

BAB I. STRATEGI BELAJAR WIRUSAHAWAN DALAM MEMBANGUN KAPABILITAS INOVASI BISNIS DI KOTA SEMARANG

**Moh Solehatul Mustofa¹, Kemal Budi Mulyono², dan M. Fathur
Rahman³**

**¹Program Studi Pendidikan Sosiologi dan Antropologi FIS,
Universitas Negeri Semarang**

**^{2,3}Program Studi Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri
Semarang**

¹mustofa@mail.unnes.ac.id, ²sonmuly@mail.unnes.ac.id,

³fathur@mail.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.1529/kp.v1i1.34>

Abstrak

Kapabilitas inovasi merupakan peran utama dari kegiatan bisnis yang dilakukan oleh wirausahawan. Para wirausahawan ditekan untuk selalu belajar dengan berbagai cara untuk meningkatkan kapabilitas tersebut. Salah satu aktivitas yang dapat meningkatkan kapabilitas inovasi adalah berbagi pengetahuan, orientasi karyawan dan kerativitas bisnis. Hasil penelitian menunjukkan berbagi pengetahuan, orientasi pemasaran dan kreativitas bisnis berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa teori kapabilitas dinamis masih dapat menjelaskan bagaimana para wirausahawahan belajar dengan tekanan lingkungan bisnis yang ada sehingga kapabilitas inovasi terbentuk dari aktivitas berbagi pengetahuan yang intensif , orientasi permintaan yang tepat dan kreativitas bisnis yang optimal. Sementara implikasi praktisnya adalah maka perlunya fasilitasi dari pemerintah bagi paguyuban atau asosisasi pengusaha UMKM untuk saling mengaktifkan difusi inovasi bisnis di antara pengusaha, ataupun peran pakar yang disiapkan bagi pemerintah untuk melakukan pendampingan terhadap pengusaha tersebut.

Kata Kunci : Strategi Belajar, Kapabilitas Inovasi, Berbagi Pengetahuan, Keunggulan Kompetitif

PENDAHULUAN

Kekuatan perekonomian suatu bangsa menjadi salah satu aspek penting dalam menjalankan roda pemerintahan Subagyo (2008). Di tengah persaingan ekonomi global, UMKM menjadi bagian penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. Di Indonesia, unit-unit UMKM (Industri Kecil Menengah) merupakan usaha ekonomi yang diselenggarakan oleh masyarakat pada tingkat “akar rumput”. Namun, UMKM di Indonesia belum dapat menyusun *business plan* dan studi kelayakan yang memperhatikan aspek biaya, waktu, ide, dan referensi/pengetahuan tentang ide. Sehingga sangat urgen untuk berinovasi dalam menghadapi persaingan ekonomi dunia yang semakin ketat. Dalam hal ini, Sriyana (2010) menilai pentingnya inovasi dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan unit usaha (UMKM) sangat diperlukan.

Inovasi UMKM tidak terlepas dari karakteristik masyarakatnya yang memiliki dan menerapkan yang selalu memiliki budaya belajar melalui aktivitas saling berbagi informasi dan pengetahuan atau diistilahkan kegiatan “rembug” dalam budaya jawa. Budaya rembug tentang bisnis dilakukan melalui asosiasi usaha UMKM di Kota Semarang dengan cara pertukaran pengetahuan antar pelaku. Tentu saja dalam konteks ini bukan pedagogi yang kita bahas, tetapi lebih kepada bagaimana selflearning behavior yang dilakukan oleh para wirausahawan. Dalam masyarakat yang berbasis pengetahuan dimana pengetahuan yang tersedia untuk perusahaan menjadi strategis sumber daya penting (Van den Hooff & De Ridder, 2004), beberapa bahkan menganggapnya sebagai kompetensi inti dan penggerak kinerja perusahaan (Lin, 2007). Berbagi pengetahuan dianggap sebagai salah satu aspek yang paling penting dalam proses pembelajaran bagi para wirausahawan (Gupta et al., 2000; Wang dan Noe, 2010). Ketika pasar bergeser, teknologi berkembang,

pesaing berkembang, dan produk menjadi cepat berganti, perusahaan yang sukses adalah mereka yang konsisten menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya secara luas di seluruh organisasi, dan cepat mewujudkan itu dalam teknologi baru dan produk (Nonaka, 1991).

Berbagai pengetahuan mendorong para wirausahawan untuk menginovasi produk sebagai strategi mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya melalui sinergi antara peluang dan minat konsumen. Selain itu, pengetahuan merupakan kunci sukses dari suatu organisasi (Kim & Lee, 2013) dan merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti (Abdul-Jalal, Toulson, & Tweed, 2013; Cabrera, Collins, & Salgado, 2006; Nonaka, 1991; Spender & Grant, 1996). Pengetahuan berhubungan dengan informasi tentang pelanggan perusahaan, produk dan jasa, prosedur operasional, persaingan dan pekerjaan (Yang & Wan, 2004). Dalam hal ini, pengetahuan organisasi harus bernilai, langka, dan sulit untuk diimitasi dan substitusi dengan pihak ketiga (Wernerfelt, 1984).

Uraian tersebut bermakna bahwa aktivitas berbagi pengetahuan bagi masyarakat bisnis terutama UMKM sangat penting sekali. Berdasarkan studi pendahuluan, budaya dan aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan pelaku UMKM dan asosiasi UMKM dapat meningkatkan inovasi dan Kinerja Perusahaan usaha (Ibrahim & Heng, 2015; Tobing, 2016). Hal tersebut selaras dengan riset Ngah dan Ibrahim (2011) bahwa inovasi yang diciptakan oleh suatu perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut, oleh karena itu kapabilitas inovasi sangat dibutuhkan dalam mempertahankan keunggulannya dalam persaingan. Untuk mengetahui kapabilitas inovasi dari suatu perusahaan, dapat dilihat dari usaha dari para pengusaha atau pengelola suatu perusahaan yang adaptif dan kreatif dalam menciptakan dan mengkreasikan model-model baru dengan harga yang terjangkau dan kualitas yang jauh lebih unggul dari produk pesaing (Ibrahim, Zolait, dan Ubramanian, 2009).

