

# PENGEMBANGAN INOVASI ORGANISASI BERBASIS HUMAN CAPITAL, SHARING KNOWLEDGE DAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL

Kesi Widjajanti  
Widodo

Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
widodo@yahoo.com

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship of organizational learning, knowledge sharing, knowledge sharing and its effect on human capital and organizational innovation. Then create a model for organizational innovation-based development of human capital, knowledge sharing and organizational learning SMEs in Semarang Respondents stui entrepreneurs are leaders trained partners with a number of 150 sampling purposive sampling method. Then to analyze the data in this study used the Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software The results of this study suggest that innovation-based organizations to develop human capital, knowledge sharing and organizational learning, organizational innovation first built with human capital that is influenced by increasing organizational learning. The second innovation is built with a knowledge sharing organization. The third innovation is built with human capital organization.*

## PENDAHULUAN

Inovasi organisasi bukanlah sesuatu yang megah dan mewah, sebuah solusi yang memecahkan masalah besar dengan cara yang luar biasa sehingga menguras sumber daya yang sangat banyak. Inovasi bukanlah hasil super team yang hanya berisikan orang-orang pilihan yang brilian di dalam suatu organisasi. Inovasi organisasi tidaklah selalu melibatkan teknologi super canggih. Inovasi organisasi lebih merupakan solusi pada masalah-masalah yang nyata yang dihadapi setiap hari. Proses yang menuntut setiap orang tanpa kecuali untuk berperan serta.

Hasil studi Hsu (2007 ) menunjukkan bahwa industri kecil seringkali tidak mampu mencapai *organizational Innovativeness*. Organisasi dengan sumber daya manusia berkeahlian tinggi dan berpengetahuan mempunyai *human capital* lebih tinggi dan

lebih mungkin menciptakan pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan mempunyai keinovatifan lebih baik (Hitt *et al*, 2006). *Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin and Clark, 2003)

Kemampuan untuk mengeksploitasi pengetahuan merupakan komponen penting dari kemampuan berinovasi. Dengan demikian pengetahuan yang terkait sebelum memberikan kemampuan untuk mengenali nilai informasi baru, menyerap dan menerapkan *sharing knowledge* tentang kebutuhan pelanggan, perubahan pasar, reaksi pesaing dan evaluasi teknologi dapat lebih unggul dari pesaing (Liao :2009). *Sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki untuk menyebarkan pengetahuan dengan anggota lain dalam

suatu organisasi. Bagaimana untuk berbagi pengetahuan untuk menciptakan *value added* adalah fokus utama dari sebuah organisasi (Liebowitz and Megbulobe : 2005).

Oleh karena itu pembelajaran organisasional bukanlah sekedar jumlah total pengetahuan yang dimiliki individu (Hsu. Carol, 2007). Pembelajaran organisasional menekankan pola interaksi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu (Kogut & Zander, 1996) Para peneliti menjelaskan bahwa belum terdapat usaha sistematis untuk mengembangkan ukuran valid konstruk pembelajaran organisasional (Hsu, 2007 ). Namun permasalahan UKM adalah kurangnya inovasi dan adopsi teknologi-teknologi baru, produk relatif jenuh serta kurangnya akses pemasaran ke pasar yang potensial. Berdasarkan (*research gap*) dan fenomena bisnis UKM. Oleh karena itu artikel ini menelaah *pengembangan inovasi organisasi berbasis human capital, sharing knowledge dan pembelajaran organisasional*

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pembelajaran Organisasional**

Kang.Y.J Kim.S.E and Chang.G.W. (2009) mengemukakan proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Sebaliknya, aksi tindakan orang-orang itu sendirilah yang memungkinkan untuk belajar

Song. J.H (2008 ) menyimpulkan bahwa proses belajar organisasi terutamanya berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki

bersama yang mempengaruhi aksi tindakan organisasi. Strategi diterangkan sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. Struktur menunjuk pada rancangan organisasi, dan ada beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam pemeriksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk, formal / non-formal, dsb. Lingkungan ditegaskan sebagai bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonstanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stress yang terjadinya

Dengan demikian, proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan kedepan. Nonaka dan Takeuchi (1995) mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing menguntungkan. Kedua ahli ini menerangkan penciptaan pengetahuan sebagai suatu proses interaktif dinamis yang sejalan dengan jalannya waktu akan menghasilkan 2 spiral pengetahuan. Spiral pengetahuan yang pertama mencakup sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, sedangkan spiral pengetahuan yang kedua memasukkan tingkat-tingkat perorangan, kelompok dan organisasi. Selanjutnya, piral pengetahuan yang pertama bersifat epistemologis dan yang kedua bersifat ontologis

Studi Pitt and Kannemeyer (2000) mengemukakan bahwa ada 6 dimensi penting, yaitu struktur organisasi, proses pembuatan keputusan, team-team lintas fungsional, sistem pemberian reward, pengembangan manajemen dan budaya korporasi. Sedangkan menurut Hsu (2007) mencakup : informasi dan

teknologi komunikasi, dukungan kultur, Sistem pengukuran, dukungan sumber daya, desain struktur dan dukungan kepemimpinan. Dan menurut Liao (2009) mencakup : komitmen, *sharing vision*, *open mindedness*, *communication*, dan *trust*

