharing* tidak akan memberikan dampak yang signifikan jika tidak didukung oleh kemampuan menyerap pengetahuan yang memadai.



Bab 4

Kepemimpinan Transformasional

A. Pendahuluan

Pada Bab 3 dijelaskan pemahaman mengenai *absorptive capacity* sebagai faktor pendahulu penting bagi *knowledge sharing* untuk melahirkan inovasi usaha. Selanjutnya pada bab ini akan dimulai pembahasan beberapa variabel anteseden dari *Knowledge sharing* yang bisa mempengaruhi kemampuan inovasi.

Anteseden yang kedua adalah kepemimpinan transformasional. *Knowledge sharing* adalah aktivitas yang tidak bisa berjalan secara otomatis (lihat Bab 1) faktor yang bisa membuat *knowledge sharing* bisa berjalan di organisasi jika didukung oleh pemimpin yang transformasional.

B. Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985, sebagaimana dikutip dalam Yukl, 2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berusaha memotivasi bawahannya untuk mencapai prestasi kerja yang melebihi harapan organisasi. Oleh karena itu, Yukl (2006)

menyarankan pemimpin transformasional menerapkan gaya kepemimpinan untuk memotivasi, dengan cara: Pertama, mendorong karyawan untuk memiliki kesadaran yang lebih dalam tentang pentingnya keluaran atau hasil.

Kedua, mendorong karyawan untuk mengutamakan kepentingan kelompok; dan menjunjung tinggi kebutuhan karyawan yang lebih tinggi, seperti kebanggaan dan aktualisasi diri.

Menurut Bass ada empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional. Keempat dimensi tersebut adalah:

1. Sumber Inspirasi

Yukl (2006) dan Northouse (1997) menjelaskan bahwa sumber inspirasi, dapat disebut juga sebagai pemimpin karismatik. Pemimpin dengan dimensi ini merupakan tipe pemimpin yang berfungsi sebagai peran teladan bagi semua bawahannya. Pemimpin ini biasanya memiliki standar moral yang tinggi dan sangat dihormati dan dipercaya oleh bawahan.

2. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual adalah bagian dari kepemimpinan transformasional dan efektif mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif. Pemimpin yang memiliki karakteristik tersebut niscaya akan mampu memotivasi karyawan untuk mengembangkan metode baru dalam memecahkan masalah dalam suatu organisasi (Northouse, 1997).

3. Sumber Pertimbangan

Sumber pertimbangan adalah tipe kepemimpinan yang menciptakan pekerjaan dan dapat menghidupkan suasana lingkungan kerja. menggembarakan lingkungan. Pemimpin ini mau mendengarkan keluhan dan kebutuhan karyawan. Tipe pemimpin ini dapat bertindak sebagai pelatih, penasihat, dan konsultan (Yukl, 2006; Northhouse, 1997).

4. Sumber Motivasi

Sumber motivasi adalah dimensi kepemimpinan transformasional yang mampu berkomunikasi dan bersemangat dalam menyampaikan wawasannya, dan pandangannya termasuk visi kedepan.

C. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass 1985 jika mendiskusikan mengenai kepemimpinan transformasional tidak bisa dilepaskan dari diskusi tentang kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan pendulum yang berarti dalam diri pemimpin sebenarnya memiliki karakteristik dua tipe kepemimpinan ini. Pemimpin bisa cenderung menjadi transformasional atau transaksional bahkan bisa memanfaatkan dua tipe kepemimpinan ini tergantung pada situasi dan kondisinya.

Kepemimpinan transaksional dapat didefinisikan sebagai proses transaksional antara pemimpin dan bawahannya. Manajer dengan tipe kepemimpinan transaksional mendorong bawahan untuk bekerja melalui ketaatan berdasarkan

kesepakatan eksplisit dan implisit yang dibuat antara pemimpin dan bawahan (Deluga, 1990). Sebagai contoh, karyawan telah diberikan target pekerjaan yang spesifik. Jika mereka mencapai target, karyawan tersebut akan menerima imbalan atau insentif dari pimpinan. Jika karyawan tidak mencapai target, manajer akan melakukan tindakan evaluatif, seperti pemberian sanksi.

Bass (1985; 1990, sebagaimana dikutip dalam Yukl, 2006) lebih lanjut menjelaskan bahwa transaksional gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua dimensi: *contingent reward* dan *exception management*.