Telaah yang mendalam terhadap riset tersebut mendorong penulis untuk menelaah keunggulan bisnis. Hal tersebut didasarkan atas alasan bahwa kapabilitas inovasi yang lahir dari kapabilitas dinamis seharusnya berfungsi untuk menciptakan keunggulan bersaing, tetapi dalam kenyataannya hanya berbasis pada konteks “baru”. Sementara, keunggulan bersaing sendiri adalah keunggulan yang tidak tersubstitusikan, keunggulan yang sukar untuk ditiru, dan mengungguli pesaing (Kohli & Jaworski 1990; Barney, 1991; Fahy, 1996). Berdasarkan riset yang telah ditelaah sebelumnya, untuk mencapai kapabilitas inovasi membutuhkan dua variabel yaitu orientasi pemasaran serta kreativitas bisnis. Hal tersebut dapat dimengerti bahwa untuk meningkatkan kapabilitas inovasi bisnis yang unggul perusahaan atau pengelola UMKM tersebut, harus memiliki orientasi pemasaran yang jelas dan tepat yang didukung dengan kreativitas bisnis. Hal ini sejalan dengan meningkatnya persaingan bisnis dan perubahan dalam kebutuhan konsumen, sehingga perusahaan harus mampu memahami peluang pasar dan apa yang menjadi kebutuhan konsumen (Kotler dan Keller, 2012; Aziz & Yassin, 2010; Usta, 2011; Reijonena & Komppulab, 2010 Newman & Couturier, 2015).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, perlu didorong penelitian tentang membangun kapabilitas inovasi bisnis sebagai strategi meningkatkan kinerja di Kota Semarang. Hal ini disebabkan di Kabupaten Rembang, Jepara, Kudus, Pekalongan dan Kota pekalongan memiliki volume usaha UMKM yang besar ketiga di Kota Semarang (BPS Provinsi Kota Semarang, 2016). Sejalan dengan ketatnya persaingan industri yang terjadi dilingkungan bisnis. Hal tersebut akan berdampak pada bagaimana para pemilik industri tersebut mempertahankan dan memajukan keberlangsungan usahanya. Upaya yang dilakukan dalam menempuh tujuan tersebut adalah dengan menyesuaikan karakteristik UMKM dengan karakter pada trend pasar. Solusi yang dianggap tepat yaitu pengembangan kapabilitas inovasi sebagai kekuatan dan peluang untuk dapat mengoptimalkan

keunggulan dalam menghadapi persaingan bisnis sehingga mendorong untuk diadakan penelitian lebih lanjut.

DAMPAK BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP KAPABILITAS INOVASI

Hasil temuan ini menandakan bahwa makin sering dari aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh para pelaku dalam hal ini pemilik ataupun pengelola memberikan pengaruh terhadap peningkatan kreativitas bisnis mereka. Hal tersebut memberikan makna bahwa kegiatan berbagi pengetahuan dalam 4 indikatornya (baik dari kegiatan berbagi dokumen kegiatan bisnis, dokumen regulasi usaha, pengalaman bisnis, tentang keahlian industri) dilakukan secara intensif sekalipun mampu untuk meningkatkan kapabilitas inovasi (baik kapabilitas inovasi dalam inovasi produk unggul, inovasi pemasaran unggul, inovasi proses unggul, inovasi sistem) dari para perajin .

Hal tersebut dapat ditunjukkan dari uraian responden pada kuesioner penelitian yang ada dalam deskripsi indeks variabel pada ke empat indikator berbagi pengetahuan dan ke empat indikator kapabilitas inovasi yang menyatakan kekurangoptimalan dari para pelaku baik pengelola ataupun pemilik UMKM dalam merumuskan (strategi pemasaran, merancang teknik promosi yang atraktif, maupun strategi penjualan, mengelola kapasitas atau persediaan bahan baku, update terhadap mesin-mesin yang baru, serta teknik desain komputer yang masih out of date (ketinggalan jaman), mengkoordinasikan (mengorganisasikan) setiap job deskripsi, perumusan standard operasional prosedur (SOP) yang tepat dan handal) diakibatkan karena kurang aktifnya para pemilik dan pelaku UMKM dalam berbagi pengetahuan yang menyangkut (dokumen kegiatan bisnis, dokumen regulasi usaha, pengalaman perizinan usaha, pengalaman tender, strategi ataupun teknik pemasaran , negosiasi bisnis berkenaan dengan inovasi dalam teknologi mesin , inovasi dalam teknik maupun inovasi dalam maintenance/pemeliharaan mesin atau komputer).

Proses perubahan yang dilakukan oleh UMKM membutuhkan usaha pengembangan pengetahuan tentang mekanisme berbagi pengetahuan yang akan lebih cepat menuju proses inovasi dalam memberikan beberapa manfaat, seperti: 1) kegiatan berbagi pengetahuan antar karyawan, 2) memanfaatkan potensi karyawan untuk menciptakan gagasan untuk inovasi. proses perusahaan serta dukungan karyawan untuk melakukan beberapa terobosan atau inisiatif kreatif yang bermanfaat dalam membantu mengatasi hambatan yang dihadapi UMKM.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lin (2007) yang dilakukan di perusahaan Taiwan. Dalam temuan tersebut, berbagi pengetahuan terbagi dalam dua kategori yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kedua aktivitas berbagi pengetahuan tersebut berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kapabilitas inovasi dari perusahaan. Dalam hal ini berbagi pengetahuan yang efektif terjadi di perusahaan akan meningkatkan kapabilitas inovasi baik secara proses, produk dan pelayanan. Seperti yang dicatat Jantunen (2005), budaya berbagi pengetahuan positif membantu perusahaan meningkatkan kemampuan inovasi. Oleh karena itu, perubahan yang diperkenalkan oleh perusahaan melibatkan penggabungan yang luas mekanisme *sharing* pengetahuan yang berusaha mendorong inovasi, seperti alokasi anggaran untuk menyediakan pelatihan transfer pengetahuan yang memadai, keterkaitan pergantian staf dengan generasi ide baru, atau penciptaan tim secara sistematis dikhususkan untuk generasi inisiatif baru.

