

**PENGARUH *TACIT KNOWLEDGE* TERHADAP INOVASI PRODUK  
PADA INDUSTRI KREATIF KERAJINAN  
DI KABUPATEN MINAHASA, SULAWESI UTARA**

**Leonardus Ricky Rengkung, Lyndon R. J. Pangemanan dan Lorraine W.Th.Sondak**

Jurusan Sosial Ekonomi/Agribisnis, Universitas Sam Ratulangi

[lrrengkung@gmail.com](mailto:lrrengkung@gmail.com), [lyndonpangemanan@yahoo.com](mailto:lyndonpangemanan@yahoo.com), [lorrainesondak@yahoo.com](mailto:lorrainesondak@yahoo.com)

**Abstract.** The purpose of this study is to analyze the ability and analyze the effect of tacit knowledge to product innovation on Creative Craft Industry at Minahasa, North Sulawesi. To answer these purposes, the 60 firms of creative craft are being taken by purposive sampling and Logistic Regression is being applied to those 60 firms of creative craft. Results show that there are 16 firms that are able to produce innovative product and 44 firms that are not able to produce innovative product. Of the 16 innovative firms, it is predicted that there are 6 firms obviously will be able to produce innovative product, and 10 firms are unable to produce innovative product. Of the 44 not innovative firms, it is predicted that there are 42 firms obviously will be unable to produce innovative product but there are 2 firms are able to produce innovative product. Three factors of tacit knowledge, i.e. action learning, concious awareness and demonstrability have a significant effect on innovative product, whereas the four factors of express ability, formal education, informal education and personal experience have no significant effect. It can be concluded that tacit knowledge have an important role to produce innovative products especially in exploiting and exploring three factors of tacit knowledge, i.e. action learning, concious awareness and demonstrability.

**Keywords:** tacit knowledge, action learning, concious awareness, demonstrability, product innovation.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan dan menganalisis pengaruh *tacit knowledge* terhadap inovasi produk pada industri kreatif di Kabupaten Minahasa, Sulawesi Utara. Dalam menjawab tujuan ini dilakukan pengambilan sampel secara *simple random sampling* sebanyak 60 usaha kreatif kerajinan di Kabupaten Minahasa. Analisis data yang digunakan adalah analisis *Logistic Regression*. Hasil menunjukkan terdapat 16 usaha yang inovatif dan 44 usaha yang tidak inovatif. Dari 16 usaha inovatif tersebut diprediksi akan terdapat 6 usaha yang tetap inovatif dan 10 usaha tidak inovatif dan dari 44 usaha yang tidak inovatif tersebut, diprediksi akan terdapat 42 usaha yang memang tidak inovatif dan terdapat 2 usaha yang memang tidak inovatif, namun diprediksi akan memiliki kemampuan untuk menghasilkan inovasi produk. Terdapat tiga variabel *tacit knowledge* yang memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi produk yaitu *action learning*, *concious awareness* dan *demonstrability* dan empat variabel yang tidak memiliki pengaruh signifikan yaitu *express ability*, *formal education*, *informal education*, dan *personal experience*. Disimpulkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh terhadap kemampuan industri kreatif kerajinan di Kabupaten Minahasa untuk menghasilkan produk-produk yang inovatif terutama dengan berupaya untuk mengeksploitasi dan mengeksplorasi kemampuan *action learning*, *concious awareness* dan *demonstrability*.

**Kata Kunci:** *tacit knowledge*, *action learning*, *concious awareness*, *demonstrability*, inovasi produk.

## PENDAHULUAN

Ekonomi kreatif memiliki potensi besar untuk menjadi salah satu sektor penggerak yang penting dalam mewujudkan Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur dan industri kreatif yang merupakan bagian ekonomi kreatif adalah suatu industri yang berfokus pada kemampuan individu untuk mengelola kreativitas, keahlian dan talenta yang dimiliki. Ekonomi kreatif berkaitan dengan pengembangan ekonomi suatu negara dan dapat dirumuskan sebagai kegiatan ekonomi yang mencakup industri dengan kreativitas sumber daya manusia sebagai aset utamanya untuk menciptakan nilai tambah ekonomi. Perkembangan ekonomi kreatif bergerak dari konsep yang sifatnya konvensional menuju pada model multi disiplin yang berkaitan antara ekonomi, budaya dan teknologi dan inti dari ekonomi kreatif adalah industri kreatif (United Nations, 2008).

