

Manajemen Inovasi Berbasis Pengetahuan di Perusahaan-perusahaan Kecil, Menengah, dan Besar: Survei pada Industri Barang Konsumsi di Jawa Barat

Tri Setyowati

Jurusan administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung
Jl. Gegerkalong Hilir, Ds. Ciwaruga, Bandung
INDONESIA

E-mail: trisetyowati@yahoo.com

Abstrak

Perdagangan bebas dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan yaitu jika produk yang dihasilkan sama dengan produk impor dan memiliki tingkat daya saing yang relatif rendah. Satu-satunya cara untuk menjadi pemenang adalah dengan memiliki daya saing tinggi dan terus melakukan **inovasi**. Pada industri barang konsumsi di Jawa Barat terdapat fenomena tentang tingkat inovasi organisasional yang masih belum baik dan diduga karena masih belum baiknya tingkat pembelajaran organisasional yang dimiliki dan tingkat hubungan dengan para pemasok-pelanggan yang masih belum kuat. Fenomena tingkat inovasi organisasional yang belum baik juga diduga karena masih belum baiknya kapasitas absorptif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh dari tiga variabel independen: pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, dan kapasitas absorptif terhadap inovasi organisasional baik secara simultan maupun parsial. Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive* dan *explanatory survey*, dan untuk menguji hipotesis digunakan analisis model persamaan struktural (SEM). Selain itu, penelitian ini juga menggunakan ANOVA untuk membandingkan rata-rata setiap variabel diantara jenis perusahaan yang berbeda pada industri barang konsumsi yaitu: makanan dan minuman, pakaian, kosmetik, mainan anak, kerajinan, dan olahan kulit; dan dilakukan juga untuk membandingkan rata-rata setiap variabel diantara tiga ukuran perusahaan yang berbeda yaitu: kecil, menengah, dan besar. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, dan kapasitas absorptif secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 70,76% terhadap inovasi organisasional. Kapasitas absorptif memberikan kontribusi yang paling besar terhadap inovasi organisasional dibandingkan dengan pembelajaran organisasional, dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan. Hasil temuan lain adalah tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada rata-rata nilai ($P > 0,05$) diantara keenan jenis perusahaan pada industri barang konsumsi dalam memersepsikan inovasi organisasional, pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, dan kapasitas absorptif. Hasil temuan lain juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada rata-rata nilai ($P < 0,05$) diantara perusahaan kecil, menengah, dan besar dalam memersepsikan inovasi organisasional, pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, dan kapasitas absorptif.

Kata kunci: *inovasi organisasional, pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, kapasitas absorptif.*

1. PENDAHULUAN

Ketika batasan-batasan perdagangan menjadi semakin tipis maka dunia akan menjadi *borderless world*, artinya setiap negara bebas untuk memasarkan produknya ke negara lain. Perdagangan negara yang tanpa hambatan berpeluang memberi manfaat terhadap masing-masing negara melalui spesifikasi produk yang

diunggulkan oleh masing-masing negara tersebut. Perdagangan bebas dapat juga menimbulkan dampak negatif yaitu jika produk yang dihasilkan sama dengan produk impor dan memiliki tingkat daya saing yang relatif rendah. Satu-satunya cara untuk menjadi pemenang adalah dengan memiliki daya saing tinggi dan terus melakukan **inovasi**. Menurut Ahmed & Shepherd (2010: 4), inovasi sangat penting dengan munculnyamasyarakat berpengetahuan

(*knowledge society*) dimana kreasi dan komersialisasi pengetahuan mendukung kesuksesan tingkat perusahaan dan nasional. Pada industri barang konsumsi di Jawa Barat terdapat fenomena tentang tingkat inovasi organisasional yang masih belum baik dan diduga karena masih belum baiknya tingkat pembelajaran organisasional yang dimiliki dan tingkat hubungan dengan para pemasok-pelanggan yang masih belum kuat. Fenomena tingkat inovasi organisasional yang belum baik juga diduga karena masih belum baiknya kapasitas absorptif.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Sejahumana pengaruh Pembelajaran Organisasional dan Kemitraan dengan pemasok-pelanggan secara simultan dan parsial terhadap Kapasitas absorptif di industri barang konsumsi di Jawa Barat.
- 2) Sejahumana pengaruh Kapasitas absorptif terhadap Inovasi Organisasional di industri barang konsumsi di Jawa Barat.
- 3) Sejahumana pengaruh Pembelajaran Organisasional dan Kemitraan dengan pemasok-pelanggan terhadap Inovasi Organisasional secara langsung dan tidak langsung melalui Kapasitas absorptif di industri barang konsumsi di Jawa Barat.
- 4) Apakah terdapat perbedaan persepsi perusahaan terhadap rata-rata nilai diantara keenam jenis perusahaan dan ketiga skala ukuran perusahaan pada industri barang konsumsi dalam memersepsikan inovasi organisasional, pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, dan kapasitas absorptif.

2. KERANGKA PEMIKIRAN

Pembelajaran organisasional adalah proses mengembangkan pengetahuan mengenai hubungan tindakan dan hasil antara organisasi dan lingkungan dengan menerapkan nilai-nilai berupa: komitmen terhadap pembelajaran, *open mindedness*, berbagi visi, dan *intraorganizational knowledge sharing* yang dimaksudkan untuk perbaikan organisasi. Keskin, 2006 menyampaikan dimensi-dimensi pembelajaran organisasional yang digunakan untuk mengukur budaya pembelajaran

(Calantone *et al.*, 2002) dan orientasi pembelajaran (Jimenez *et al.*, 2008) adalah komitmen terhadap pembelajaran, *open mindedness*, berbagi visi, dan *intraorganizational knowledge sharing*.

Kemitraan dengan Pemasok-Pelanggan merupakan hubungan jangka panjang antara organisasi dengan para pemasok dan pelanggan yang bertujuan meningkatkan kapabilitas operasional dan strategis dari organisasi, dan penerapan aturan yang digunakan untuk mengelola keluhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui jumlah dan kualitas hubungan yang dibangun serta kemampuan memperoleh sumber daya yang berharga. Bernardes (2010) dan Echols dan Tsai (2005) menggunakan dimensi-dimensi modal sosial untuk mengukur kuat lemahnya hubungan dengan pemasok-pelanggan yaitu dari tingkat pengakaran (*embeddedness*). Dimensi-dimensi modal sosial terbagi menjadi: *structural embeddedness*, *relational embeddedness*, dan *resources embeddedness*.

Kapasitas Absorptif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengetahuan yang bernilai, menyerap pengetahuan eksternal, mengkombinasikan pengetahuan baru dengan yang sudah ada, dan memanfaatkan pengetahuan ke dalam operasi-operasi perusahaan untuk tujuan-tujuan komersial. Dimensi-dimensi kapasitas absorptif yang dikemukakan oleh Zahra dan George (2002) adalah akuisisi pengetahuan, asimilasi pengetahuan, alih ragam pengetahuan, dan eksploitasi pengetahuan. Inovasi Organisasional adalah kemauan dan kemampuan organisasi untuk mengadopsi dan/atau mengembangkan inovasi dalam bentuk produk, pelayanan, proses, teknik manajemen, dan sistem-sistem bisnis yang memberikan manfaat nyata bagi individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang lebih luas. Dimensi-dimensi inovasi Organisasional yang dikemukakan Jimenez *et al.* (2008) adalah inovasi produk, inovasi pemasaran, inovasi proses, dan inovasi administratif.

Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kapasitas absorptif

Suatu organisasi yang telah memiliki budaya pembelajaran yang kuat berarti organisasi

tersebut memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pembelajaran, tingkat *Open-mindedness* yang tinggi, tingkat *Shared vision* yang tinggi, dan tingkat *Intraorganizational knowledge sharing* yang tinggi pula. Organisasi yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pembelajaran akan menunjukkan sejauhmana nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan budaya pembelajaran (Keskin, 2006: 404). Organisasi menganggap bahwa pembelajaran sangat penting karena merupakan kunci mencapai keunggulan bersaing, kunci untuk melakukan perbaikan, sebagai jaminan keberlangsungan organisasi, dan pembelajaran adalah investasi bukan pengeluaran sehingga organisasi berusaha mencari informasi dari luar organisasi dengan frekuensi yang lebih sering.