Selain itu, Rahab (2011) juga meneliti UMKM kreatif dalam beberapa kabupaten di Kota Semarang seperti (Kabupaten Banyumas, Purbalingga, Banyumas, Cilacap dan Kebumen). Penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan mempengaruhi kapabilitas inovasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh anggota organisasi dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan. Hasil ini mengonfirmasi bahwa inovasi melibatkan proses secara

keseluruhan dari kegiatan berbagi pengetahuan yang menjadi faktor pendorong keberhasilan penerapan ide baru, proses baru dan produk baru perusahaan.

Temuan penelitian dari Nasiripour, et.al, (2013), juga sejalan dengan penelitian ini. Hasil penelitiannya di Isfahan R&D Scientific Small City Teheran Iran menunjukkan bahwa variabel Knowledge-sharing berpengaruh positif terhadap inovasi. Dapat dilihat bahwa variabel Knowledge-sharing dapat menangani masalah bisnis bagi pengguna. Selanjutnya, Chang et al (2012) juga mengkonfirmasi penelitian ini dengan temuannya. Penelitian yang dilakukan di Industri manufaktur Negara Taiwan menunjukkan bahwa ketika organisasi dapat berbagi pengetahuan yang diperoleh secara efisien, maka makin banyak pengetahuan dibagi dalam sebuah organisasi, makin besar kemampuan penyerapan yang dapat mempengaruhi kemampuan penyerapan yang direalisasikan, dan dampaknya adalah investasi inovasi yang tinggi.

Sejalan dengan temuan tersebut Yesil, et.al, (2013) juga memberikan dukungan terhadap penelitian ini. Berbasis penelitian yang dilakukan di Kota Kahramanmaras, Turki terhadap perusahaan kecil menengah.. Temuannya adalah proses berbagi pengetahuan terhadap inovasi dapat menghasilkan wawasan mengenai bagaimana memperbaiki iklim organisasi sehubungan dengan kapabilitas inovasi. Hal tersebut dikarenakan proses berbagi pengetahuan cenderung menghasilkan informasi penting menuju kapabilitas inovasi yang lebih baik. Agar perusahaan menyadari potensi manfaat pengetahuan atas kinerja inovasi, mereka membutuhkannya mengelola pengetahuan sekaligus memanfaatkan kemampuan inovasi. Namun, temuan dari penelitian Liao et.al (2007) menunjukan fenomena di industri berbasis pengetahuan di Negara Taiwan berbeda. Dalam temuannya menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan tidak bisa secara langsung berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Hal tersebut dikarenakan berbagi pengetahuan hanya memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kapabilitas inovasi, yaitu melalui kapabilitas absorptif, yang berperan sebagai jembatan antara keduanya. Ini

berarti bahwa jika kapabilitas absortif tidak memadai, maka berbagi pengetahuan di perusahaan akan memiliki keuntungan yang tidak langsung bagi kemampuan inovasi perusahaan.

Tetapi temuan dari Kaewchur dan Phusavat (2013) yang meneliti di Industri Herbal di Negara Thailand justru mendukung dari temuan dalam penelitian ini. Dari hasil temuannya, berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi dari organisasi. Hal ini dikarenakan untuk mengembangkan inovasi organisasi, dibutuhkan beberapa sumber pengetahuan. Ini bukan hanya pengetahuan eksplisit, tapi juga pengetahuan tacit, pengalaman karyawan semacam itu menjadi pengetahuan yang penting tentang organisasi. Proses berbagi pengetahuan dengan orang lain ini akan menjadi hal yang paling berharga bagi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan tentang karyawan memegang peranan penting dalam organisasi.

Hal senada juga didukung oleh penelitan dari Senduk (2014). Penelitian ini memfokuskan pada persoalan industri rumahan di Provinsi Sulawesi Utara. Dalam jangka panjang berbagi pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Proses pembelajaran membutuhkan waktu agar industri rumahan lebih inovatif. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan sebagai proses belajar membutuhkan waktu untuk menyerap pengetahuan menjadi pengetahuan yang bermanfaat.

Selain itu, temuan penelitian dari Haque, et.al, (2015) juga menjelaskan serta menguatkan temuan dalam penelitian ini, dimana temuan penelitian tersebut meunjukkan bahwa berbagi pengetahuan yang ada dalam karyawan akademik di universitas negeri negara berkembang ASEAN, mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kapabilitas inovasi di universitas tersebut. Hal tersebut terjadi ketika karyawan tidak memiliki semua pengetahuan yang diperlukan untuk membangun solusi kreatif dan potensi solusi kreatif dimana hal ini memerlukan berbagi pengetahuan, kondisi ini terjadi ketika, karyawan dapat berinteraksi satu sama lain dan terlibat dalam dialog yang akhirnya

mereka mengintegrasikan beragam perspektif individu mereka ke dalam perspektif kolektif baru.