Sebagai negara berkembang, pemerintah Indonesia sangat memperhatikan tentang sektor industri kreatif, dimana saat ini sektor tersebut menjadi salah satu sumber pendapatan ekonomi. Sektor industri kreatif Indonesia terdiri dari periklanan, arsitektur, pasar seni dan barang antik, kerajinan, desain, fesyen, video, film, dan fotografi, permainan interaktif, musik, seni pertunjukan, penerbitan dan percetakan, layanan komputer dan piranti lunak, televisi dan radio, dan riset dan pengembangan, dan pada kemudian ditambah menjadi industri kreatif yaitu industri kreatif kuliner. Sejak tahun 2016, Indonesia memiliki enam sektor industri kreatif yang memiliki kontribusi yang besar pada pertumbuhan ekonomi yaitu film, animasi dan desain, musik, kerajinan, fesyen dan kuliner (Hidayat dan Asmara, 2017).

Salah satu industri kreatif yang membutuhkan kemampuan pengetahuan kreasi dan inovatif yaitu industri kreatif kerajinan. Sebagaimana semua sektor industri kreatif yang sangat tergantung pada faktor inovasi, maka kemampuan inovasi pada industri kreatif kerajinan memiliki peran sangat signifikan terhadap penciptaan produk yang berdaya saing dalam lingkungan yang semakin dinamis. Kegagalan dalam penciptaan inovasi suatu bisnis, maka industri tersebut akan mengalami kegagalan dalam mempertahankan daya saingnya dengan dinamika lingkungan dengan tingkat persaingan yang sangat kompetitif.

Upaya mempertahankan eksistensi produk Industri Kreatif Kerajinan, maka penciptaan sumberdaya yang kreatif dan inovatif menjadi *leverage factor* dalam menciptakan produk yang berdaya saing. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sumiati (2018) bahwa bidang ekonomi kreatif berpotensi untuk terus unggul karena basis kegiatannya merupakan kreatifitas dan inovasi sumberdaya manusia.

Paradigma *learning organization* merupakan salah satu paradigma dari sejumlah paradigma yang berkaitan dengan kemampuan suatu bisnis untuk menghasilkan produk-produk inovatif yang tergantung pada kemampuan dan kontinuitas belajar organisasi. *Learning organization* menjadi salah satu strategi bagi organisasi untuk mempelajari dinamika lingkungan usahanya (Senge, 1990). Organisasi dengan rutinitas belajar akan menghasilkan kumpulan individu yang *knowledgeable*, baik *explicit knowledge* maupun *tacit knowledge* (Nonaka, 1994). *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang biasanya dibagikan dalam bentuk formalitas dengan prinsip dan prosedur yang terstandar yang mudah dipahami, diolah dan dibagikan kepada semua orang (Nonaka *et al.*, 2000) sedangkan *tacit knowledge* merupakan pengetahuan tentang teknik, metode dan rancangan yang bekerja dengan cara tertentu dan bersifat personal, sulit untuk diformulasikan dan sulit untuk dikomunikasikan dengan yang lain (Rashid *et al.*, 2015). Kedua jenis pengetahuan ini berperan kuat menghasilkan keputusan strategis organisasi yang bersifat inovatif seperti menghasilkan bentuk inovasi, menjalankan proses inovasi dan mengelola hasil inovasi dalam dinamika persaingan yang semakin kompetitif.

Dibandingkan dengan *explicit knowledge*, maka *tacit knowledge* memiliki sifat yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam berpikir secara konseptual (Nonaka, 1994). Pemikiran

inovatif para pengambilan keputusan dan semua individu dalam organisasi dalam bentuk *tacit knowledge* perlu diterapkan untuk menghasilkan produk-produk inovatif yang berdaya saing dalam semua industri, seperti Industri Kreatif Kerajinan. Jika dikaitkan konsep dinamika persaingan organisasi bisnis, maka konsep *leanirng* menjadi hal yang mendesak dalam upaya mendapatkan posisi strategis bagi Industri Kreatif Kerajinan dengan mengoptimalkan *tacit knowledge* organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu menjawab bagaimana seharusnya organisasi memanfaatkan *tacit knowledge*.

Sebagai salah satu sub sektor Industri Kreatif di Indonesia, Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa berkewajiban untuk mendukung program Industri Kreatif di Indonesia. Persaingan pada Industri Kreatif Kerajinan bukan hanya datang dari industri kreatif kerajinan itu sendiri dan dari industri-industri kreatif lainnya, tetapi muncul persaingan antar daerah, persaingan antar wilayah bahkan persaingan antar negara secara global, terlebih dengan adanya kesepakatan Masyarakat Ekonomi ASEAN. Dalam mengantisipasi dinamika persaingan tersebut, Pemerintah Kabupaten Minahasa telah melakukan beberapa strategi eksternal seperti pelatihan dan pendampingan kerja sama dengan instansi terkait seperti perbankan dan perguruan tinggi. Upaya tersebut akan lebih baik jika diikuti dengan strategi internal dalam diri para pelaku usaha industri kreatif kerajinan seperti menggali kemampuan pengetahuan berupa *tacit knowledge*, yang merupakan pengetahuan yang tersembunyi, bersifat konseptual dan kreatif memiliki peran yang lebih signifikan terhadap inovasi (Akram *et al.*, 2011) dan sangat berkaitan dengan pembentukan karakter inovasi pelaku bisnis.

