

BAB I

PENDAHULUAN

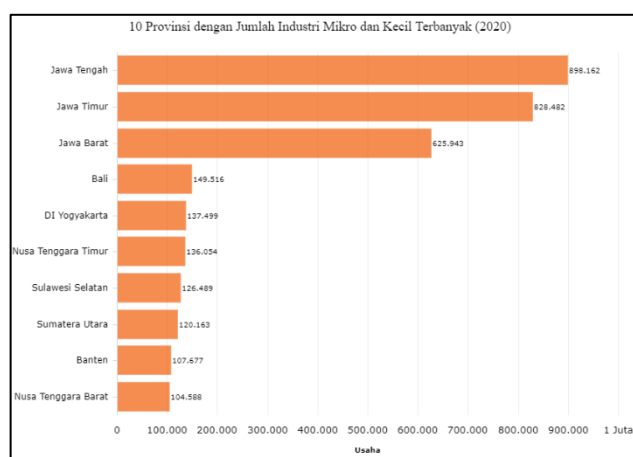
1.1 Latar Belakang

Perkembangan usaha yang cepat dan dinamis menuntut setiap usaha untuk siap melakukan inovasi secara berkala untuk mempertahankan eksistensinya di pasar. Sama halnya dengan perkembangan UMKM, hal inipun perlu diperhatikan mengingat pentingnya peran UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) di Indonesia yang merupakan hal yang fundamental dalam menopang perekonomian negara. Dilansir dari laman djkn.kemenkeu.go.id yang mengutip data dari Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (KUKM) di tahun 2018 menyebutkan bahwa jumlah pelaku UMKM berada di angka 64,2 juta atau setara dengan 99,99% dari jumlah keseluruhan pelaku usaha yang ada di Indonesia. Adapun jumlah kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 61,1%.

Dalam menopang perekonomian nasional, negara tidak hanya mengandalkan UMKM saja, tetapi juga pada keberadaan Industri Kecil dan Menengah (IKM). Kedua bentuk usaha ini memang selalu berjalan beriringan untuk menciptakan produk/layanan unggul yang dibutuhkan masyarakat. Disampaikan pada laman kemenperin.go.id yang mengutip data Badan Pusat Statistik (BPS) di tahun 2021 menyebutkan bahwa jumlah IKM di Indonesia mencapai 4,41 juta unit usaha, yang juga menyerap tenaga kerja sebanyak 15,64 juta orang. Disebutkan juga bahwa keberadaan IKM di Indonesia menyumbang 21,22% dalam

pertumbuhan industri non-migas, dengan sektor yang mendominasi berupa makanan dan minuman, fesyen, dan kerajinan.

Demikian juga yang terjadi di Jawa Tengah, salah satu provinsi di Indonesia, dengan eksistensi UMKM/IKM nya. Tidak dapat diragukan lagi, keberadaan usaha tersebut menjadi tulang punggung perekonomian Provinsi Jawa Tengah. Adapun Jawa Tengah juga dikenal dengan provinsi yang memuncaki jumlah Industri Mikro dan Kecil (IKM) terbanyak se-Indonesia pada tahun 2020.



Gambar 1. 1 Provinsi dengan Jumlah IKM Terbanyak (2020)

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), diolah oleh Katadata

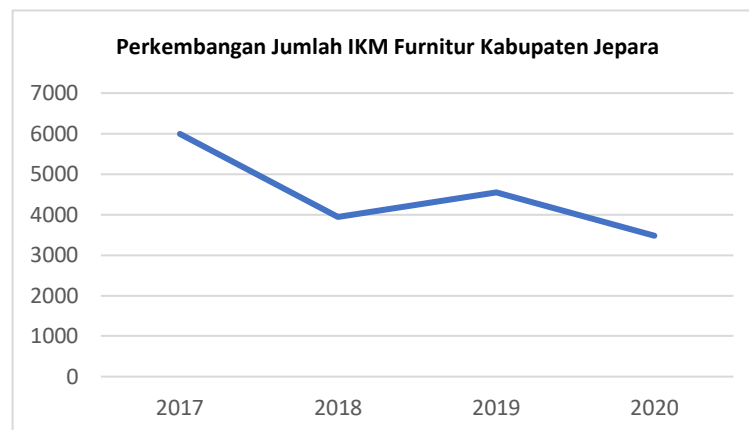
Dapat dilihat pada grafik tersebut, Jawa Tengah memiliki jumlah IKM yang mencapai hingga 898.162 unit usaha. Adapun sektor usaha tersebut tersebar dalam bermacam-macam kategori, meliputi makanan, minuman, tekstil, kayu, hingga furnitur.

Berbicara mengenai IKM furnitur, Jawa Tengah merupakan rumah bagi pusat kerajinan ukir maupun mebel se-Indonesia. Di bawah naungan Provinsi Jawa Tengah, terdapat Kabupaten Jepara yang dijuluki sebagai kota ukir dengan ratusan hingga ribuan usaha furnitur di dalamnya. Kabupaten Jepara juga sudah

diakui oleh internasional dalam kemahiran dan kualitas furnitur yang diproduksinya.

Disebutkan oleh Herry Purnomo selaku ilmuwan dari Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR) menyatakan bahwa hampir 30% ekonomi Jepara bergantung pada furnitur. Hal ini juga dikonfirmasi oleh data yang dipublikasi oleh BPS Kabupaten Jepara yang menuliskan bahwa kontribusi industri pengolahan terhadap perekonomian Kabupaten Jepara sebesar 34,86%. Tidak hanya itu, industri pengolahan juga menduduki peringkat pertama dalam menyumbang perekonomian Kabupaten Jepara pada tahun 2020.

Melihat fenomena tersebut, sudah seharusnya keberadaan IKM furnitur pada Kabupaten Jepara terus bertambah dan berkembang karena potensinya yang amat besar. Perkembangan furnitur ini pun tentunya berguna untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Kabupaten Jepara itu sendiri. Namun, tidak disangka, data yang penulis peroleh dari BPS dan Disperindag Kabupaten Jepara justru menunjukkan fenomena yang berlawanan dengan harapan.

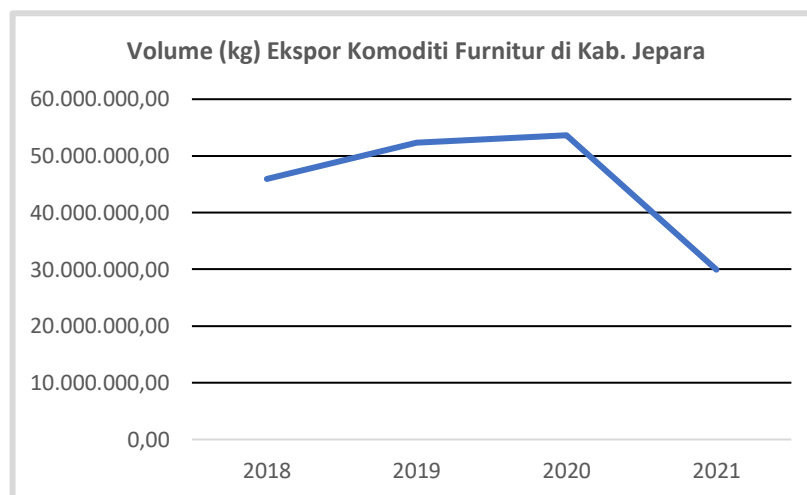


Gambar 1. 2 Perkembangan Jumlah IKM Furnitur Kab. Jepara (2017-2020)

Sumber: Data 2017-2018 oleh BPS Kab. Jepara; Data 2019-2020 oleh Disperindag Kab. Jepara

Melihat grafik tersebut, dapat disimpulkan bahwa jelas terdapat penurunan dari segi kuantitas IKM furnitur di Kabupaten Jepara. Hal ini tentunya menjadi permasalahan tersendiri bagi Kabupaten Jepara untuk menangani hal tersebut.

Tidak berhenti pada penurunan jumlah IKM saja, beberapa tahun terakhir juga terdapat tren yang menurun dari segi penjualan mebel/furnitur di Kabupaten Jepara.

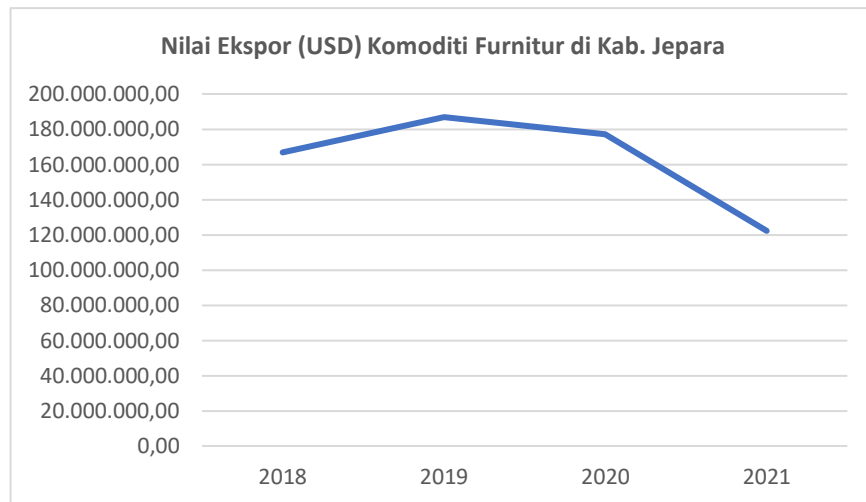


Gambar 1. 3 Grafik Volume Ekspor Furnitur Jepara selama 4 Tahun

Sumber: Data 2017-2018 oleh BPS Kab. Jepara; Data 2019-2020 oleh Disperindag Kab. Jepara

Seperti yang terlihat pada grafik di atas, terdapat penurunan volume ekspor (kg) yang signifikan pada periode tahun 2018-2021. Mengutip data dari publikasi Kabupaten Jepara dalam Angka, tahun terbit 2019 hingga 2022, terdapat setidaknya penurunan sebesar 44% volume ekspor komoditi furnitur Kabupaten Jepara di tahun 2020 ke 2021. Pada tahun 2018, usaha mebel di Jepara mampu mengekspor sebanyak 45.920.346,50 kg, dilanjutkan dengan tahun 2019 dengan jumlah ekspor sebanyak 52.370.238,74 kg, tahun 2020 dengan jumlah ekspor

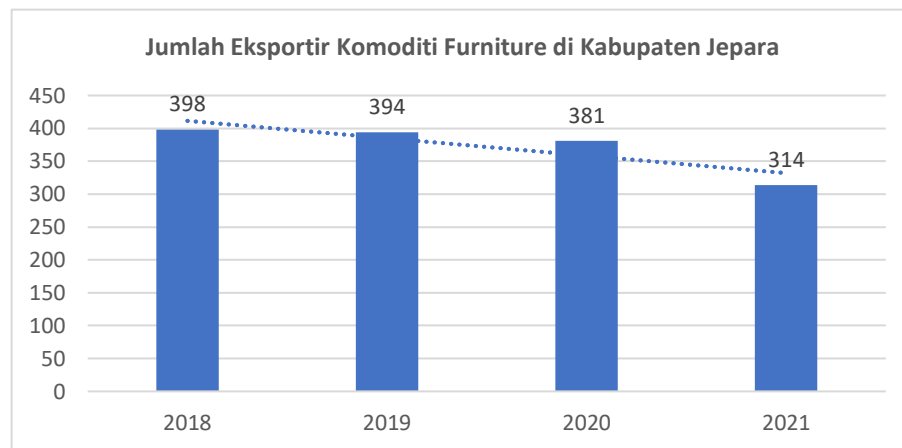
sebanyak 53.642.569,22 kg, dan ditutup dengan tahun 2021 yang mampu mengekspor sebanyak 29.940.487,94 kg. Perubahan tersebut cukup signifikan dengan penurunan yang terjadi.