Dukungan dari teori difusi inovasi juga mendukung temuan penelitian berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Dimana Rogers (1995) menegaskan apabila suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dalam jangka waktu tertentu di antara para anggota suatu sistem sosial disamping itu, difusi juga dapat dianggap sebagai suatu jenis perubahan sosial yaitu suatu proses perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi sistem sosial. Dari sudut pandang teori ini, suatu ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh unit individu atau lainnya. Adopsi inovasi tidak menjadi masalah untuk dilakukan, sejauh perilaku manusia yang bersangkutan, apakah ide secara obyektif baru yang diukur dengan selang waktu sejak penggunaan pertama atau penemuan kebaruan dirasakan dari ide untuk individu yang menentukan atau bagaimana reaksinya terhadap ide tersebut. Jika tampaknya ide baru tersebut memiliki manfaat untuk individu, itu adalah sebuah inovasi

ORIENTASI PEMASARAN TERHADAP KAPABILITAS INOVASI

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi pemasaran (baik itu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi) dari para perajin, hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kapabilitas inovasi (baik itu kapabilitas inovasi produk, proses, pemasaran, dan sistem bisnis).

Hal tersebut dapat ditunjukkan dari uraian responden yang berasal dari kuesioner penelitian menggambarkan bahwa kondisi pelaku adalah kurang berkomitmen untuk memuaskan pelanggan, mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan, selalu berkreasi dalam mencari cara untuk memuaskan pelanggan, dan selalu menanggapi keluhan pelanggan, selain itu juga kurang optimal dalam dalam melakukan koordinasi antar fungsi dalam industri untuk merespon kebutuhan ataupun keinginan dari pelanggan ataupun merespon strategi bisnis pesaing. Hal tersebutlah yang mengakibatkan para pelaku kurang optimal dalam merumuskan

strategi pemasaran, merancang teknik promosi yang atraktif, maupun strategi penjualan, mengelola kapasitas atau persediaan bahan baku, update terhadap mesin-mesin yang baru, serta teknik desain komputer yang masih out of date (ketinggalan jaman), mengkoordinasikan (mengorganisasikan) setiap job deskripsi, perumusan SOP yang tepat dan handal.

Temuan ini mendukung dengan penelitian Low (2006), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa di perusahaan kecil dan menengah makanan yang berada di Greater Western Sydney, menggambarkan bahwa melalui peningkatan orientasi pemasaran yang dimiliki oleh para eksekutif yang ada di perusahaan tersebut, hal tersebut dapat meningkatkan kapabilitas inovasi tersebut. Hal tersebut dikarenakan orientasi pemasaran yang baik dapat meningkatkan pemahaman yang baik akan suatu pasar yang akan dituju, sehingga hal itu dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan.

Sementara itu, temuan dari Tajudin, Musa, dan Musa (2012) menjelaskan bahwa di perusahaan kecil menengah baik barang ataupun jasa di Malaysia menunjukkan orientasi pemasaran secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Hal tersebut mengindikasikan memainkan peran penting dalam membimbing keputusan manajerial untuk melakukan pengalokasian sumber daya untuk memanfaatkan kompetensi karyawan ataupun eksekutif yang ada dan untuk mengembangkan strategi baru sehingga meningkatkan kapabilitas inovasi.

Hasil yang sama ditunjukkan dalam penelitian dari Erdil, Erdil dan Keskin, (2013). Penelitian yang dilakukan terhadap responden manajer eksekutif di kawasan industri Provinsi Marmara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pemasaran berpengaruh terhadap peningkatan kapabilitas inovasi. Hal tersebut ditengarai karena upaya perusahaan untuk meningkatkan pengumpulan dan penggunaan informasi pasar dan penerapan strategi berorientasi pasar sangat penting bagi perusahaan yang ingin mendapatkan keunggulan kompetitif

sehingga orientasi pasar dapat menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan yang berbasis pada aktivitas pengembangan produk baru yang sukses.

Temuan penelitian Wang, (2015) menunjukkan hal yang sejalan dengan temuan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan pada perusahaan teknologi tinggi yang berada dalam Kawasan Industri di Taiwan menunjukkan bahwa orientasi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Peran orientasi pemasaran dalam mempengaruhi kapabilitas inovasi melalui pemahaman yang lebih besar mengenai kebutuhan pelanggan, strategi pesaing dan penginderaan pasar sehingga hal tersebut dapat mendorong terciptanya keefektifan dari kapabilitas inovasi yang berdampak terhadap kinerja perusahaan.

Wang dan Miao, (2015), juga menunjukkan hasil temuan yang sama. Dalam penelitiannya yang menganalisis perilaku dari perusahaan skala kecil dan menengah dibidang manufaktur makanan di Taiwan menggambarkan bahwa orientasi pemasaran secara efektif berpengaruh terhadap peningkatan kapabilitas inovasi yang mendorong dari peningkatan kinerja penjualan yang konsisten.

Penelitian dari Tutar, Nart, dan Bingöl, (2015) juga memperlihatkan bahwa dalam industri kecil dan menengah pada sektor furniture yang berada di kawasan perdagangan furniture di provinsi Marmara, Turki menunjukkan bahwa orientasi pemasaran yang dimiliki oleh para pengelola di industri tersebut relatif signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kapabilitas inovasi perusahaan yang berujung pada peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil dari penelitian terdahulu ataupun penelitian ini menguatkan dari teori resource based view (RBV) yang menjadi kerangka kerja yang berpengaruh untuk menganalisis jenis sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. (Barney (1991) mengklaim bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan harus berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti. Namun, Hunt dan Morgan (1995) punya menegaskan

bahwa orientasi pemasaran adalah entitas tak berwujud yang bisa menjadi sumber daya meskipun "orientasi pemasaran itu sendiri bukanlah keterampilan, juga tidak lebih nyata daripada keterampilan". Meskipun peran orientasi pasar sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan telah diakui dalam literatur yang ada, orientasi pasar sebagai konsep teoritis, secara efektif sebagai sumber daya kapabilitas inovasi sehingga akan dapat mengembangkan suatu produk baru yang memiliki keunggulan kompetitif (Hunt & Morgan, 1995).