1. *Contingent reward*.

Mengacu pada proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan penghargaan (Northouse, 1997). Lebih lanjut dijelaskan bahwa *contingent reward* memungkinkan pemimpin untuk membuat kesepakatan dengan karyawan mengenai apa yang harus mereka lakukan dan apa yang harus mereka kerjakan. Mereka memperoleh *reward* jika pekerjaan yang disepakati berhasil diselesaikan.

2. *Exception management*.

Bentuk koreksi atau evaluasi oleh pemimpin ketika seorang karyawan membuat kesalahan (Northouse, 1997; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Adapun karakteristik manajer dengan tipe kepemimpinan transaksional adalah: pertama, pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan bahwa karyawan akan memperolehnya jika prestasi mereka memenuhi harapan perusahaan.

Kedua, pemimpin menukar upaya karyawan dengan imbalan dan ketiga, pemimpin tanggap terhadap kebutuhan karyawannya selama itu setara nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

D. Manajemen Pengetahuan dan Kepemimpinan Transformasional.

Bagian integral dari manajemen pengetahuan adalah *knowledge sharing*. Menjadi penting dikarenakan *knowledge sharing* memiliki hubungan yang erat dengan manajemen pengetahuan untuk mengoptimalkan sumber pengetahuan. Meskipun *knowledge sharing* sangat penting bagi perusahaan, satu masalah yang signifikan adalah bahwa *knowledge sharing* tidak muncul secara otomatis, atau yang disebut sebagai *knowledge stickiness*. Mengatasi kesulitan ini, kepemimpinan yang baik bisa dimanfaatkan untuk mengoptimalkan *knowledge sharing*.

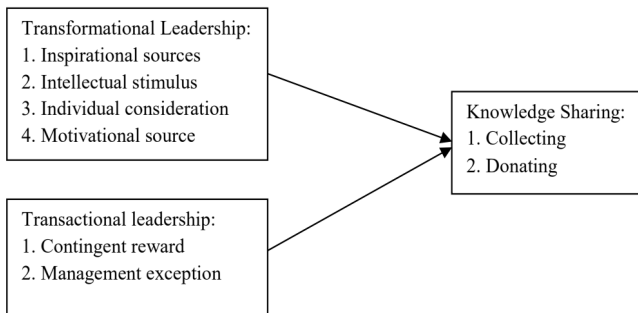
Kepercayaan merupakan faktor penting yang mendukung proses *knowledge sharing* (Davenport & Prusak, 1998). Ketika seorang individu telah memperoleh kepercayaan, manusia dapat berbagi yang diketahuinya dengan orang lain. Pemimpin yang menginspirasi dapat memperoleh kepercayaan mutlak dari bawahan. Demikian pula, seorang pemimpin yang berfungsi sebagai sumber motivasi biasanya akan komunikatif dan bersemangat dalam menyampaikan wawasannya. Ketika bawahan telah sangat dipengaruhi oleh persepsi pemimpin ini, akan dimungkinkan *knowledge sharing* akan lebih berjalan dengan baik. Sebagai stimulus intelektual, pemimpin yang

penuh inspirasi bisa memahami pentingnya pengetahuan. Akibatnya, pemimpin ini dapat mendorong bawahan untuk melakukan *knowledge sharing*. Seorang pemimpin yang menjadi sumber pertimbangan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Deluga (1990) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membentuk ikatan emosional dalam hubungan pemimpin dan bawahan, yang diwakili melalui kepercayaan dan keyakinan pada pengaruh dan kemampuan pemimpin. Manajer yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan dimana bawahan merasakan ikatan emosional yang kuat dengan pemimpin. Sebagai contoh ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan bawahan memungkinkan pemilik pengetahuan (e.g. owner UMKM) bisa membujuk karyawan untuk mengembangkan pengetahuan untuk kepentingan perusahaan. Melalui emosi ini koneksi dapat terbangun, dan karyawan bersedia untuk melakukan *knowledge sharing* berbagi pengetahuan bahkan tanpa diminta.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah perilaku bawahannya. Pandangan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Bryant (2003) dan Crawford (2005), yang menunjukkan bahwa gaya transformasional secara positif mempengaruhi manajemen pengetahuan.

Pada gambar 1 dibawah ini merupakan konseptual model dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *knowledge sharing*.