### **Sharing Knowledge**

*Sharing knowledge* merupakan interaksi dan komunikasi antara individu dan unit bisnis ( Reed, Srinivasan dan Doty 2009). Menurut Smalla. and Sageb. (2006) menjelaskan bahwa keberhasilan *sharing knowledge* tergantung dari kuantitas dan kualitas interaksi diantara karyawan dan kemauan serta kemampuan menggunakan pengetahuan. Organisasi seharusnya mendorong tujuan karyawan dan tujuan organisasi, kemudian menterjemahkan tujuan tersebut ke dalam teknis dan mempromosikan karyawan. Pengetahuan yang ada dalam diri individu sulit memverbalisasi, oleh karena itu perlu diartikulasikan dan dinyatakan dalam cetak pengetahuan secara implisit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Penekanan pada pengetahuan memicu perkembangan konsep *Knowledge Management (KM)*, asumsinya pengetahuan input penting dalam proses produksi KM menekankan pada kemampuan perusahaan untuk menggunakan dan mengkombinasikan berbagai sumber daya pengetahuan yang dapat mengubah sumber daya *intangible* menjadi inovasi produk atau proses (Grant, 1991). Hasil studi Hsui (2007) menunjukkan bahwa :. 80 % responden mengetahui menjadi aset strategis 78 % peluang bisnis gagal karena tidak dapat mengeksploitasi pengetahuan yang ada di organisasi

Sekelompok orang yang bermotivasi tinggi dan berkeahlian merupakan keunggulan kompetitif karena mewakili

sumber daya spesifik perusahaan yang penting, langka dan sulit ditiru. Perusahaan dengan SDM berkeahlian tinggi dan berpengetahuan mempunyai human kapital lebih tinggi dan lebih mungkin menciptakan pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan mempunyai keinovatifan teknologi lebih baik (Hitt *et al*, 2001).

Hasil stud Hsui (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan dengan perkembangan pengetahuan baru, hal tersebut sangat penting bagi kemampuan inovasi dan kinerja organisasi. Edvinsson (1996) menyatakan bahwa tanpa dukungan sumber daya perusahaan, SDM tidak akan dapat berbuat banyak dengan ide-ide mereka. Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan *human capital* saja tidak menguntungkan bagi perusahaan, jika tidak terdapat terdapat mekanismen untuk para SDM saling berbagi pengetahuan. Oleh karena itu pembelajaran organisasional bukan lah sekedar jumlah total pengetahuanyang dimiliki individu (Brown & Duguid, 1991). pembelajaran organisasional menekankan pola iinterkasi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu (Kogut & Zander, 1996). Oleh karena itu hipotesis hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Bila pembelajaran organisasional semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas *sharing knowledge*.

### **Human Capital**

Manusia sebagai pelaku bisnis memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK maupun kemampuan manajemen. Kualitas manusia sebagai sumber daya manusia dalam berbagai bidang kehidupan bangsa besar, sejajar dengan bangsa maju

lainnya. Dalam kehidupan yang nyata manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktifitas dan alat produksi yang canggih dan dituntut sumber daya manusia (SDM) yang terampil / ahli. Dengan harapan kinerja mampu meningkatkan kualitas hidup baik kualitas manusia maupun kehidupan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan selalu berusaha meningkatkan *human capital*

*Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin and Clark, 2003). Hasil studi Penning *et al* (1998) menjelaskan bahwa manajemen *human capital* harus memperhatikan sumber-sumber pengetahuan dan aliran pengetahuan – pengetahuan tersebut. Aliran pengetahuan dimaksudkan sebagai proses perkembangan keahlian dan pelembagaan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pasar.

*Human capital* terus berubah (dinamis) karena faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan keharusan rekrutmen sumber daya manusia yang baru untuk menggantikan SDM yang mengundurkan diri dari organisasi. Kemudian juga berkaitan dengan mutasi. Sedangkan penyebab internal bersifat kualitas *human capital* itu sendiri ( Subramaniam and Youndt, 2005). Keahlian SDM dapat saja kurang dinamis, oleh karena itu organisasi harus segera meningkatkan melalui program pelatihan tertentu. Hasil studi Hsui (2007) ; Song (2008) peningkatan komitmen pada konsensus akan meningkatkan *human capital*

Pembelajaran organisasional mewajibkan SDM untuk menggunakan waktu organisasi guna mengejar pengetahuan diluar cakupan kerja mereka . Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, SDM tidak akan termotivasi untuk melakukan aktivitas

belajar (Calcantone, Cavusgil . and Zhao, 2002). Dengan usaha dan pengalaman, organisasi dapat membangun kontinuitas interaksi yang mengenali nilai kesempatan potensial dan memilih elemen apa yang akan digabungkan dan kemudian memfasilitas pertukaran pengetahuan sehingga mampu meningkatkan *human capital* ( Lane & Lubatkin, 1998). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :  
H2 : Bila intensitas sharing knowledge semakin tinggi, maka semakin tinggi human capital

Pembelajaran organisasional digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Cuminngs, 2006 ). Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi ( Sujana, Weitz dan Kumar, 1994). Studi Hsui (2007) menunjukkan bahwa dengan pembelajaran organisasional mampu meningkatkan human capital . Oleh karena itu hipotesis hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Bila pembelajaran organisasional semakin tinggi , maka semakin tinggi human capital