Berdasarkan teori RBV dan temuan-temuan dalam riset sebelumnya. Penelitian ini mengkonfirmasi dari temuan sebelumnya dan menguatkan temuan dalam penelitian sebelumnya ataupun eksistensi dari teori RBV, sehingga bahwa dalam meningkatkan kapabilitas inovasi diperlukan orientasi pemasaran yang tepat dari pemilik ataupun perajin industri .

DAMPAK KREATIVITAS BISNIS TERHADAP KAPABILITAS INOVASI

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa makin tinggi kreativitas bisnis (baik itu kreativitas dalam pengembangan produk baru, merespons perubahan selera pasar. penggunaan teknologi baru. mencari peluang pasar, mempromosikan atau memasarkan produk baru), akan makin mampu untuk meningkatkan kapabilitas inovasi dari para pengusaha ataupun perajin produk .

Hal tersebut dapat ditunjukkan dari uraian responden yang berasal dari kuesioner penelitian menggambarkan bahwa perajin baik pemilik ataupun pengelola dalam proses pengembangan ide motif ataupun desain , penentuan ide terhadap perubahan selera pelanggan atau konsumen, menggunakan teknologi baru, menemukan pasar yang menguntungkan, menentukan perubahan dalam perilaku konsumen, menentukan tujuan promosi, mengidentifikasi pasar yang dituju, menentukan promotional mix, media mix. Hal tersebutlah yang mengakibatkan para pelaku kurang optimal dalam merumuskan strategi pemasaran,

merancang teknik promosi yang atraktif, maupun strategi penjualan, mengelola kapasitas atau persediaan bahan baku, update terhadap mesin-mesin yang baru, serta teknik desain komputer yang masih out of date (ketinggalan jaman), mengkoordinasikan (mengorganisasikan) setiap job deskripsi, perumusan standard operasional prosedur (SOP) yang tepat dan handal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya baik dari Adams, (2006) yang melakukan meta analisis dari penelitian bagaimana kreativitas berpengaruh terhadap inovasi. Dalam konteks tersebut munculnya kreativitas dilatarbelakangi adanya pengetahuan, motivasi dan kemampuan berpikir kreatif. Sejauh mana ketiga sumber kreativitas tersebut dalam mempengaruhi inovasi bergantung kepada keberlangsungan dari ketiga sumber kreativitas tersebut. Hal yang serupa juga diamati oleh Serrat (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kreativitas yang ditampilkan oleh seseorang akan menciptakan inovasi dari seseorang yang mampu kreatif.

Baker, et.al, (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa melalui studi ekperimennya pada mahasiswa sarjana, ternyata terbukti bahwa mahasiswa dengan treatment tertentu dapat memiliki kapabilitas inovasi dibandingkan dengan dilakukan treatment secara konvensional. Hal yang serupa juga dilakukan oleh Sousa et.al (2012), yang dalam penelitiannya yang dilakukan terhadap mahasiswa bisnis dengan menggunakan penelitian tindakan, ternyata secara efektif model pembelajaran kreatif mampu meningkatkan kapabilitas inovasi dari mahasiswa tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hassan et.al, (2013) menjelaskan bahwa di perusahaan sektor perbankan di Kota Multani Pakistan menunjukkan kreativitas karyawan memiliki hubungan positif langsung dengan kapabilitas inovasi perusahaan. Hal itu terjadi karena kreativitas adalah produksi gagasan baru dan berguna sementara inovasi adalah keberhasilan penerapan gagasan kreatif tersebut di dalam sebuah organisasi.

Kecuali ide kreatif muncul dalam sebuah organisasi, tidak ada ide kreatif yang bisa diimplementasikan dengan sukses. Namun, kondisi ini perlu namun tidak mencukupi. Inovasi yang sukses bergantung pada faktor lain juga seperti gagasan yang berasal dari tempat lain di luar organisasi (misalnya transfer teknologi). Di lingkungan yang tidak stabil, perusahaan perlu berinovasi terhadap gagasan baru agar bisa bertahan.

Sejalan dengan temuan dalam penelitian ini Wang dan Miao (2015) menunjukkan bahwa melalui peningkatan kreativitas pegawai berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi perusahaan manufaktur di Taiwan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang ditelaah oleh Amabile et.al (1996) dalam organisasi bisnis rumah tangga bahwa inovasi muncul dari kreativitas. Kesuksesan dalam mengimplementasikan program baru, pengenalan produk baru, atau layanan baru bergantung dari seseorang ataupun tim memiliki dan mengembangkan ide yang muncul. Oleh karena itu, kesuksesan dari inovasi hanya tergantung dari faktor-faktor ide kreatif.

Sulaiman, et.al, (2015) juga menelaah bagaimana kreativitas meningkatkan inovasi dari beberapa karyawan di Negara OECD. Hasil telaah tersebut adalah bahwa peningkatan kapabilitas inovasi dilatarbelakangi oleh kreativitas. Hal senada juga ditelaah oleh Kalmuk dan Acar (2015) bahwa Inovasi adalah hasil pembelajaran individu dan organisasi, dan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif permanen. Inovasi membutuhkan kreativitas dalam organisasi. Inovasi mencakup proses perolehan, pembagian dan penerapan informasi baru. Untuk memastikan keberlanjutan proses ini, dianjurkan bahwa, harus ada hubungan yang kuat antara kreativitas dan inovasi. Inovasi membutuhkan pengumpulan dan transformasi informasi pada saat yang sama waktu. Berbagi informasi dan mengembangkan pemahaman baru dan umum dalam organisasi oleh karyawan, menghasilkan kreativitas yang akan meningkatkan inovasi organisasi yang lebih baik.

