

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Berbagi Pengetahuan**

Berbagi pengetahuan merupakan proses utama dari bagian manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang intinya adalah memberikan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) kepada seluruh anggota di dalam organisasi sehingga mampu untuk meningkatkan kemampuan secara mandiri (Tobing, 2007). Berbagi pengetahuan terdiri atas seperangkat pemahaman bersama terkait dengan penyediaan akses karyawan terhadap informasi dan pengetahuan melalui jaringan pengetahuan di dalam organisasi (Hogel et al, 2003). Yang menjadi sasaran utama dalam proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah menyebarkan pengetahuan ataupun keahlian yang dimiliki oleh satu orang ke sebanyak mungkin orang yang ada di dalam organisasi tersebut (Munir, 2008). Berbagi pengetahuan merupakan perilaku individu dalam membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada anggota lain di dalam organisasi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasinya (Wijayanto & Widodo, 2014).

Berbagi pengetahuan merupakan suatu proses pertukaran pengetahuan baik pengetahuan *tacit* maupun pengetahuan *explicit* untuk menghasilkan pengetahuan baru (Hoof & Ridder, 2004). Berbagi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai perilaku seseorang secara sukarela memberikan akses terhadap orang lain mengenai

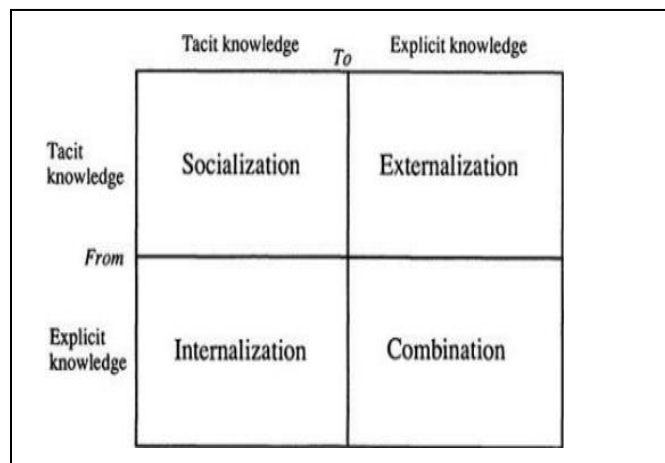
pengetahuan dan pengalamannya (Hansen & Avital, 2005). Berbagi pengetahuan merupakan budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan antar anggota di dalam suatu organisasi (Fen Lin, 2007). Proses dalam berbagi pengetahuan mengacu pada bagaimana karyawan atau organisasi membagikan pengetahuan, pengalaman atau keahlian dan informasi kontekstual yang mereka miliki kepada rekan kerja lain. Berbagi pengetahuan terjadi pada tingkat karyawan maupun organisasi. Bagi karyawan berbagi pengetahuan dapat dilakukan dengan cara berbicara dengan rekan kerja untuk membantu mereka dalam menyelesaikan sesuatu/pekerjaan dengan lebih baik, lebih cepat atau lebih efisien. Bagi sebuah organisasi berbagi pengetahuan dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengatur, menggunakan kembali dan menyebarluaskan pengetahuan berbasis pengalaman maupun informasi yang berada dalam organisasi dan membuat pengetahuan itu bisa diakses semua orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut (Nonaka & Takeuchi, 1995) terdapat 2 jenis *knowledge* di dalam organisasi yaitu :

a. *Tacit knowledge*

Merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan ini hanya bisa diperoleh jika melakukan proses interaksi dan komunikasi dengan orang lain. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang paling penting untuk kreatifitas dan inovasi.

b. *Explicit knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang sudah terstruktur dengan baik dan terdokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dalam berbagai bentuk. Menurut Nonaka & Takeuchi (1995) Pengetahuan diciptakan mulai dari perseorangan kemudian pengetahuan itu dihimpun dan diorganisir di dalam organisasi sehingga pengetahuan tersebut bisa diakses orang lain. Terdapat empat model konversi pengetahuan yaitu : Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Konversi keempat jenis pengetahuan tersebut disebut SECI proses (*S: Socialization, E: Externalization, C: Combination, I: Internalization*) seperti yang diilustrasikan dalam gambar berikut ini.



Sumber Nonaka (1994)

**Gambar 2. 1**  
Konversi Pengetahuan

a. *Tacit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses sosialisasi.

Yaitu proses dimana individu menyebarluaskan mengenai pengetahuan maupun ketrampilan yang dimilikinya kepada rekan kerja yang lain untuk menciptakan

pengetahuan baru. Dalam proses ini dilakukan secara langsung melalui kegiatan bersama seperti rapat dan diskusi.