Gambar 2. Konseptual Model (Rawung *et al.*, 2015).

Gambar 2 diatas menjelaskan bahwa setiap dimensi dari kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat mempengaruhi *knowledge sharing*. Dalam risetnya Rawung *et al.* (2015), menjadikan setiap dimensi yang ada menjadi variabel riset, dengan cara tersebut dapat dilihat dari setiap dimensi yang memberikan pengaruh positif/signifikan pada *knowledge sharing*. Penelitiannya dilakukan pada pemilik UKM sektor produksi di Sulawesi Utara.

Hasil riset memberikan bukti empiris bahwa pemimpin yang menjadi dasar pertimbangan individu, dan inspirasi individu berpengaruh positif signifikan pada terbangunnya aktivitas *knowledge sharing*. Sedangkan dimensi lain seperti stimulus intelektual dan sumber tidak bisa menjadikan aktivitas *knowledge sharing* terbangun. Begitu pula dengan contingent reward juga belum mampu meningkatkan secara signifikan aktivitas *knowledge sharing*.

Dengan demikian dapat dikatakan pemimpin yang dapat menjadi dasar pertimbangan individu/karyawan dan

menginspirasi adalah pemimpin yang dianggap mampu menggerakkan karyawannya untuk berbagi pengetahuannya. Pemimpin yang memberi contoh yang kerap berbagi pengetahuan, informasi dan pengalaman bisa menjadi sumber pertimbangan dan inspirasi bagi karyawan.



Bab 5

Kepercayaan

A. Pendahuluan

Pada Bab 4 telah dijelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap terbentuknya aktivitas *knowledge sharing*. Pada Bab 5 ini akan dijelaskan hasil riset yang berkaitan dengan pengaruh kepercayaan pada *knowledge sharing*.

B. Kepercayaan

Kata kepercayaan berasal dari bahasa Jerman, *trost* yang berarti nyaman (*comfort*), dan berawal dari *assessment* terhadap kemampuan atau karakter orang lain. 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 Glinow, 2018). 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)

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.

Davenport dan Prusak (1998) menyebutkan bahwa pada tahun 1990-1991 tim dokter bedah di Rumah Sakit New England melakukan riset untuk mencari tahu agar tingkat keberhasilan operasi bedah berhasil. Ternyata kuncinya terletak pada kepercayaan antar tim dokter dengan perawat dan staf pendukung lainnya. Mereka percaya bahwa keahlian dan kemampuan tim operasi yang ada dari dokter sampai dengan perawat dan staf pendukung lainnya akan sangat membantu dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

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).

Menurut Lewis dan Wiegert di tahun 1985 mengatakan kepercayaan interpersonal memiliki dua fondasi yaitu: kepercayaan kognitif dan kepercayaan afeksi (McAllister, 1995:25). 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 di masa lalu, kemiripan atau kesamaan kehidupan sosialnya, dan pertimbangan konteks organisasinya (Zucker, 1986 dalam

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 keandalan kepercayaan afektif dapat terbangun melalui interaksi-interaksi sebelumnya antar individu yang terlibat dalam organisasi (Lewicki *et al.*, 2006:1002).

Hubungan dua dimensi kepercayaan interpersonal ini dapat dilihat dari kepercayaan kognitif mendahului kepercayaan afektif (McAllister, 1995; Lewicky, 2006). Dengan kata lain tingginya rendahnya tingkat kepercayaan afektif bisa timbul melalui kepercayaan kognitif yang terbangun. Oleh karenanya walaupun kepercayaan afektif dan kognitif merupakan dimensi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan tidak terpisahkan dalam pengukuran atau penelitian yang melibatkan variabel kepercayaan interpersonal (McAllister, 1995; Lewicky *et al.*, 2006).

Pada bagian selanjutnya akan dijelaskan bagaimana hubungan dan pengaruh kepercayaan pada sumberdaya pengetahuan. Secara garis besar bisa disimpulkan dari

pembahasan selanjutnya bahwa kepercayaan merupakan hal yang sangat esensial bagi perusahaan untuk memperkuat dirinya melalui berbagi sumberdaya pengetahuan.