Oleh karena itu, bagaimana pengaruh dan peranan *tacit knowledge* terhadap pembentukan inovasi perusahaan dan peluang untuk menghasilkan produk-produk yang inovatif menjadi masalah yang diangkat dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengkaji dan menganalisis kemampuan dan pengaruh *tacit knowledge* terhadap Inovasi Produk pada Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa.

## KAJIAN TEORI

**Keuntungan Kompetitif.** Mengejar keuntungan kompetitif organisasi adalah inti utama dalam literatur manajemen strategik (Barney, 1991) serta memahami sumber keuntungan kompetitif menjadi sumber pembelajaran dalam manajemen strategik (Porter, 1985). Organisasi memiliki keuntungan kompetitif jika organisasi tersebut mampu menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak secara simultan sedang diimplementasikan oleh para pesaing potensial dan ketika para pesaing tidak mampu untuk meniru keuntungan strategi yang dimilikinya (Barney, 1991) dan merupakan tujuan pemikiran strategik dan fokus utama dalam mencapai keberhasilan usaha (Purwanti *et al.*, 2017). Keuntungan kompetitif suatu organisasi sering diukur dengan capaian performans yang melebihi capaian performans pesaingnya. Konsep keuntungan kompetitif merupakan suatu proses yang terjadi dalam manajemen strategik dan suatu keuntungan kompetitif terjadi jika suatu perusahaan dapat mengembangkan suatu kompetensi dasar yang oleh Prahalad dan Hamel (1990) menyebutnya sebagai *core competence*.

Beberapa sumber mendefinisikan keuntungan kompetitif dengan cara mengkuantifikasikan *outcome*, sebagaimana yang dikemukakan oleh Porter (1985) bahwa suatu organisasi memiliki keuntungan kompetitif jika suatu perusahaan memiliki tingkat keuntungan diatas rata-rata tingkat keuntungan dalam industri. Definisi ini konsisten dengan apa yang dikatakan oleh Peteraf (1993) bahwa suatu keuntungan kompetitif sebagai suatu *sustained above normal returns*.

Terdapat beberapa paradigma terkait dengan keuntungan kompetitif. Paradigma yang dominan pada tahun 1980-an adalah *industrial organization view, competitive forces* (Fuhl, 2006) atau *industrial economics approach* (Coh, 2005) yang dikembangkan oleh Porter (1985), dimana

pendekatan ini menekankan pada peranan struktur dan posisi industri dimana keuntungan kompetisi perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi pasar yang *superior* untuk menghadapi kekuatan kompetitif. *Strategic conflict approach* yang dikembangkan oleh Shapiro tahun 1989 (Fuhl, 2006) merupakan salah satu paradigma dimana pengukuran keuntungan kompetitif bersumber dari kemampuan organisasi untuk bertahan terhadap pesaingnya melalui *strategic investment, pricing strategies, signaling, and the control of information* (Teece *et al.*, 1997). *Resource-based view* (Wernerfelt, 1984) merupakan paradigma yang dikembangkan yang memfokuskan pada capaian keuntungan kompetitif berdasarkan pada kepemilikan sumberdaya dan kapabilitas organisasi. *Dynamic capabilities* merupakan suatu paradigma yang menekankan pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan posisi strategiknya dengan berupaya untuk menyatukan (*integrate*), membangun (*build*), dan memetakan kembali (*reconfigure*) semua kompetensi internak dan eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan (Teece *et al.*, 1997). Paradigma *learning organization* (Senge, 1990) merupakan suatu pendekatan yang berkaitan bagaimana organisasi meningkatkan kemampuan sumberdaya dan kapabilitas belajarnya dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin tidak pasti yang memungkinkan organisasi dapat menghasilkan pengetahuan, baik yang bersifat *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*.

**Tacit Knowledge.** Pengetahuan dalam organisasi merupakan aset yang sangat bernilai (Plessis, 2005), dan sumberdaya yang potensial (Polanyi, 1966) pada organisasi. Pengetahuan tercipta, disimpan, ditransfer dan digunakan pada semua tingkatan organisasi dalam upaya organisasi mencapai tujuannya (Chilton dan Bloodgood, 2007). Pengetahuan organisasi dapat ditingkatkan ketika organisasi mampu meningkatkan kemampuan belajarnya (*organizational learning*) sehingga menjadi organisasi yang selalu belajar (*learning organization*). Pengetahuan organisasi merupakan kumpulan pengetahuan yang ada dalam organisasi yang terdiri dari pengetahuan para anggotanya saat ini dan masa lalu dan merupakan suatu informasi yang dipahami dan ada dalam otak manusia (Jones dan Leonard, 2009).