- b. *Tacit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses eksternalisasi.

Yaitu proses mengubah *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dipahami orang. Seperti forum buku, notulen, laporan dll.

- c. *Explicit knowledge ke explicit knowledge* disebut dengan proses kombinasi

Yaitu proses menggabungkan dari berbagai *explicit knowledge* yang berbeda sehingga akan menciptakan *explicit knowledge* yang baru melalui proses penganalisan, pengelompokkan, dan pengolahan kembali.

- d. *Explicit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses internalisasi.

Yaitu proses transformasi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Karyawan perlu mengidentifikasi pengetahuan yang ada dalam organisasi yang sesuai dengan kebutuhannya.

Secara umum ada lima jenis kegiatan berbagi pengetahuan yang ada di dalam organisasi (Setiarso, 2009) :

- a. Pekerjaan rutin yang serupa dan terus menerus dilakukan dalam satu kelompok
- b. Dilakukan antar dua kelompok atau lebih yang berbeda tetapi mengerjakan tugas yang sama
- c. Dilakukan antar dua kelompok atau lebih dengan membagi pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan non rutin
- d. Dilakukan antar institusi untuk menjaga kelangsungan hidup bersama.

- e. Dilakukan oleh kelompok dari luar ketika terjadi permasalahan baru yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Berbagi pengetahuan dapat diartikan sebagai kesadaran anggota dalam organisasi mengenai pentingnya pengetahuan dan rela membagi ilmunya kepada anggota lain (Setiarso, 2009). Strategi yang harus dilakukan organisasi untuk membangun budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan budaya berbagi pengetahuan di dalam organisasi dengan memberikan aturan formal kepada karyawan untuk saling menggali dan memberikan pengetahuan atau keahlian yang dimilikinya kepada rekan kerja yang lainnya.
- b. Membentuk rasa saling percaya antar anggota yang ada dalam organisasi.
- c. Memberikan penghargaan (*reward*) atas terciptanya aktivitas berbagi pengetahuan di dalam organisasi.
- d. Memfasilitasi sarana atau media dalam melakukan berbagi pengetahuan.

Kendala yang mungkin dihadapi dalam aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Budaya, untuk menerapkan budaya dalam suatu organisasi tidaklah mudah, Karena ada sebagian individu beranggapan bahwa pengetahuan adalah kekuatan, sehingga mereka memilih untuk memiliki pengetahuan tersebut tanpa ada niat untuk berbagi dengan orang lain.

- b. Fasilitas untuk berbagi pengetahuan, ada sebagian karyawan yang mengeluhkan tidak adanya ruangan untuk saling bertukar pengetahuan dan gagasan, hal ini menjadi penghambat kegiatan *sharing*.
- c. Kurang adanya penghargaan, setiap individu dalam organisasi memiliki motivasi masing-masing dalam melakukan kegiatan berbagi pengetahuan dan ada sebagian dari mereka yang mengharapkan adanya penghargaan dari kegiatan tersebut. Tidak adanya penghargaan yang diberikan organisasi baik berupa materi atau apresiasi akan menghambat kegiatan berbagi pengetahuan.
- d. Kurang adanya kepercayaan, kepercayaan merupakan suatu hal yang penting yang harus dibangun dan diperoleh dari seseorang. Apabila tidak adanya rasa kepercayaan antar karyawan dalam organisasi maka mereka tidak mau berkorban untuk membagikan pengetahuannya.
- e. Kemampuan komunikasi, kemampuan komunikasi seseorang dalam memahami apa yang disampaikan lawan bicara menjadi salah satu unsur yang bisa menjadi penghambat dalam proses berbagi pengetahuan.

Dalam penelitian ini dimensi berbagi pengetahuan mengacu pada pada karakteristik yang dikemukakan oleh (Fen Lin, 2007). Berbagi pengetahuan terdiri atas dua dimensi yaitu:

- a. Menyumbangkan pengetahuan (*knowledge donating*)

Adalah proses dimana karyawan mengkomunikasikan mengenai modal intelektual, pengetahuan atau keahlian yang dimilikinya kepada rekan kerja lain yang ada di dalam organisasi tersebut. *Knowledge donating* dapat diartikan juga

sebagai kemampuan karyawan dalam menyampaikan pengetahuan yang dimiliki baik berupa pengalaman kerja, gagasan, keahlian, dan informasi kontekstual kepada karyawan lain

b. Mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*)

Adalah proses dimana karyawan melakukan konsultasi dengan rekan kerja yang lain untuk belajar mengenai pengetahuan atau keahlian yang dimilikinya. *Knowledge collecting* dapat diartikan juga sebagai kemampuan karyawan dalam mengumpulkan pengetahuan baik berupa pengalaman kerja, gagasan, keahlian, dan informasi kontekstual dari karyawan lain.