C. Kepercayaan dan *Knowledge Sharing*

Kepercayaan merupakan alat yang sangat berpengaruh pada manajemen suatu perusahaan, dikarenakan kepercayaan akan mempertajam kinerja bisnis dan inovasi (Hisrich *et al.* 2017:103). Davenport dan Prusak (1998:34) 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, 2002:64). Kemudian proses kedua adalah memastikan kepercayaan ada di seluruh lapisan organisasi (*ubiquitous*). Jika kepercayaan gagal berada dalam organisasi maka pengetahuan dan atau informasi yang di bagikan akan menjadi pengetahuan yang asimetris 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 ke bawah. Dengan kata lain pengetahuan manajemen tingkat atas harus bisa dipercaya dahulu oleh tingkat di bawahnya, ketika pengetahuan manajemen tingkat atas bisa dipercaya dan diandalkan 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). 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 suatu perasaan bahwa orang lain tidak akan mengambil keuntungan dari risiko yang mungkin diterimanya (McAllister, 1995).

Mengacu pada pendapat McAllister (1995) di atas dapat dikatakan bahwa melalui terjalinnya kepercayaan, maka individu dalam perusahaan memungkinkan akan memberikan apa yang dia miliki, 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 dia miliki 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 faktor penghambat *knowledge sharing* yaitu rendahnya hubungan relasi. Dalam satu studi yang dilakukan oleh perusahaan teknologi dan informasi IBM, terungkap bahwa faktor kepercayaan adalah '*magic ingredient*' adalah faktor fundamental untuk mendorong *knowledge sharing* didalam IBM (Levin *et al.*, 2002:2).

Beberapa penelitian terdahulu memastikan hal tersebut. Abrams *et al.* (2003) dan Al-Alawi (2007) dalam risetnya memberi bukti empiris yang sama bahwa faktor 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 bahwa kepercayaan yang terjalin dalam perusahaan akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas *knowledge sharing*. dengan kata lain bukan hanya kuantitas *knowledge sharing* yang semakin tinggi, tetapi dari sisi kualitas *knowledge sharing* juga diperhatikan. Selain itu Javadi (2012) dalam risetnya mengungkapkan bahwa faktor motivasi dan kepercayaan adalah faktor yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan perilaku *knowledge sharing*. Park dan Lee

(2013) mengindikasikan bahwa anggota tim akan membagikan pengetahuannya ketika mereka percaya kepada rekan-rekannya dan merasa tergantung dengan keberadaan rekannya.

Riset yang dilakukan oleh Pangil *et al.*, (2014) di Malaysia, menunjukkan bahwa pada efektivitas tim virtual perusahaan ditentukan oleh faktor kepercayaan yang akan terlebih dahulu mendorong terciptanya tim virtual yang bersedia untuk *knowledge sharing*. Kemudian dalam meta analisis yang dilakukan oleh Kaewchur dan Phusavat (2016) menjelaskan bahwa kesimpulan dari berbagai literatur manajemen pengetahuan ada 5 (lima) faktor kunci *knowledge sharing* yaitu kepercayaan, teknologi informasi, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Sebagai catatan kepercayaan merupakan salah satu dari tiga faktor terbesar yang banyak disebutkan oleh berbagai literatur manajemen pengetahuan.

Dalam kaitannya dengan kepercayaan kognitif dan afektif, Swift dan Hwang (2012) menemukan bukti empiris yang menyimpulkan bahwa 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*, 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

sosial *knowledge sharing* dalam perusahaan. Ditambahkan oleh mereka bahwa kepercayaan kognitif banyak berperan pada *knowledge sharing* yang eksplisit, sedangkan untuk *knowledge sharing tacit* kepercayaan afeksi yang berperan. Riset Blass dan Martin (2016) merupakan hasil konfirmasi dari risetnya Holste dan Fields (2010) yang memberi 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 memberi 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 dari berbagai macam latar belakang perusahaan, dan hubungan fisik dan non fisik (virtual). 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 dia ketahui dan kepercayaan juga membuat individu berkenan untuk memberikan pengetahuannya ketika ada ajakan atau diminta oleh rekan kerjanya.