Temuan penelitian ini mendukung dan menguatkan Teori kapabilitas dinamis merupakan kunci masalah dimana terjadinya kekakuan khusus dalam perusahaan antara strategis sumberdaya dengan kompetensi inti. Hal ini disebabkan ada beberapa indikasi mengenai competitive advantage yang berkelanjutan melalui sets complex hirarki kapabilitas dinamis. Akan tetapi, Prahalad dan Hamel (1990) mengatakan bahwa poin tersebut bukan produk inti dan kompetensi inti yang memberikan kemampuan strategis tetapi yang lebih tinggi dynamic capabilities. Pola pembelajaran yang berkembang dan secara aktif merupakan proses pencarian pengetahuan masa yang akan datang (Grant, 1996) dan menggali berbagai informasi pasar untuk menghasilkan pengetahuan baru tentang pasar hal ini akan meningkatkan kreativitas sehingga menghasilkan meningkatkan inovasi yang berdampak pada peluang pasar pada masa yang akan datang (Borch, 2004).

Berdasarkan teori kapabilitas dinamis dan temuan-temuan dalam riset sebelumnya, penelitian ini mengkonfirmasi dari temuan sebelumnya dan menguatkan temuan dalam penelitian sebelumnya ataupun eksistensi dari teori kapabilitas dinamis, sehingga bahwa dalam meningkatkan kapabilitas inovasi diperlukan kreativitas bisnis yang optimal

STRATEGI MENINGKATKAN KAPABILITAS INOVASI

Dalam upaya untuk meningkatkan kapabilitas inovasi dapat dijelaskan melalui strategi sebagai berikut.

1. Peningkatan kapabilitas inovasi akan dipengaruhi seiring dengan peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan yang efektif. Maka dari itu aktivitas berbagi pengetahuan harus dapat meningkatkan kapabilitas inovasi. Dalam konteks ini, peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan baik secara formal maupun informal oleh para pelaku usaha dari aspek berbagi pengetahuan tentang dokumen kegiatan bisnis, dokumen regulasi usaha, pengalaman bisnis, ataupun tentang keahlian industri harus mampu meningkatkan kapabilitas inovasi dari para pelaku usaha baik dari aspek kapabilitas dalam inovasi

produk unggul, pemasaran unggul, proses unggul, maupun sistem . Sehingga apabila keempat aspek dari kapabilitas inovasi tersebut meningkat, maka tentu saja akan meningkatkan kinerja perusahaan .

2. Peningkatan kapabilitas inovasi tersebut dipengaruhi oleh orientasi pemasaran. Untuk meningkatkan orientasi pemasaran para pelaku UMKM perlu meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan baik secara formal maupun informal oleh para pelaku usaha dari aspek berbagi pengetahuan tentang dokumen kegiatan bisnis, dokumen regulasi usaha, pengalaman bisnis, ataupun tentang keahlian industri harus mampu meningkatkan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antarfungsi Sehingga apabila ketiga dimensi dari orientasi pemasaran tersebut meningkat, maka tentu saja akan meningkatkan kapabilitas inovasi yang meliputi kapabilitas dalam inovasi produk, meliputi kapabilitas dalam inovasi pemasaran, kapabilitas dalam inovasi proses, maupun meliputi kapabilitas dalam inovasi sistem. Sehingga dari peningkatan keempat dimensi kapabilitas ini akan meningkatkan kinerja perusahaan UMKM. Jadi dalam hal ini peran dari orientasi pemasaran dan berbagi pengetahuan mampu mengoptimalkan kapabilitas inovasi UMKM.
3. Upaya peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui upaya peningkatan kapabilitas inovasi melalui kreativitas bisnis. Sementara itu, peningkatan kreativitas bisnis dapat ditingkatkan melalui peningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan yang efektif dari para pelaku UMKM. untuk meningkatkan kinerja perusahaan, berbagi pengetahuan harus dapat meningkatkan kreativitas bisnis para perajin atau pemilik UMKM, melalui kreativitas bisnis akan meningkatkan kapabilitas inovasi para perajin atau pemilik UMKM, yang berujung pada peningkatan kinerja perusahaan UMKM. Dalam konteks ini, peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan baik secara formal maupun informal oleh para pelaku usaha dari aspek berbagi pengetahuan tentang dokumen kegiatan bisnis,

dokumen regulasi usaha, pengalaman bisnis, ataupun tentang keahlian industri harus mampu meningkatkan kreativitas dalam pengembangan produk baru, dalam merespons perubahan selera pasar, dalam penggunaan teknologi baru, dalam mencari peluang pasar, dalam mempromosikan atau memasarkan produk baru sehingga apabila kelima dari dimensi ini meningkat maka akan meningkatkan kapabilitas inovasi yang meliputi kapabilitas dalam inovasi produk, meliputi kapabilitas dalam inovasi pemasaran, kapabilitas dalam inovasi proses, maupun meliputi kapabilitas dalam inovasi sistem. Sehingga dari peningkatan keempat dimensi kapabilitas ini akan meningkatkan kinerja perusahaan UMKM. Jadi, dalam hal ini melalui kreativitas bisnis dan berbagi pengetahuan adalah perantara bagi untuk dapat mengoptimalkan kapabilitas inovasi.

SIMPULAN

Berbagi pengetahuan, orientasi pemasaran dan kreativitas bisnis berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Hal tersebut berarti semakin meningkat berbagi pengetahuan, orientasi pemasaran dan kreativitas bisnis maka akan meningkat pula kapabilitas inovasi pelaku UMKM. Temuan ini mengkonfirmasi dari temuan sebelumnya dan menguatkan teori difusi inovasi yang menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kapabilitas inovasi sangat memerlukan berbagi pengetahuan yang efektif dan berkesinambungan, orientasi pemasaran yang tepat serta kreativitas bisnis yang optimal. Implikasi teoretis dalam penelitian ini, Variabel kapabilitas inovasi yang diturunkan teori kapabilitas dinamis sebagai dasar dari konsep kapabilitas inovasi (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). Kemunculan kapabilitas inovasi ini mengembangkan dan menguatkan teori kapabilitas dinamis. Teori tersebut merupakan kunci masalah dimana terjadinya kekakuan khusus dalam perusahaan antara strategi sumber daya dengan

kompetensi inti. Dalam konteks itulah dalam penelitian ini dikembangkan konsep kapabilitas inovasi .