### **Inovasi Organisasi**

Varadarajan.P.Rajan dan Jayachandran .S. (1999 ) menjelaskan bahwa konsep inovasi organisasi adalah menunjuk pada sederet keyakinan-keyakinan dan cara-cara kerja yang mempengaruhi pandangan sebuah organisasi tentang cara bagaimana inovasi dan perubahan harus ditangani. Sedangkan Amabile (1996) mengatakan bahwa inovasi organisasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan, mekanisme organisasi untuk

beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide yang baru dan menawarkan produk yang inovatif. Dengan inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi. Integrasi berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa inovasi organisasi sebagai pengembangan dan penggunaan ide-ide baru atau perilaku yang berhubungan pada produk baru, layanan, pasar, dan administrasi (Damanpour *et al.*, 2009). Studi ini, menggunakan dimensi inovasi organisasi mengacu pada studi Wang dan Ahmed (2004) yang mencakup : 1). Inovasi produk, yakni produk yang diperkenalkan di pasar yang tepat waktu, 2). Inovasi pasar, berkaitan dengan pasar yang ditargetkan. 3). Proses inovasi berkaitan dengan metode, pendekatan manajemen baru dan teknologi baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan produksi dan proses manajemen. 4) Inovasi perilaku berkaitan dengan budaya inovatif. 5). Inovasi strategism berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengelola ambisius.

Hasil studi Hsui (2007) dapat disimpulkan bahwa *sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan inovasi organisasi. Oleh karena itu hipotesis hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Bila intensitas *sharing knowledge* semakin tinggi, maka semakin tinggi inovasi organisasi

Dilema utama yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana mendorong SDM untuk

mengkontribusikan pengetahuan mereka untuk keuntungan organisasi. Orang bisa saja enggan membagi pengetahuan, karena takut kehilangan kepemilikan, posisi penting atau superioritas. Oleh karena demi kepentingan organisasi manajer harus menekankan pada pengembangan kapabilitas dan komitmen (kemauan dan hasrat untuk berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Maka human capital harus melibatkan kompetensi SDM (misalnya: *Skill, knowledge* dan kapabilitas) dan juga komitmen mereka (misalnya: kemauan untuk mendedikasikan hidup dan kerja bagi perusahaan). Dihipotesiskan bahwa sekelompok orang berkomitmen tinggi dan sangat ahli (human capital) akan mampu membangun dan memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan cara – cara menciptakan keinovatifan perusahaan (Hitt *et al.*, 2010). Oleh karena itu hipotesis hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

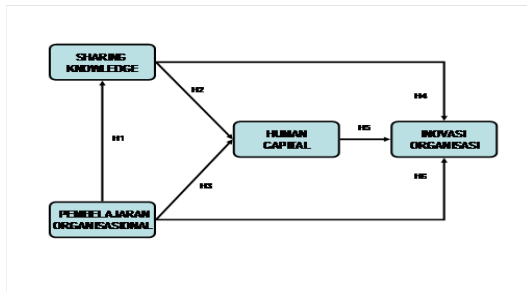
H5 : Bila human capital semakin tinggi, maka semakin tinggi inovasi organisasi

*Organizational innovativeness* mengimplikasikan terciptanya ide, produk, atau proses baru. Jelas bahwa organisasi yang berkomitmen terhadap Pembelajaran organisasional dapat mencapai *organizational innovativeness* yang tinggi, karena Pembelajaran organisasional lebih cenderung membuat kontinuitas yang memungkinkan menciptakan dan mengaplikasikan pengetahuan baru secara sistematis. Oleh karena itu para peneliti mengidentifikasi Pembelajaran organisasional sebagai faktor paling penting dalam upaya mencapai *sustainable competitive advantage* (Teece *et al.*, 1997). Oleh karena itu hipotesis hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H6 : Bila pembelajaran organisasional semakin tinggi, maka semakin tinggi inovasi organisasi

### Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif dan mendalam yang telah diuraikan di atas, maka model empirik dalam studi ini nampak pada Gambar 1.



Gambar 1 : Model Empirik Penelitian

### METODOLOGI

#### Variabel dan Penelitian

Variabel dalam studi ini mencakup human capital, sharing knowledge, pembelajaran organisasional dan inovasi organisasi. Adapun definisi operasional dan indikator nampak pada tabel berikut :

### Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan UKM di kota Semarang. Berdasarkan data mitra binaan UKM Dinas Koperasi dan UKM kota Semarang Tahun 2012 jumlah adalah 409. Dengan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / sample size 100 – 200 (Hair, 1992), sehingga jumlah sampel dalam studi ini sebesar 150 responden. Adapun metode pengambilan sampel adalah "Purposive Sampling" artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : a). Pengalaman operasional minimal 5 tahun. b). Representasi dari jenis usaha UKM

#### Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software AMOS 5.0. Model ini merupakan

Tabel 1  
Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Sumber
Pembelajaran Organisasional proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan	Mengetahui hal baru. Umpan balik Terus menerus melakukan pengembangan	Kang.Y.J Kim.S.E and Chang.G.W. (2009)
Sharing Knowledge Interaksi dan komunikasi antara individu dan unit bisnis	Kuantitas interaksi dan komunikasi Kualitas interaksi dan komunikasi Dorongan interaksi Kemauan menggunakan pengetahuan	Reed, Srinivasan dan Doty (2009)
Human Capital Merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi	Perubahan ketrampilan. Kreativitas Ide baru Menjadi yang terbaik	Collin and Clark, (2003)
Inovasi Organisasi Keyakinan-keyakinan dan cara-cara kerja yang mempengaruhi pandangan sebuah organisasi tentang cara bagaimana inovasi dan perubahan harus ditangan	Perubahan pasar Perubahan pelayanan baru. Perubahan produk baru. Perubahan pengelolaan yang baru	Varadarajan.P.Rajan dan Jayachandran .S. (1999)

sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

**PEMBAHASAN**

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2 dan Tabel 2

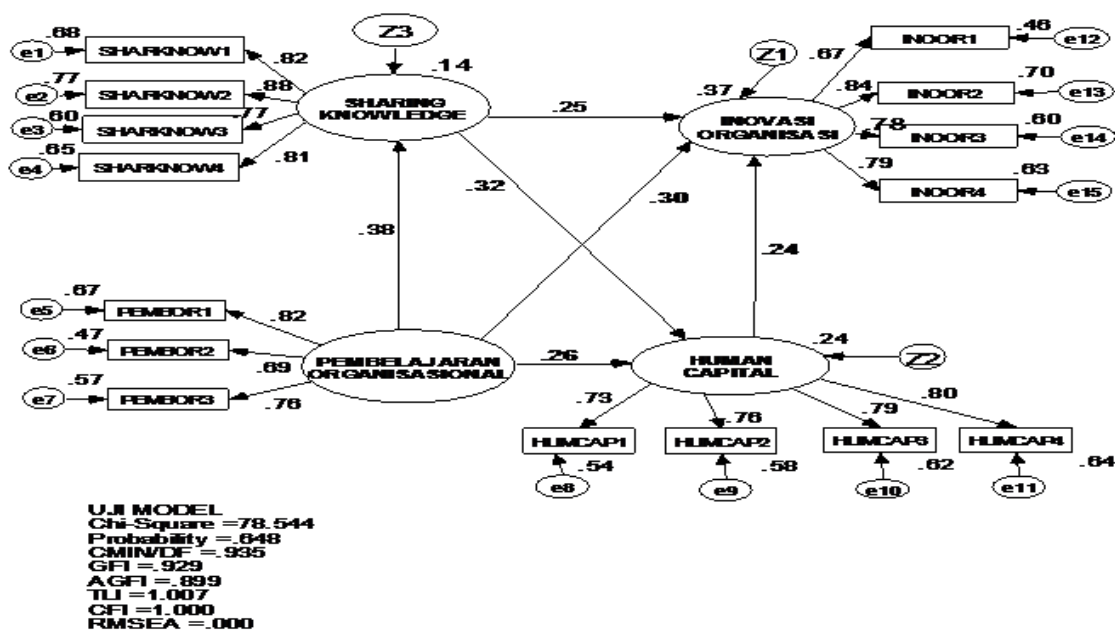
marjinal, hal tersebut nampak pada Tabel 3.

**Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *structural equation model* inovasi organisasional seperti yang disajikan pada TABEL 4.35 maka model ini dapat diterima.. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

**Pengaruh Pembelajaran Organisional terhadap *Sharing Knowledge***

Hipotesis pertama yang di ajukan dalam studi ini adalah bila pembelajaran organisasional meningkat, maka semakin tinggi intensitas *sharing knowledge*. Variabel pembelajaran organisasi dibangun oleh



**GAMBAR 2**  
**FULL MODEL INOVASI ORGANISASI**

Kemudian uji model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square ,Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara

indikator-indikator selama tiga tahun terakhir kami mengetahui hal baru, selama tiga tahun terakhir kami mampu melaksanakan umpan balik yang berasal dari pelanggan dan selama tiga tahun terakhir kami secara terus menerus melakukan pengembangan. Sedangkan *sharing knowledge* indikator-

**TABEL 2**  
**STANDARDIZED REGRESION WEIGHT (LOADING FACTOR)**  
**INOVASI ORGANISASI**

	Std.Estimate	S.E.	C.R.
SHARING_KNOWLEDG <- PEMBELAJARAN_ORG	0.377	0.122	3.719
HUMAN_CAPITAL <- PEMBELAJARAN_ORGANI	0.260	0.109	2.425
HUMAN_CAPITAL <--- SHARING_KNOWLEDGE	0.324	0.087	3.162
INOVASI_ORGANISASI <-- HUMAN_CAPITAL	0.238	0.083	2.276
INOVASI_ORGANISA <- SHARING_KNOWLEDG	0.248	0.068	2.441
INOVASI_ORGANISA <- PEMBELAJARAN_ORG	0.297	0.086	2.755

**TABEL 3**  
**INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN STRUCTURAL EQUATION**  
**INOVASI ORGANISASI**

Goodness-of-fit-Index	Cut-off-value	Hasil	Keterangan
X-Chi-square	Diharapkan kecil	75.544	Baik
Probobability	≥ 0.05	0.648	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.929	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.899	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	0.935	Baik
TLI	≥ 0.95	1.007	Baik
CFI	≥ 0.94	1.000	Baik

indikator selama tiga tahun terakhir kami mengetahui hal baru, selama tiga tahun terakhir kami mampu melaksanakan umpan balik yang berasal dari pelanggan dan selama tiga tahun terakhir kami secara terus menerus melakukan pengembangan.

Parameter estimasi antara pembelajaran organisasional dengan *sharing knowledge* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3.719 atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 1 diterima, artinya bila pembelajaran organisasional meningkat, maka semakin tinggi intensitas *sharing knowledge*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *sharing knowledge* dibangun oleh human capital.

Pembelajaran organisasional berhubungan dengan perkembangan pengetahuan baru, hal tersebut sangat penting bagi kemampuan inovasi dan kinerja

organisasi. Tanpa dukungan sumber daya perusahaan, SDM tidak akan dapat berbuat banyak dengan ide-ide mereka.

Dengan diterimanya hipotesis ini mendukung studi (Kogut & Zander, 1996) menyatakan pembelajaran organisasional menekankan pola iinterkasi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu.