Terdapat dua jenis pengetahuan yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* (Nonaka *et al.*, 2000). Jones dan Leonard (2009) menjelaskan bahwa *explicit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang mudah untuk disebar dan dikomunikasikan dan bersumber pada pengalaman yang terformulasikan, terdokumentasi dengan baik, tersusun dengan rapih dan mudah diakses oleh setiap orang karena dapat diungkapkan dalam kata-kata dan angka-angka. Sedangkan *tacit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang sulit untuk diartikulasikan. Jenis pengetahuan ini (*tacit knowledge*) berada dalam pikiran manusia dan mudah dilihat dalam kegiatan tetapi sulit untuk dikodifikasi.

Dalam aktivitas pemanfaatan pengetahuan, demikian kedua jenis pengetahuan ini dapat saling melengkapi artinya bahwa kedua jenis pengetahuan tersebut sangat penting dalam pembentukan pengetahuan dalam organisasi, oleh karena itu organisasi harus memiliki kemampuan pemahaman terhadap kedua jenis pengetahuan tersebut, pengetahuan apa yang harus diberdayakan dalam upaya meningkatkan daya saingnya. Artinya, *explicit knowledge* tanpa *tacit knowledge* akan tidak bermakna dalam pembentukan pengetahuan dalam organisasi. Banyak organisasi menghadapi tantangan untuk mengelola sumberdaya pengetahuan berupa *tacit knowledge*, karena sulit untuk mengukurnya karena *tacit knowledge* bersifat tidak kelihatan (*intangible*), misalnya dalam bentuk pengalaman dan skill (Rasid *et al.*, 2015).

Banyak definisi dan penjelasan tentang *tacit knowledge*, namun konsep dan definisi yang banyak digunakan adalah konsep yang diungkapkan oleh Polanyi tahun 1966 bahwa esensi dari *tacit knowledge* adalah '*we know more than we can tell*' (Alwis dan Hartman, 2008). Polanyi (1966) mengatakan bahwa *tacit knowledge* berkaitan dengan latar belakang pengetahuan seseorang dimana seseorang menggunakannya untuk memahami sesuatu yang dihadapinya dan karena itu *tacit*

*knowledge* ini dapat dipandang sebagai pengetahuan yang bersifat budaya dan emosional. Selanjutnya Nonaka *et al.*, (2000) mengatakan bahwa *tacit knowledge* bersifat personal dan sulit untuk diformulasikan serta berakar pada aksi, prosedur, komitmen, nilai dan emosi. *Tacit knowledge* merupakan bentuk pengetahuan yang bersifat lebih sedikit *familiar* dan *unconventional*. Terdapat dua dimensi dari *tacit knowledge* yaitu dimensi teknik yang bersifat 'know-how' dan dimensi kognitif yang terdiri dari kepercayaan, ide dan nilai (Nonaka, 1994). Selanjutnya, Alwis dan Hartman (2008), bahwa *tacit knowledge* memegang peranan penting dalam tugas-tugas organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru, menghasilkan produk baru dan meningkatkan pekerjaan usaha yang baru untuk mendapatkan kemampuan inovasi.

Beberapa faktor yang memengaruhi kemampuan untuk mengungkapkan kemampuan *tacit knowledge*, seperti *action learning* (Serrat, 2008), *conscious awareness* (Amihai *et al.*, 2010), *expressability* dan *demonstrability* (Lu *et al.*, 2005). *Action learning* berkaitan dengan faktor kemampuan yang dimiliki manusia untuk bertindak secara cepat ketika terjadi perubahan disekitarnya dimana dia beraktivitas, sehingga secara cepat akan berupaya melakukan perubahan terhadap apa yang sedang dilakukan. *Conscious awareness* merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara sadar ketika dihadapkan pada perubahan di lingkungannya sehingga menyadarkan sesorang untuk membuat sesuatu yang lebih baru. Kemampuan *expressability* dan *demonstrability* akan ditunjukkan ketika muncul kesadaran seseorang untuk membagi pengalaman dan pengetahuannya yang dimiliki kepada orang disekitarnya dan mengungkapkannya dalam pergaulan dan pekerjaan dan dalam bentuk pekerjaan dan aktivitas keseharian.

**Inovasi Produk.** Dalam konteks kompetisi global dengan semakin cepatnya perkembangan teknologi, maka kebutuhan dan kemampuan untuk perubahan berupa inovasi menjadi hal yang sangat mendesak dalam kondisi lingkungan pasar yang semakin dinamis. Dengan adanya peningkatan perubahan dalam berbagai aspek, seperti kualitas sumberdaya dan produk, pasar dan distribusi serta kualitas barang dan jasa, maka organisasi membutuhkan perubahan dalam semua aspek strateginya seperti peningkatan inovasi organisasi. Perkembangan inovasi mengalami perkembangan setiap 50 tahun (Alwis dan Hartman, 2008).