## 2. Kapabilitas inovasi

Inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerapkan ide-ide kreatif ke dalam proses, produk maupun aspek lainnya. Ide kreatif yang lahir dalam organisasi tidak selalu berwujud penemuan ataupun pencapaian yang besar, namun bisa berwujud upaya untuk melakukan perubahan kecil untuk memperbaiki praktek yang sedang berjalan. Ide-ide kreatif yang dirancang bisa berupa pengenalan mengenai produk baru, proses atau prosedur yang akan memberikan keuntungan bagi individu maupun kelompok. Kemampuan organisasi dalam menerapkan kreativitas yang dimilikinya akan membantu dalam memecahkan permasalahan dan peluang yang dihadapinya (Suryana, 2003). Menurut Hills (2008) inovasi merupakan gagasan, praktek maupun Objek yang dianggap sesuatu yang baru oleh individu maupun organisasi. Dapat diartikan pula bahwa inovasi adalah pengenalan mengenai metode atau cara baru yang lebih efisien dan baik dalam menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja. Inovasi tidak selalu berkaitan

dengan perubahan secara menyeluruh karena perubahan kecil pun bisa dianggap sebagai inovasi jika perubahan itu dianggap baru bagi seseorang atau organisasi yang memperkenalkannya. Menurut Hoonsopon (2009) inovasi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana kemampuan organisasi untuk bisa meningkatkan kreativitasnya dalam membuat suatu ide mengenai produk baru, metode operasi baru dan proses design baru.

Inovasi yang ada dalam organisasi bisa berwujud inovasi kecil maupun inovasi yang sangat penting. Inovasi dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam menerapkan ide-ide baru ke dalam proses, produk maupun bagian lainnya yang berkaitan dengan kegiatan dalam organisasi. Inovasi yang berfokus pada proses bertujuan untuk mengubah atau mengekstrasikan ide menjadi sebuah nilai atau *value* (Roger , 1998). Definisi inovasi sebagian besar berfokus pada dua hal yaitu inovasi proses dan inovasi produk. Perbedaan tersebut dilakukan karena keduanya mempunyai pengaruh ekonomi dan sosial yang berbeda. Inovasi produk yang dilakukan organisasi berupa pengenalan mengenai produk baru (*new product*) biasanya mempunyai dampak yang jelas dan positif terhadap pertumbuhan *income*, sedangkan inovasi proses pengaruhnya dilihat dari segi peningkatan efisiensi (*costcutting*).

Menurut Ussahawanitchakit (2007) kapabilitas inovasi merupakan kemampuan dalam mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan permintaan pasar dengan cara menerapkan proses-proses secara tepat serta cepat dalam menanggapi perubahan teknologi maupun kesempatan tidak terduga yang dilakukan pesaing. Tantangan dalam lingkungan organisasi merupakan salah satu hal yang menentukan inovasi, karena dalam organisasi inovasi memberikan tekanan yang kuat pada kualitas. Untuk bisa



mengimplementasikan dan mengembangkan inovasi dalam suatu organisasi perlu adanya dukungan manajerial dan seluruh individu yang berada didalamnya, hal ini bertujuan untuk mempermudah organisasi dalam menerapkan ide maupun cara yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal. Untuk memulai mengembangkan inovasi di tempat kerja bisa dimulai dengan mengembangkan kreativitas dari masing-masing individu, hasil dari kreativitas individu ini akan menghasilkan ide baru, dan pemikiran yang bisa diterapkan oleh individu di tempat kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kapabilitas inovasi (*innovation capability*) adalah upaya dalam memanfaatkan ide-ide baru ke dalam suatu proses maupun produk sehingga akan mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Hubungan yang terjadi antara penggagas, pelaksana, dan pengguna inovasi bisa dijadikan sebuah mekanisme yang dinamis dengan cara saling mentransfer nilai (*value*) di antara elemen inovasi dengan saling mengumpan maju (*feedforward*) dan mengumpan balik (*feedback*). Berikut ini alasan inovasi penting untuk dilakukan :

- a. Perubahan teknologi yang sangat cepat sehingga memunculkan adanya produk baru, proses dan layanan yang dilakukan oleh pesaing. Hal ini akan mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungan agar mampu untuk bersaing.
- b. Perubahan lingkungan mengakibatkan siklus hidup produk menjadi pendek, sehingga produk maupun layanan yang lama harus digantikan dengan produk yang baru dalam waktu yang singkat. Untuk bisa mewujudkan hal ini organisasi membutuhkan ide-ide kreatif yang bisa digunakan untuk berinovasi.