#### **Pengaruh Sharing Knowledge terhadap Human Capital**

Hipotesis kedua yang di ajukan dalam studi ini adalah bila semakin tinggi intensitas *sharing knowledge*, maka *human capital* semakin tinggi. Variabel *sharing knowledge* dibangun oleh indikator-



indikator Usaha kami terdapat *kuantitas interaksi dan komunikasi* sesama karyawan yang memadai, Usaha kami terdapat *kualitas interaksi dan komunikasi* sesama karyawan yang memadai, Usaha kami memberikan *dorongan interaksi* sesama karyawan yang memadai dan karyawan kami terdapat *kemauan menggunakan pengetahuan* dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan human capital dibangun oleh indikator-indikator Dalam melaksanakan pekerjaan kami mengalami peningkatan perubahan ketrampilan, Dalam melaksanakan pekerjaan kami terdapat kreativitas, dalam melaksanakan pekerjaan kami mengembangkan ide baru, dan dalam melaksanakan pekerjaan kami menjadi yang terbaik.

Parameter estimasi antara *sharing knowledge* dengan human capital menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 3.162$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 2 diterima, artinya bila semakin tinggi intensitas *sharing knowledge* maka human capital semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan human capital dibangun dengan *sharing knowledge*

### **Pengaruh Pembelajaran Organisional terhadap Human Capital**

Hipotesis ketiga yang di ajukan dalam studi ini adalah bila semakin tinggi intensitas pembelajaran organisasional, maka *human capital* semakin tinggi. Variabel pembelajaran organisasional dibangun oleh indikator-indikator selama tiga tahun terakhir kami mengetahui hal baru, selama tiga tahun terakhir kami mampu melaksanakan umpan balik yang berasal dari pelanggan dan selama tiga tahun terakhir kami secara terus menerus melakukan pengembangan. Sedangkan *human capital* dibangun oleh indikator-indikator dalam melaksanakan pekerjaan kami mengalami peningkatan perubahan ketrampilan, Dalam melaksanakan pekerjaan kami terdapat

kreativitas, dalam melaksanakan pekerjaan kami mengembangkan ide baru, dan dalam melaksanakan pekerjaan kami menjadi yang terbaik.

Parameter estimasi antara pembelajaran organisasional dengan human capital menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.425$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 3 diterima, artinya bila semakin tinggi intensitas pembelajaran organisasional maka human capital semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan human capital dibangun dengan pembelajaran organisasional.

Pembelajaran organisasional mewajibkan SDM untuk menggunakan waktu organisasi guna mengejar pengetahuan diluar cakupan kerja mereka . Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, SDM tidak akan termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar.

Dengan diterima hipotesis ini mendukung studi Lane & Lubatkin ( 1998) menyatakan bahwa dengan usaha dan pengalaman, organisasi dapat membangun kontinuitas interaksi yang mengenali nilai kesempatan potensial dan memilih elemen apa yang akan digabungkan dan kemudian memfasilitas pertukaran pengetahuan sehingga mampu meningkatkan *human capital*

### **Pengaruh Sharing Knowledge terhadap Inovasi Organisasi**

Hipotesis keempat yang di ajukan dalam studi ini adalah bila semakin tinggi intensitas *sharing knowledge*, maka inovasi organisasi semakin tinggi. Variabel *sharing knowledge* dibangun oleh indikator-indikator Usaha kami terdapat *kuantitas interaksi dan komunikasi* sesama karyawan yang memadai, Usaha kami terdapat *kualitas interaksi dan komunikasi* sesama karyawan yang memadai, Usaha kami memberikan *dorongan interaksi* sesama karyawan yang memadai dan karyawan kami terdapat *kemauan menggunakan pengetahuan*

dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan inovasi organisasi dibangun oleh indikator-indikator usaha kami tanggap terdapat perubahan pasar, usaha kami tanggap terdapat perubahan pelayanan baru, usaha kami tanggap terdapat perubahan produk baru dan usaha kami tanggap terdapat perubahan pengelolaan yang baru.

Parameter estimasi antara *sharing knowledge* dengan inovasi organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.441$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 4 diterima, artinya bila semakin tinggi intensitas *sharing knowledge* maka inovasi organisasi semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan inovasi organisasi dibangun dengan *sharing knowledge*

Inovasi organisasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan, mekanisme organisasi untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide yang baru dan menawarkan produk yang inovatif. Dengan inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi. Integrasi berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi.

Hasil studi mendukung Hsui (2007) yang menyatakan bahwa *sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan inovasi organisasi.

### **Pengaruh Human Capital terhadap Inovasi Organisasi**

Hipotesis kelima yang di ajukan dalam studi ini adalah bila semakin tinggi

intensitas human capital, maka inovasi organisasi semakin tinggi. Variabel human capital dengan indikator dalam melaksanakan pekerjaan kami mengalami peningkatan perubahan ketrampilan, Dalam melaksanakan pekerjaan kami terdapat kreativitas, dalam melaksanakan pekerjaan kami mengembangkan ide baru, dan dalam melaksanakan pekerjaan kami menjadi yang terbaik. Sedangkan inovasi organisasi dibangun oleh indikator-indikator usaha kami tanggap terdapat perubahan pasar, usaha kami tanggap terdapat perubahan pelayanan baru, usaha kami tanggap terdapat perubahan produk baru dan usaha kami tanggap terdapat perubahan pengelolaan yang baru.

Parameter estimasi antara *human capital* dengan inovasi organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.276$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 5 diterima, artinya bila semakin tinggi intensitas *human capital* maka inovasi organisasi semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan inovasi organisasi dibangun dengan *human capital*.