Kemampuan inovasi suatu usaha berdampak berbeda antar industri. Inovasi dalam organisasi dapat terjadi secara perlahan namun juga dapat terjadi secara radikal. Inovasi adalah sumber keunggulan kompetitif yang dianggap penting (Sumiati, 2018). Perubahan inovasi secara radikal terjadi jika adanya kombinasi antara penemuan dan eksploitasi. Istilah inovasi sangat umum digunakan dalam semua sumber bacaan yang biasanya menggambarkan perubahan dan perbaikan dalam organisasi dan sistem. Definisi inovasi sebagai suatu perubahan yang direncanakan, yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan praktek, memunculkan hubungan tertentu yang problematik (Skogen, 1997). Dalam banyak inovasi, misalnya inovasi produk, perubahan akan mengarah pada terjadinya perbaikan dari bentuk yang lama menjadi sesuatu yang baru.

Alwis dan Hartman (2008) menegaskan bahwa pentingnya pertumbuhan dalam inovasi dan kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi merupakan dampak adanya proses inovasi. Proses pembentukan inovasi digambarkan sebagai bagian yang amat penting dalam organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi dinamika pasar. Inovasi dapat lebih dipahami sebagai suatu dalam organisasi untuk menciptakan dan mendefinisikan masalah-masalah dan kemudian secara aktif membangun pengetahuan baru yang dapat menyelesaikan masalah. (Nonaka, 1994). Inovasi memerlukan pengelolaan (*innovation process*) jika dikaitkan dengan pengetahuan (*knowledge*) dimana proses manajemen tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan meningkatkan ide-ide yang baru melalui kombinasi dan penyatuan komponen pengetahuan yang dimiliki dalam organisasi.

Selanjutnya, Alwis dan Hartman (2008) mengutip beberapa sumber tentang konteks inovasi dalam hubungannya dengan beberapa aspek seperti inovasi berhubungan dengan keterbaharuan ide (Barnett 1953, Becker dan Whisler 1967, Aregger 1976); pemikiran, perilaku atau sesuatu yang baru dibandingkan dengan saat ini (Barnett 1953); pengenalan keterbaharuan (Rogers 1983, Zaltman *et al.*, 1984); pengenalan keterbaharuan pertama kali (Schmookler 1966, Knight 1967, Kieser 1969, Vedin 1980); kombinasi baru antara keinginan dan solusi (Pfeiffer, dan Staudt 1975, Moore dan Tushman 1982, Rickards 1985); kombinasi antara penemuan dan eksploitasi (Roberts 1987, Brockhoff 1992); aspek pada proses (Uhlmann 1978, Goldhar 1980); dan suatu kondisi pola individu dan organisasi secara terus menerus (Goldhar 1980). Semua pendekatan ini tidak berdiri sendiri dan tidak mencakup aspek keterbaharuan yang terintegrasi, maupun aspek manfaat ekonomi. Namun demikian, semua aspek yang terkait inovasi berhubungan kemampuan baik secara individu maupun kelompok (terutama organisasi) untuk berupaya menciptakan sesuatu yang baru seperti jasa dan produk baru dan inovatif.

**Hipotesis.** Ruang lingkup penelitian ini terutama pada faktor pengaruh *tacit knowledge* terhadap inovasi produk dengan mengembangkan beberapa variabel berupa *action learning*, *conscious awareness*, *express ability*, *demonstrability*, *formal education*, *informal education* dan *personal experience*. Hipotesis yang dapat dibangun dalam penelitian ini, yaitu menduga signifikansi pengaruh *tacit knowledge* terhadap inovasi produk Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa sebagai berikut:

$H_0$  : diduga bahwa *tacit knowledge* berpengaruh terhadap Inovasi produk Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa.

$H_1$ : diduga bahwa *tacit knowledge* tidak berpengaruh terhadap Inovasi produk Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa.