Gambar 1. 4 Grafik Nilai Ekspor Komoditi Furnitur di Jepara selama 4 Tahun

Sumber: Data 2017-2018 oleh BPS Kab. Jepara; Data 2019-2020 oleh Disperindag Kab. Jepara

Penurunan volume ekspor komoditi furnitur tentunya memberikan dampak pada penurunan nilai ekspor juga. Pada data yang diambil dari publikasi Kabupaten Jepara dalam Angka tersebut, terlihat dengan jelas ada penurunan nilai ekspor dari tahun 2019 ke 2020 dan 2021. Tercatat di tahun 2018 Jepara mampu menghasilkan 166.862.444,20 (USD), lalu 2019 sebanyak 186.854.397,15 (USD), setelahnya 2020 sebanyak 177.035.721,82 (USD), dan ditutup dengan 122.255.468,31 (USD) pada tahun 2021. Bila dilihat dari tren tersebut, terdapat penurunan sebesar 5% dari tahun dasar 2019 menuju tahun 2020, dan penurunan lagi sebesar 31% dari tahun dasar 2020 menuju tahun 2021. Penurunan yang besar ini tentunya memberikan dampak yang besar pula pada perajin mebel di Jepara.



Gambar 1. 5 Grafik Jumlah Eksportir Furnitur di Jepara selama 4 Tahun

Sumber: Data 2017-2018 oleh BPS Kab. Jepara; Data 2019-2020 oleh Disperindag Kab. Jepara

Tidak hanya volume dan nilai ekspor yang menurun, pada komoditi furnitur juga terdapat penurunan jumlah eksportir dari tahun 2018 hingga 2021. Seperti yang terlihat pada gambar 1.5 di atas, tertera bahwa jumlah eksportir komoditi furnitur di Kabupaten Jepara pada tahun 2018 semula sebanyak 398, di tahun 2019 menurun 1% menjadi 394, di tahun 2020 menurun 3% menjadi 381, dan di tahun 2021 menurun sebanyak 18% menjadi 314 eksportir saja (yang tercatat pada publikasi Kabupaten Jepara dalam Angka).

Kabupaten Jepara dengan 16 kecamatan di bawahnya merasakan fenomena ini tanpa terkecuali. Terutama di Kecamatan Tahunan, salah satu kecamatan di Kabupaten Jepara yang menjadi pusat usaha mebel terbanyak. Mengutip dari laman serat.id, disebutkan oleh Kepala Bidang (Kabid) Perdagangan Dinas Perdagangan Kabupaten Jepara, Iskandar Zulkarnain menyatakan bahwa penurunan nilai ekspor ini merupakan imbas dari keberadaan pandemi COVID-19. Hal tersebut mengakibatkan tingginya biaya *container* dan kapan

pengangkut produk yang akan diekspor. Secara eksternal, perajin mebel Jepara dihadapi hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindari, berupa kondisi ekonomi global yang terdampak oleh COVID-19. Namun, di sisi lain, secara internal, terdapat beberapa fenomena yang ditemui usaha-usaha furnitur Jepara. Perajin mebel di Jepara sulit mendapatkan regenerasi. Saat ini, banyak anak muda yang beralih menjadi buruh pabrik dan meninggalkan industri mebel dikarenakan pengerjaan industri mebel membutuhkan kemampuan khusus dalam mengukir. Dengan begitu, saat ini perajin mebel di Jepara didominasi oleh orang tua. Apabila usaha mebel tersebut sedang menerima banyak pesanan, perajin-perajin mebel di Jepara cenderung mempekerjakan kuli yang dibayar harian. Hal ini berpotensi untuk memunculkan perubahan-perubahan standar kualitas yang dihasilkan oleh tangan yang berbeda. Dengan begitu pun, kuli yang bekerja dengan perajin mebel tersebut hanya akan terikat karena uang, bukan karena kekeluargaan atau rasa kepemilikan.

Tidak hanya itu, perajin mebel juga menghadapi kesulitan mengelola teknologi, termasuk penggunaan internet. Hal ini disebutkan oleh Marsudik, perajin mebel di Kampung Sembada Ukir Desa Petekean, Kecamatan Tahunan, yang dikutip dalam laman surabayapagi.com di tahun 2017, menyatakan "...Kami maksimal lewat jaringan *Whatsapp* dan telepon saja. Hanya diketahui oleh beberapa relasi yang sudah tercatat". Adapun data secara kualitatif yang penulis peroleh melalui diskusi singkat yang pernah penulis lakukan di tahun 2022 dengan salah satu perajin mebel di Jepara menunjukkan fenomena serupa. Ibu Fefi Kuhayanti, pemilik usaha Kelvin Putra Furniture yang berada di

Kecamatan Tahunan, Jepara, menyatakan bahwa media sosial milik usahanya dikelola oleh anaknya, meskipun anaknya tidak secara langsung terlibat dalam proses produksi mebel di usaha tersebut. Hal ini dikarenakan ibu Fefi tidak memiliki kemampuan untuk mengoperasikan teknologi maupun memanfaatkan internet, sehingga ibu Fefi bergantung kepada anaknya untuk membantu memasarkan produk-produknya. Tidak hanya itu, beberapa perajin yang penulis temukan juga cenderung tidak menerima *request* atau *custom* produk dari *customer*-nya karena keterbatasan pengetahuan, modal, alat, atau pekerja, sehingga mereka hanya berpaku pada produksi barang yang biasa mereka produksi saja. Hal ini pun tentunya mengakibatkan tidak ada kebaruan dalam produk-produk yang diproduksi usaha tersebut.

Melihat fenomena tersebut, peneliti mengaitkan beberapa analisis mengenai faktor internal perusahaan dan kemampuannya dalam bersaing. Perusahaan yang mampu bertahan di pasar persaingan adalah perusahaan yang mau dan mampu untuk terus mengikuti perubahan. Berbicara soal perubahan, tidak jauh kaitannya dengan inovasi dan pembaharuan di suatu organisasi. Tidak dapat dipungkiri, inovasi memegang peranan penting dalam suatu organisasi untuk tetap bertahan di pasar. Dalam menentukan strategi untuk bertahan di persaingan pasar, perusahaan perlu memetakan apa saja yang menjadi pengaruh eksternal maupun internal perusahaan dalam menjaga keberlangsungan perusahaan. Pengaruh-pengaruh ini dikenal dengan sebutan lingkungan perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan menurut Larasati, A (2020) yakni institusi atau kekuatan luar yang potensial terdiri atas faktor -

faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dari luar batas organisasi. Lingkungan eksternal ini mencakup hal yang lebih luas, meliputi lingkungan khusus dan juga lingkungan umum. Secara singkat, lingkungan khusus ini dimaknai dengan hal-hal yang berada di luar organisasi namun dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap keberjalanan perusahaan. Lingkungan khusus ini dicontohkan dengan orang-orang yang memiliki kepentingan di dalam organisasi (*stakeholder*), konsumen, pemasok, pesaing, kreditor, pelanggan, pembuat peraturan, dan serikat pekerja (Febria Lina & Setiyanto, 2021). Selain lingkungan khusus, terdapat pula lingkungan umum perusahaan. Secara singkat, lingkungan umum perusahaan merupakan hal-hal yang berada di luar batas organisasi yang tidak dapat dihindari dan secara tidak langsung mampu mempengaruhi keberjalanan dan kestabilan perusahaan. Hal ini meliputi kondisi ekonomi, politik, hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, lingkungan alam, dan kondisi global yang sewaktu-waktu dapat terjadi (Febrian E, 2018).

Dalam mempertahankan keberjalanan perusahaan, lingkungan internal juga sama pentingnya dengan lingkungan eksternal untuk terus dijaga. Sesuai dengan namanya, lingkungan internal merupakan segala hal yang berada di dalam lingkup dan cakupan kendali perusahaan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung. Pada penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyanto (2018) mengenai pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing dan kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun, ditemukan bahwa lingkungan internal perusahaan memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing maupun kinerja UKM secara menyeluruh di Madiun. Tidak hanya itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Nue et al., n.d. (2022) mengenai pengaruh lingkungan internal dan lingkungan eksternal terhadap keunggulan bersaing Industri Mikro Kecil (IKM) di Kota Gorontalo (studi pada kerajinan Karawo), ditemukan bahwa lingkungan internal perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Industri Mikro Kecil (IKM) kerajinan Karawo di Kota Gorontalo. Lebih mengerucut mengenai lingkungan internal perusahaan, dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Nelda Kurniati (2022), dijelaskan bahwa lingkungan internal perusahaan terdiri dari tujuh faktor, yakni:

1. Visi dan Misi
2. Budaya Perusahaan
3. Kebijakan Organisasi
4. Karyawan
5. Organisasi Informal
6. Hubungan antar Divisi dan Organisasi Informasi
7. Pemegang Saham (*Shareholders*)
8. Modal dan Peralatan Fisik (Dana, Mesin, Gedung)

Pada penjelasannya, disebutkan bahwa budaya perusahaan sebagai salah satu faktor lingkungan internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung. Budaya perusahaan ini meliputi sistem dari kebersamaan nilai, kepercayaan, dan kebiasaan di dalam sebuah organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal yang menghasilkan norma perilaku dalam organisasi

(Anggarini, Nani, et al., 2021). Dalam indikator tersebutpun terlihat peneliti terdahulu, Anggarini, menyinggung mengenai struktur formal yang secara tidak langsung berpengaruh untuk menghasilkan atau membentuk norma perilaku dalam organisasi.