Masalah mendasar organisasi adalah bagaimana mendorong SDM untuk berkontribusi pengetahuan mereka untuk keuntungan organisasi. Orang bisa saja enggan membagi pengetahuan, karena takut kehilangan kepemilikan, posisi penting atau superioritas. Oleh karena demi kepentingan organisasi manajer harus menekankan pada pengembangan kapabilitas dan komitmen (kemauan dan hasrat untuk berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Maka human capital harus melibatkan kompetensi SDM (misalnya: *Skill, knowledge* dan kapabilitas) dan juga komitmen mereka (misalnya: kemauan untuk mendedikasikan hidup dan kerja bagi perusahaan).

Dengan dengan studi mendukung Hitt *et al* (2010) yang menyatakan bahwa sekelompok orang berkomitmen tinggi dan

sangat ahli (human capital) akan mampu membangun dan memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan cara – cara menciptakan keinovatifan perusahaan.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisional terhadap Inovasi Organisasi**

Hipotesis keenam yang di ajukan dalam studi ini adalah bila semakin tinggi intensitas pembelajaran organisasional, maka inovasi organisasi semakin tinggi. Variabel pembelajaran organisasional dibangun oleh indikator-indikator selama tiga tahun terakhir kami mengetahui hal baru, selama tiga tahun terakhir kami mampu melaksanakan umpan balik yang berasal dari pelanggan dan selama tiga tahun terakhir kami secara terus menerus melakukan pengembangan. Sedangkan inovasi organisasi dibangun oleh indikator-indikator usaha kami tanggap terdapat perubahan pasar, usaha kami tanggap terdapat perubahan pelayanan baru, usaha kami tanggap terdapat perubahan produk baru dan usaha kami tanggap terdapat perubahan pengelolaan yang baru.

Parameter estimasi antara pembelajaran organisasional dengan inovasi organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.775$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 6 diterima, artinya bila semakin tinggi intensitas pembelajaran organisasional maka inovasi organisasi semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan inovasi organisasi dibangun dengan pembelajaran organisasional.

Pembelajaran organisasional dapat digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja. Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati

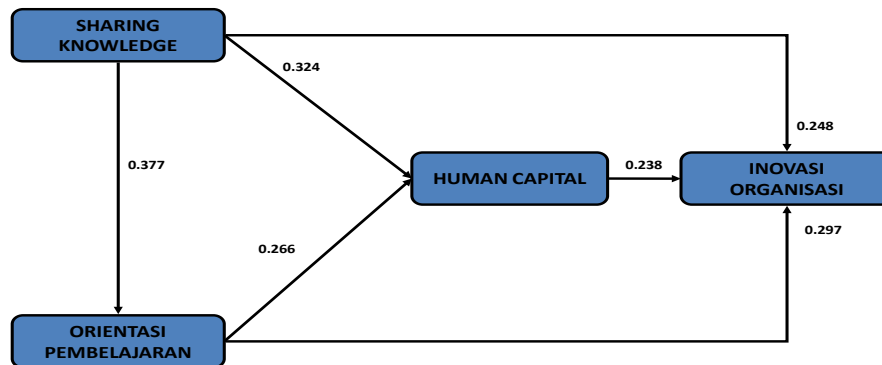
pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi

Dengan demikian studi ini mendukung Teece *et al*, (1997) yang menyatakan bahwa *organizational innovativeness* mengimplikasikan terciptanya ide, produk, atau proses baru. Jelas bahwa organisasi yang berkoitmen terhadap Pembelajaran organisasional dapat mencapai *organizational Innovativeness* yang tinggi, karena Pembelajaran organisasional lebih cenderung membuat kontinuitas yang memungkinkan menciptakan dan mengaplikasikan pengetahuan baru secara sistematis. Oleh karena itu para peneliti mengidentifikasi pembelajaran organisasional sebagai faktor paling penting dalam upaya mencapai *sustainable competitive advantage*

### **Pengaruh Langsung, Tak langsung dan Total**

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel model inovasi organisasi, disajikan pada Gambar 3 dan Tabel 4.

Gambar 3 dan Tabel 4 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model inovasi organisasi menjelaskan bahwa variabel *sharing knowledge* dipengaruhi secara langsung pembelajaran organisasi (**0.377**). Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *sharing knowledge* tidak tampak dalam model penelitian ini karena variabel *sharing knowledge* merupakan variabel pada



**GAMBAR 3**  
**PENGARUH LANGSUNG MODEL INOVASI ORGANISASI**

**TABEL 4**  
**PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG DAN TOTAL**  
**MODEL INOVASI ORGANISASI**

No	Variabel	Pengaruh	Pembelajaran Organisasional	Sharing Knowledge	Human Capital
1	Sharing Knowledge	Langsung	0.377	0.000	0.000
		Tak Langsung	0.000	0.000	0.000
		<b>Total</b>	<b>0.377</b>	<b>0.224</b>	<b>0.000</b>
2	Human Capital	Langsung	0.260	0.324	0.000
		Tak Langsung	0.122	0.000	0.000
		<b>Total</b>	<b>0.382</b>	<b>0.324</b>	<b>0.000</b>
3	Inovasi Organisasi	Langsung	0.297	0.248	0.238
		Tak Langsung	0.185	0.077	0.000
		<b>Total</b>	<b>0.481</b> (1)	<b>0.325</b> (2)	<b>0.238</b> (3)

jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Kemudian variabel *human capital* dipengaruhi secara langsung oleh pembelajaran organisasi (**0.377**) dan *sharing knowledge* ( 324). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (**0.377**) memiliki pengaruh paling besar terhadap *human capital*. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *human capital*

sebesar (0.122). Dan pengaruh total variabel pembelajaran organisasional terhadap *human capital* sebesar (0.382) dan *sharing knowledge* sebesar (0.324).