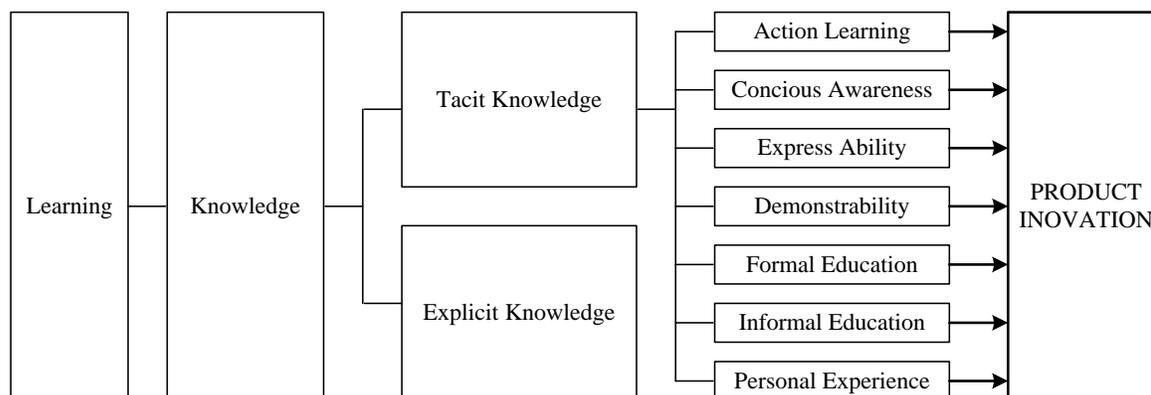
## METODE

**Populasi dan Sampel.** Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan sentra Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa. Pengambilan sampel dilakukan secara *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 60 sampel.

**Pengumpulan data.** Pengambilan data dilaksanakan secara survei dengan menyebarkan daftar pertanyaan dan *in depth interview* yang bertujuan untuk mendapatkan informasi lebih mendalam tentang kemampuan *tacit knowledge* para pelaku usaha.

**Pengukuran Variabel.** Terdapat dua variabel yang diukur yaitu variabel *tacit knowledge*, sebagai variabel independen dan variabel inovasi sebagai variabel dependen. Kedua variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert dengan *range 1 (unfavourable)* sampai dengan *5 (favourable)* (Geoff, 2010). Pengukuran *tacit knowledge* dikembangkan dari *knowledge management* (Nonaka, 1994) berupa *action learning*, *conscious awareness*, *sharing experience*, *demonstrability expressible*, serta variabel *formal education*, *informal education* dan *personal experience* sebagai variabel pendukung. Pengukuran inovasi berdasarkan pada kemampuan dalam desain produk, penemuan, pengembangan dan implementasi, kekuatan proses dan bangun sistem (Gupta, 2009).

**Analisis Data.** Analisis yang digunakan adalah analisis statistik *logistic regression* yang bertujuan untuk melihat pengaruh *tacit knowledge* terhadap peluang kemampuan Industri Kreatif Kerajinan menghasilkan produk-produk yang inovatif. Analisis dilakukan dengan menggunakan program statistika IBM *SPSS Statistics 22.0*. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



**Gambar 1.** Model Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

**Validitas dan Reliabilitas.** Indikator valid daftar suatu pertanyaan, jika nilai koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0.30 (Anwar, 2009), sedangkan indikator reliabilitas suatu daftar pertanyaan, jika nilai koefisien korelasi antara jumlah pertanyaan genap dengan jumlah pertanyaan ganjil bisa mencapai nilai lebih besar dari 60% (Portes, 1986 dalam Rantung (1992). Hasil menunjukkan bahwa pada  $\alpha = 1\%$  dan  $\alpha = 5\%$ , tingkat validitas setiap item pertanyaan menghasilkan nilai koefisien korelasi berada diatas 0.4 dan tingkat reliabilitas berdasarkan korelasi antara jumlah item ganjil dengan item genap menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0.926. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan menunjukkan valid dan reliabel untuk mengukur peranan *tacit knowledge* terhadap inovasi produk terhadap industri kreatif di Kabupaten Minahasa.

**Kategori Usaha Punya Inovasi Produk dan Tidak Inovasi Produk.** Analisa yang dipakai adalah model regresi logistik karena variabel tidak bebasnya adalah bersifat *binary choice* (1 dan 0) yaitu usaha dengan ‘Inovasi Produk’ diberi kode 1 dan usaha yang ‘Tidak Punya Inovasi Produk’ diberi kode 0. Hasil analisis (Tabel 1) menunjukkan bahwa hanya terdapat 16 usaha (26,7%) yang memiliki inovasi produk dan 44 usaha (74,3%) yang tidak memiliki inovasi produk.

**Tabel 1.** Kemampuan Inovatif Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa

	Jumlah	Persentase
Punya Inovasi	16	26,7
Tidak Punya Inovasi	44	74,3
	60	100,0

Sumber: Hasil Olahan IBM SPSS Statistics 22

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, dapat dijelaskan tentang probabilitas kemampuan inovasi Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa (Tabel 2) bahwa 16 usaha dengan kemampuan inovasi produk (kode 1) tersebut diprediksi yang memang mampu menghasilkan inovasi produk adalah sebanyak 6 usaha dan terdapat 10 usaha yang tidak mampu menghasilkan inovasi produk. Jumlah 44 usaha dengan kategori tidak mampu menghasilkan inovasi produk (kode 0), diprediksi

terdapat 42 usaha yang memang tidak mampu menghasilkan inovasi produk dan terdapat sebanyak 2 usaha yang mampu menghasilkan inovasi produk.