- c. Tuntutan konsumen yang selalu menginginkan produk baru yang berkualitas tinggi. Untuk bisa memenuhi kebutuhan konsumen tersebut dibutuhkan ketrampilan yang inovatif agar bisa memuaskan kebutuhan konsumen dan juga mampu untuk mempertahankan konsumen menjadi pelanggan.
- d. Perubahan pasar dan teknologi yang sangat cepat, juga mengakibatkan semakin mudahnya ide bagus untuk ditiru, Untuk mengatasi hal ini organisasi perlu menerapkan metode penggunaan produk, proses dan layanan yang lebih baik dan cepat secara terus- menerus.
- e. Inovasi mampu menciptakan pertumbuhan lebih cepat serta mampu meningkatkan segmen pasar.

Berikut ini adalah Indikator-indikator kapabilitas inovasi (Ussahawanitchakit, 2007)

a. *Product innovation capability*

Yaitu tingkat kemampuan individu dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan produk baru dan produk yang ada saat ini.

b. *Process innovation capability*

Yaitu tingkat kemampuan individu yang semakin baik dalam menghasilkan suatu proses jasa maupun manufaktur dibandingkan dengan proses saat ini.

Menurut (Jong dalam Alawi, 2009) kapabilitas inovasi individu dapat ditinjau dari 3 aspek yaitu:

- a. Berdasarkan karakteristik kepribadian (*personality characteristic*) karakter kepribadian ini diukur dari kemauan/kesediaanya individu untuk berubah.

- b. Berdasarkan perspektif perilaku (*behavior*) dalam hal ini berfokus pada kreativitas dan pengembangan ide atau kemampuan dalam mencoba sesuatu yang baru.
- c. Berdasarkan perpektif output yaitu berdasarkan atas kemampuan dalam menghasilkan sesuatu (produk/proses)

### 3. Keunggulan bersaing

Pada intinya semua organisasi yang berada di lingkungan persaingan bisnis global mempunyai keinginan untuk lebih unggul dibandingkan dengan organisasi pesaing. Keunggulan bersaing bisa diartikan bahwa organisasi mampu bertindak lebih baik dari pada pesaingnya meskipun bergerak dilingkungan bisnis yang sama (Ali, 2009). Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memberikan nilai (*value added*) yang lebih besar pada produknya dibandingkan dengan pesaingnya, dimana dari nilai itu bisa mendatangkan manfaat bagi pelanggan (Styagraha, 1994). Menurut (Kotler, 2008) keunggulan bersaing adalah posisi organisasi yang unggul yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen dibandingkan dari pesaingnya. Sedangkan menurut Porter (1991) keunggulan bersaing didefinisikan sebagai keunggulan yang dimiliki suatu organisasi dibandingkan pesaingnya dalam hal biaya yang rendah dan diferensiasi. Definisi lain dari keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi dalam menyediakan suatu penampilan produk dan jasa ke pasar yang lebih bernilai dibandingkan pesaingnya (Langerak, 2003). Organisasi bisa dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila posisi organisasi lebih unggul dibandingkan organisasi lain salah satunya adalah dari segi penjualan produk yang lebih baik dari pada pesaingnya. Keunggulan bersaing

menjadi hal yang penting dalam organisasi untuk bisa menghadapi persaingan. Karena dengan keunggulan bersaing organisasi bisa dijadikan strategi benefit organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang efektif dalam pasarannya. Pada intinya melalui keunggulan bersaing akan membantu organisasi untuk bisa menemukan posisi dalam industri, dimana dalam posisi tersebut organisasi mampu melindungi dari tekanan persaingan atau dapat juga mempengaruhi dan mengendalikan tekanan tersebut dengan positif. Dengan menerapkan strategi bersaing yang tepat, diharapkan organisasi mampu untuk bersaing disetiap keadaan, terutama disaat kondisi ekonomi dan politik yang kurang menguntungkan, oleh karena itu organisasi harus memiliki keunggulan bersaing. Jenis-jenis keunggulan bersaing menurut (Porter, 1991) keunggulan bersaing suatu organisasi hanya akan diperoleh dari salah satu dari dua sumber yaitu keunggulan biaya, dan keunggulan deferensiasi.