Hasil disertasi dari Wuryaningrat (2020) menyatakan bahwa kepercayaan positif signifikan mendorong aktivitas donasi dan mengumpulkan pengetahuan (dimensi *knowledge sharing*). Wuryaningrat (2020) dalam disertasinya menjelaskan bahwa aktivitas *knowledge sharing* di industri kreatif di Provinsi Bali, Yogyakarta dan Sulawesi Utara perlu dilakukan untuk mendorong kemampuan inovasi industri kreatif. Salah satu hal yang mutlak diperlukan adalah terbangunnya terlebih dahulu kepercayaan dalam organisasi. Hasil ini mengkonfirmasi banyak riset sebelumnya yang mendukung bahwa elemen penting bagi *knowledge sharing* adalah kepercayaan.

Kepercayaan merupakan alat yang sangat berpengaruh pada manajemen suatu perusahaan, dikarenakan kepercayaan akan mempertajam kinerja bisnis dan inovasi (Hisrich *et al.* 2017). Davenport dan Prusak (1998) berpendapat tanpa kepercayaan sumber daya 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 berada dalam organisasi maka pengetahuan dan atau informasi yang di bagikan 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).

Beberapa riset yang sudah disampaikan diatas menjelaskan kepercayaan baik sebagai variabel anteseden atau bebas atau variabel mediasi. Akan tetapi Wuryaningrat *et al.* 2022 dalam kegiatan *International Joint Conference on Science and Technology bidang (IJCST - ICSS) 2022* menyampaikan bahwa kepercayaan bukan hanya sebagai variabel mediasi atau bebas tetapi juga bisa menjadi variabel moderasi antara hubungan *knowledge sharing* dengan kemampuan inovasi di industri kreatif subsektor kerajinan tangan. Dasar pemikirannya terletak pada kepercayaan muncul bukan saja dari relasi yang baik, tetapi sikap percaya bisa muncul karena terpaksa atau kurang memiliki pilihan.

Hasil penelitiannya menyatakan kepercayaan memperkuat secara signifikan pengaruh *knowledge sharing* dengan kemampuan inovasi. Hal ini dapat diartikan bahwa *knowledge sharing* walaupun secara langsung sudah bisa mempengaruhi secara signifikan kemampuan inovasi industri kreatif akan tetapi pengaruhnya bisa diperkuat atau diperlemah dengan terbangun atau tidaknya kepercayaan dalam organisasi di industri kreatif subsektor kerajinan tangan.



Bab 6.

Person Job (Pj-Fit) and Organization Fit (Po-Fit)

A. Pendahuluan

Pada Bab 5 telah dijelaskan mengenai kepercayaan sebagai variabel pendahulu dari *knowledge sharing*. Pada bab ini akan disampaikan mengenai peran PJ-Fit dan PO-Fit terhadap *knowledge sharing*.

B. PJ dan PO Fit

Teori *PJ-Fit* berbicara mengenai kompatibilitas atau kesesuaian antara atribut individu dengan karakteristik atau deskripsi pekerjaan. Kristof dan Brown (2000) mendefinisikan PJ-Fit sebagai kesesuaian antara kepribadian, pengetahuan, keahlian dan kemampuan dengan deskripsi pekerjaannya. Untuk melihat PJ-Fit dapat dilihat dari dua hal yaitu *demand-abilities fit* (selanjutnya akan disebut DA-Fit) dan *need-supply fit* (selanjutnya akan disebut NS-Fit) (Caplan, 1987).

DA-Fit berbicara tentang penyesuaian pengetahuan, kemampuan dan keahliannya dengan kebutuhan pekerjaannya. Sedangkan *NS-Fit* adalah Fit merupakan kecocokan antara

individu dengan pekerjaan yang didasari dengan kebutuhan individu dengan gaji atau imbalan yang didapat dari pekerjaannya. Dari dua hal tersebut dapat disimpulkan kesesuaian yang baik terjadi ketika individu memiliki kompetensi, keahlian dan kemampuan yang benar untuk menjalankan pekerjaannya guna memenuhi kebutuhannya.

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 *PO-Fit*, dimana *PO-Fit* merupakan kecocokan antara 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.