**Tabel 2.** Probabilitas Kemampuan Inovasi Industri Kreatif Kerajinan di Kabupaten Minahasa

Fakta ( <i>observed</i> )	Prediksi ( <i>predicted</i> )		Jumlah
	Punya Inovasi (1)	Tidak Punya Inovasi (0)	
Punya Inovasi (1)	6	10	16
Tidak Punya Inovasi (0)	2	42	44
Jumlah	8	52	60

Sumber: Hasil Olahan IBM SPSS Statistics 22

**Interpretasi Regresi Logistik.** Hasil penelitian menunjukkan (Tabel 3) bahwa terdapat 3(tiga) variabel *tacit knowledge* yang memiliki pengaruh signifikan (Sig Wald < 0,05) terhadap inovasi produk pada Industri Kerajinan Kreatif di Kabupaten Minahasa, yaitu *Action Learning*, *Concious Awareness* dan *Demonstrability* dan 4(empat) variabel yang tidak berpengaruh (Sig Wald > 0,05) yaitu *Express ability*, *Formal Education*, dan *Informal Education* dan *Personal Experience*.

**Tabel 3.** Signifikansi Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Inovasi Produk

Variabel	B	S.E	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
Action learning (X <sub>1</sub> )	-5,228	2.662	3,856	1	0,049	0,005
Concious awareness (X <sub>2</sub> )	2,562	1.015	6,370	1	0,012	12,957
Express ability (X <sub>3</sub> )	-0,158	1.044	0,023	1	0,880	0,854
Demonstrability (X <sub>4</sub> )	2,684	1.021	6,911	1	0,009	14,645
Formal education (X <sub>5</sub> )	-0,200	1.105	0,033	1	0,856	0,819
Informal education (X <sub>6</sub> )	-1,699	1.803	0,888	1	0,346	0,183
Personal experience (X <sub>7</sub> )	-0,952	0.993	0,918	1	0,338	0,386
Constant	2,980	2.643	1,272	1	0,259	19,695

Sumber: Hasil Olahan IBM SPSS Statistics 22

Berdasarkan signifikansi tiga variabel tersebut terhadap kemampuan untuk menghasilkan produk yang inovatif dari industri kreatif kerajinan di kabupaten Minahasa, maka bangun model persamaan regresi logistik yang dibangun adalah sebagai berikut:

$$\ln \frac{P}{1-P} = \text{Probabilitas} = 2,980 - 5,228 (X_1) + 2,562 (X_2) + 2,684 (X_4)$$

Berdasarkan bangun model logistik tersebut dapat dibuat suatu prediksi tentang probabilitas kemampuan industri kerajinan kreatif di Kabupaten Minahasa dalam menghasilkan produk-produk yang inovatif berdasarkan kemampuan *Action learning*, *Concious awarness* dan *Demonstrability* (Tabel 4).

**Tabel 4.** Prediksi Probabilitas Kemampuan Industri Kerajinan Kreatif Menghasilkan Produk Inovatif di Kabupaten Minahasa

Kelompok	Action Learning	Conscious Awareness	Demonstrability	Probabilitas (%)
1	0	1	1	99,97
2	0	0	1	99,65
3	0	1	0	99,61
4	1	1	1	95,25
5	0	0	0	95,17
6	1	0	1	60,73
7	1	1	0	57,79
8	1	0	0	9,55

Sumber: Hasil Olahan Microsoft Excell 2010.

Kelompok 1 adalah kelompok industri yang tidak kuat dalam *action learning*, tapi kuat dalam *conscious awareness* dan *demonstrability*, maka probabilitas keberhasilan menghasilkan produk yang inovatif sebesar 99,97%. Kelompok 2 adalah kelompok usaha dengan kemampuan kuat dalam *demonstrability* ( $X_4$ ), tapi tidak kuat dalam *action learning* ( $X_1$ ) serta *conscious awareness* ( $X_2$ ), tapi bisa memiliki probabilitas sebesar 99,65 % untuk menghasilkan produk inovatif. Kelompok 3 adalah kelompok usaha yang dapat menghasilkan probabilitas keberhasilan menghasilkan produk yang inovatif sebesar 99,61% dengan kondisi kemampuan *conscious awareness*, tapi tidak ada kemampuan *action learning* dan *demonstrability*. Kelompok 4 adalah kelompok yang tidak memiliki kemampuan *action learning*, *conscious awareness* dan *demonstrability*, tapi bisa menghasilkan probabilitas menghasilkan produk inovatif sebesar 95,17%. Kelompok 5 adalah kelompok dengan probabilitas menghasilkan produk inovatif sebesar 95,25% dengan kondisi kemampuan dalam *action learning*, *conscious awareness* dan *demonstrability*. Kelompok 6 adalah kelompok dengan kemampuan dalam *action learning* dan *demonstrability* tapi tidak dalam *conscious awareness*, maka diperkirakan memiliki probabilitas menghasilkan produk yang inovatif sebesar 60,73 %. Kelompok 7 adalah kelompok usaha dengan probabilitas keberhasilan menghasilkan produk yang inovatif hanya sebesar 57,79% dengan kondisi mampu dalam *action learning*, *conscious awareness*, tapi tidak dalam *demonstrability*. Kelompok 8 adalah kelompok usaha yang kuat dalam *action learning*, tapi tidak dalam *conscious awareness* dan *demonstrability*, maka hanya akan memiliki probabilitas keberhasilan menghasilkan produk yang inovatif sebesar 9,55 %.