Terdapat berbagai penelitian yang mengangkat tema mengenai pentingnya struktur dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap perkembangan masing-masing individu di dalam perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Namun, dalam beberapa penelitian tersebut disisipkan keberadaan manajemen pengetahuan yang menjembatani adanya peningkatan kompetensi karyawan maupun kinerja perusahaan. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Kaja Prystupa (2017) dengan judul "*The Role of Organizational Culture in Knowledge Management in Small Companies*", ditemukan bahwa peran budaya organisasi mendorong para karyawan untuk tidak takut belajar dan mempraktikkan hal baru, dengan begitu, banyak inovasi baru yang bermunculan dari mereka (Davenport & Prusak, 1998; Wong, 2005). Seperti yang kita ketahui, kehadiran inovasi berperan penting dalam *sustainability* suatu perusahaan, terutama untuk bersaing di tengah gempuran pasar. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sujay Madhukar (2022) dengan judul "*Organizational Structure and Knowledge Management*", ditemukan pula fakta bahwa struktur organisasi berperan besar dalam pembentukan kreativitas di antara para karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mehdi Tajpour (2022) juga menyebutkan bahwa *knowledge management* yang secara tidak langsung

dipengaruhi oleh struktur organisasi, menghasilkan sebuah nilai bagi perusahaan dan membuat perusahaan memiliki daya saing yang lebih lama untuk bertahan di pasar. Melihat banyaknya fakta tersebut, dapat disimpulkan bahwasannya keberadaan struktur organisasi dan budaya organisasi memang berpengaruh penting dalam menjaga *sustainability* sebuah perusahaan, didukung dengan munculnya inovasi-inovasi yang terus berkembang.

Tidak hanya struktur dan budaya organisasi saja yang berpengaruh terhadap keberjalanan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, tetapi kehadiran dan kesadaran masing-masing individu untuk mengelola pengetahuan dalam perusahaan juga menjadi ujung tombak dalam lahirnya inovasi-inovasi di perusahaan. Perusahaan yang menghargai pengetahuan setiap individu di perusahaan dan memperlakukan pengetahuan layaknya aset bersama dapat membawa perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing dengan waktu yang lama. Dijelaskan oleh Shu-yuan ZOU (2017) pada penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Knowledge Sharing on Organizational Performance and the Countermeasures*”, salah satu dampak positif dari keberadaan *knowledge sharing* terhadap performa perusahaan yakni meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar. Perusahaan yang mewadahi aktivitas *knowledge sharing* akan membantu para karyawan untuk memanfaatkan dan menerapkan pengetahuan-pengetahuan yang telah dimilikinya di perusahaan tersebut. Alhasil, karyawan mampu menghasilkan ide-ide baru yang menghasilkan inovasi bagi perusahaan. Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Saifi I.A. (2018)

berjudul “*Impact of Knowledge Sharing on Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Culture Proxies*”, ditemukan hasil penelitian bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap performa perusahaan. Adapun penelitian lainnya dengan topik serupa dilaksanakan oleh Rohana, Ngah (2010) dengan judul “*The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises*” yang diujikan pada 257 responden tersebar di beberapa UMKM di Malaysia menunjukkan hasil penelitian yang mengonfirmasi bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap performa organisasi. Peneliti tersebut merekomendasi UMKM untuk terus mengelola pengetahuan tiap individu dan menerapkan *knowledge sharing* yang efektif untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang tentunya dapat membuat perusahaan bertahan di pasar.

Melihat fenomena dan uraian penelitian tersebut, penulis memperkirakan adanya kaitan antara masalah yang timbul di Kawasan IKM Mebel Jepara khususnya pada Desa Tahunan dengan kemampuan inovasi masing-masing usaha mebel tersebut untuk berkreasi menciptakan produk-produk baru. Hal itu jelas ditunjukkan dengan adanya penurunan penjualan, berkurangnya jumlah usaha-usaha mebel 4 tahun terakhir, hingga penurunan volume ekspor pada usaha mebel di Jepara. Dengan demikian, penulis ingin mencari tahu fenomena kurangnya kemampuan berinovasi yang terjadi di Jepara dan kaitannya dengan faktor internal perusahaan, meliputi penyusunan struktur organisasi, budaya organisasi dan pengaruh penerapan *knowledge sharing* terhadap usaha-usaha tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena berkurangnya jumlah usaha-usaha mebel, menurunnya penjualan beserta volume ekspor di Jepara khususnya di Desa Tahunan, dapat diasumsikan bahwa telah terjadi sebuah penurunan kapabilitas inovasi di tiap-tiap usaha mebel tersebut. Tidak hanya itu, tetapi juga kerap kali ditemukan permasalahan dalam penerapan *knowledge sharing* di suatu perusahaan yang berkaitan dengan kompleksitas struktur organisasi disertai dengan budaya organisasi yang kurang mendukung adanya iklim berbagi ilmu atau penerapan yang berimbas pada kemampuan berinovasi perusahaan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka untuk mendeskripsikan solusi terhadap permasalahan tersebut, penelitian ini telah menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
3. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
5. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.

6. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti telah merumuskan tujuan penelitian untuk mengetahui arah yang diharapkan dari hasil penelitian yang dilakukan.

Penelitian ini telah memenuhi dan mencapai tujuan:

1. Diketahui dan dijelaskannya pengaruh struktur organisasi terhadap *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
2. Diketahui dan dijelaskannya pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
3. Diketahui dan dijelaskannya pengaruh struktur organisasi terhadap *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
4. Diketahui dan dijelaskannya pengaruh budaya organisasi terhadap *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.

5. Diketahui dan dijelaskannya pengaruh *knowledge sharing* terhadap *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
6. Diketahui dan dijelaskannya pengaruh struktur organisasi terhadap *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.
7. Diketahui dan dijelaskannya pengaruh budaya organisasi terhadap *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara.

1.4 Kerangka Teori

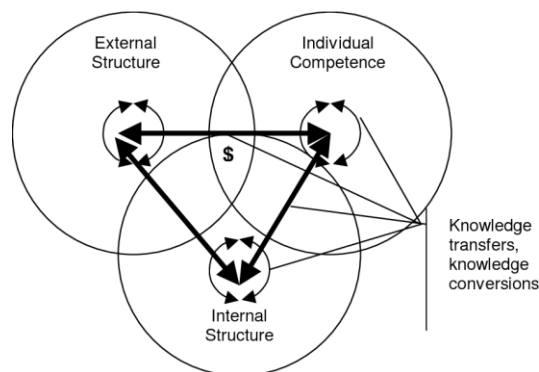
1.4.1 *Resource-Based View (RBV)*

Menurut Barney (1991), *resource-based view (RBV)* merupakan perspektif yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah wujud dari keberhasilan seorang pemimpin pada suatu usaha dalam membangun organisasinya dengan mempertahankan dan mengoptimalkan sumber daya yang bernilai langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Dengan begitu, teori ini memandang bahwa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sangatlah penting, tidak hanya sebatas struktur industri saja, melainkan, teori ini memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas. Dalam pandangan RBV ini, selanjutnya dikembangkan lebih lanjut oleh beberapa ahli yang mengaitkan dengan kapabilitas dinamis, atau kemampuan organisasi untuk menciptakan, membentuk kembali, dan mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan agar suatu usaha tetap mampu untuk bertahan dalam lingkungan yang penuh

persaingan dan perubahan dinamis. Adapun pandangan menurut Wang dan Ahmed (2007) mengenai *dynamic capabilities* terdiri dari dimensi *adaptive capabilities*, *absorptive capabilities*, dan *innovation capabilities*. Dimensi-dimensi tersebut kemudian perlu diterapkan dalam perusahaan agar mampu untuk bersaing dan bertahan dalam jangka panjang.

1.4.2 Knowledge-Based View (KBV)

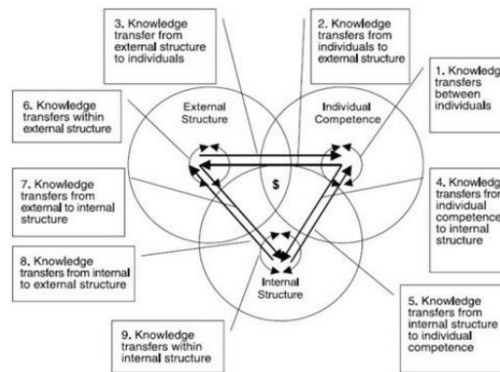
Menurut Sveiby (2001), keberadaan *knowledge-based view* (KBV) bertujuan untuk meningkatkan *knowledge transfer* antara tiga aset yang tak berwujud, yakni: *external structure*, *internal structure*, dan *individual competence*. Adapun teori ini digambarkan dalam diagram sebagai berikut:



Gambar 1. 6 Tiga Aset Tak Berwujud dalam Teori KBV

Sumber: Sveiby (2001)

Secara rincinya, diagram tersebut dijelaskan melalui sembilan strategi yang disusun oleh Sveiby. Adapun gambaran dari sembilan strategi tersebut dibentuk sebagai berikut:



Gambar 1. 7 KBV Strategy oleh Sveiby

Sumber: Sveiby (2001)

Dalam teorinya, strategi dalam membentuk pengetahuan baru didapat melalui komunikasi yang efektif dan adanya pertukaran pengetahuan antar individu baik dalam bentuk *tacit* maupun *explicit knowledge*. Pengetahuan baru tersebut dapat terjadi melalui adanya keterkaitan antara tiga aset tak berwujud yang telah disebutkan. Merujuk pada gambar 1.7 mengenai KBV *strategy* yang dikemukakan oleh Sveiby (2001), berikut merupakan sembilan strateginya:

1. Adanya *knowledge transfer* antar individu
2. Adanya *knowledge transfer* dari individu ke struktur eksternal
3. Adanya *knowledge transfer* dari struktur eksternal ke individu
4. Adanya *knowledge transfer* dari kemampuan individu ke struktur internal
5. Adanya *knowledge transfer* dari struktur internal ke kemampuan individu
6. Adanya *knowledge transfer* di dalam struktur eksternal
7. Adanya *knowledge transfer* dari eksternal ke struktur internal
8. Adanya *knowledge transfer* dari internal ke struktur eksternal

9. Adanya *knowledge transfer* di dalam struktur internal

Melihat proses tersebut, dapat diartikan bahwasanya perkembangan pengetahuan bersifat *spiral* dan terus menerus berkembang meski memiliki jalur yang sama. Maka, *knowledge management* yang memiliki sistem tertata akan berdampak baik untuk menyumbang adanya perkembangan pengetahuan bagi perusahaan.

1.4.3 Inovasi

Menurut Vaccaro et al., (2012) (dalam Kalay, 2016), inovasi dapat disebut sebagai struktur atau proses manajemen baru, aturan baru, rencana dan program baru, proses produksi baru, serta produk atau layanan baru dalam perusahaan. Sedangkan menurut Luecke dan Katz (2003) (dalam Iranmanesh et al., 2021), dalam perspektif organisasi, inovasi didefinisikan sebagai ide atau metode baru yang sukses diterapkan, penemuan atau kombinasi pengetahuan, produk, layanan, atau proses baru yang serbaguna dan bernilai bagi keberjalanan perusahaan. Ditambahkan pula menurut Gunday et al., (2011) (dalam Dwi Lestari & Juwana, 2021), inovasi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kompetitif perusahaan, yang tertanam pada struktur organisasi, proses, produk, dan layanan pada perusahaan. Pada dasarnya, inovasi merupakan pendorong penting dalam pertumbuhan dan kesejahteraan bangsa, mempengaruhi dan menyediakan manfaat bagi konsumen, bisnis, dan ekonomi secara keseluruhan (Organization et al., 2017). Mengutip dari survey yang dilakukan Accenture mengenai inovasi, ditemukan bahwa 84% perusahaan percaya bahwa strategi perusahaannya bergantung pada inovasi untuk

mendorong bisnis mereka maju dan bertahan dalam jangka panjang (Alon et al., 2015). Maka dari itu, menjadi hal yang krusial bagi sebuah perusahaan untuk mengoptimalkan kemampuan berinovasi yang dimiliki di dalam organisasinya agar perusahaan mampu bersaing di pasar dalam waktu yang lama.