Organisasi yang selalu membuka pikirannya akan dengan mudah bisa menerima informasi tentang harapan-harapan konsumen dan informasi tentang pasar input maupun output sehingga menimbulkan keinginan untuk mengevaluasi operasional organisasi yang rutin dan menerima ide-ide baru. Organisasi yang selalu berbagi visi akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi pada pencapaian visi organisasi yang berarti fokus pada upaya agar organisasi berumur panjang. Organisasi tersebut akan lebih fokus pada pembelajaran atau selalu mengarahkan pada pembelajaran (Keskin, 2006: 404). Organisasi yang selalu berbagi pengetahuan di dalam organisasi memiliki keyakinan kolektif dan perilaku untuk menyebarkan pembelajaran diantara unit-unit yang berbeda dalam organisasi. Organisasi seperti ini dapat meningkatkan kemampuan berfikir bersama melalui dialog, berbagi pengetahuan dan pengalaman di antara unit dalam organisasi. Keempat dimensi pembelajaran tersebut mengarah pada pentingnya pembelajaran, dan pembelajaran akan menghasilkan pengetahuan dan pengalaman. Perusahaan membutuhkan pengetahuan sebelumnya untuk dapat menyerap pengetahuan baru (Daghfous, 2004), Pengalaman sebelumnya juga berpengaruh terhadap kapasitas absorptif (Zahra dan George, 2005). Dengan pembelajaran, organisasi memiliki pengetahuan dalam jumlah yang besar dan bervariasi, dan ini akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memproses pengetahuan yaitu dengan mengevaluasi pengetahuan-pengetahuan yang bernilai, melakukan asimilasi, mengalihragamkan, dan menerapkan pengetahuan tersebut untuk tujuan komersial.

Pengaruh Kemitraan dengan pemasok-pelanggan terhadap Kapasitas absorptif

Organisasi yang melakukan interaksi dengan para pemasok dan pelanggan dalam jangka panjang, dan dengan frekuensi yang lebih sering akan mendapat informasi dan pengetahuan yang beragam dan dalam jumlah yang besar serta berkualitas. Dalam jejaring sosial yang beragam, perusahaan-perusahaan dapat mengakses bermacam-macam pengetahuan, dan pengetahuan yang diperoleh dapat dilihat dari jumlah, variasi, serta kualitasnya; hal tersebut dinyatakan oleh Koka and Prescott, 2002 (dalam Casanueve, 2010) bahwa akibat yang dihasilkan dari akses terhadap informasi adalah: *information volume*, *information diversity* dan *information richness*.

Ketiga hal tersebut diperlukan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam mengevaluasi dan menyerap pengetahuan baru, mengkombinasikan pengetahuan baru dengan yang sudah ada untuk kemudian memanfaatkan dalam tujuan-tujuan komersial. Kapasitas mengkombinasikan atau mengolah informasi inilah yang disebut dengan Kapasitas absorptif. Demikian pula hubungan dengan pelanggan yang diukur dengan menggunakan pendekatan modal sosial dengan dimensi-dimensi *structural embeddedness*, dan *relational embeddedness* (Tsai, Yi-Ching, 2006). Dimensi *structural embeddedness* mengukur kemudahan menerima informasi baru, adanya pertukaran informasi di antara anggota-anggota jejaring, banyaknya jumlah pelanggan dan berapa persen dari jumlah pelanggan yang bersedia memberikan informasi. Dengan demikian *structural embeddedness* berpengaruh terhadap Kapasitas absorptif. Dimensi *relational embeddedness* mengukur bahwa interaksi yang kuat di antara anggota akan menumbuhkan rasa saling percaya, saling memahami sehingga pelanggan akan memberikan informasi tentang perbaikan produk dan pelayanan. Dengan demikian *relational embeddedness* berpengaruh terhadap Kapasitas absorptif.

Pengaruh Kapasitas absorptif terhadap Inovasi Organisasional

Kapasitas absorptif merupakan suatu kemampuan organisasi untuk mengenali, mengkategorikan nilai-nilai dari informasi baru, menyatukannya, dan menerapkannya dalam tujuan-tujuan komersial (Cohen dan Levinthal, 1990). Definisi tersebut menitikberatkan

pentingnya Kapasitas absorptif bagi organisasi untuk mengeksplor dan mengeksplorasi informasi dan pengetahuan baru yang ada di lingkungan internal atau eksternal organisasi untuk meningkatkan inovasi organisasional.

Studi-studi yang dilakukan sebelumnya menemukan bahwa ada pengaruh positif dari Kapasitas absorptif terhadap inovasi organisasional (Chen, 2004 dan Tsai, 2001 dalam Lin, 2006). Pengaruh utama dari Kapasitas absorptif adalah meningkatnya kemampuan memproses informasi. Dalam inovasi, organisasi memerlukan sejumlah informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari luar organisasi maupun dari dalam unit organisasi itu sendiri tetapi sejumlah informasi dan pengetahuan yang diperoleh tersebut bukan jaminan untuk suksesnya suatu inovasi. Kapasitas absorptif memainkan peran dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengklasifikasi, menyatukan informasi-informasi penting.

Zahra dan George (2002) menyatakan bahwa Kapasitas absorptif adalah seperangkat rutinitas dan proses organisasional, dimana perusahaan memperoleh, berasimilasi, mengalihragamkan, dan memanfaatkan pengetahuan untuk menghasilkan kemampuan organisasi yang dinamis. Dalam hal ini ada empat kapabilitas yang diusulkan dalam kapasitas absorptif yaitu: (1) memperoleh, (2) mengasimilasi, (3) mengalihragamkan, dan (4) memanfaatkan pengetahuan. Keempat kapabilitas tersebut memainkan peran yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana kapasitas absorptif mempengaruhi inovasi. Kapabilitas alih ragam dan pemanfaatan berpengaruh lebih besar terhadap inovasi perusahaan. Kapabilitas alih ragam membantu perusahaan untuk mengembangkan *blueprints* produk-produk baru dengan informasi dan teknologi baru sedangkan menurut Kogut dan Zander, 1996 (dalam Gao et al., 2008) kapabilitas pemanfaatan dapat memasukkan pengetahuan ke dalam produk-produk baru. Kapabilitas asimilasi diperlukan untuk alih ragam sehingga perusahaan dengan tingkat alih ragam pengetahuan dan kapabilitas pemanfaatan pengetahuan yang tinggi cenderung lebih inovatif dibanding dengan yang lebih rendah. Studi yang dilakukan sebelumnya menurut: Tsai, Yi-Ching. (2006); menemukan bahwa ada pengaruh positif dari Kapasitas absorptif terhadap inovasi organisasional.

Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi Organisasional

Lin (2006) menjelaskan dalam hasil penelitiannya tentang pengaruh pembelajaran organisasional terhadap inovasi organisasional menurut Marsick & Watkins (2003) dan Calantone et al. (2002) sebagai berikut:

Pembelajaran mempengaruhi inovasi melalui tiga cara:

1. Organisasi yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran cenderung melakukan interaksi dengan lingkungan eksternal dengan frekuensi yang lebih sering. Organisasi mengetahui informasi/pengetahuan tentang teknologi baru sehingga mendorong organisasi memiliki ide-ide untuk memperkenalkan proses dan teknologi baru. Interaksi dengan lingkungan membantu organisasi sensitif terhadap permintaan pasar potensial dan mendorong melakukan inovasi produk untuk mengisi kesempatan-kesempatan pasar baru.
2. Secara internal mendorong anggota-anggota organisasi untuk melakukan dialog dan berkolaborasi yang dapat memunculkan ide-ide baru. Transfer pengetahuan sangat penting dalam melakukan inovasi. Anggota organisasi belajar dan mengemukakan pendapat dari perspektif yang berbeda sehingga perbedaan secara individual mendorong lebih *open mindedness*. Kemauan untuk mempertimbangkan usulan dan informasi yang beragam mengakibatkan kemampuan melakukan inovasi lebih kuat.
3. Pembelajaran mengarahkan dan mendorong pembelajaran individual secara kontinyu sehingga meningkatkan kapabilitas anggota organisasi untuk menciptakan ide-ide baru, mengasimilasi teknologi baru, dan melakukan inovasi melalui pengetahuan dan kapabilitas terkini.

Penelitian-penelitian terdahulu yang mengemukakan adanya pengaruh positif dari pembelajaran organisasional terhadap inovasi organisasional adalah penelitian yang dilakukan oleh Keskin (2006), Jimenez (2008), Rhodes *et al.* (2008), Morales *et al.* (2005), dan Lin (2006).

Peng Kemitraan dengan Pemasok-Pelanggan terhadap Inovasi Organisasional

Hubungan dengan pelanggan mendorong organisasi untuk memahami kebutuhan-kebutuhan pelanggan sebelum produk didesain dan dikembangkan. Setelah proses penyampaian akan berpengaruh pada kepuasan produk dan pelayanan sehingga timbul keluhan jika pelanggan merasa tidak puas. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk berinovasi (Prajogo *et al.*, 2004).

Hubungan dengan pemasok dapat memberikan informasi kepada perusahaan tentang ketersediaan dan kebaruan dari bahan baku, serta penggunaan teknologi baru sehingga mendorong melakukan inovasi produk dan proses (Prajogo *et al.*, 2004). Cantista (2008) dan Yang XU (2006) juga mengemukakan adanya pengaruh 'hubungan dengan pemasok-pelanggan' terhadap inovasi perusahaan.