a. Keunggulan biaya

Adalah jenis keunggulan bersaing dalam organisasi dengan melakukan aktivitas produksi barang atau jasa dengan biaya yang murah dan efisien dibandingkan dengan organisasi lain. Sehingga perusahaan bisa menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing namun tetap mempertahankan eksistensi barang atau jasanya di pasar. Organisasi bisa memilih jenis keunggulan ini apabila barang atau jasa yang dihasilkan merupakan produk komoditas yang tidak jauh berbeda dari pesaing. Ada beberapa sumber keunggulan biaya yang bisa dipilih organisasi untuk menghadapi persaingan. Organisasi perlu memperhatikan struktur industrinya sebelum memilih keunggulan biayanya, karena untuk setiap industri memiliki

sumber keunggulan biaya yang berbeda. Menurut Porter (1991) ada beberapa faktor yang mempengaruhi keunggulan biaya yaitu:

1) Skala ekonomi

Skala ekonomi menjadi *cost driver* yang paling efektif karena, organisasi bisa meningkatkan efisiensi dan membantu dalam menciptakan pembelian dengan bahan baku yang rendah dan berkualitas.

2) Efek pembelajaran

Organisasi yang menguasai pasar mampu mendapatkan keunggulan biayanya melalui pengalaman dan pembelajaran.

3) Penggunaan kapasitas

Organisasi yang mampu mengoptimalkan produksi yang dihasilkan maka akan meningkatkan efisiensinya untuk mencapai keunggulan biayanya organisasi harus melakukan perencanaan produksi dan persediaanya.

4) Keterkaitan

Yaitu keterkaitan aktivitas organisasi dalam memproduksi dan memasarkan produk dan jasanya, hal ini bisa meminimalisasi jumlah produk gagal yang bisa menambah biaya.

5) Hubungan antar sub unit bisnis

Organisasi perlu menjaga hubungan antar sub unit bisnis yang ada agar mampu untuk memudahkan proses pembelajaran.

6) Tingkat integrasi

Keputusan dalam membuat sendiri atau membeli komponen akan berdampak pada biaya.

7) *Timing*

Ketepatan organisasi dalam melihat peluang dan bertindak juga berkaitan dengan kendali biaya

8) Kebijakan

Organisasi perlu membuat kebijakan yang berkaitan dengan keputusan lini produk, kualitas, fasilitas produk dan fasilitas kredit karena hal ini bisa melindungi keunggulan biayanya.

9) Faktor lokasi dan Instusi

lokasi organisasi dalam melakukan aktivitas produksi akan berpengaruh terhadap biaya distribusi dan biaya faktor produksi. Sedangkan intitusi seperti peraturan pemerintah juga akan mempengaruhi biaya.

Dalam penelitian ini jenis keunggulan biaya UKM Batik tulis bisa dilihat dari :

- 1) Penawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk produk dengan kualitas yang sama.
- 2) Bahan baku relatif murah.

b. Diferensiasi

Adalah jenis keunggulan bersaing dengan menciptakan sesuatu yang unik di pasar. Melalui keunggulan bersaing jenis ini Organisasi menggunakan seluruh kekuatan dan kemampuannya untuk menunjukkan perbedaan dari pesaingnya dimana hal tersebut dinilai tinggi oleh konsumen. Organisasi bisa memperoleh keuntungan diatas rata-rata

jika mampu menerapkan strategi diferensiasi. Selain itu Organisasi juga memiliki kekuatan untuk memasang harga yang tinggi untuk barang dan jasanya. Menurut (Kotler, 2006) ada lima aspek yang menjadi sumber diferensiasi yaitu:

- 1) Diferensiasi produk yaitu perbedaan pada produk, bentuk, warna, dan daya tahan.
- 2) Diferensiasi pelayanan yaitu perbedaan pada pemesanan, pengiriman, pemeliharaan, dan perbaikan.
- 3) Diferensiasi personalia yaitu perbedaan dalam perilaku, kemampuan, kredibilitas, dan komunikasi yang berhubungan langsung dengan konsumen.
- 4) Diferensiasi saluran yaitu perbedaan pada saluran distribusi yang menyangkut jangkauan, keahlian, dan kinerja saluran-saluran tersebut.
- 5) Diferensiasi citra yaitu menciptakan identitas yang berbeda dengan pesaing.