1.4.4 Innovation Capability

Mengutip penjelasan dari Weber dan Heidenrich (2018), kemampuan berinovasi atau *innovation capability* (IC) digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan baru dan untuk mentransfer pengetahuan ini menjadi produk atau layanan baru. Adapun juga menurut penjelasan dari jurnal Donate, et. al (2016), kemampuan berinovasi atau *innovation capability* (IC) digambarkan sebagai kemampuan seseorang dalam pengaplikasian *intellectual capital* untuk menghasilkan ide baru, dan memasarkannya berupa produk atau proses baru. Sedangkan menurut Aas dan Breunig (2017) (dalam Nuram dini & Gunawan, 2022), kemampuan berinovasi diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi ide-ide baru dan mengubahnya menjadi produk, layanan, atau proses baru/yang lebih baik dan menguntungkan perusahaan. Ditambahkan pula menurut Nasution, et al. (2011), *innovation capability* mengacu pada kemampuan sebuah organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan ide, produk, atau layanan baru dan berhasil.

1.4.4.1 Dimensi Innovation Capability

Dalam menggambarkan *innovation capability* (IC) ke dalam suatu dimensi, terdapat beragam pendapat menurut para ahli. Seperti yang digambarkan oleh

Wang dan Ahmed (2004), dijelaskan bahwa dimensi *innovation capability* terdiri dari unsur *product*, *market*, *strategy*, *process*, dan *behavioural*. Sedangkan menurut Liao et al. (2007), dimensi *innovation capability* terdiri dari unsur *product*, *strategy*, dan juga *process*. Meskipun terdapat beragam penjelasan mengenai dimensi *innovation capability*, tetapi dapat ditemukan dua dimensi terbanyak yang digunakan di setiap penelitian yang berkaitan dengan IC, yakni dimensi *product* dan juga *process*. Dalam penelitian Donate, et al. (2016) yang berjudul “*HRM Practices for Human and Social Capital Development: Effects on Innovation Capabilities*”, dijelaskan bahwa dimensi dalam mengukur *innovation capability* sebuah perusahaan menggunakan dua unsur, yakni:

1. **Product Innovativeness.** Pengenalan produk baru atau peningkatan produk/layanan yang memiliki perubahan signifikan dalam spesifikasi teknis, bahan, atau fungsional.
2. **Process Innovativeness.** Pengimplementasian baru atau peningkatan metode produksi/layanan pengiriman yang memiliki perubahan signifikan dalam teknik, peralatan, atau *software* untuk meningkatkan proses produksi dan manajemen perusahaan.

1.4.5 Knowledge Management

Menurut Cummings (2015), dijelaskan bahwa *knowledge management* (manajemen pengetahuan) merupakan sebuah proses yang berfokus pada bagaimana pengetahuan dapat diatur dan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Lita Wulantika (2012) mendefinisikan

knowledge management sebagai kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi.

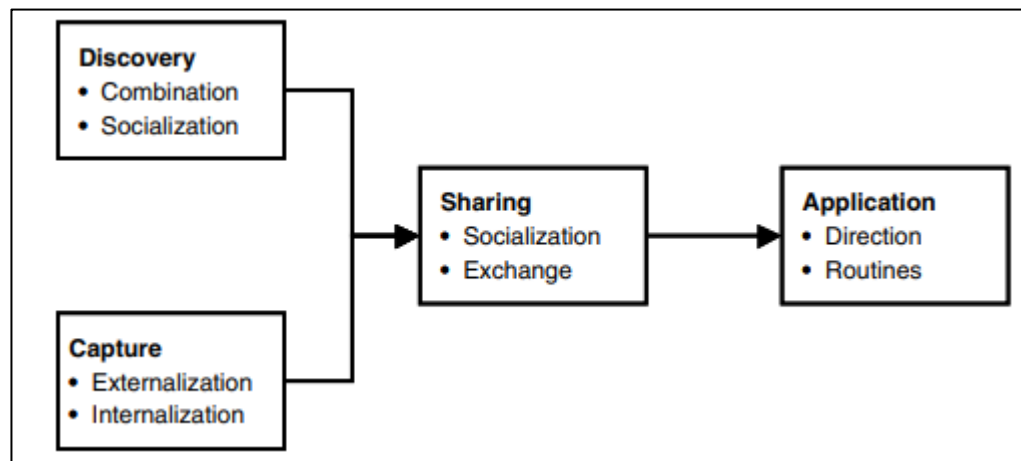
Secara umum, *knowledge management* (manajemen pengetahuan) dapat didefinisikan sebagai suatu proses atau kegiatan organisasi mengelola dan mengolah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan menganggap pengetahuan sebagai aset perusahaan. Pengetahuan tersebut akan disimpan dan disalurkan oleh perusahaan yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh karyawan lainnya. Pengelolaan pengetahuan pada perusahaan ini tentunya akan memberikan banyak manfaat bagi karyawan seperti adanya peningkatan kinerja organisasi.

Dalam buku Irma Becerra-Fernandez (2010) dengan judul “*Knowledge Management Systems and Processes*” disebutkan bahwa *knowledge management* (KM) terdiri dari *knowledge management solutions* dan *knowledge management foundation*.

1.4.5.1 Knowledge Management Solutions

KM *solutions* berbicara mengenai aspek proses *discovery, capture, sharing*, dan *application of knowledge*. Proses manajemen pengetahuan ini dijelaskan sebagai aktivitas yang menciptakan keberjalanan organisasi yang efisien dalam

mencapai tujuan. Pada buku tersebut, dijelaskan proses KM yang dikemukakan oleh Nonaka (1994), Grant (1996), serta Nahapiet dan Ghoshal (1998) dalam *framework* yang digabungkan sebagai berikut.



Gambar 1. 8 Knowledge Management Process

Sumber: Irma Becerra-Fernandez (2010), Buku Knowledge Management Systems and Processes

Proses pengembangan pengetahuan tersebut melibatkan *tacit knowledge* dan juga *explicit knowledge*. Adapun penjelasan dari *tacit knowledge* berupa intuisi ataupun pemahaman diri yang sulit diekspresikan dan diformalisasikan, sehingga sulit untuk dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan *tacit* ini umumnya bersifat personal atau didapat dari pengalaman pribadi seseorang. Sedangkan untuk *explicit knowledge*, umumnya merujuk pada pengetahuan yang dapat diekspresikan ke dalam kata-kata ataupun angka. Pengetahuan dengan model tersebut dapat dibagikan secara formal dan tersistem dalam bentuk data, spesifikasi, buku panduan, gambar, *video*, program pada

komputer, dan lain sebagainya. Alur dari pengembangan pengetahuan tersebut kemudian dijelaskan secara merinci sebagai berikut:

(a) Knowledge Discovery (KD). Hal ini didefinisikan sebagai pengembangan pengetahuan secara *tacit* maupun *explicit* dari data dan informasi dari pengetahuan sebelumnya. KD ini terdiri dari dua metode, yakni:

- 1. Combination.** Pengetahuan *explicit* yang baru dibentuk melalui proses kombinasi.
- 2. Socialization.** Pembentukan pengetahuan *tacit* antar individu, yang biasanya dilakukan melalui kegiatan bersama berupa *transferring ideas* dan gambar, bukan berupa instruksi tertulis/terucap.

(b) Knowledge Capture (KC). Hal ini didefinisikan sebagai proses pengambilan pengetahuan *tacit* ataupun *explicit* yang tertanam pada orang (individu maupun kelompok), artefak (praktek, teknologi, maupun dokumen), maupun entitas organisasi. KC ini terdiri dari dua metode, yakni:

- 1. Externalization.** Proses mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* dalam bentuk kata-kata, konsep, visual, ataupun penggunaan bahasa lainnya, dengan tujuan untuk mempermudah individu lain memahami pengetahuan tersebut.

2. Internalization. Proses mengubah pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *tacit* supaya tertanam dalam diri tiap individu. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mempraktikkan pengetahuan pada suatu simulasi ataupun eksperimen di dalam suatu kelompok.

(c) Knowledge Sharing (KS). Hal ini didefinisikan sebagai proses pengetahuan *tacit* atau *explicit* dikomunikasikan (*transfer*) ke individu lain. KS ini terdiri dari dua metode, yakni:

1. Socialization. Pemahaman mengenai sosialisasi ini tidak jauh berbeda dengan sosialisasi yang diterapkan pada tahap *Knowledge Discovery* (KD). Singkatnya, proses ini memfasilitasi kegiatan *transfer* dari *tacit knowledge*.

2. Exchange. Kegiatan ini dideskripsikan sebagai proses membagikan pengetahuan *explicit* di antara individu, kelompok, maupun tingkat organisasi. Hal ini bisa juga ditunjukkan dengan pertukaran dokumen atau buku panduan antar departemen.

(d) Knowledge Application (KA). Hal ini didefinisikan sebagai pengaplikasian pengetahuan yang tersedia dan telah dihimpun pada organisasi. KA ini terdiri dari dua metode, yakni:

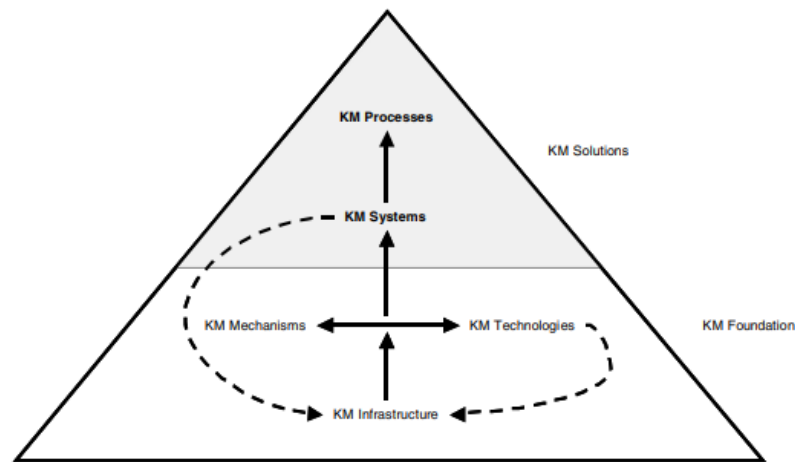
1. Direction. Merujuk pada proses bagaimana seorang individu (yang dalam hal ini disebut seorang ahli) memberikan arahan/instruksi secara langsung kepada

seseorang mengenai sesuatu tanpa menjelaskan pengetahuan di baliknya, sehingga individu tersebut tidak dapat mengetahui alasan di balik pengambilan keputusan dalam arahan/instruksi tersebut. Hal ini membuat seorang individu dalam organisasi hanya akan terus bergantung kepada seorang ahli dalam menyelesaikan sebuah masalah, karena individu tersebut tidak memahami betul bagaimana pengambilan keputusan dilakukan.