3. METODOLOGI

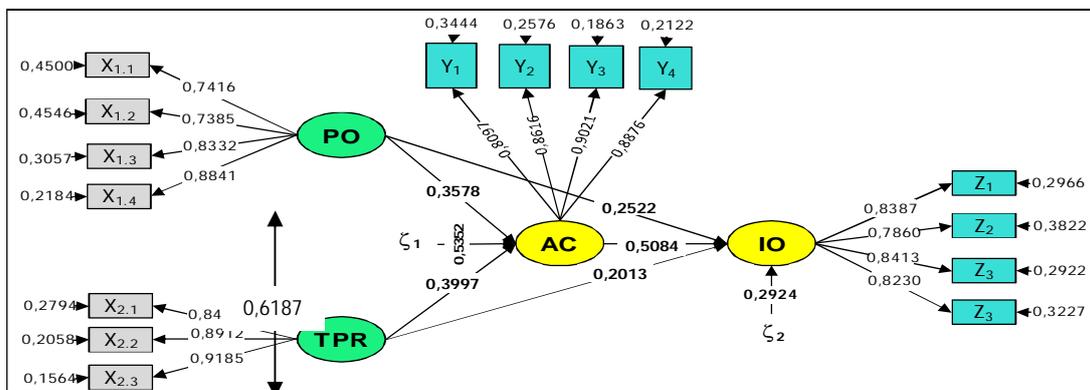
Metode Penelitian yang digunakan adalah Metode Survei Penjelasan (*explanatory survey method*) yaitu suatu metode survei untuk mengungkap kejelasan hubungan dan pengaruh antara variabel penelitian (Cooper and Schindler, 2007). Metode analisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equations Modeling*) dan ANOVA yang digunakan untuk membandingkan rata-rata setiap variabel diantara jenis perusahaan yang berbeda pada industri barang konsumsi yaitu: makanan dan minuman, pakaian, kosmetik, mainan anak, kerajinan, dan olahan kulit; dan dilakukan juga untuk membandingkan rata-rata setiap variabel diantara tiga ukuran perusahaan yang berbeda yaitu: kecil, menengah, dan besar.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *disproportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkomunikasikan instrumen penelitian yaitu kuesioner melalui **Wawancara Personal**. Kuesioner menggunakan skala numerikal (*numerical scale*) yaitu sebuah instrumen pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap atau perasaan dan dianggap memiliki interval yang sama sehingga tingkat pengukuran yang diberikan oleh *numerical scale* adalah **interval**, hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Cooper dan Schindler (2003: 254-256).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan model yang menghubungkan antara variabel laten dengan variabel manifes. Pada penelitian ini terdapat 4 variabel laten dengan jumlah variabel manifes sebanyak 15. Variabel laten pembelajaran organisasional terdiri dari 4 variabel manifes, kemitraan dengan pemasok-pelanggan terdiri dari 3 variabel manifes, kapasitas absorptif terdiri dari 4 variabel manifes dan inovasi organisasional terdiri dari 4 variabel manifes. Diagram jalur full model pengaruh pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan terhadap kapasitas absorptif serta implikasinya terhadap inovasi organisasional seperti terlihat pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Koefisien Standarisasi Permodelan Persamaan Struktural

Melalui **bobot faktor** yang terdapat pada Gambar 1 dapat ditunjukkan:

- 1) Pada variabel laten pembelajaran organisasional (PO), indikator $X_{1,4}$ (berbagi pengetahuan di dalam organisasi) paling kuat dalam merefleksikan variabel laten pembelajaran organisasional (PO), kemudian disusul indikator $X_{1,3}$ (keterbukaan pemikiran). Sedangkan indikator $X_{1,2}$ (berbagi visi) paling lemah dalam merefleksikan variabel laten pembelajaran organisasional (PO). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan pada industri barang konsumsi memersepsikan berbagi pengetahuan di dalam organisasi merupakan dimensi terpenting. Melalui berbagi pengetahuan akan meningkatkan terjadinya pembelajaran tim yang efektif yang merupakan sinergi pengetahuan dari semua karyawan dan hal ini akan berdampak pada terwujudnya modal manusia.
- 2) Pada variabel laten kemitraan dengan pemasok-pelanggan (TPR), indikator $X_{2,3}$ (tingkat ketergantungan karena sumber daya) paling kuat dalam merefleksikan variabel laten kemitraan dengan pemasok-pelanggan (TPR), kemudian disusul indikator $X_{2,2}$ (tingkat ketergantungan relasional). Sedangkan indikator $X_{2,1}$ (tingkat ketergantungan secara struktural) paling lemah dalam merefleksikan variabel laten kemitraan dengan pemasok-pelanggan (TPR). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan pada industri barang konsumsi memersepsikan tingkat ketergantungan karena sumber daya merupakan dimensi terpenting. Hal tersebut terjadi karena pada dasarnya kemitraan dengan pemasok-pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan yang loyal dan mendapatkan pemasok yang dapat memberikan efisiensi biaya.
- 3) Pada variabel laten kapasitas absorptif (AC), indikator Y_3 (alih ragam

pengetahuan) paling kuat dalam merefleksikan variabel laten kapasitas absorptif (AC) sedangkan indikator Y_1 (akuisisi pengetahuan) merupakan yang paling lemah dalam merefleksikan variabel laten kapasitas absorptif (AC). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan pada industri barang konsumsi memersepsikan alih ragam pengetahuan merupakan dimensi terpenting. Hal tersebut terjadi karena alih ragam pengetahuan menghasilkan ide-ide cemerlang untuk produk, pelayanan, dan proses produksi, dan hal ini merupakan perwujudan dari kapasitas absorptif yang dalam implementasinya harus didukung dengan adanya kegiatan penelitian dan pengembangan yang intensif.

- 4) Pada variabel laten inovasi organisasional (IO), indikator Z_3 (inovasi administratif) paling kuat dalam merefleksikan variabel laten inovasi organisasional (IO), sebaliknya indikator Z_2 (inovasi proses) paling lemah dalam merefleksikan variabel laten inovasi organisasional (IO). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan pada industri barang konsumsi memersepsikan inovasi administratif merupakan dimensi terpenting. Inovasi administratif yang baik menjadikan organisasi bisnis memiliki sistem operasional yang baik.

4.2 Model Struktural

Model struktural adalah model yang menghubungkan variabel laten *exogenous* dengan variabel laten *endogenous* atau hubungan variabel *endogenous* dengan variabel *endogenous* lainnya. Tabel 1 berikut menggambarkan rangkuman nilai-nilai yang digunakan dalam model struktural.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Statistik

Sub Struktur	Jalur	Koefisien	t_{hitung}^*	R-Square
Pertama	PO \Rightarrow AC	0,3578	3,7231	0,4648
	TPR \Rightarrow AC	0,3997	4,2459	
Kedua	PO \Rightarrow IO	0,2522	2,9124	0,7076
	TPR \Rightarrow IO	0,2013	2,3261	
	AC \Rightarrow IO	0,5084	6,0658	

* $t_{kritis} = 1,96$

Pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 46,48% terhadap kapasitas absorptif, sedangkan sisanya sebesar 53,52% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kapasitas absorptif adalah faktor-faktor internal yaitu: *organizational structure, size, strategy, dan prior knowledge base, individual kapasitas absorptif, level of education and academic degree, diversity of backgrounds, level of internal communication, investment in R&D dan organizational responsiveness*; dan faktor-faktor eksternal yaitu: *external knowledge environment, dan a firm's position in knowledge network*. Pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan dan kapasitas absorptif secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 70,76% terhadap inovasi organisasional, dan sisanya sebesar 29,24% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi inovasi organisasional adalah: faktor yang berdasarkan karakteristik atau perilaku anggota organisasi, faktor yang berasal dari luar organisasi, dan faktor yang berdasarkan karakteristik organisasi.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan terhadap kapasitas absorptif serta implikasinya terhadap inovasi organisasional.

Pengaruh Pembelajaran Organisasional dan Kemitraan Dengan Pemasok-Pelanggan Terhadap Kapasitas Absorptif

Secara bersama-sama kedua variabel independen (pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan) memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 46,48% terhadap kapasitas absorptif pada perusahaan industri barang konsumsi di Jawa Barat. Sementara sisanya sebesar 53,52% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kedua variabel independen yang diteliti.

Melalui nilai-nilai koefisien jalur yang terdapat pada Tabel 1.1 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel bebas (pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan) terhadap kapasitas absorptif.

a) Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kapasitas absorptif

1. Pengaruh langsung pembelajaran organisasional = $(0,3578)^2 \times 100\% = 12,80\%$

2. Pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasional melalui kemitraan dengan pemasok-pelanggan = $(0,3578) \times (0,6187) \times (0,3997) \times 100\% = 8,85\%$

b) Pengaruh kemitraan dengan pemasok-pelanggan terhadap kapasitas absorptif

1. Pengaruh langsung kemitraan dengan pemasok-pelanggan = $(0,3997)^2 \times 100\% = 15,98\%$.

2. Pengaruh tidak langsung kemitraan dengan pemasok-pelanggan melalui pembelajaran organisasional = $(0,3997) \times (0,6187) \times (0,3578) \times 100\% = 8,85\%$

Diantara kedua variabel bebas, kemitraan dengan pemasok-pelanggan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kapasitas absorptif, yaitu total sebesar 24,83%. Sementara variabel pembelajaran organisasional secara total hanya memberikan kontribusi sebesar 21,65% terhadap kapasitas absorptif pada perusahaan industri barang konsumsi di Jawa Barat.