Pola pembelajaran yang berkembang dan secara aktif merupakan proses pencarian pengetahuan masa yang akan datang (Grant, 1996) dan menggali berbagai informasi pasar untuk menghasilkan pengetahuan baru tentang pasar serta menghasilkan identifikasi berbagai potensi pergerakan dan peluang pasar di masa yang akan datang (Borch, 2004). Pola pembelajaran tersebut tidak dapat ditiru oleh pesaing dan merupakan untuk pembeda dengan pesaing, serta mempengaruhi kecepatan organisasi bisnis untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Collins, 1994) sehingga kapabilitas inovasi yang muncul dari kapabilitas bisnis tersebut berorientasi pada keunggulan bisnis.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan implikasi bagi pengembangan UMKM di Kota Semarang, dengan memberikan rekomendasi bagi dua pihak yaitu para pelaku UMKM dan pihak pemerintah daerah antara lain (1) Pelaku UMKM di Kota Semarang perlu meningkatkan kapabilitas inovasi bisnis dalam menghasilkan ataupun mengaplikasikan ide, teknologi, desain, model, ataupun strategi baru yang unggul, unik, tidak mudah ditiru, secara inkremental dan berkelanjutan dan memiliki durabilitas yang baik, melalui pengoptimalan eksploitasi sumber-sumber keunggulan yang dimiliki; (2) Pengusaha perlu meningkatkan kreativitas dalam menentukan tujuan promosi, mengidentifikasi pasar yang dituju, menentukan promotional mix, dan memilih media mix melalui perancangan secara kreatif teknologi informasi terbaru untuk kegiatan pemasaran dan promosi melalui media online ataupun media offline. Dalam hal ini diperlukan bagi masing-masing pengusaha untuk menstimulus kreativitas melalui berbagai macam pelatihan, atau Forum Group Discussion dalam anggota asosiasi berkenaan dengan strategi promosi ataupun pemasaran produk secara intensif; (3) Para pengusaha perlu mengenali karakteristik dari perilaku pembelian dari pelanggan melalui mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan, selalu berkreasi dalam mencari cara untuk memuaskan pelanggan, selalu menanggapi keluhan

pelanggan. Perlu adanya survei kepuasan pelanggan yang dapat dilakukan baik oleh pelaku ataupun asosiasi pelaku; (4) Pelaku UMKM dapat melakukan strategi imitasi kreatif, melalui imitasi strategi pasar. Proses ini tidak akan berhasil mengambil alih pelanggan dari perintis yang memperkenalkan produk yang baru yang pertama kalinya; (5) Penciptaan sistem bisnis yang unggul, dapat ditempuh oleh pelaku ataupun pengusaha melalui rancangan produk (atau layanan) prima, proses produksi telah efisien dan efektif menghasilkan produk bermutu, yang dapat dimulai dengan melakukan standarisasi operasi.

Selanjutnya untuk pihak pemerintah dalam hal ini Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Dinas UMKM dan Koperasi Kota Semarang perlu (1) merumuskan kebijakan pengembangan inovasi baik untuk pengembangan produk, ataupun bagi pemasaran perusahaan, dan sistem bisnis perusahaan, serta memberikan perlindungan HKI untuk motif; (2) memfasilitasi forum-forum atau asosiasi untuk meningkatkan keefektifan sistem komunikasi antara lembaga litbang dan pihak industri sehingga dapat memfungsikan pemasaran berbasis elektronik secara efektif serta menyediakan sistem komunikasi antara lembaga litbang dan pihak industri; (3) Pihak pemerintah perlu melakukan sosialisasi dan pelatihan kompetensi bagi pelaku usaha terutama dalam aspek dokumen regulasi atau perizinan usaha; (4) Pihak Dinas perlu menyelenggarakan pelatihan strategi promosi ataupun pemasaran pada produk atau setidaknya pemerintah perlu melakukan pendampingan terhadap persoalan promosi ataupun pemasaran produk sehingga para pengusaha ataupun perajin dapat mengolah pengetahuan tersebut menjadi kreativitas bisnis yang berperan penting bagi peningkatan kinerja perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kami ucapkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan dana penelitian.

Daftar Pustaka

- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D., 2013. Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, pp.150-157.
- Adams, K., 2006. The Sources of Innovation and Creativity. *National Center on Education and the Economy*, pp.1-59.
- Amabile, T.M. Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp.1154–84.
- Aziz, N.A., & Yassin, N.M., 2010. How Will Market Orientation and External Environment Influence the Performance among SMEs in the Agro-Food Sector in Malaysia. *Journal of International Business Research*. 3, pp.154-164.
- Baker, A., Guth, W., Pull, K., & Adler, M., 2012. *Creativity, Analytical Skills, Personality Traits and Innovative Capability: A Lab Experiment*. Tübingen : University of Tübingen .
- Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Borch, O.J., 2004. Buiding Dynamic Capabilities For Strategic Entrepreneurship in SMEs, NCSB 2004. *Conference, 13th, Nordie Conference on Small Business Research*.
- Chang, A., et al., 2012. Dynamic Capabilities and Innovation Performance of Publishing Firms in Digital Age. *International Journal*, 2012.
- Collins, D.J., 1994. Reserch Note: How Valuable are Organizational Capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15, pp.143-152.
- Erdil, S., Erdil, O., & Keskin , H., 2013. The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance. *Journal of Global Business and Technology*, 2013, pp.1-11.
- Fahy, J., 1996. Competitive Advantage in International Services: A Resource-based View. *International Studies in Management and Organization*, 26(2), pp.24-37.