2. **Routines.** Merujuk pada pemanfaatan pengetahuan yang tertanam pada prosedur, aturan, dan norma yang mengarahkan tiap individu pada perilaku tertentu. Metode ini tidak banyak menggunakan unsur komunikasi karena pengetahuan-pengetahuannya telah ditanamkan pada prosedur yang dilakukan secara rutin setiap hari.

1.4.5.2 Knowledge Management Foundations

KM foundations berperan mendukung *knowledge management* dalam jangka pendek maupun jangka panjang. *KM foundations* ini terdiri dari tiga aspek yang saling berkaitan, yakni *KM infrastructure*, *KM mechanism*, dan *KM technologies*. Adapun pemahaman ini digambarkan menggunakan piramida yang melibatkan *KM solutions* dan *KM foundations* di dalamnya, sebagai berikut:



Gambar 1. 9 *Knowledge Management Solutions dan Foundations*

Sumber: Irma Becerra-Fernandez (2010) dalam buku
 “*Knowledge Management Systems and Processes*”

Seperti yang terlihat pada gambar 1.9, untuk mencapai *KM processes* dan *KM systems*, diperlukan adanya pondasi yang dibentuk oleh *KM mechanism*, *KM technologies*, maupun *KM infrastructure*. Tiga hal tersebut memiliki perannya masing-masing yang saling mendukung keberjalanan *KM solutions*. Adapun rincian dari *KM foundations* sebagai berikut:

1. ***Knowledge Management Infrastructure*** merupakan pondasi utama yang berperan bagi *knowledge management* dalam jangka panjang. Aspek ini terdiri dari lima komponen utama, yakni:
 - a. Budaya Organisasi: mendorong karyawan untuk menghargai pentingnya KM dan meluangkan waktu untuk melakukan KM.
 - b. Struktur Organisasi: struktur yang *decentralized*, sering terjadi diskusi dalam suatu wadah yang sengaja dibentuk,

dan adanya posisi/jabatan pada manajemen yang berfokus untuk mengurus KM akan berdampak pada meningkatnya aktivitas *knowledge sharing*.

- c. *Information Technology*: pemrosesan data, penyimpanan, dan sistem dan teknologi komunikasi akan membantu percepatan KM. IT ini juga terdiri dari *database* dan *data warehouses* mengenai pengetahuan yang dimiliki oleh individu.
- d. *Common Knowledge*: adanya kesamaan dan kesatuan yang terbentuk dalam suatu organisasi dengan adanya kesamaan pengetahuan, kesamaan bahasa, kosakata, norma bersama, akan mendukung adanya pertukaran pengetahuan dalam organisasi.
- e. *Physical Environment*: dapat membantu membentuk kesempatan bagi individu untuk saling bertukar ide (baik di tempat formal maupun informal) yang dipengaruhi oleh bentuk gedung, sekat dalam ruang kerja, tata letak, besar ukuran, jenis ruangan, dan bentuk tempat rapat.

2. *Knowledge Management Mechanisms* yang berfungsi untuk mendukung keberjalanan *knowledge management*. Bentuk dari KM *mechanism* meliputi adanya pembelajaran dalam sehari-hari, *on-the-job training*, adanya wadah untuk belajar sambil mengobservasi, dan rapat *face-to-face*. Secara jangka panjangnya,

KM *mechanism* ini bisa diubah melalui penyesuaian struktur hierarkis, maupun penetapan kebijakan dan regulasi yang ada pada organisasi.

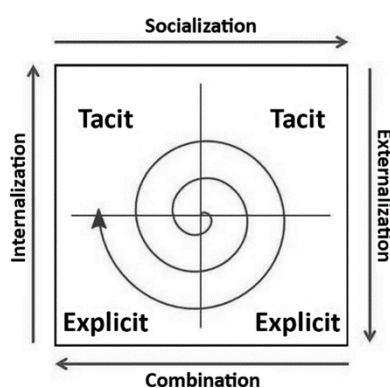
3. ***Knowledge Management Technologies*** yang berperan untuk memfasilitasi keberadaan *knowledge management* dalam perusahaan. Pada dasarnya, KM *technologies* ini tidak memiliki perbedaan yang jauh dengan IT *infrastructure* pada KM *infrastructure* yang telah dijelaskan di atas. Namun, KM *technologies* ini berfokus pada output *knowledge management*, bukan pada pemrosesan informasi dan data seperti pada IT *infrastructure*.

1.4.6 Knowledge Sharing

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, *knowledge sharing* merupakan proses pengetahuan *tacit* atau *explicit* dikomunikasikan (*transfer*) ke individu lain. Menurut Mardhillah dan Rahardjo (2017), berbagi pengetahuan mencakup aktivitas dan tindakan berbagi pengetahuan dengan orang lain sambil berbagi informasi yang relevan dengan orang lain. Menurut Visvalingam Suppiah and Manjit Singh (2011) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah interaksi dan komunikasi antara individu maupun unit bisnis. Menurut Pasaribu (2009), *knowledge sharing* adalah kebudayaan interaksi sosial, termasuk pertukaran *knowledge* antara karyawan, pengalaman, dan *skill* melalui keseluruhan departemen atau organisasi, hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerja sama.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* merupakan aktivitas antar karyawan berinteraksi yang mencakup tindakan berbagi pengetahuan, informasi, pengalaman, kemampuan yang relevan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, faktor individu, dan faktor organisasi yang menciptakan dasar umum kebutuhan untuk bekerjasama.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam buku Kimiz Dalkir (2005) menjelaskan bahwa pengetahuan yang dibagikan (*knowledge sharing*) dapat menjadi sebuah pengetahuan baru melalui tahapan *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (SECI). Pengetahuan baru tersebut yang telah melalui tahapan SECI akan mengalami penggandaan nilai secara terus menerus. Proses penggandaan nilai pengetahuan ini dinamakan dengan *knowledge spiral*. Adapun gambar dari proses *knowledge spiral* ini disertakan sebagai berikut:



Gambar 1. 10 Knowledge Spiral

Sumber: Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam buku Kimiz Dalkir (2005)

1.4.6.1 Dimensi Knowledge Sharing

Menurut Van den Hoof dan River (2004) (dalam Islamy et al., 2020), *knowledge sharing* diinstrumentasikan dalam bentuk dua dimensi pengukuran, yakni:

a) **Knowledge Donating.** Proses tiap individu mengkomunikasikan *intellectual capital*-nya ke orang lain.

Dimensi ini terdiri dari:

- ✓ *Capability*: sejauh mana seseorang mampu dan mau untuk membagikan pengetahuannya
- ✓ *Credibility*: sejauh mana tingkat kepercayaan seseorang dalam mendukung rekan kerjanya untuk berbagi pengetahuan
- ✓ *Seriousness*: sejauh mana kesungguhan seseorang bersedia untuk menjelaskan/membagi pengetahuan yang dimilikinya

b) **Knowledge Collecting.** Proses seorang individu berdiskusi/bertanya kepada orang lain mengenai pengetahuan tertentu guna menambah pengetahuan baru untuk dirinya sendiri. Dimensi ini terdiri dari:

- ✓ *Sense of Belonging*: Unsur ini akan membuat proses *knowledge collecting* lebih mudah dilakukan bila tiap individu merasa saling memiliki.
- ✓ *Commitment*: sejauh mana seseorang bertanggungjawab dan komitmen untuk mengaplikasikan pengetahuan baru yang didapatnya
- ✓ *Satisfaction*: sejauh mana seseorang mampu beradaptasi pada pengetahuan baru

1.4.7 Organisasi

Mengutip dari buku Erni Rernawan (2011), menjelaskan pengertian organisasi menurut Mathis dan Jackson yakni organisasi adalah suatu kesatuan sosial menurut sekelompok insan saling berinteraksi dari suatu pola eksklusif sebagai akibatnya setiap anggota organisasi mempunyai fungsi dan tugasnya masing-masing, menjadi suatu kesatuan mempunyai tujuan eksklusif, dan memiliki batas-batas jelas, sehingga bisa dipisahkan. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2014) yang mengutip pengertian organisasi menurut Louis A. Allen, mendefinisikan organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Secara umum, organisasi merupakan suatu kelompok yang dibentuk secara pengelompokan individu yang membagi masing-masing individu ke dalam fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan beban kerja tertentu. Organisasi juga memiliki batas-batas yang jelas dan tujuan akhir yang akan dicapai secara bersama.

1.4.8 Struktur Organisasi

Menurut Mcshane dan Glinow (2012: 386) (dalam Safangati et al., 2022), disebutkan bahwa struktur organisasi merupakan pembagian kerja yang berkaitan dengan pola koordinasi, komunikasi, alur kerja, dan otoritas yang mengatur keberjalanan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013) (dalam Islamy & Mubarok, 2020), struktur organisasi mendefinisikan

bagaimana pekerjaan dibagi secara formal, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Adapun menurut Liang, Chuang, dan To (2011) mendefinisikan struktur organisasi sebagai alokasi pembagian kerja yang formal dan mekanisme administratif secara formal untuk mengontrol dan mengintegrasikan aktivitas kerja. Dijelaskan juga oleh Hung & Ho (2014) yang mengaitkan struktur organisasi pada derajat formalisasi dan sentralisasi. Tak lupa oleh Tsai (2002), mendefinisikan struktur organisasi sebagai bagian-bagian kerja yang berbeda, dan perlu diintegrasikan serta disatukan pada organisasi secara bersama (Tsai, 2002).

Dengan begitu, secara umum dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan penyatuan sumber daya pokok dengan teratur yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan, kedudukan, jenis wewenang, hubungan pekerjaan (koordinasi), garis perintah, sistem kontrol, dan sistem pimpinan organisasi yang dibentuk guna mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

1.4.8.1 Dimensi Struktur Organisasi

Struktur organisasi digambarkan oleh para ahli menjadi dua bagian, yaitu formalisasi dan sentralisasi. Secara rinci, dimensi struktur organisasi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a) **Formalisasi.** Menurut Tsai (2002), formalisasi pada struktur organisasi merujuk pada sejauh mana aturan-aturan formal, prosedur, dan kebijakan perusahaan diterapkan dalam

pembuatan setiap keputusan pada hubungan kerja di organisasi. Ditambahkan pula menurut Chen, Huang, dan Hsiao (2010) bahwa kepatuhan individu terhadap aturan dan prosedur dapat membatasi tiap individu dalam menggabungkan berbagai sumber pengetahuan untuk mengembangkan produk ataupun layanan baru yang inovatif. Struktur organisasi yang tidak terlalu formal memunculkan kesan pada peraturan dan regulasi yang tidak terlalu kaku, sehingga hal tersebut memberikan dampak penting pada manajemen pengetahuan. Hal tersebut bisa terjadi karena penerapan peraturan dan regulasi yang tidak terlalu kaku akan membuka ruang kesempatan pada tiap individu di perusahaan untuk saling berkomunikasi dengan berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya akan meningkatkan fleksibilitas sekaligus kreativitas yang kondusif untuk *knowledge sharing*.