Kemitraan dengan pemasok-pelanggan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kapasitas absorptif jika dibandingkan dengan pembelajaran organisasional. Hal tersebut dapat dijelaskan karena dalam penerapannya perusahaan lebih sering menggunakan pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh dari para pemasok dan pelanggan ke dalam operasi-operasinya, seperti pengetahuan pelanggan yang dituangkan ke dalam desain produk, kebaruan produk maupun keunikan produk, dan pengetahuan pemasok yang dituangkan ke dalam formula produk maupun efisiensi penggunaan bahan baku.

Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Kemitraan Dengan Pemasok-Pelanggan, dan Kapasitas Absorptif Terhadap Inovasi Organisasional

Melalui nilai-nilai koefisien jalur dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel bebas (pembelajaran organisasional, dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan) terhadap inovasi organisasional sebagaimana tampak pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Besar Pengaruh Pembelajaran organisasional (PO), Kemitraan dengan pemasok-pelanggan (TPR) dan Kapasitas absorptif (AC) terhadap Inovasi organisasional (IO)

Variabel Bebas	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Melalui AC	Total
PO	0,2522	6,36%	7,76%	14,12%
TPR	0,2013	4,05%	6,36%	10,41%
AC	0,5084	25,85%	-	24,53%

Diantara ketiga variabel bebas, kapasitas absorptif memberikan kontribusi yang paling besar terhadap inovasi organisasional, sebaliknya variabel kemitraan dengan pemasok-pelanggan memberikan kontribusi yang paling kecil terhadap inovasi organisasional pada perusahaan industri barang konsumsi di Jawa Barat. Dari Tabel 1.2 tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan terhadap Inovasi Organisasional lebih besar dibanding dengan pengaruh langsung sehingga kapasitas absorptif merupakan variabel intervening. Karena kapasitas absorptif merupakan variabel intervening maka inovasi organisasional di industri barang konsumsi dapat **tercapai** jika perusahaan-perusahaan

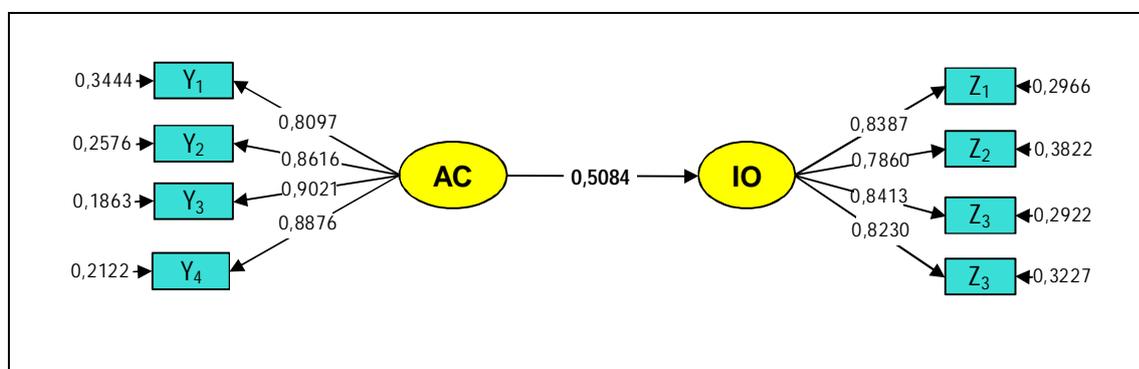
sudah memiliki dan melaksanakan kapasitas absorptif. Meskipun kapasitas absorptif pada perusahaan-perusahaan di industri barang konsumsi baru memadai namun sudah dapat mendorong terciptanya inovasi

organisasional. Dari Pembelajaran Organisasional dan Kemitraan dengan pemasok-pelanggan diperoleh pengetahuan dalam jumlah yang besar dan bervariasi tentang pesaing, industri, pemasok dan pelanggan, dan ini akan ditindaklanjuti dengan memroses pengetahuan yaitu dengan mengevaluasi pengetahuan-pengetahuan yang bernilai, melakukan asimilasi, mengalihragamkan, dan menerapkan pengetahuan tersebut melalui operasi-operasi perusahaan untuk tujuan komersial.

Pengaruh Kapasitas Absorptif terhadap Inovasi Organisasional

Pengaruh kapasitas absorptif terhadap inovasi

organisasional pada perusahaan industri barang konsumsi di Jawa Barat digambarkan dalam Gambar 2 sebagai berikut :



Gambar 2
Pengaruh Kapasitas Absorptif terhadap Inovasi Organisasional

Kapasitas absorptif memberikan kontribusi sebesar 24,53% terhadap inovasi organisasional perusahaan-perusahaan pada industri barang konsumsi di Jawa Barat dan DKI Jakarta sedangkan variabel-variabel lain

di luar penelitian memberikan kontribusi sebesar 75,47%. Variabel-variabel lain tersebut adalah: Karakteristik/Perilaku Anggota Organisasi, Karakteristik Organisasi, Faktor-faktor dari Luar Organisasi,

Pemberdayaan Manusia, Teknologi, Transformasi Organisasi, kepemimpinan, dan Iklim kreatif.

Pada perusahaan-perusahaan di industri barang konsumsi menunjukkan bahwa kapasitas absorptif ditandai dengan kemampuan memroses informasi. Perusahaan barang-barang konsumsi sudah melakukan aktivitas pengumpulan informasi melalui keikutsertaan secara aktif dalam Asosiasi, menerbitkan kartu anggota, keberadaan *customer call-centre*, melaksanakan acara bersama pelanggan dan distributor sehingga pengetahuan tentang pesaing dan harapan-harapan pelanggan diperoleh. Pada perusahaan-perusahaan di industri barang konsumsi, pengetahuan yang telah diperoleh dari luar organisasi diikuti dengan kemampuan mengklasifikasi, menyatukan informasi-informasi penting dengan pengetahuan yang sudah dimiliki, misalnya kemampuan menyatukan harapan pelanggan tentang produk baru dengan pengetahuan yang dimiliki tentang merancang produk akan menghasilkan produk yang

customize. Kemampuan untuk mengolah informasi yang diperoleh dan menyatukannya dengan yang sudah ada akan menghasilkan gagasan cemerlang tentang produk yang pada akhirnya diikuti dengan upaya untuk merealisasikannya. Di industri barang konsumsi, sebagian perusahaan memiliki intensitas kegiatan penelitian dan pengembangan yang baik sehingga terciptanya inovasi proses dan inovasi produk dapat terlaksana dengan baik. Namun pada sebagian perusahaan yang telah menghasilkan ide-ide cemerlang belum dapat melaksanakan inovasi proses dan inovasi produk dengan baik karena tidak didukung oleh kemampuan menciptakan model melalui kegiatan penelitian dan pengembangan. Terdapat pengaruh positif dari Kapasitas absorptif terhadap inovasi organisasional, hal ini didukung oleh pendapat dari Tseng, C.Y. *et al.* (2011), Zheng, S. *et al.* (2011), Chen, 2004 dan Tsai, 2001 (dalam Lin, 2006), Zahra dan George (2002), dan Tsai, Yi-Ching (2006).

4.3 Analisis Uji Beda

Membedakan Pembelajaran Organisasional Berdasarkan Jenis Industri

Pembelajaran organisasional pada industri barang konsumsi di Jawa Barat berdasarkan

jenis industri ditunjukkan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3
Pembelajaran Organisasi Berdasarkan Jenis Industri

No	Jenis Industri	n	Rata-Rata	<i>p-value</i>
1	Boneka	5	3,36	0,664
2	Busana	31	3,70	
3	Kerajinan	51	3,89	
4	Kosmetik	8	3,63	
5	Makanan	33	3,85	
6	Olahan Kulit	10	3,56	
	Total	138	3,78	

Pada Tabel 3 dapat dilihat rata-rata skor pembelajaran organisasional pada semua industri yaitu: boneka/mainan anak, industri busana, industri kerajinan, industri kosmetik, industri makanan, dan industri olahan kulit antara 3 – < 4. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada pembelajaran organisasional bila dilihat berdasarkan jenis industri (*p-value* = 0,664 > 0,05). Artinya

perusahaan dengan jenis industri yang berbeda memiliki persepsi yang sama terhadap pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional bersifat natural karena dilakukan oleh semua organisasi, namun tidak semua organisasi akan menjadi organisasi pembelajar (Senge, 1994).

Penelitian yang dilakukan oleh Meriam Ismail (2005) pada organisasi-organisasi bisnis manufaktur, telekomunikasi, keuangan dan

asuransi, konsultan, pengembang, dan pendidikan dengan ukuran perusahaan besar, menengah, dan kecil menghasilkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi dari jenis organisasi tersebut terhadap pembelajaran organisasional.