Menurut Porter (1991) langkah yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keunggulan diferensiasi adalah sebelumnya organisasi sudah menentukan konsumen sebenarnya. Yang dimaksud konsumen sebenarnya adalah individu-individu yang membuat keputusan pembelian yang menafsirkan kriteria pemakaian dan pengisyaratan. Kriteria pemakaian mengacu pada faktor pembelian seperti kualitas, ciri, dan waktu penyerahan produk. Sedangkan kriteria pengisyaratan mengacu pada sarana yang digunakan pembeli untuk menyimpulkan nilai aktual seperti pengiklanan, reputasi, daya tarik sarana. Organisasi yang sudah mengidentifikasi konsumen akan mampu untuk mengidentifikasi dasar yang digunakan konsumen saat melakukan keputusan pembelian. Jika konsumen mementingkan nilai pemakaian maka organisasi perlu untuk meningkatkan kualitas produknya. Namun jika konsumen lebih mementingkan kriteria

pengisyaran maka organisasi harus berfokus pada diferensiasi aktivitas pemasarannya. Organisasi yang ingin unggul dalam diferensiasi harus mampu mengeksploitasi semua sumber deferensiasinya namun tetap menjaga keunggulan biayanya. Strategi deferensiasi yang berhasil adalah strategi yang mampu mengumpulkan bentuk-bentuk deferensiasi dengan melibatkan kriteria pemakaian dan kriteria pengisyaran. Deferensiasi dianggap sukses apabila memiliki daya tahan yang besar saat produk dikeluarkan di pasar sulit ditiru pesaing dan mampu bertahan di pasar. Untuk membangun daya tahan tersebut organisasi harus mampu mengidentifikasi sumber nilai yang tepat dan ciri khas yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Peneliti memaparkan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kapabilitas inovasi dan keunggulan bersaing.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Assegaf M & Wasitowati (2015) yang berjudul *knowledge sharing* sebagai sumber inovasi dan keunggulan bersaing pada UMKM sektor batik terdapat 3 variabel diantaranya: *knowledge donating*, *knowledge collecting*, *innovation capability*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi dalam organisasi batik yang dilakukan dengan penemuan ide baru, metode operasi baru, kenaikan jumlah produk baru di pasar dapat ditingkatkan melalui *knowledge sharing* (*donating* dan *collecting*) dan dukungan dari semua karyawan dan top management. Berbagi pengetahuan dan informasi adalah hal yang normal dan dilakukan dengan senang hati dalam suatu organisasi, sehingga bila rekan kerja mendapatkan pengetahuan baru



mereka akan memberitahu pada rekan kerja lain tanpa diminta, demikian juga mereka menerima pengetahuan baru pada rekan kerja tanpa meminta. Keunggulan bersaing dapat ditingkatkan melalui *knowledge sharing* dan inovasi secara terus menerus.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Fen Lin ( 2007) yang berjudul *knowledge sharing and firm innovation capability an emperical study* terdapat beberapa variabel diantaranya: *knowledge sharing, organizational innovation*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesediaan karyawan untuk mengkomunikasikan mengenai pengetahuan, ketrampilan maupun keahlian yang dimilikinya kepada karyawan lain dan secara aktif berkonsultasi dengan rekan kerjanya untuk belajar mengenai pengetahuan, maupun ketrampilan yang dimilikinya akan meningkatkan kemampuan inovasi organisasi. Kapabilitas inovasi dalam suatu organisasi dapat ditingkatkan melalui proses berbagi pengetahuan, penerapan gagasan baru, proses atau layanan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Ranto (2015) yang berjudul pengaruh *knowledge sharing* terhadap kapabilitas inovasi usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta dengan *absortive capacity* sebagai variabel intervening pada karyawan ukm dengan 78 responden. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Aulawi (2009) yang berjudul hubungan *knowledge sharing behavior and individual innovation capability* diperoleh hasil bahwa *explicit knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap peningkatan kapabilitas inovasi individu.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Rahab dkk ( 2011) yang berjudul *The development of innovation capability of small medium enterprises through knowledge sharing process an empirical study of Indonesian creative industry* terdapat 3 variabel yaitu *knowledge sharing, creative industries, innovation capability* hasilnya menunjukkan bahwa faktor organisasi berupa dukungan manajemen dan faktor individu berupa kesenangan membantu orang lain merupakan faktor penting dalam mendukung karyawan untuk melakukan kegiatan berbagi pengetahuan. Semakin baik aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kapabilitas inovasinya.