- b) Sentralisasi.** Menurut Robbins (2005), sentralisasi pada struktur organisasi merujuk pada pemusatan tempat otoritas dalam mengambil keputusan. Sedangkan menurut Tsai (2002), sentralisasi pada organisasi mengacu pada terpusatnya otoritas pengambilan keputusan dan kontrol pada otoritas manajemen puncak. Pemahaman mengenai sentralisasi pada struktur organisasi dan kaitannya dengan manajemen pengetahuan juga dijelaskan oleh Pertusa-Ortega, et al (2010) dalam Bozkurt et al.,

(2014), bahwa sentralisasi dapat mengurangi lahirnya solusi kreatif, menghambat komunikasi antar departemen, juga mengurangi frekuensi berputarnya ide di tiap-tiap departemen yang disebabkan karena keberadaan alur komunikasi formal yang memakan waktu bagi tiap individu untuk berkoordinasi.

1.4.9 Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Sensuse, Cahyaningsih, dan Catur (2015) dijelaskan sebagai norma dan keyakinan yang dijadikan sebagai pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Di sisi lain, menurut Bowers, Hall, dan Srinivasan (2017), budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan bersifat *tacit* yang dimiliki oleh sekelompok orang mengenai bagaimana dunia saat ini dan bagaimana dunia seharusnya. Asumsi-asumsi yang bersifat *tacit* ini menentukan persepsi, pemikiran, perasaan, dan di titik tertentu menjadi perilaku nyata mereka yang akan mendorong tindakan dan tanggapan mereka. Sedangkan menurut Klimas (2016), budaya organisasi digambarkan sebagai kekuatan pendorong untuk menguatkan daya saing karena mempengaruhi pengembangan dalam organisasi, efektivitas, dan kinerja keuangan. Ditambahkan juga olehnya, budaya organisasi disebut sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan asumsi serta persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang memungkinkan munculnya fleksibilitas, inovasi, efektivitas, pengembangan, dan kinerja organisasi. Tidak hanya itu, budaya organisasi dalam perspektif *knowledge management* digambarkan sebagai seperangkat

nilai-nilai ataupun visi yang diyakini bersama dalam mencapai tujuan organisasi bagi seluruh pemangku kepentingan (Hung & Ho, 2014).

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, kebiasaan, perilaku, asumsi, yang dimiliki bersama oleh satu organisasi dan diterapkan dalam perilaku bekerja.

1.4.9.1 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang digambarkan oleh para ahli secara umumnya terdiri dari indikator *support*, *collaboration*, *trust*, dan *learning*. Hal ini didukung oleh penjelasan dimensi organisasi menurut Hung & Ho (2014) pada penelitiannya mengenai “*Enablers and Processes for Effective Knowledge Management*” yang menjelaskan dimensi budaya organisasi terdiri dari *collaboration*, *trust*, *learning*, *innovation*, dan *expertise*. Secara rincinya, dimensi budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut:

- 1. *Collaboration*.** Kolaborasi ditunjukkan sebagai tingkat kemauan suatu individu untuk saling mendukung satu sama lain. *Knowledge sharing* yang berhasil memerlukan upaya dan kebijaksanaan bersama dari semua anggota di suatu organisasi. Tidak hanya itu, kolaborasi juga memerlukan pertukaran pengetahuan, keterampilan, ide, dan nilai secara terus menerus.
- 2. *Trust*.** Percaya atau kepercayaan merupakan konsep penting dalam teori interaksi sosial, yang ditunjukkan dengan keyakinan

yang bersifat mutual, dan terlihat pada niat baik dan perilaku orang lain.

3. **Learning.** Secara singkatnya, belajar ditunjukkan dengan akuisisi pengetahuan baru seseorang.
4. **Innovation.** Inovasi merupakan serangkaian aktivitas yang melibatkan kognitif, penciptaan pengetahuan yang mengintegrasikan proses dan aktivitas yang kompleks, berkelanjutan, unik, baru, dan tak terduga.
5. **Expertise.** Dijelaskan bahwa organisasi pembelajar harus dapat menunjukkan keahlian, dan kemajuan yang seharusnya tidak didasarkan pada senioritas, tetapi pada tingkat pengetahuan profesional karyawan.

1.5 Pengaruh Antar Variabel

Pada bagian ini, penulis menjabarkan pengaruh antar variabel secara satu persatu, mulai dari variabel independen, variabel dependen, hingga variabel mediator sebagai variabel intervensinya. Bagian ini juga menjabarkan hipotesis yang akan disusun dalam penelitian, dengan jumlah akhir tujuh hipotesis.

1.5.1 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Struktur organisasi merupakan acuan baku perusahaan untuk menentukan alur koordinasi, pembagian kerja, dan komunikasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Md. Zahidul Islam (2012) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture and Structure on Knowledge Sharing*” ditemukan bahwa struktur organisasi yang formal dan kaku berpengaruh secara negatif

terhadap keberhasilan *knowledge sharing* di perusahaan. Disebutkan juga bahwa organisasi lebih baik menerapkan sistem komunikasi sejajar, bukan secara hierarki untuk mempermudah munculnya penerapan *knowledge sharing*. Hal tersebut dapat diartikan apabila struktur organisasi dibentuk secara hierarkis dan kompleks, maka *knowledge sharing* cenderung sulit untuk diterapkan secara maksimal. Begitu pula sebaliknya, apabila struktur organisasi dibentuk dengan kebebasan masing-masing individu untuk berkomunikasi dan memaksimalkan perannya dalam organisasi tersebut dengan tanpa sekat, maka *knowledge sharing* cenderung mudah untuk diterapkan secara maksimal dan dampaknya akan membawa dampak positif ke perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan efektivitas penerapan *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, perilaku, dan kebiasaan yang diterapkan pada suatu organisasi dan dianut secara bersama-sama. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf Hendriarto (2017) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture and Organizational Structure on the Implementation of Knowledge Management Process in Corporate University of PT XYZ*” ditemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap implementasi proses *knowledge management*, yang di dalamnya terdapat unsur *knowledge sharing*. Hal tersebut

dapat diartikan apabila budaya organisasi dibentuk dengan nilai kolaborasi, percaya, mau untuk belajar dan berinovasi cenderung mudah untuk diterapkan *knowledge sharing* secara maksimal. Berlaku juga sebaliknya, apabila suatu organisasi menerapkan budaya yang tidak menjunjung tinggi nilai kolaborasi, rasa percaya, mau untuk belajar dan berinovasi, maka hasilnya cenderung *knowledge sharing* sulit untuk diterapkan secara maksimal. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas penerapan *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.5.3 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap *Innovation Capability*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh M. Iranmanesh (2021) dengan judul “*The Impacts of Organizational Structure on Operational Performance through Innovation Capability: Innovative Culture as Moderator*” menunjukkan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh terhadap *innovation capability* pada 212 perusahaan manufaktur di Malaysia. Hal tersebut dapat diartikan bahwa keberadaan struktur dalam sebuah organisasi menjadi salah satu peran penting dalam menentukan efektivitas *innovation capability* di dalamnya. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Innovation Capability*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Moch, Ali. (2021) dengan judul “*Effect of Organizational Culture on Innovation Capability Employees in the Knowledge Sharing Perspective: Evidence from Digital Industries*” yang dilakukan pada 200 sampel ditemukan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang menanamkan nilai-nilai kolaborasi, percaya, dan keinginan untuk belajar tentunya akan mendukung peningkatan *innovation capability* dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.5.5 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovation Capability*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Agus P. (2021) dengan judul “*The Mediating Role of Innovation Capability in the Relationship between Knowledge Sharing on SMEs’ Performance*” yang melibatkan 177 responden, ditemukan hasil bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin sering dan efektif *knowledge sharing* dilakukan dalam perusahaan, maka semakin meningkat *innovation capability* yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *knowledge sharing* dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.5.6 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap *Innovation Capability* melalui *Knowledge Sharing*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amal G. (2015) dengan judul penelitian “*Linking Organizational Structure, Technological Support and Process Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing in the Iraqi Textile Industry*”, ditemukan hasil bahwa struktur organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *knowledge sharing*, sekaligus *knowledge sharing* berperan sebagai mediator penting dalam mempengaruhi struktur organisasi terhadap *innovation capability*. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H6: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Innovation Capability* melalui *Knowledge Sharing*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Moch, Ali. (2021) dengan judul “*Effect of Organizational Culture on Innovation Capability Employees in the Knowledge Sharing Perspective: Evidence from Digital Industries*” yang dilakukan pada 200 sampel ditemukan hasil bahwa budaya organisasi memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* karyawan, baik secara langsung maupun dimediasi oleh keberadaan *tacit/explicit knowledge sharing*. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H7: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.6 Penelitian Terdahulu

Guna mendukung penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, dibutuhkan beberapa penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan menggunakan variabel terkait. Penelitian terdahulu ini berfungsi sebagai rujukan dan pedoman bagi penulis untuk melihat relevansi penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki variabel serupa terkait struktur, budaya, *knowledge sharing*, dan *innovation capability*:

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Moch. Ali Imron, Munawaroh, Udi I., R. Dewi, dll (2021)	<i>Effect of Organizational Culture on Innovation Capability Employees in the Knowledge Sharing Perspective: Evidence from Digital Industries</i>	Variabel (X): Budaya Organisasi Variabel (Z): Knowledge Sharing Variabel (Y): Innovation Capability	Tidak terdapat variabel Struktur Organisasi pada penelitiannya	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation capability</i> karyawan, baik melalui mediasi <i>knowledge sharing</i> ataupun secara langsung.
2	Agus S.P., Anugerah D., Novrihan L. N., Ende, Yayan H. (2021)	<i>The Mediating Role of Innovation Capability in the Relationship between Knowledge Sharing on SMEs' Performance</i>	Variabel (X): Knowledge Sharing Variabel (Z): Innovation Capability Variabel (Y): SMEs Performance	Variabel X yang digunakan merupakan <i>knowledge sharing</i> . Penelitian ini juga menambahkan variabel lain yaitu <i>SMEs Performance</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>knowledge sharing</i> dengan <i>innovation capability</i>