Membedakan Kemitraan Dengan Pemasok-Pelanggan Berdasarkan Jenis Industri

Kemitraan industri barang konsumsi di Jawa Barat dengan pemasok-pelanggan berdasarkan jenis industri ditunjukkan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4
Kemitraan Dengan Pemasok Pelanggan Berdasarkan Jenis Industri

No	Jenis Industri	n	Rata-Rata	<i>p-value</i>
1	Boneka	5	3,71	0,707
2	Busana	31	4,13	
3	Kerajinan	51	3,93	
4	Kosmetik	8	4,22	
5	Makanan	33	4,00	
6	Olahan Kulit	10	3,78	
	Total	138	3,99	

Pada Tabel 4 dapat dilihat rata-rata skor kemitraan dengan pemasok pelanggan pada industri boneka/mainan anak, industri kerajinan, dan industri olahan kulit antara 3 – < 4, sedangkan industri busana, industri kosmetik, dan industri makanan dengan rata-rata skor antara 4 – < 5. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kemitraan dengan pemasok-pelanggan bila dilihat berdasarkan jenis industri ($p\text{-value} = 0,707 > 0,05$). Artinya perusahaan dengan jenis industri yang berbeda memiliki persepsi yang sama terhadap kemitraan dengan pemasok-pelanggan. Pada dasarnya secara natural kemitraan dengan pemasok diperlukan dan memanfaatkan hubungan untuk meminimalkan biaya pembelian dari pemasok (Humphreys *et al.*, 2001 dalam Petison *et al.*, 2008).

Menurut Humphreys *et al.*, 2001 (dalam Petison *et al.*, 2008) tipe hubungan dengan pemasok ada dua yaitu *adversarial* dan *collaborative partnership*. Tipe hubungan seperti di atas termasuk tipe *adversarial*. Tipe hubungan partner kolaborasi mendasarkan pada hubungan jangka panjang dengan sedikit pemasok terpilih dan tujuan dari tipe hubungan ini tidak hanya pada efisiensi biaya tetapi juga

untuk menghasilkan produk teknologi canggih, aliran komunikasi yang efektif, pengiriman lebih dapat diandalkan, dan kualitas bahan baku yang lebih baik. Dari analisis deskriptif sebelumnya diketahui adanya kemitraan dengan pemasok yang belum baik sehingga perusahaan-perusahaan pada industri barang konsumsi perlu meningkatkan hubungan yang bersifat *collaborative partnership*.

Hubungan dengan pelanggan merupakan kegiatan yang dilakukan produsen untuk memahami permintaan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Suatu strategi CRM yang baik dapat meningkatkan penjualan melalui perbaikan hubungan dengan para pelanggan sehingga dapat meningkatkan loyalitas pelanggan (Huang and Lin, 2005). Perusahaan-perusahaan pada industri barang konsumsi menyadari pentingnya fokus terhadap pelanggan sehingga memiliki persepsi yang sama.

Membedakan Kapasitas Absorptif Berdasarkan Jenis Industri

Kapasitas absorptif industri barang konsumsi di Jawa Barat berdasarkan jenis industri ditunjukkan pada Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Kapasitas Absorptif Berdasarkan Jenis Industri

No	Jenis Industri	n	Rata-Rata	<i>p-value</i>
1	Boneka	5	3,68	0,985
2	Busana	31	3,99	
3	Kerajinan	51	3,95	
4	Kosmetik	8	3,85	
5	Makanan	33	3,93	
6	Olahan Kulit	10	3,86	
	Total	138	3,93	

Pada tabel 5 dapat dilihat rata-rata skor kapasitas absorptif pada semua jenis industri antara 3 – < 4. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kapasitas absorptif bila dilihat berdasarkan jenis industri ($p\text{-value} = 0,985 > 0,05$). Artinya perusahaan dengan jenis industri yang berbeda memiliki

persepsi yang sama terhadap kapasitas absorptif.

Membedakan Inovasi Organisasional Berdasarkan Jenis Industri

Inovasi organisasional industri barang konsumsi di Jawa Barat berdasarkan jenis industri ditunjukkan pada Tabel 6 berikut ini:

Tabel 6
Inovasi Organisasional Berdasarkan Jenis Industri

No	Jenis Industri	N	Rata-Rata	<i>p-value</i>
1	Boneka	5	3,50	0,997
2	Busana	31	3,56	
3	Kerajinan	51	3,47	
4	Kosmetik	8	3,60	
5	Makanan	33	3,54	
6	Olahan Kulit	10	3,43	
	Total	138	3,51	

Pada tabel 6 dapat dilihat rata-rata skor inovasi organisasional pada semua jenis industri antara 3 – < 4. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada inovasi organisasional bila dilihat berdasarkan jenis industri ($p\text{-value} = 0,997 > 0,05$). Artinya perusahaan dengan jenis industri yang berbeda memiliki persepsi yang sama terhadap inovasi organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Meriam Ismail (2005) pada organisasi-organisasi bisnis manufaktur, telekomunikasi, keuangan dan

asuransi, konsultan, pengembang, dan pendidikan dengan ukuran perusahaan besar, menengah, dan kecil menghasilkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi dari setiap jenis organisasi tersebut terhadap inovasi organisasional.

Membedakan Pembelajaran Organisasional Berdasarkan Ukuran Perusahaan

Pembelajaran organisasional pada industri barang konsumsi di Jawa Barat berdasarkan ukuran perusahaan ditunjukkan pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7
Pembelajaran Organisasional Berdasarkan Ukuran Perusahaan

No	Ukuran Perusahaan	n	Rata-Rata	<i>p-value</i>
1	Kecil	70	3,71	0,169
2	Menengah	51	3,76	
3	Besar	17	4,15	

	Total	138	3,78	
--	--------------	-----	------	--

Pada Tabel 7 dapat dilihat rata-rata skor pembelajaran organisasional pada perusahaan kecil dan menengah antara 3 – < 4 sedangkan perusahaan besar termasuk kategori tinggi. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada pembelajaran organisasi bila dilihat berdasarkan ukuran perusahaan ($p\text{-value} = 0,169 > 0,05$). Artinya perusahaan dengan ukuran yang berbeda yaitu kecil, menengah, dan besar memiliki persepsi yang sama terhadap pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional bersifat natural karena dilakukan oleh semua organisasi, namun tidak semua organisasi akan menjadi organisasi pembelajar (Senge, 1994).

Penelitian yang dilakukan oleh Meriam Ismail (2005) pada organisasi-organisasi bisnis manufaktur, telekomunikasi, keuangan dan asuransi, konsultan, pengembang, dan pendidikan dengan ukuran perusahaan besar, menengah, dan kecil menghasilkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi dari ukuran organisasi tersebut yaitu kecil, menengah, dan besar terhadap pembelajaran organisasional.

Membedakan Kemitraan Pemasok Pelanggan Berdasarkan Ukuran Perusahaan
Kemitraan industri barang konsumsi di Jawa Barat dengan pemasok pelanggan berdasarkan ukuran perusahaan ditunjukkan pada Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8. Kemitraan Dengan Pemasok Pelanggan Berdasarkan Ukuran Perusahaan

No	Ukuran Perusahaan	n	Rata-Rata	$p\text{-value}$
1	Kecil	70	3,79	<0,001
2	Menengah	51	4,03	
3	Besar	17	4,70	
	Total	138	3,99	

Pada tabel 8 dapat dilihat rata-rata skor kemitraan dengan pemasok-pelanggan pada perusahaan kecil termasuk kategori cukup tinggi yaitu dengan rata-rata skor

antara 3 – < 4 sedangkan kemitraan dengan pemasok-pelanggan pada perusahaan menengah dan besar yaitu dengan rata-rata skor 4 – < 5. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan terdapat perbedaan yang signifikan pada kemitraan dengan pemasok pelanggan bila dilihat berdasarkan ukuran perusahaan ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya perusahaan-perusahaan dengan skala besar dan menengah menilai bahwa implementasi kemitraan dengan pemasok-pelanggan sudah baik atau sudah kuat sedangkan perusahaan-perusahaan kecil menilai implementasi kemitraan dengan pemasok-pelanggan masih pada kategori cukup.

Penjelasan yang dapat diberikan untuk adanya perbedaan penilaian terhadap kemitraan dengan pemasok-pelanggan adalah: “perusahaan dengan skala besar memiliki kemitraan yang kuat dengan pemasok dan pelanggan karena berjalannya fungsi-fungsi untuk menjalin kemitraan dengan baik”.

Fungsi-fungsi yang dilakukan untuk menjalin kemitraan dengan pelanggan (adopsi dari Lin, J. R. *et al*, 2010) yaitu:

- Berbagi informasi** yang merujuk pada pertukaran informasi yang penting dan eksklusif melalui aktivitas interaktif antara pengusaha dengan pelanggan
- Keterlibatan pelanggan** yang berhubungan dengan partisipasi pelanggan dalam kegiatan pengembangan produk baru, rapat teknis, konferensi tahunan rantai suplai, dan konferensi evaluasi pasar
- Kemitraan jangka panjang** yang berhubungan dengan kepercayaan dan komitmen antara dua perusahaan. Kedua perusahaan harus berbagi tujuan dan keuntungan atas dasar ketergantungan dan kepercayaan.
- Kerjasama dalam pemecahan masalah**, merupakan kolaborasi antara pengusaha dengan pelanggan dan dalam memecahkan masalah bersama dan berbagi tanggung jawab ketika menghadapi situasi yang tidak diharapkan.