Dan variabel inovasi organisasi dipengaruhi secara langsung pembelajaran organisasional ( **0.297**), *sharing knowledge* ( 0.248) dan *human capital* sebesar (0.238). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasional ( **0.297**) memiliki pengaruh paling besar terhadap

inovasi organisasi. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel inovasi organisasi oleh pembelajaran organisasional ( **0.185**) dan *sharing knowledge* ( 0.077).

Total pengaruh variabel inovasi organisasi terhadap variabel inovasi organisasi pembelajaran organisasional ( **0.481**), *sharing knowledge* ( 0.325) dan human capital sebesar (0.238). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel pembelajaran organisasional ( **0.481**) memiliki total pengaruh paling dominan terhadap inovasi organisasi.

## SIMPULAN

Studi ini dimaksudkan untuk melakukan pengujian terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi model pengembangan inovasi organisasi dan implikasinya. Pada bab pendahuluan diuraikan tentang *research gap* dan fenomena bisnis yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian ini adalah : *Bagaimana mengembangkan inovasi organisasi berbasis human capital, sharing knowledge dan pembelajaran organisasional*. Berdasarkan hipotesis – hipotesis yang telah dikembangkan dalam studi ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh inovasi organisasi dari 5 konstruk yang diajukan dan didukung secara empirik : *sharing knowledge* , pembelajaran organisasi, *human capital*, *sharing knowledge* dan inovasi organisasi, menghasilkan pengembangan inovasi organisasi yaitu : Pertama, langkah-langkah dalam *mengembangkan inovasi organisasi berbasis human capital, sharing knowledge dan pembelajaran organisasional* , inovasi organisasi dibangun dengan *human capital* yang dipengaruhi oleh meningkatnya pembelajaran organisasional. Kedua,

langkah-langkah dalam *mengembangkan inovasi organisasi berbasis human capital, sharing knowledge dan pembelajaran organisasional* , inovasi organisasi dibangun dengan *sharing knowledge*. Ketiga, langkah-langkah dalam *mengembangkan inovasi organisasi berbasis human capital, sharing knowledge dan pembelajaran organisasional*, inovasi organisasi dibangun dengan human capital.

## Implikasi Teoritis

Studi literatur menjelaskan bahwa dalam *mengembangkan inovasi organisasi* , variabel – variabel mencakup *human capital, sharing knowledge dan pembelajaran organisasional* . Implikasi teoritis yang dapat mewujudkan inovasi organisasi tercermin pada beberapa temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

berdasarkan pengujian hipotesis 1 variabel variabel *sharing knowledge* dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi besarnya pengaruh **14,2**. Menurut Klane (2002) besarnya pengaruh 10% sampai dengan 50% kriteria sedang. Temuan ini mendukung studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Kogut & Zander, (1996) yang mengatakan bahwa pembelajaran organisasional menekankan pola iinterkasi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu

Temuan penelitian kedua berdasarkan pengujian hipotesis 2 dan 3 variabel Temuan ini mendukung studi sebelumnya yang dikembangkan oleh human capital dipengaruhi oleh *sharing knowledge* dan pembelajaran organisasi besarnya pengaruh **23.6 %**. Menurut Klane (2002) besarnya pengaruh 10% sampai dengan 50% kriteria sedang. Temuan ini mendukung studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Calcantone, Cavusgil . and Zhao (2002) menyimpulkan bahwa pembelajaran

organisasional mewajibkan SDM untuk menggunakan waktu organisasi guna mengejar pengetahuan diluar cakupan kerja mereka . Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, SDM tidak akan termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar Dengan usaha dan pengalaman, organisasi dapat membangun kontinuitas interaksi yang mengenali nilai kesempatan potensial dan memilih elemen apa yang akan digabungkan dan kemudian memfasilitas pertukaran pengetahuan sehingga mampu meningkatkan *human capital* ( Lane & Lubatkin, 1998). Kemudian studi Hsui (2007) menunjukkan bahwa dengan pembelajaran organisasional mampu meningkatkan human capital

Temuan penelitian ketiga berdasarkan pengujian hipotesis 4,5 dan 6 variabel inovasi organisasi dipengaruhi oleh *human capital* oleh *sharing knowledge*, pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi besarnya pengaruh **36.5 %**. Menurut Klane (2002) besarnya pengaruh 10% sampai dengan 50% kriteria sedang. Temuan ini mendukung studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Hsui (2007) dapat disimpulkan bahwa *sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarkan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan inovasi organisasi. Demi kepentingan organisasi manajer harus menekankan pada pengembangan kapabilitas dan komitmen (kemauan dan hasrat untuk berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Maka human capital harus melibatkan kompetensi SDM (misalnya: *Skill, knowledge* dan kapabilitas) dan juga komitmen mereka (misalnya: kemauan untuk mendedikasikan hidup dan kerja bagi perusahaan). Dihipotesiskan bahwa sekelompok orang berkomitmen tinggi dan sangat ahli (human capital) akan mampu membangun dan memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan cara – cara menciptakan keinovatifan perusahaan (Hitt *et al*, 2010). Pembelajaran organisasional

sebagai faktor paling penting dalam upaya mencapai *sustainable competitive advantage* (Teece *et al*, 1997)

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini, maka prioritas implikasi manajerial model inovasi organisasi adalah sebagai berikut:

Berkaitan dengan *Sharing Knowledge*, Diperlukan peningkatan kuantitas dan kualitas interaksi diantara karyawan dan kemauan serta kemampuan menggunakan pengetahuan. Organisasi seharusnya mendorong tujuan karyawan dan tujuan organisasi, kemudian menterjemahkan tujuan tersebut ke dalam teknis dan mempromosikan karyawan. Pengetahuan yang ada dalam diri individu sulit memverbalisasi, oleh karena itu perlu diartikulasikan dan dinyatakan dalam cetak pengetahuan secara implisit.