## **A. Penurunan Hipotesis**

### **1. Hubungan antara berbagi pengetahuan dan kapabilitas inovasi**

Berbagi pengetahuan merupakan budaya interaksi sosial yang melibatkan proses pertukaran pengetahuan, ketrampilan maupun keahlian yang dilakukan antar individu melalui keseluruhan departemen atau organisasi. Kesiediaan karyawan dalam menyumbangkan pengetahuan (*knowledge donating*) dan secara aktif berkonsultasi dengan rekan kerjanya untuk belajar mengenai pengetahuan maupun keahlian yang diilikinya (*knowledge collecting*) akan meningkatkan kapabilitas inovasi karyawan tersebut. Berbagi pengetahuan merupakan faktor kunci dalam organisasi untuk meningkatkan kapabilitas inovasinya dan sebagai alat penting untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Menurut penelitian (Fen Lin, 2007) menyumbangkan pengetahuan (*knowledge donating*) berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi dan mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi (Rahab, 2011). Berbagi pengetahuan yang dilakukan antar karyawan di dalam organisasi akan

menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan inovasi produk dan inovasi proses (Mehrabani, 2012). Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap inovasi proses dan inovasi produk (Alhusseini, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Assegaf M & Wasitowati (2015) yang berjudul *knowledge sharing* sebagai sumber inovasi dan keunggulan bersaing pada UMKM sektor batik diperoleh hasil bahwa menyumbangkan pengetahuan (*knowledge donating*) berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Berbagi pengetahuan yang dilakukan antar karyawan di dalam organisasi akan meningkatkan kapabilitas inovasi melalui penemuan ide baru, metode operasi baru, dan kenaikan jumlah produk di pasar. Penelitian yang dilakukan oleh (Aulawi, 2009) yang berjudul hubungan *knowledge sharing behavior and individual innovation capability* diperoleh hasil bahwa *explicit knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap peningkatan kapabilitas inovasi individu.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ranto (2015) yang berjudul pengaruh *knowledge sharing* terhadap kapabilitas inovasi usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta dengan *absortive capacity* sebagai variabel intervening pada karyawan ukm dengan 78 responden dengan menggunakan alat analisis regresi diperoleh hasil ada pengaruh signifikan variabel *knowledge sharing* terhadap kapabilitas inovasi.

Berdasarkan uraian diatas serta penelitian terdahulu yang mendukung maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H1: Berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas inovasi**

## 2. Hubungan antara berbagi pengetahuan dan keunggulan bersaing

Kesediaan karyawan dalam mengkomunikasikan mengenai pengetahuan, ketrampilan maupun keahlian yang dimilikinya kepada karyawan lain dan secara aktif berkonsultasi dengan rekan kerjanya untuk belajar mengenai pengetahuan, maupun ketrampilan yang dimilikinya akan berdampak positif terhadap efisiensi dan efektivitas kerja. Karena hasil dari aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan secara efektif dan terus menerus mampu meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian karyawan tersebut. Sehingga semakin tinggi tingkat pengetahuan, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan maka mereka akan bertindak lebih efektif dan efisien dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan mengurangi terjadinya produk gagal yang bisa menambah biaya. Salah satu strategi untuk bisa meningkatkan keunggulan bersaing dalam organisasi adalah melalui keunggulan biaya. Semakin efektif dan efisien karyawan dalam melaksanakan proses produksi mampu untuk membantu organisasi dalam mencapai keunggulan biayanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Almahamid (2010) diperoleh hasil bahwa berbagi pengetahuan mampu untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Kemampuan organisasi dan sumber daya berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (Jardon, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Assegaf M & Wasitowati (2015) yang berjudul *knowledge sharing* sebagai sumber inovasi dan keunggulan bersaing pada UMKM sektor batik dengan responden sebanyak 145. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan *partial least square* diperoleh hasil keunggulan bersaing organisasi dapat ditingkatkan melalui berbagi pengetahuan dan inovasi secara terus menerus. Berdasarkan uraian diatas serta penelitian terdahulu yang mendukung maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H2 : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing.**

### **3. Hubungan antara kapabilitas inovasi dan keunggulan bersaing**

Kapabilitas inovasi adalah kemampuan organisasi dalam menerapkan kreativitas untuk memecahkan persoalan dan peluang. Inovasi menjadi salah satu kunci utama untuk mencapai keberhasilan dan keunggulan bersaing. Organisasi tanpa inovasi tidak akan mampu untuk bersaing dan bertahan di lingkungan persaingan yang semakin tajam. Organisasi yang ingin bertahan dan memiliki bersaing di lingkungan bisnis global tidak cukup mengandalkan harga dan kualitasnya saja namun harus diimbangi dengan kreativitas dan inovasi (Esti & Suryana, 2008). Organisasi yang memiliki kemampuan yang semakin baik dalam melakukan inovasi dan modal intelektualnya maka akan semakin tinggi kemampuan bersaingnya (Jose, 2012), karena semakin baik kapabilitas inovasi organisasi, maka produk yang dihasilkannya akan semakin inovatif sehingga nilai produk yang diberikan kepada konsumen akan semakin tinggi dan tingkat deferensiasi yang diberikan akan semakin tinggi pula. Oleh sebab itu semakin tinggi kapabilitas inovasi organisasi maka keunggulan bersaingnya semakin besar pula dengan sumber daya internal yang baik akan menjadi keunggulan bersaing (Raduan, 2009).