- Grant, R.M., 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp.109-122.
- Gupta, B., Iyer, L.S., & Aronson, J.E., 2000. Knowledge Management: Practices and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), pp.17-21.
- Haque, M., Ahlan, A., & Razi, M., 2015. Factors Affecting Knowledge Sharing On Innovation In The Higher Education Institutions (HEIs). *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10(23), pp.18200-18210.
- Hassan, M.U., Malik, A. A., Hasnain, A., Faiz, M.F., & Abbas, J., 2013. Measuring Employee Creativity and its Impact on Organization Innovation Capability and Performance in the Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 24(7), pp.949-959.
- Hunt, S.D., & Morgan., 1995. The Resource-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*, 4(4), pp.317-332.
- Ibrahim S., & Heng L.H., 2015. The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at Smes. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 172, pp.230-237.
- Jantunen, A., 2005. Knowledge-processing Capabilities and Innovative Performance: An Empirical Study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), pp.336-349.
- Kaewchur, O., & Phusavat, K., 2013. Mediating Role Of Knowledge Sharing On Information Technology And Innovation. *Proceeding of International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, pp. 179-188.
- Kalmuk, G., & Acar, A., 2015. The Mediating Role of Organizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 164–169.
- Kim, T.T., & Lee, G., 2013. Hospitality Employee Knowledge-sharing Behaviors in the Relationship Between Goal Orientations

- and Service Innovative Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp.324-337.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*, 54(2), pp.1-18.
- Kotler., & Keller., 2012. *Marketing Mangement*. Mileniium-ed. Prentice-Hall International, INC, Englewood Cliffs, New Jersey
- Lin, H.F., 2007. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Man Power*, 28(3), pp.315-332.
- Liao, S.-h., Fei, W.-C., & Chen, C.-C., 2007. Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge Intensive Industries. *Journal of Information Science*, 20(10), pp.1-20.
- Low, D.R., 2006. *Innovation and its Interaction with Market Orientation: A study of Australian Manufacturing SMEs*. Sydney: A thesis presented to the University of Western Sydney in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy .
- Lu, C.S., 2007. Evaluating Key Resources and Capabilities for Liner Shipping Services. *Transport Reviews*, 27(3), pp.285–310.
- Nasiripour, A., Radfar, R., & Badpa, M., 2013. Assessment of Knowledge-Sharing Role in Innovation (Case Study: Isfahan R&D Scientific Small City). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), pp.150-157.
- Newman dan Couturier., 2015. *Market Orientation on Creativty Relationship in the Business Market*. Report The Observatory on Business Trading, pp.231-239.
- Ngah, R., & Ibrahim, A., 2011. *The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises*, pp.467-472.
- Nonaka, I., 1991. *The Knowledge-Creating Company*. Havard Business Review(November-DeSEMBER), pp.96-104.

- Prahalad, C.K., & Hamel, G., 1990. The Core Competence of The Corporation. *Havard Business Review*, 68(3), pp.79-91.
- Rahab., Sudjono., & Sulistyandari., 2011, The Development of Innovation Capability of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process : An Empirical Study of Indonesiaian Creative Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), pp.112 - 123
- Reijonena, H., & Komppulab, R., 2010. The Adoption of Market Orientation in SMEs: Required Capabilities and Relation to Success. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), pp.19-37.
- Rogers., 1995. *Diffusion of Innovations*. (3thed.). New York: Free Press.
- Senduk, V., 2014. Does Knowledge Sharing Not Make Effect To Innovation Capabilities?. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(12), pp.18-25.
- Serrat, O., 2009. *Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace*. Asean Development Bank.
- Sousa, F., Pellissier, R., & Monteiro, I., 2012. Creativity, Innovation and Collaborative Organizations. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), pp.1-39.
- Spender, J.C., & Grant, R.M., 1996. Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, pp.5-9.
- Sriyana, J., 2010. Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (IKM): Studi Kasus di Kabupaten Bantul. Dalam *Simposium Nasional 2010: Menuju Purworejo Dinamis dan Kreatif*, pp.79-103.
- Subagyo, A., 2008. *Studi Kelayakan: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sulaiman, I., Hashim, C., Ibrahim, M., Hassan, S., & Oluwatosin, O., 2015. Impact of Creativity to Organizational Competitiveness. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), pp.106-113.
- Tajudin, M., Musa, O., & Musa, N., 2012. Effects Of Organizational Culture, Market Orientation, and Innovativeness Toward

- New Product Performance Amongst. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 1, pp.24-47.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Tobing, F., 2016. *Pengaruh Berbagai Pengetahuan Dan Inovasi Produk Terhadap Ketahanan Organisasi (Studi Kasus: Sentra Industri Rajut Binong Jati)*, pp.1-16.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D., 2015. The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance. *The Case of ASEM. 11th International Strategic Management Conference 2015*, pp. 709 – 719. Turkey: Elsevier Ltd.
- Usta, R., 2011. Strategic Orientations Enriching the Effect of Market Orientation on Company Performance: Literature-Based Holistic Model Proposal. *Journal Anadolu University Journal of Social Sciences*, 11. pp.34-45.
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J.A., 2004. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp.117-130.
- Wang, S., & Noe, R., 2010. Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20, pp.115–131.
- Wang, C.-H., 2015. The Impact of Market Orientation on Innovation Performance: Does Service Innovation Matter?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), pp.77-93.
- Wang, G., & Miao, C.F., 2015. Effects of Sales Force Market Orientation on Creativity, Innovation Implementation, and Sales Performance. *Journal of Business Research*, 68, pp.2374–2382.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.

- Yang, J.-T., & Wan, C.-S., 2004. Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation. *Tourism Management*, 25(5), pp.593-601.
- Yesil, S., Koska, A., & Buyukbese, T., 2013. Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation. *2nd International Conference on Leadership. Technology and Innovation Management*, pp.217 - 225. Turkey: Elsevier.