Pembelajaran organisasi terutamanya di fokuskan i pada dimensi kognitif dan dimensi keperilakuan yang ada didalam konteks: a). Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki bersama yang mempengaruhi aksi tindakan organisasi. b). Strategi diterangkan sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. c). Struktur menunjuk pada rancangan organisasi, dan ada beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam pemeriksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk, formal / non-formal, dsb. d). Lingkungan ditegaskan sebagai bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonstanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stress yang terjadinya

*Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan

nilai bagi organisasi. Manajemen *human capital* harus memperhatikan sumber-sumber pengetahuan dan aliran pengetahuan – pengetahuan tersebut. Aliran pengetahuan dimaksudkan sebagai proses perkembangan keahlian dan pelembagaan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pasar. Dan inovasi organisasi Dapat dilakukan melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi . Integrasi berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi.

Hasil pengujian full model SEM menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat dua uji kesesuaian yang diterima secara marginal yakni yakni *Adjusted Goodness of Fit*

*Indeks* ( AGFI = 0.889 ).

Pengembangan model inovasi organisasi tidak memasukan variabel lingkungan. Hal tersebut disebabkan studi ini memfokuskan atau berangkat dari fenomena kondisi internal dan *research gap*. Kemudian di negara maju pemicu peningkatan kinerja organisasi pada umumnya dominan bersumber pada kondisi internal. Namun di negara berkembang kondisi eksternal (lingkungan) dominan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi. Kondisi lingkungan mencakup : 1).Kompleksitas lingkungan merupakan keragaman faktor-faktor dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan organisasi. 2). Dinamika lingkungan menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana organisasi beroperasi. Oleh karena itu agenda penelitian mendatang perlu dipertimbangkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, J. Lazenby dan M. Herron. (1996), “ assessing The Work Enviroment for Creatifity “, *Academy of Management Journal*, 46, 1154 –1184
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991), Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1), pp. 40–57.
- Calcantone R.J, Cavusgil S.T. and Zhao Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management* 31, 515–524.
- Collins, C. J. and K. D. Clark. (2003), “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Hu-man Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage.” *Academy of Management Journal* 46 (6): 740-75
- Cuming .J.I and Theng B,S. (2006), The Keys to Succesfull Knowledge Sharing. *Journal of Management General*.Vol 131.No.4.Sumer
- Damanpour, Fariboz (1996), “ Organizational Complexity and Inovation : Development and Testing Multiple Contigency Models’, *Management Science*.,639-716
- Edvinsson, L. (1996), Developing a model for managing intellectual capital, *European Management Journal*, 14(4), pp. 356–364.
- Grant.Robert M. (1991), “ The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation “ . *California Management Review*.33 (3).p.114.
- Hair, Jr., F. Joseph, R. E. Anderson, R. L. Tatham dan Black. W.C (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan.
- Hitt, M. A. (2006), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13–28.

- Hsu C.I., Carol M.N., Lawler J.J., (2007), Toward a Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review* Vol. 13, No. 2, 251–275, April
- Kang Y.J., Kim S.E. and Chang G.W. (2009), The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea *Intl Journal of Public Administration*, 31: 1548–1568.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996), What do firms do? Coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7, pp. 502–518.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 19, pp. 461–477.
- Liao L.F., (2006), A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation *Human Systems Management* 25. 227–236
- Liebowitz and I. Megbolugbe, (2005), A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives, *International Journal of Project Management* 21, 189–198.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company* (New York, Oxford University Press).
- Pennings, J. M., K. Lee and A. van Witteloostuijn, (1998), “Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution.” *Academy of Management Journal* 41 (4): 424-440.
- Pitt, L. F. and Kannemeyer (2000), “. The Role of Adaptation in Microenterprise Development : a Marketing Perspective “. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol 5.(2.)
- Reed K.K., Srinivasan N.D. dan Doty D.N. (2009), Adapting Human and Social Capital to Impact Performance: Some Empirical Findings from the U.S. Personal Banking Sector. *Journal Of Managerial Issue Vol. XXI Number 1 Spring 36-57*
- Smalla C.S. and Sageb A.P. (2006), Knowledge Management and knowledge sharing: A review . *Information Knowledge Systems Management* 5 .p:153-169
- Song. J.H. 2008. The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea. *International Journal of Training and Development* 12:4
- Subramaniam, M. and M. A. Youndt, (2005), “The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities.” *Academy of Management Journal* 48 (3): 450-463
- Sujan. H., Barton. A., Weitz and Nirmalya Kumar (1994), “ Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling “, *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52.
- Teece, D.J., Pisano and A. Shuen, (1997), “ Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal*, Vol 18 (7 ) 510-533.
- Varadarajan P. Rajan dan Jayachandran .S. (1999), “. Marketing Strategy : An Assesment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 120-143
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2004), The development and validation of the Organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.