Lebih lanjut mengenai *PO-Fit* sesuai hasil kesimpulan dari Lee dan Wu (2012) biasa digunakan untuk melihat arah relasi antara kepribadian dengan informasi pekerjaan dan daya tarik organisasi. Hal ini sejalan dengan Schneider (1987) yang mengungkapkan bahwa individu akan tertarik bergabung ke dalam organisasinya berdasarkan kesesuaiannya dengan ketertarikan dan kepribadiannya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka organisasi atau perusahaan bisa mencari dan menyeleksi karyawannya yang bisa disesuaikan dengan yang menjadi nilai-nilai organisasi yang meliputi budaya, visi dan misi serta karakter organisasi. Oleh karenanya untuk mencapai visi perusahaan langkah idealnya adalah menemukan individu yang mampu beradaptasi dengan cepat ke dalam organisasi. Adaptasi tersebut sulit dilaksanakan apabila orang-orang dalam perusahaan tidak sesuai dengan karakter dan budaya organisasi. Sebagai contoh ketika Toyota memiliki falsafah *kaizen* atau *continuous improvement*, dan menerapkan *knowledge sharing* (Dyer dan Nobeoko, 2012), maka idealnya karyawan yang sesuai dengan Toyota adalah individu yang inovatif, kreatif, mudah bergaul.

C. PJ dan PO Fit dan Kepercayaan

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) 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) bahwa dalam *knowledge sharing* harus ada kesamaan bahasa, budaya, pikiran. Dengan kata lain tercipta apa 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

PJ-Fit berbicara mengenai kesuaian antara pengetahuan, kemampuan dan keahlian (KSA) karyawan dengan deskripsi pekerjaannya. Menurut Kristoff dan Brown (1996:11) *PJ-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.

PJ-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 saling membaaur karena ketidakpercayaan dirinya. McAllister (1995) menyebut hal ini sebagai kepercayaan

kognitif dimana adanya suatu keengganan untuk memilih percaya pada orang lain dikarenakan ketidakmampuan 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 faktor kedekatan antar personal sangat berdampak positif pada *knowledge sharing*. Karakteristik dan faktor 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 unsur *knowledge oriented*, saling percaya satu sama lainnya, dan komitmen organisasi yang kuat. Kemudian, Afsar *et al.*, (2015) mengungkapkan bahwa PJ-Fit positif berpengaruh pada iklim inovasi dalam organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan inovasi. Covella (2017), menjelaskan bahwa PJ-Fit dan PO-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.

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 kepribadian. Dalam prosesnya individu bisa dipilih masuk dalam organisasi berdasarkan konsep tersebut.

Sebagai contoh jika budaya organisasi adalah budaya organisasi yang mencerminkan energiknya organisasi maka yang dibutuhkan organisasi adalah karyawan yang juga enerjik. Southwest airlines adalah sebuah perusahaan penerbangan yang mengedepankan keceriaan dan sikap karyawan yang siap berkorban atau mau berbuat baik bagi orang lain, maka yang dibutuhkan perusahaan adalah bukan saja keterampilan, pengalaman yang tinggi ataupun pendidikan tinggi karyawan tetapi lebih pada kepribadian 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 PO-Fit berpengaruh positif pada kepercayaan inovasi yang pada gilirannya akan mempengaruhi iklim inovasi. Covella (2017) memiliki pendapat yang menguatkan yaitu PO-Fit memiliki pengaruh pada

keterikatan karyawan pada pekerjaannya ketika dikuatkan dengan kepercayaan organisasional. Dengan kata lain kesesuaian nilai-nilai individu seperti karakteristik, budaya dan kepribadian 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 PO-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.

Dapat disimpulkan PJ-FIT dan PO-Fit diduga bisa mempengaruhi kepercayaan, yang pada bagian sebelumnya disampaikan bahwa kepercayaan merupakan variabel penting bagi terbangunnya aktivitas *knowledge sharing*. Hasil riset dari Wuryaningrat *et al.* (2019) menjelaskan bahwa hanya PJ-Fit yang bisa berpengaruh secara signifikan pada terbangun kepercayaan pada industri kreatif di Indonesia. Sedangkan PO-Fit hanya memiliki pengaruh yang kecil saja pada kepercayaan.

Dengan demikian PJ-Fit berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan. Pengetahuan tersebutlah yang dipercaya dapat membangun kepercayaan. Dengan kata lain ketika seseorang akan mudah percaya kepada orang lain jika orang tersebut dianggap memiliki kemampuan yang kapabel. McAllister (1995) dan McShane dan Gilnow (2018) menjelaskan bahwa kepercayaan terdiri dari dua hal yaitu kepercayaan kognitif dan kepercayaan afektif. Dalam hal ini PJ-Fit diperlukan untuk mengembangkan kepercayaan berdasarkan dari kepercayaan kognitif tenaga kerja (McShane 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 sedikitidaknya mempelajarinya.