3	F.J. Islamy, D.A.A Mubarok (2020)	<i>The Effect of Organizational Structure on the Implementation of Knowledge Sharing</i>	Variabel (X): Struktur Organisasi Variabel (Y): <i>Knowledge Sharing</i>	Hanya menggunakan satu variabel X, yakni Struktur Organisasi saja	Hasil penelitian yang dilakukan kepada 119 responden ini menemukan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi <i>knowledge sharing</i>
4	Yusuf Hendriarto, Ade Irma Susanty (2017)	<i>The Influence of Organizational Culture and Organizational Structure on the Implementation of Knowledge Management Process in Corporate University of PT XYZ</i>	Variabel (X): - Budaya Organisasi, - Struktur Organisasi Variabel (Y): <i>Knowledge Management Process</i>	Variabel Y yang digunakan merupakan <i>Knowledge Management</i> , yang merupakan payung besar dari <i>knowledge sharing</i>	Budaya organisasi dan struktur organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap implementasi proses <i>knowledge management</i>

Sumber: Data sekunder yang diolah penulis (2023)

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dengan beberapa penelitian terdahulu akan dijabarkan dalam poin-poin sebagai berikut:

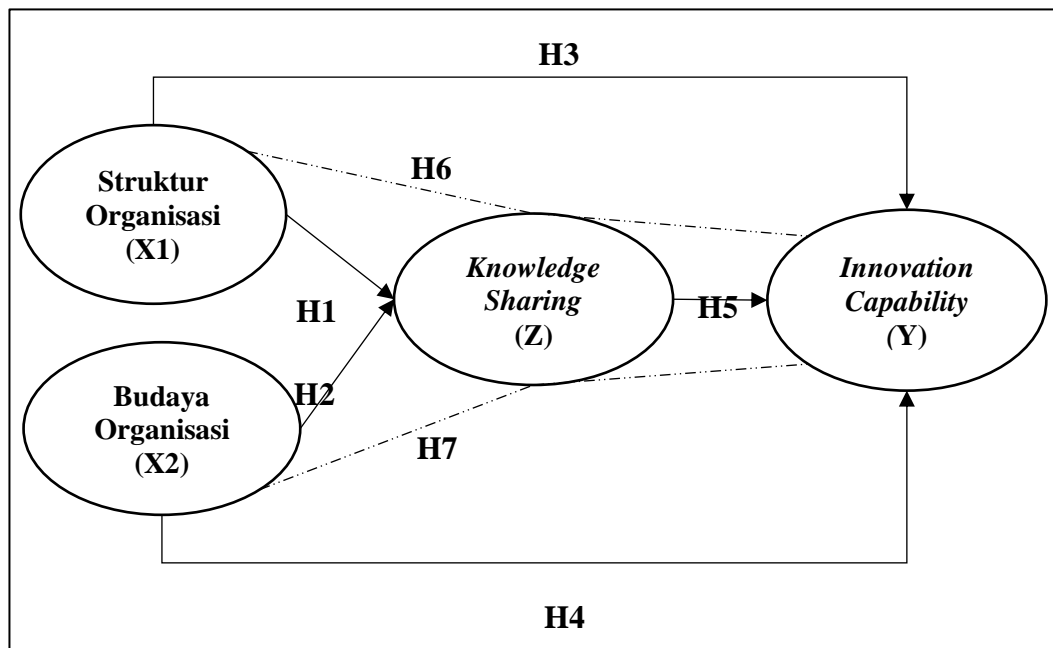
Tabel 1. 2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
Terdapat beberapa kesamaan judul secara parsial pada beberapa variabel.	Peneliti menggunakan variabel struktur, budaya, <i>knowledge sharing</i> , dan <i>innovation capability</i> dalam 1 judul.
Penelitian dilakukan pada UMKM/UKM yang memiliki warna serupa dengan IKM.	<i>Locus</i> penelitian secara spesifik dilakukan pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kecamatan Tahunan, Kabupaten Jepara.
-	Penelitian dilakukan pada periode tahun 2022-2023 yang memungkinkan adanya hasil baru dalam temuan tersebut.

Sumber: Data sekunder yang diolah penulis (2023)

1.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang sudah penulis rangkum, maka variabel penelitian ini digambarkan melalui kerangka hipotesis sebagai berikut:



Gambar 1. 11 Kerangka Hipotesis

Sumber: Kerangka hipotesis yang diolah penulis (2023)

Adapun keterangan dari gambar tersebut yakni:

- Struktur Organisasi dinyatakan dengan X1 atau Variabel Independen
- Budaya Organisasi dinyatakan dengan X2 atau Variabel Independen
- Knowledge Sharing* dinyatakan dengan Z atau Mediator
- Innovation Capability* dinyatakan dengan Y atau Variabel Dependen

1.8 Hipotesis Pemikiran

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya melalui penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran hipotesis yang telah dibuat, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1:** Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan efektivitas penerapan *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H2:** Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas penerapan *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H3:** Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H4:** Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H5:** Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *knowledge sharing* dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H6:** Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H7:** Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

1.9 Definisi Konsep

Dalam sebuah penelitian, definisi konseptual dibutuhkan untuk menghindari ambiguitas ataupun ketidakjelasan variabel penelitian terutama pada bagian pembahasan masalah penelitian. Adapun definisi konseptual dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1.9.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk pada bagian-bagian kerja yang berbeda, dan perlu diintegrasikan serta disatukan pada organisasi secara bersama (Tsai, 2002).

1.9.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam perspektif *knowledge management* digambarkan sebagai seperangkat nilai-nilai ataupun visi yang diyakini bersama dalam mencapai tujuan organisasi bagi seluruh pemangku kepentingan (Hung & Ho, 2014).

1.9.3 Knowledge Sharing

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan proses dimana individu-individu secara mutual bertukar pengetahuan (*tacit* maupun *explicit*) dan bersama menciptakan pengetahuan baru (Van den Hoof dan River, 2004).

1.9.4 Innovation Capability

Mengutip penjelasan dari jurnal Donate, et. al (2016), kemampuan berinovasi atau *innovation capability* (IC) digambarkan sebagai kemampuan seseorang dalam pengaplikasian *intellectual capital* untuk menghasilkan ide baru, dan memasarkannya berupa produk atau proses baru.

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Sugiyono (2015, h.38) merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional pada penelitian ini sebagai berikut:

1.10.1 Struktur Organisasi

Menurut Tsai (2002), organisasi digambarkan dengan beberapa indikator sebagai berikut:

1. **Formalisasi.** Merujuk pada sejauh mana aturan-aturan formal, prosedur, dan kebijakan perusahaan diterapkan dalam pembuatan setiap keputusan pada hubungan kerja di organisasi.
2. **Sentralisasi.** Mengacu pada terpusatnya otoritas pengambilan keputusan dan kontrol pada otoritas manajemen puncak.

1.10.2 Budaya Organisasi

Menurut Hung & Ho (2014), disebutkan bahwa budaya organisasi yang mendukung adanya proses *knowledge sharing* ditunjukkan dengan beberapa dimensi nilai, yakni:

1. **Collaboration.** Kolaborasi ditunjukkan sebagai tingkat kemauan suatu individu untuk saling mendukung satu sama lain. *Knowledge sharing* yang berhasil memerlukan upaya dan kebijaksanaan bersama dari semua anggota di suatu organisasi. Tidak hanya itu, kolaborasi juga

memerlukan pertukaran pengetahuan, keterampilan, ide, dan nilai secara terus menerus.

2. **Trust.** Percaya atau kepercayaan merupakan konsep penting dalam teori interaksi sosial, yang ditunjukkan dengan keyakinan yang bersifat mutual, dan terlihat pada niat baik dan perilaku orang lain.
3. **Learning.** Secara singkatnya, belajar ditunjukkan dengan akuisisi pengetahuan baru seseorang.
4. **Innovation.** Inovasi merupakan serangkaian aktivitas yang melibatkan kognitif, penciptaan pengetahuan yang mengintegrasikan proses dan aktivitas yang kompleks, berkelanjutan, unik, baru, dan tak terduga.
5. **Expertise.** Dijelaskan bahwa organisasi pembelajar harus dapat menunjukkan keahlian, dan kemajuan yang seharusnya tidak didasarkan pada senioritas, tetapi pada tingkat pengetahuan profesional karyawan.

Namun, dalam penelitian ini, peneliti memberi batasan pada dimensi budaya organisasi yang digunakan yakni nilai *collaboration, trust, dan learning*.

1.10.3 Knowledge Sharing

Menurut Van den Hoof dan River (2004), *knowledge sharing* diinstrumentasikan dalam bentuk dua dimensi pengukuran, yakni:

- a) **Knowledge Donating.** Proses tiap individu mengkomunikasikan *intellectual capital*-nya ke orang lain. Dimensi ini terdiri dari:
 - ✓ *Capability*: sejauh mana seseorang mampu dan mau untuk membagikan pengetahuannya

- ✓ *Credibility*: sejauh mana tingkat kepercayaan seseorang dalam mendukung rekan kerjanya untuk berbagi pengetahuan
- ✓ *Seriousness*: sejauh mana kesungguhan seseorang bersedia untuk menjelaskan/membagi pengetahuan yang dimilikinya

b) **Knowledge Collecting.** Proses seorang individu berdiskusi/bertanya kepada orang lain mengenai pengetahuan tertentu guna menambah pengetahuan baru untuk dirinya sendiri. Dimensi ini terdiri dari:

- ✓ *Sense of Belonging*: Unsur ini akan membuat proses *knowledge collecting* lebih mudah dilakukan bila tiap individu merasa saling memiliki.
- ✓ *Commitment*: sejauh mana seseorang bertanggungjawab dan komitmen untuk mengaplikasikan pengetahuan baru yang didapatnya
- ✓ *Satisfaction*: sejauh mana seseorang mampu beradaptasi pada pengetahuan baru

1.10.4 Innovation Capability

Dalam penelitian Donate, et al. (2016) yang berjudul “*HRM Practices for Human and Social Capital Development: Effects on Innovation Capabilities*”, dijelaskan bahwa dimensi dalam mengukur *innovation capability* sebuah perusahaan menggunakan dua unsur, yakni:

1. **Product Innovativeness.** Pengenalan produk baru atau peningkatan produk/layanan yang memiliki perubahan signifikan dalam spesifikasi teknis, bahan, atau fungsional.

2. Process Innovativeness. Pengimplementasian baru atau peningkatan metode produksi/layanan pengiriman yang memiliki perubahan signifikan dalam teknik, peralatan, atau *software* untuk meningkatkan proses produksi dan manajemen perusahaan.