Fungsi-fungsi yang dilakukan untuk menjalin kemitraan dengan pemasok yaitu:

“Hubungan yang kuat dengan pemasok dijalin dengan keintiman, dengan intensitas yang tinggi, dengan lebih mendalam, dan dalam kurun waktu yang lama”. Menurut Bstieler, L dan Hemmert, M (2008) berpengaruh terhadap informasi yang diperoleh. Hubungan seperti itu akan menimbulkan kepercayaan dan berpengaruh pula terhadap perolehan informasi yaitu: informasi pengembangan produk, informasi proses manufaktur, informasi logistik, dan pengawasan kualitas yang pada akhirnya mengarahkan kepada meningkatnya *mass-customization capabilities* (Liao, K *et al*, 2011).

Tipe hubungan yang dilakukan oleh perusahaan besar pada umumnya adalah tipe *collaborative partnership*. Hasil analisis deskriptif sebelumnya diketahui bahwa kemitraan dengan pemasok masih belum baik karena penelitian ini dilakukan pada sebagian besar UKM sehingga terdapat perbedaan dalam implementasi antara UKM dengan perusahaan besar untuk menjalin ikatan secara *collaborative partnership*.

Membedakan Kapasitas Absorptif Berdasarkan Ukuran Perusahaan

Kapasitas absorptif industri barang konsumsi di Jawa Barat berdasarkan ukuran perusahaan ditunjukkan pada Tabel 9 berikut ini:

Tabel 9. Kapasitas Absorptif Berdasarkan Ukuran Perusahaan

No	Ukuran Perusahaan	n	Rata-Rata	<i>p-value</i>
1	Kecil	70	3,86	0,162
2	Menengah	51	3,91	
3	Besar	17	4,32	
	Total	138	3,93	

Pada Tabel 9 dapat dilihat rata-rata skor kapasitas absorptif pada perusahaan kecil dan menengah antara 3 – < 4 sedangkan pada perusahaan besar termasuk kategori tinggi. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kapasitas absorptif bila dilihat berdasarkan ukuran perusahaan ($p\text{-value} = 0,162 > 0,05$). Artinya perusahaan dengan ukuran yang berbeda yaitu kecil, menengah, dan besar memiliki persepsi yang sama terhadap kapasitas absorptif.

Usaha kecil dan menengah memiliki persepsi yang sama terhadap kapasitas absorptif, hal tersebut terjadi karena UKM memiliki kekhasan dalam manajemen pengetahuan. Hal ini dikemukakan oleh Kevin C. Desouza and Yukika Awazu (2006) berdasarkan hasil penelitian yang hasilnya adalah:

Lima Kekhasan dari Manajemen Pengetahuan UKM:

1. Dominasi Sosialisasi dalam siklus SECI (socialization, externalization, combination, and internalization);
Siklus kreasi pengetahuan terdiri dari 4 aktivitas:

- a. Sosialisasi, aktivitas yang membantu pergerakan pengetahuan dalam bentuk *tacit* (implisit) diantara para individu;
- b. Eksternalisasi, aktivitas yang memperlihatkan aplikasi dari pandangan yang berbentuk *tacit* (implisit) pada bentuk yang sudah nampak (ada wujudnya) seperti pekerjaan;
- c. Kombinasi, aktivitas dalam bentuk tiruan untuk memperlihatkan sintesis bagian pengetahuan yang sudah bersifat eksplisit;
- d. Internalisasi, proses dimana salah satu pihak meningkatkan pengetahuan mereka dengan mempelajari peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam pihak eksternal.

Postulat dari Nonaka dkk: “Dalam setiap organisasi, bekerja melalui siklus SECI akan membantu dalam aktivitas menurunkan, mentransfer, dan mengaplikasikan pengetahuan”.

Hasil riset pada usaha kecil dan menengah menunjukkan:

- a) Proses sosialisasi mendominasi tiga aktivitas lainnya dalam SECI model;

- b) Sosialisasi menjadi cara yang mendominasi aktivitas transfer pengetahuan dari pemilik kepada para pegawai, dan diantara sesama pegawai;
 - c) Dalam perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, transfer pengetahuan dilakukan dengan metode sosialisasi formal dan informal;
2. Pengetahuan Umum;
- 1) Merupakan pengetahuan yang diketahui oleh semua anggota organisasi, biasanya berasal dari “common sense (perasaan bersama)”;
 - 2) Membantu menangani pekerjaan dalam organisasi, dengan cara menyiapkan kerangka berpikir yang diketahui bersama;
 - 3) Pengetahuan umum yang dimiliki oleh para pegawai perusahaan kecil dan menengah bersifat mendalam dan luas;
 - 4) Pengetahuan umum membantu organisasi dalam melakukan pekerjaannya dengan cara mempermudah aktivitas transfernya, pemahamannya sehingga dapat dirasakan bersamaan, dan aplikasinya di lapangan.
3. Kehilangan Pengetahuan: Apakah merupakan Problem atau Tidak?
- 1) Para usaha kecil dan menengah tidak pernah mempertimbangkan bahwa kehilangan pengetahuan merupakan suatu problem;
 - 2) Beberapa perusahaan kecil dan menengah yang sudah mapan, telah memiliki mekanisme yang jelas sebagai tindakan pencegahan supaya pengetahuan yang hilang tidak menjadi masalah organisasi;
 - 3) Karena mudahnya dan tersedianya pengetahuan umum, maka bisnis tidak dipengaruhi oleh seorang pegawai atau lebih yang meninggalkan perusahaan;
 - 4) Karyawan dapat datang dan pergi, dan pegawai lainnya mengambil alih pekerjaannya saat waktu istirahat;
- luar;
- h. Ada keinginan untuk mengkreasikan nilai melalui cara bekerjasama dengan
- 5) Kebanyakan perusahaan kecil dan menengah memiliki proses yang singkat dimana pegawai baru dapat diindoktrinasi dengan pengetahuan umum;
 - 6) Dapat dengan cepat melakukan siklus perekrutan dan pelatihan;
 - 7) Keahlian lain dari perusahaan kecil dan menengah adalah: kemampuan mempromosikan seseorang dengan cepat untuk mengisi posisi yang kosong;
4. Eksploitasi Sumber Pengetahuan Dari Luar
- a. Perusahaan-perusahaan kecil dan menengah memiliki keahlian khusus (tangkas) dalam memperoleh pengetahuan dari sumber luar yang berada disekitarnya;
 - b. Bila memiliki kekurangan dan tidak dapat mengkreasikan sendiri, dengan mudah dapat melihat pengetahuan yang diperlukannya ke luar organisasi;
 - c. Untuk memanfaatkan pengetahuan yang sudah siap pakai dari pihak luar, pengusaha kecil dan menengah akan membuat prioritas penerapan disesuaikan dengan lokasi;
 - d. Karena memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar, para pengusaha kecil dan menengah mudah menerapkan pengetahuan yang didapat dari lingkungannya;
 - e. Meskipun para individu yang berada dalam organisasi jarang memperoleh pengetahuan yang kompleks dari pihak luar, namun organisasi secara keseluruhan dapat melakukan pekerjaan yang seadanya berdasarkan pengetahuan yang didapat dari beberapa sumber;
 - f. Alasan adanya kurang peduli terhadap pengetahuan dari luar adalah: “obsesi untuk menurunkan/memperoleh pengetahuan dari dalam dan bebas dari dunia luar”;
 - g. Perkembangan yang terjadi akhir-akhir ini: beberapa organisasi tertarik untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan dari pihak pelanggan atau berkolaborasi dengan pihak pesaing.

5. Manajemen Pengetahuan Yang Berorientasi Pada Orang – Teknologi Sebagai Latar belakangnya

- (1) Perusahaan kecil dan menengah sangat terbatas dalam menjalankan aktivitas yang bersifat otomatis;
- (2) Teknologi tidak pernah digunakan dalam manajemen pengetahuan. Pengetahuan dikreasikan, dibagikan, dialihkan dan diterapkan melalui mekanisme yang menggunakan orang;
- (3) Cara yang dipakai adalah: pertemuan tatap muka, observasi-observasi, metode pelatihan di tempat kerja.
- (4) Pengetahuan diturunkan dengan cepat dalam bentuk praktek.