Pendapat dan contoh tersebut di konfirmasi oleh Kristoff dan Brown (1996). Dijelaskan PJ-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 maupun rekan kerja lainnya.

PO-Fit dampaknya tidak bisa dirasakan untuk membangun kepercayaan dalam industri kreatif. Peran sentral dari pemilik atau manajer (Stanworth dan Curran, 1976)) tampaknya bisa dijadikan alasannya.

Jika peran pemilik terlalu kuat, dimungkinkan 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 faktor 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. Pemilik usaha bisa saja kurang memiliki pilihan, apalagi lokasi usaha jika sebagian besar berada di desa dan daerah pinggiran, lokasi yang membuat pilihan bagi para pemilik usaha semakin terbatas untuk mencari tenaga kerja.

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 and A. Demirgüç-Kunt. 2004. Small and

- Medium Enterprises across the Globe. *Small Business Economics*, Vol. 29 pp. 415-434
- Bagozzi, R.P., and 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, Prentie-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. and A. Srivastava. 2002. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward system. *Journal of Leadership and Organizations Studies*, 9: 64-76.
- 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, 515-24.
- 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., and 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., & 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.
- 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.
- Creativity. 2019. In *Encyclopedia Britannica*. Retrived February, 3rd, 2019 from <http://www.britannica.com>
- Covella, G. 2017. *Person-Job Fit And Person-Organization Fit*

- Influence On Turnover Intention: A Mixed Model Approach*. Trident University International, disertasi (tidak dipublikasikan)
- 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. vom Brocke 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 Toyota case. *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
- Franken, J. 2013, *The role of trust in intra-organizational knowledge transfer and use of knowledge*, MSc Thesis, Open University, The Netherlands.
- Frappaolo, C. 2006. *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd, England.
- Goh, See-Kwong, Manjit-Singh, 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.
- Harrison, N., dan D. Samson. 2002. *Technology Management*, New York, McGraw Hill.
- Hashima, K.F., 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.
- 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., D. Dyahjatmayanti. 2015. *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik*. Gadjah Mada University Press
- Javadi, M.H.M., N.D. Zadeh, 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. 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. dan N.F. Wuryaningrat. 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, Bruce, dan Udo Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3 (3), pp. 383-397.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- Palomino, R., R. Matinenez., 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.
- 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
- 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.
- Seheult, E. 2016. *A Quantitative Examination of Authentic Leadership, Tenure, and Propensity for Knowledge Sharing Behavior in Organizations*. Thesis Dissertation. Proquest LLC.

- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 Entreprises at North Sulawesi, Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15:1 61-77.
- Wuryaningrat, N.F. 2017. Examining Endangered *International Journal of Business Society* 18, s2, pp.
- Wuryaningrat, N. F., Kindangen, P., Sendouw, G., & Lumanouw, B. (2019). The role of person job fit and person organization fit on the development of innovation capabilities at indonesia creative industry. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5C), 80-85.
- 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*, emerald publishing.
- 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. Büyükbeşe. 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.

Tentang Penulis

Dr. Nikolas Fajar Wuryaningrat, S.E., M.Sc. yang terlahir di Jakarta pada tanggal 10 Mei 1981 adalah dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Manado dengan jabatan fungsional saat ini adalah lektor kepala. Bidang keahlian yang digelutinya adalah Manajemen Pengetahuan, Manajemen Strategik, dan Kewirausahaan. Selain itu penulis adalah pemerhati bisnis Usaha Kecil Menengah. Selain buku penulis juga aktif dalam menulis artikel yang sudah dipublikasikan di beberapa Jurnal Internasional bereputasi dan jurnal nasional terakreditasi.

Beliau menyelesaikan studi Sarjana bidang Manajemen di Universitas Atma Jaya Yogyakarta tahun 2004, *Master of Science in Management* di Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM Yogyakarta tahun 2012 dan Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 2020. Konsentrasi Pendidikan dan riset semenjak S2 adalah *Knowledge Management and Innovation*. Beberapa tugas tambahan seperti ketua jurusan dan wakil dekan pernah dilalui beliau. Saat ini beliau merupakan sekretaris Forum Manajemen Indonesia cabang Sulawesi Utara dan aktif sebagai editor dan *reviewer* di berbagai jurnal internasional dan nasional.