Dengan demikian, penjabaran mengenai masing-masing variabel secara rinci akan digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Definisi Konsep dan Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Struktur organisasi merujuk pada bagian-bagian kerja yang berbeda, dan perlu diintegrasikan serta disatukan pada organisasi secara bersama (Tsai, 2002).	Struktur Organisasi	1. Formalisasi 2. Sentralisasi	1. Aturan baku, prosedur, kebijakan dan regulasi yang diterapkan pada perusahaan 2. Keterlibatan tiap individu dalam pengambilan keputusan 3. Keleluasaan ruang untuk menyampaikan pendapat tiap individu
Budaya organisasi dalam perspektif <i>knowledge management</i> digambarkan sebagai seperangkat nilai-nilai ataupun visi yang diyakini bersama dalam mencapai tujuan organisasi bagi seluruh pemangku kepentingan (Hung & Ho, 2014).	Budaya Organisasi	1. <i>Collaboration</i> 2. <i>Trust</i> 3. <i>Learning</i>	1. Kemauan untuk bekerjasama dan <i>supportive</i> 2. Inisiatif untuk bekerjasama memecahkan masalah 3. Memiliki rasa percaya pada tiap individu 4. Ada iklim belajar 5. Senang mendapatkan pengetahuan baru 6. Berupaya mencari metode lain yang lebih efektif

Berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>) merupakan proses dimana individu-individu secara mutual bertukar pengetahuan (<i>tacit</i> maupun <i>explicit</i>) dan bersama menciptakan pengetahuan baru (Van den Hoof dan River, 2004).	<i>Knowledge Sharing</i>	1. <i>Knowledge Donating</i> 2. <i>Knowledge Collecting</i>	1. Kerelaan membagikan pengetahuan kepada individu lain 2. Diminta untuk menyampaikan pendapat 3. Senang untuk bertanya 4. Bersedia menerapkan pengetahuan baru 5. Tidak merasa malu untuk bertanya
Kemampuan berinovasi atau <i>innovation capability</i> (IC) digambarkan sebagai kemampuan seseorang dalam pengaplikasian <i>intellectual capital</i> untuk menghasilkan ide baru, dan memasarkannya berupa produk atau proses baru (Donate, et. Al, 2016).	<i>Innovation Capability</i>	1. <i>Product Innovativeness</i> 2. <i>Process Innovativeness</i>	1. Individu mampu menemukan metode baru 2. Individu mampu memberikan ide baru 3. Individu mampu mengembangkan varian produk

Sumber: Data sekunder yang diolah penulis (2023)

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Padca penelitian ini, tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah *explanatory research* dengan pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* merupakan tipe penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang akan diteliti dan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dan untuk menguji hipotesis yang sudah disusun sebelumnya. (Sugiyono, 2016). Tipe *explanatory research* perlu

sedikitnya dua variabel untuk saling dihubungkan. Variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah:

- (a) Variabel Independen: Struktur Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2)
- (b) Variabel Mediator: *Knowledge Sharing* (Z)
- (c) Variabel Dependen: *Innovation Capability* (Y)

1.11.2 Populasi dan Responden

1.11.2.1 Populasi

Populasi yang ada pada penelitian ini yakni seluruh usaha mebel yang berada di Kawasan Industri Mebel Jepara, khususnya Desa Tahunan di Kecamatan Tahunan, dengan narasumber di dalamnya meliputi pengelola, pemilik, maupun perajin. Adapun jumlah usaha industri furnitur (mebel) yang penulis peroleh melalui Petinggi Desa Tahunan dengan acuan data tahun 2020 berjumlah 117 unit usaha.

1.11.2.2 Responden

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rumus Slovin dalam menentukan besaran sampel yang diperlukan. Adapun rumus Slovin digambarkan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n : Besar Sampel
- N : Ukuran Populasi
- e : Nilai Presisi atau Tingkat Signifikansi

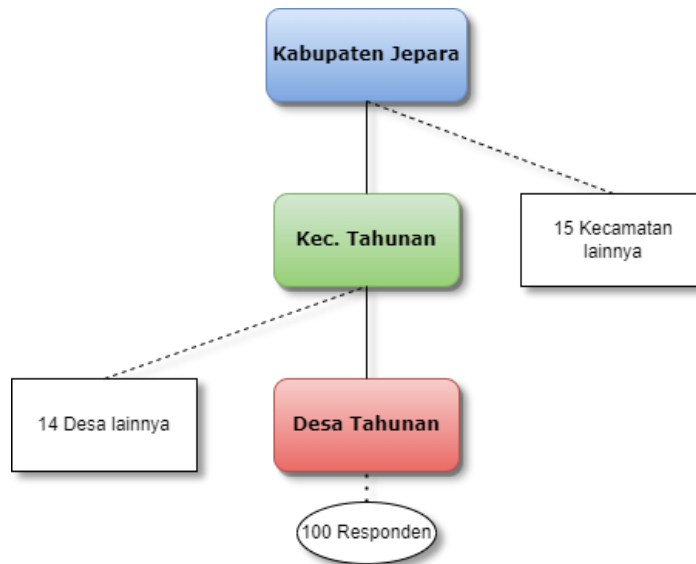
Dalam penelitian ini, populasi berjumlah 117, dan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 95% atau dapat dikatakan 0,05. Dengan menggunakan penghitungan tersebut, maka ditemukan besaran sampel yang perlu diteliti yakni sejumlah 90,52 yang kemudian dibulatkan ke atas menjadi 100 responden agar penghitungan lebih presisi.

1.11.3 Teknik Pengambilan Responden

Secara garis besar, responden yang dibutuhkan oleh peneliti memiliki kriteria sederhana meliputi:

- (a) IKM Mebel yang berada di wilayah Desa Tahunan, Kecamatan Tahunan, Kabupaten Jepara
- (b) Pemilik/Pekerja IKM Mebel yang memiliki setidaknya ≥ 3 pekerja

Dengan adanya penentuan kriteria tersebut, maka penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yakni metode penentuan besaran sampel dengan unsur pertimbangan tertentu yang ditentukan oleh peneliti. Adapun penentuan pengambilan responden dipilih menggunakan metode *multistage random sampling*. Teknik tersebut didefinisikan sebagai penentuan sampel yang bertingkat, digambarkan pada prosesnya yang melalui beberapa tahapan pengambilan unit sampel dari terbesar hingga terkecil secara acak/diundi.



Gambar 1. 12 Kerangka Multistage Random Sampling

Sumber: Data primer yang dibuat penulis (2023)

Setelah melalui tahap pengambilan unit sampel secara acak, peneliti mendapatkan hasil seperti yang terlihat pada gambar. Adapun rincian secara singkatnya sebagai berikut:

- ✓ Pada tahap pertama, dipilih 1 kecamatan secara acak dari total 16 kecamatan yang ada di Kab. Jepara. Terpilih Kecamatan Tahunan

=CHOOSE(RANDBETWEEN(B6;B21);"BANGSRI";"BATEALIT";"DONOROJO";"JEPARA";"KALINYAMATAN";"KARIMUNJAWA";"KEDUNG";"KELING";"KEMBANG";"MAYONG";"MLONGGO";"NALUMSARI";"PAKIS AJI";"PECANGAAN";"TAHUNAN";"WELAHAN")															
B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	Kecamatan di Kabupaten Jepara		Random Sampling												
1	Bangsri		TAHUNAN												
2	Batealit														
3	Donorojo														
4	Jepara														
5	Kalinyamatan														
6	Karimunjawa														
7	Kedung														
8	Keling														
9	Kembang														
10	Mayong														
11	Mlonggo														
12	Nalumsari														
13	Pakis Aji														
14	Pecangaan														
15	Tahunan														
16	Welahan														

Gambar 1. 13 Pengambilan Sample Kecamatan secara Acak pada Excel

Sumber: Data primer yang diolah penulis pada Excel

- ✓ Pada tahap kedua, dipilih secara acak 1 desa dari 1 kecamatan terpilih.

Terpilih Desa Tahunan.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
		Desa di Kecamatan Tahunan		Random Sampling													
1		Demangan		TAHUNAN													
2		Kecapi															
3		Krapyak															
4		Langon															
5		Mangunan															
6		Mantingan															
7		Ngabul															
8		Petekeyan															
9		Platar															
10		Semat															
11		Senenan															
12		Sukodono															
13		Tahunan															
14		Tegalsambi															
15		Telukawur															

Gambar 1. 14 Pengambilan *Sample* Desa secara Acak pada Excel

Sumber: Data primer yang diolah penulis pada Excel

- ✓ Dari 1 desa yang terpilih, diambil 100 responden yang telah sesuai dengan kriteria peneliti.

1.12 Jenis dan Sumber Data

1.12.1 Jenis Data

Data pada penelitian ini tergolong sebagai data kuantitatif. Adapun data kuantitatif merupakan data yang pada umumnya penyajiannya menggunakan angka, grafik, ataupun *chart*. Data ini biasa didapat dengan menyebarkan kuesioner baik secara langsung maupun tidak langsung kepada responden.

1.12.2 Sumber Data

Singkatnya, data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung oleh penulis dari objek yang ditelitinya. Adapun dalam penelitian ini penulis sebagian besar menggunakan data primer sebagai data rujukkannya. Data ini

akan didapat melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang akan diisi secara langsung oleh responden terkait.

1.12.3 Skala Pengukuran

Pada penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan yakni skala Likert. Skala ini digambarkan dengan penggunaan angka 1-5 yang menunjukkan kecenderungan responden setuju/tidak setuju terhadap fenomena yang diberikan. Skala Likert ini lebih mudahnya digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Tabel Skala Likert

Predikat	Keterangan	Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

1.13 Teknik Pengumpulan Data

Dalam menyusun penelitian ini, penulis mengumpulkan datanya melalui penyebaran kuesioner. Penulis mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 responden yang berada di Kawasan Industri Mebel Jepara, khususnya Desa Tahunan. Dengan metode ini, penulis dapat mengumpulkan informasi mengenai kecenderungan hingga pola kerja yang terbentuk pada usaha tersebut.

1.14 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, teknik analisis data menggunakan media *software* Partial Least Square (PLS) atau aplikasi SmartPLS 4.0. Media ini, atau biasa disebut

PLS, merupakan perangkat lunak yang memproses data dengan model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM). Pendekatan SEM ini dijelaskan oleh Hair et al., Sugiyono, 2015) sebagai sebuah metode analisa yang diarahkan untuk melihat hubungan antar variabel dan juga menguji hipotesis secara struktural. Analisis pada PLS-SEM terdiri dari dua model yaitu model pengukuran (*measurement model*) yang kerap disebut sebagai *outer model*, dan juga model struktural (*structural model*) yang kerap disebut sebagai *inner model*. Pada model pertama, atau disebut *outer model*, berfungsi untuk melihat bagaimana hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya. Sedangkan untuk model kedua, atau disebut *inner model*, berfungsi untuk menentukan hubungan antara variabel laten satu dengan yang lain pada penelitian tersebut.

1.14.1 Uji Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (Ghozali, 2015).

a. *Convergent Validity*

Indikator ini dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara item *score*/indikator dengan *score* konstruksinya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan

konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2015).

b. Discriminant Validity

Indikator ini dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981 dalam (Ghozali, 2014). Dalam (Ghozali, 2015) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c. Composite Reliability

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 4.0, untuk

mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun Cronbach's Alpha di atas 0,70 (Jasfar, 2009).

1.14.2 Uji Model Struktural atau *Inner Model*

Model struktural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

Adapun penghitungan yang dilihat sebagai berikut:

a. R-Square

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai *R-square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali, 2015).

b. F-Square

Uji *f-square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali, 2015).

1.14.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh antar variabel secara langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan smartPLS 4.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu “*knowledge sharing*”. Variabel *intervening* dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan t-tabel dan *p-value* lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).