- (5) Pada kenyataannya, perusahaan kecil dan menengah memiliki keunggulan karena ada kedekatan di antara para pegawainya merupakan sumber penyelesaian problem yang muncul dalam melaksanakan pekerjaan sekalipun ini terjadi di perusahaan besar yang berhubungan dengan penggunaan teknologi

Membedakan Inovasi Organisasional Berdasarkan Ukuran Perusahaan

Inovasi organisasional industri barang konsumsi di Jawa Barat berdasarkan ukuran perusahaan ditunjukkan pada Tabel 10 berikut ini:

Tabel 10. Inovasi Organisasional Berdasarkan Ukuran Perusahaan

No	Ukuran Perusahaan	n	Rata-Rata	<i>p-value</i>
1	Kecil	70	3,33	0,010
2	Menengah	51	3,56	
3	Besar	17	4,11	
	Total	138	3,51	

Pada Tabel 10 dapat dilihat rata-rata skor inovasi organisasional pada perusahaan kecil dan menengah antara 3 – < 4 sedangkan pada perusahaan besar termasuk kategori tinggi. Hasil pengujian menggunakan uji ANOVA menyimpulkan terdapat perbedaan yang signifikan pada inovasi organisasional bila dilihat berdasarkan ukuran perusahaan (*p-value* = 0,010 < 0,05). Artinya perusahaan-perusahaan besar menilai bahwa implementasi inovasi organisasional di perusahaan sudah baik sedangkan perusahaan-perusahaan kecil dan menengah menilai bahwa implementasi inovasi organisasional di perusahaan masih dalam kategori cukup.

Penjelasan yang mungkin untuk adanya perbedaan penilaian terhadap inovasi organisasional adalah: “perusahaan dengan skala besar ditunjang oleh aktifitas riset dan pengembangan yang intensif untuk merealisasi

inovasi produk dan inovasi proses sehingga dapat meningkatkan efisiensi yang ditunjang pula dengan tersedianya peralatan/mesin yang mutakhir. Hal ini akan menghasilkan tingkat inovasi organisasional pada perusahaan besar terutama pada inovasi proses dan produk lebih baik daripada perusahaan dengan skala kecil dan menengah”.

Keadaan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wagner, R. E & Hansen N. E (2005) pada industri kayu namun berlaku juga untuk industri-industri yang lain yang menurut Wagner & Hansen tingkat inovasi pada perusahaan-perusahaan besar berbeda dengan perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dilihat dari jenis inovasinya.

Tabel 11 berikut menggambarkan skor rata-rata untuk setiap jenis industri pada setiap dimensi.

Tabel 11. Masing-Masing Dimensi Inovasi Organisasional Berdasarkan Ukuran Perusahaan

Dimensi	Ukuran Perusahaan			<i>p-value</i>
	Besar	Kecil	Menengah	
IO1	3,51	3,72	4,27	0,021
IO2	3,16	3,24	4,00	0,041
IO3	3,51	3,77	4,08	0,086

IO4	2,92	3,33	3,88	0,009
-----	------	------	------	-------

Pada Tabel 11 terlihat pada masing-masing dimensi juga menunjukkan perbedaan yang signifikan bila dilihat berdasarkan ukuran perusahaan ($p\text{-value} < 0,05$), kecuali untuk dimensi inovasi

diperlukan untuk berjalannya suatu sistem yang baik seperti sistem reward dan desain pekerjaan. Menurut Wagner & Hansen (2005) tingkat inovasi pada perusahaan-perusahaan besar berbeda dengan perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dalam mengutamakan jenis inovasinya untuk bisa bertahan di pasar. Pada perusahaan-perusahaan besar lebih intensif dalam hal investasi terhadap peralatan-peralatan untuk memelihara umur inovasi proses sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing melalui keefektifan operasional.

Penelitian tersebut juga menghasilkan bahwa pada perusahaan-perusahaan yang lebih kecil lebih mempertimbangkan jenis-jenis inovasi artinya perusahaan dengan skala yang lebih kecil unggul dalam hal inovasi produk dan sistem bisnis karena keterbatasan sumber daya. Jadi ukuran perusahaan menentukan jenis inovasi yang akan dikejar sehingga disarankan untuk perusahaan-perusahaan kecil untuk lebih mengenali hal-hal yang lebih penting dari inovasi proses.

5. KESIMPULAN

1. Pembelajaran Organisasional dan Kemitraan dengan Pemasok-Pelanggan berpengaruh
4. pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan.
5. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada rata-rata nilai ($P > 0,05$) diantara keenan jenis perusahaan pada industri barang konsumsi dalam memersepsikan inovasi organisasional, pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-

6. SARAN

6.1 Saran bagi Manajemen Perusahaan pada Industri Barang Konsumsi

administratif. Persepsi perusahaan kecil, menengah, dan besar terhadap inovasi administratif adalah sama, hal ini dapat dijelaskan karena inovasi administratif pada setiap ukuran perusahaan sangat

positif terhadap Kapasitas absorptif, hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan mengakibatkan kapasitas absorptif yang semakin baik. Kontribusi kemitraan dengan pemasok-pelanggan lebih besar dari pembelajaran organisasional dalam mempengaruhi kapasitas absorptif.

2. Kapasitas absorptif berpengaruh positif terhadap inovasi organisasional, hal ini berarti semakin baik kapasitas absorptif yang dimiliki mengakibatkan semakin baik pula inovasi organisasional.
3. Pembelajaran organisasional, dan kemitraan dengan pemasok-pelanggan berpengaruh terhadap inovasi organisasional baik secara langsung maupun melalui kapasitas absorptif. Pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa untuk meningkatkan inovasi organisasional harus terlebih dahulu meningkatkan kapasitas absorptif, dan meningkatnya kapasitas absorptif dipengaruhi oleh meningkatnya

pelanggan, dan kapasitas absorptif. Hasil temuan lain juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada rata-rata nilai ($P < 0,05$) diantara perusahaan kecil, menengah, dan besar dalam memersepsikan inovasi organisasional, pembelajaran organisasional, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, dan kapasitas absorptif.

- 1) Mengoptimalkan implementasi pembelajaran organisasional melalui implementasi berbagai visi dengan cara menerbitkan *code of ethics* dan *code of conduct* yang pengenalannya dilakukan melalui sosialisasi dari pihak manajemen.

- 2) Meningkatkan implementasi berbagi pengetahuan di dalam organisasi dengan cara menerbitkan buku saku tentang aturan perilaku, membentuk serikat karyawan, dan tersedianya forum komunikasi.
- 4) Kepercayaan diantara perusahaan dengan pemasok sehingga intensitas berbagi informasi lebih baik. Cara yang ditempuh
 - b) Menjalinkan hubungan untuk jangka panjang
Kolaborasi *partnerships* juga harus dilakukan kepada pelanggan untuk mendapatkan jumlah informasi yang cukup dan keanekaragaman informasi yang akan mengarah kepada terciptanya *mass-customize products*.
- 5) Meningkatkan implementasi kapasitas absorptif melalui:
 - a. Peningkatan implementasi transformasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan dengan cara meningkatkan tingkat intensitas kegiatan penelitian dan pengembangan untuk merealisasikan ide-ide/gagasan produk baru, efisiensi penggunaan bahan baku, efisiensi proses produksi sehingga terealisasinya model yang *customize*, mutakhir, berwawasan lingkungan.
 - b. Adanya fungsi yang melakukan pengumpulan informasi tentang industri melalui keikutsertaan secara aktif dalam Asosiasi sehingga dapat menginterpretasikan pengetahuan industri untuk mengarahkan perusahaan memperoleh bagian pasar yang dominan.
- 6) Meningkatkan implementasi pada inovasi organisasional, perusahaan-perusahaan pada industri barang konsumsi disarankan untuk:
 - a. Lebih mengenali hal-hal yang dianggap penting dari inovasi proses khususnya untuk melakukan investasi pada pemeliharaan peralatan atau efisiensi penggunaan bahan baku.
 - b. Mengembangkan saluran distribusi diantaranya dengan penjualan *online*.
 - c. Mengembangkan program promosi melalui media yang banyak dikenal masyarakat sehingga keberadaan produk selalu diketahui dan untuk selalu mengingatkan pelanggan terhadap produk. Khusus untuk perusahaan dengan skala kecil, lebih meningkatkan
- 3) Meningkatkan implementasi kemitraan dengan pemasok melalui hubungan yang lebih intensif, lebih intim, untuk kurun waktu yang panjang sehingga diperoleh tingkat intensitas berbagi informasi yang tinggi yang dapat meningkatkan adalah dengan menjalin hubungan berupa kolaborasi *partnerships* melalui:
 - a) Melibatkan pemasok dalam memecahkan masalah bahan baku intensitas mengikuti kegiatan pameran produk.

6.2 Saran bagi Peneliti yang lain

- a) Diperlukan penelitian lanjutan yang dilakukan pada Usaha Kecil dan Menengah dan perusahaan dengan skala besar dengan melakukan analisis perbandingan untuk mengetahui kekhasan inovasi organisasional, kapasitas absorptif, kemitraan dengan pemasok-pelanggan, dan pembelajaran organisasional pada UKM dan perusahaan besar.
- b) Penelitian ini dilakukan pada lintas fungsi yaitu manajemen operasi, pemasaran, dan SDM maka diperlukan penelitian lanjutan dengan menambahkan fungsi keuangan untuk mengembangkan pemahaman pengaruh relatif dari setiap jenis inovasi yang berbeda, misalnya bagaimana pengaruh terhadap *return on investment (ROI)* dari inovasi produk, proses, administratif, dan pemasaran.
- c) Melanjutkan penelitian ini dengan melakukan penelitian tentang inovasi organisasional pada organisasi jasa, dan memperbesar ukuran sampel.
- d) Rentang waktu penelitian ini adalah *cross section* sehingga diharapkan untuk penelitian lanjutan dengan rentang waktu *longitudinal*.