Keunggulan bersaing dalam suatu organisasi bisa dicapai dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan melakukan pengembangan produk, proses, atau ide baru. Setiap organisasi tentu memiliki sumber daya unik yang berbeda dengan organisasi lain, sehingga output yang dihasilkannya juga berbeda. Melalui inilah keunggulan deferensiasi dan keunggulan biaya dapat tercapai. Keunggulan bersaing adalah proses yang terus bergerak

sehingga perlu untuk dilakukan secara terus-menerus. Kemampuan untuk meningkatkan inovasi sangat penting agar mampu menciptakan keunggulan bersaing (Larsen, 2007). Kapabilitas inovasi dapat meningkatkan keunggulan bersaing (Parkman, 2012). Dengan adanya pembelajaran antisipatif mampu menghasilkan kompetensi untuk mendorong berbagi inovasi yang akan membantu dalam menciptakan keunggulan bersaing (Garvin, 1991).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H3 : Kapabilitas inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing  
bersaing.**

**4. Hubungan antara berbagi pengetahuan dan keunggulan bersaing melalui kapabilitas inovasi.**

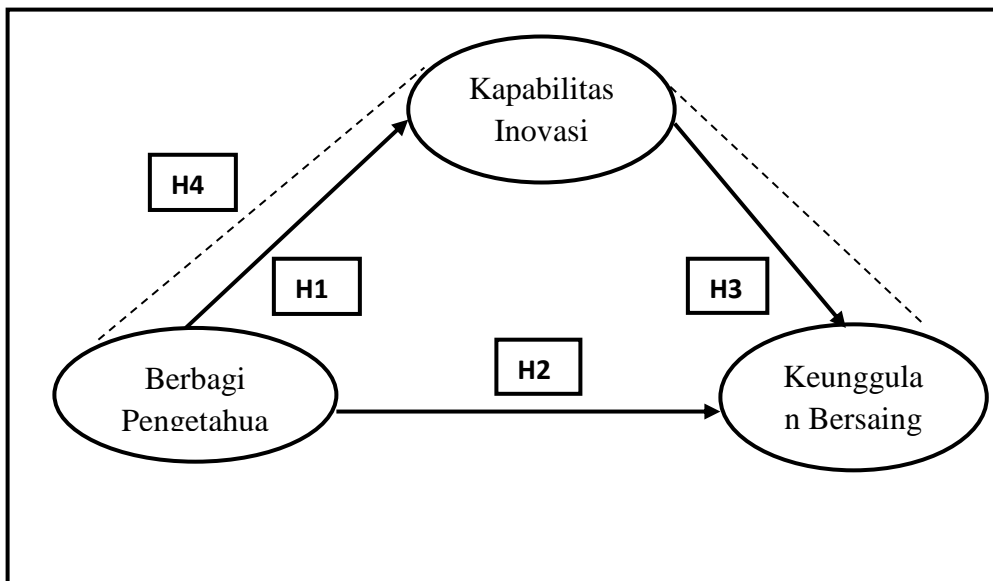
Kesediaan karyawan dalam menyumbangkan pengetahuan (*knowledge donating*) dan secara aktif berkonsultasi dengan rekan kerjanya untuk belajar mengenai pengetahuan maupun keahlian yang diimilikinya (*knowledge collecting*) akan meningkatkan kapabilitas inovasi karyawan tersebut. Berbagi pengetahuan merupakan faktor kunci dalam organisasi untuk meningkatkan kapabilitas inovasinya dan sebagai alat penting untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Penelitian yang dilakukan oleh Assegaf M & Wasitowati (2015) yang berjudul *knowledge sharing* sebagai sumber inovasi dan keunggulan bersaing pada UMKM sektor batik hasilnya menunjukkan bahwa keunggulan bersaing organisasi dapat ditingkatkan melalui berbagi pengetahuan dan inovasi secara terus menerus.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

**H4 : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan  
bersaing melalui kapabilitas inovasi.**

## B. Model penelitian

Penelitian yang dilakukan digambarkan dalam model seperti dibawah ini



**Gambar 2. 2**  
Model penelitian

Berdasarkan model penelitian diatas maka penelitian ini menggunakan 3 variabel yang meliputi variabel independen yang terdiri dari berbagi pengetahuan, variabel dependen terdiri dari keunggulan bersaing, variabel perantara atau mediating terdiri dari kapabilitas inovasi