7. 7. DAFTAR PUSTAKA

1. Ahmed, Pervaiz. K, & Shepherd, Charles. D. (2010). *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes*. (1st Ed). Harlow: Pearson Education Limited.
2. Ar, I. M., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation:

- Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 14 No. 2, pp. 172-206. Emerald Group Publishing Limited.
3. Belkahla, W., & Triki, A. (2011). Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15 No. 4 2011, pp. 648-674. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
 4. Bernardes, Ednilson S. (2010). The effect of Supply Management on Aspects of Social Capital and the impact on Performance: A social network perspective. *Journal of Supply Chain Management*. Vol 46 No. 1 pp. 45-56. ABI/INFORM Global.
 5. Bstieler, L., & Hemmert, M. (2008). Influence of Tie Strength and Behavioural Factors on Effective Knowledge Acquisition: A Study of Korean New Product Alliances. *Asian Business & Management*. Vol 7 pp 75-94. Palgrave Macmillan Ltd.
 6. Cantista, Isabel & Tylecote, Andrew. (2008). Industrial innovation, corporate governance and supplier-customer relationships. *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 19 No. 5 pp. 576-590 Emerald Group Publishing Limited.
 7. Casanueva, Cristobal. (2010). Social Capital and Innovation: An Intra-departmental Perspective. *Management revue* Vol. 21 No. 2 pp.135-154. DOI 10.1688/1861-9908_mrev_2010_02_Casanueva.
 8. Chang, Shu-Chao, & Lee, Ming-Shing. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12 No. 1 pp. 3-20. Emerald Group Publishing Limited.
 9. Chen, Ja-Shen; & Ching, Russell K.H. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational kapasitas absorptif on CRM Performance. *Journal of Global Information Management* Vol. 12 No.1 pp. 1- 17. ABI/INFORM Global.
 10. Choi, Thomas Y. & Kim, Yusoon. (2008). Structural embeddedness and Supplier Management: Network Perspective. *Journal of Supply Chain Management* Vol. 44 No.4 pp. 5-13. ABI/INFORM Global.
 11. Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A. (1990). Kapasitas absorptif: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35, 1, pp. 128-152. ABI/INFORM Global.
 12. Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2007). *Business Research Methods*. (9th Ed). New York: McGraw-Hill,Inc.
 13. Dagfous, Abdelkader. (2004). Kapasitas absorptif and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices. *S.A.M. Advanced Management Journal* Vol. 69 No. 2 pp. 21-27. ABI/INFORM Global.
 14. Echols, Ann & Tsai, Wenpin. (2005). Niche and Performance: The moderating role of Network Embeddedness. *Strategic Management Journal* 26: 219–238. DOI: 10.1002/smj.443. www.interscience.wiley.com
 15. Fawcett, Stanley E., Magnan, Gregory M., & McCarter, Matthew W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management.

- Supply Chain Management: An International Journal** Vol. 13 No. 1 pp. 35–48. Emerald Group Publishing Limited.
16. Gao, Shanxing; Xu, Kai & Yang, Jianjun. (2008). Managerial ties, kapasitas absorptif, and innovation. *Asia Pasific Journal Manage* 25 pp. 395-412. DOI 10.1007/s10490-008-9096-1.
 17. Garvin, David A. (2003). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
 18. Gray, Colin. (2006). Kapasitas absorptif, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 12 No. 6 pp. 345-360. Emerald Group Publishing Limited.
 19. Hui, Chua Beng & Idris, Khairuddin. (2009). What Makes Growth-Oriented Small-Scall Companies innovative? A look at Kapasitas absorptif. *Journal of Global Business Issues* Vol. 3, Issue 1, pp. 15-22. ABI/INFORM Global.
 20. Jimenez, Daniel Jimé'nez; Valle, Raquel Sanz; & Espallardo, Miguel Hernandez. (2008). Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management* Vol. 11 No. 3 pp. 389-412. Emerald Group Publishing Limited.
 21. Keskin, Halit Halit. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 9 No. 4 pp. 396-417. Emerald Group Publishing Limited.
 22. Liao, K., Ma, Z., Lee, JY., & Ke, K. (2011). Achieving mass customization through trust-driven information sharing: a supplier's perspective. *Management Research Review*. Vol. 34 No. 5 pp. 541-552. Emerald Group Publishing Limited.
 23. Lin, R.J., Chen, R.H., & Chiu, K.K.S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 110 No. 1 pp. 111-133. Emerald Group Publishing Limited.
 24. Luk, Chung-Leung; Yau, Oliver HM; Sin, Leo YM; Chow, Raymond PM; Tse, Alan CB; & Lee, Jenny SY. (2008). The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *Journal of International Business Studies* 39. Pp. 589–612. Academy of International Business.
 25. Mahnke, Volker; Pedersen, Torben; & Venzin, Markus. (2005). The Impact of Knowledge Management on MNC Subsidiary Performance: The Role of Kapasitas absorptif. *Management International Review* Vol. 45 No.2 pp. 101-119. ABI/INFORM Global.
 26. Marquardt, Michael J. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning*. (3rd Ed). Palo Alto: Davies-Black Publishing, Inc.
 27. Maxwell, Ian E. (2009). *Managing Sustainable Innovation: The Driver for Global Growth*. Takapura-New Zealand: Maxco Consulting Group.
 28. Morales, F.X.M., & Teresa, M. (2010). Social Networks: Effects of Social Capital on Firm innovation. *Journal of*

- Small Business Management*. 48 (2) pp. 258-279. ABI/INFORM Global.
29. Morales, Victor J.G., Montes, Francisco J.L., and Jover, Antonio J.V. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 1 pp. 2-42.
30. Ortenblad, Anders. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *Journal of the Learning Organization* Vol. 8 No. 3 pp. 125-133 MCB UP Limited.
31. Park, J., Shin, K., Chang, T.W., & Park, J. (2010). An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 110 No. 4 pp. 495-515. Emerald Group Publishing Limited.
32. Petison, P & Johri, L.M. (2008). Dynamics of the manufacturer-supplier relationships in emerging markets: A case of Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 20 No. 1 pp. 76-96. Emerald Group Publishing Limited
33. Prajogo, Daniel I.; Power, Damien J.; & Sohal, Amrik S. (2004). The role of trading partner relationships in determining innovation performance: an empirical examination. *European Journal of Innovation Management* Vol. 7 No. 3 pp. 178-186. ABI/INFORM Global.
34. Prajogo, Daniel I; Peggy McDermott; & Mark Goh. (2008). Supply Chain and Innovation. *International Journal of Operations & Production Management*. ABI/INFORM Global.
35. Salim, I. M., dan Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 12. Canadian Center of Science and Education.
36. Schumacher, Randall E. & Richard G. Lomax. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
37. Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategy and Tools for Building A Learning Organization*. London: Nicholas Bradley Publishing
38. Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Nicholas Bradley Publishing.
39. Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday, A Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
40. Sentosa, I., Nejatian, H., Bohari, A.M., & Piaralal, S.K. (2011). The Influence of Customer Knowledge on CRM Performance of Malaysian ICT Companies: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 7; www.ccsenet.org/ijbm.
41. Sri Nur Yuliyawati & Hazma. (2009). *Kiat Penulisan Laporan Ilmiah*. Bandung: UPT Penerbit Politeknik Negeri Bandung.
42. Tsai, Wenpin. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and Kapasitas absorptif on Business Unit

- Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 No. 5 pp. 996-1004. ABI/INFORM Global.
43. Tsai, Yi-Ching. (2006). Effect of Social Capital and Absorptive Capability on Innovation in Internet Marketing. *International Journal of Management* Vol. 23 No.1 pp. 157-166. ABI/INFORM Global.
44. Tseng, C.Y., Pai, D.C., & Hung, C.H. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15 No. 6 pp. 971-983. Emerald Group Publishing Limited,
45. Wagner, R. E & Hansen N. E. (2005). Innovation in large versus small companies: insight from the US wood products industry. *Management Decision*. Vol 43 No.5/6 pp. 837. ABI/INFORM Global.
46. Wang, Catherine L. & Ahmed, Pervaiz K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct. *European Journal of Innovation Management* Vol. 7 No. 4 pp. 303-313. ABI/INFORM Global.
47. Yen, YX., Wang, E.ST., & Horng, DJ. (2011). Suppliers' willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 26/4 pp. 250–259. Emerald Group Publishing Limited.
48. Yigitbasioglu, O.M., (2010). Information sharing with key suppliers: a transaction cost theory perspective. *Journal of Physical Distribution and Logistic Management*. Vol 40 No 7. Emerald Group Publishing Limited.
49. Zahra, Shaker A., & George Gerald. (2002). The Net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research* Vol. 13 No. 2 pp. 147-150. ABI/INFORM Global.
50. Zheng, S., Zhang, W., Wu, X., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15 No. 6, pp. 1035-1051. Emerald Group Publishing Limited.