**Pembahasan.** Pengetahuan yang bersifat *tacit* adalah pengetahuan yang sebenarnya dimiliki oleh setiap individu namun sulit untuk diungkapkan (Nonaka et al., 2000) dan berperan dalam menghasilkan inovasi produk. Penelitian ini berdasarkan pada pendekatan *learning organization* (Senge, 1990) dan *knowledge management* (Nonaka, 1994) dengan lebih berfokus pada *tacit knowledge*, dengan mengeksplorasi faktor-faktor sebagai *leverage factors* terhadap terbentuknya *tacit knowledge* dan pengaruhnya pada terbentuknya inovasi produk dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah *action learning*, *conscious awareness*, *expressability*, *demonstrability* sebagai faktor utama serta *formal education*, *informal education*, dan *personal experience* sebagai faktor pendukung. Banyaknya pelaku usaha kreatif (73,3%) dan sedikitnya jumlah pelaku usaha (26,7%) yang dapat menghasilkan inovasi produk merupakan dampak dari para pelaku usaha yang belum menyadari pentingnya proses pembelajaran dalam organisasi. Kurangnya perhatian pemerintah dalam bentuk pelatihan dan pendampingan menjadi salah satu faktor dari sejumlah faktor yang ada sehingga banyak pelaku tidak mampu untuk meningkatkan kemampuan inovasinya. Ketidakmampuan untuk mengeksplorasi kemampuan *tacit knowledge* yang dimiliki juga merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan. Serrat (2008) mengungkapkan bahwa terdapat sepuluh

faktor yang memungkinkan suatu organisasi untuk mampu meningkatkan kemampuan *action learning*nya sebagai salah satu *leverage factor* terhadap kemampuan *tacit knowledge* individu. Peningkatan *awareness*, *self-confidence* dan *readiness* merupakan beberapa faktor dari sejumlah faktor yang diungkapkan oleh Serrat (2008) tersebut menjadi dasar utama individu mampu mengeksploitasi *tacit knowledge* sehingga sebagian industri kreatif di Kabupaten Minahasa dapat lebih meningkatkan inovasi produknya. Hal ini ditunjukkan dengan upaya pelaku usaha untuk tetap meningkatkan pemahaman apa yang diinginkan oleh pasar terhadap semua produk yang ditawarkan. Faktor-faktor *action learning*, *conscious awareness* dan *demonstrability* merupakan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk pada industri kreatif kerajinan di Kabupaten Minahasa dan faktor-faktor *express ability*, *formal education*, dan *informal education* dan *personal experience* merupakan faktor-faktor yang tidak signifikan. Pengaruh *Action learning* para pelaku usaha kreatif di Kabupaten Minahasa untuk meningkatkan kemampuan inovasinya, sebagaimana yang dikatakan oleh Gifford (2005) bahwa terdapat hubungan antara *action learning* dengan inovasi dalam berbagai aspek organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan para pelaku dengan meningkatkan kemampuan kepemimpinan dengan berupaya mendiskusikan dan meminta masukan dengan para pekerja tentang kondisi produk yang akan dihasilkan sesuai dengan permintaan pasar. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Gifford (2005) bahwa kemampuan *action learning* organisasi mengacu pada kemampuan pengembangan kepemimpinan yang selanjutnya mendiskusikan tentang kondisi sebenarnya untuk selanjutnya menerapkannya dalam satu proses, dimana menurut Marquet dan Banks (2010) dalam Cho (2013), bahwa *action learning* merupakan suatu proses dan alat yang memungkinkan individu dan kelompok untuk belajar sambil memecahkan masalah dan menerapkan kegiatan-kegiatan dalam organisasi. Selanjutnya Amihai *et al.*, (2010), mengungkapkan bahwa *consciousness* sangat berkaitan dengan *awareness*, dimana *consciousness* didefinisikan sebagai *awareness* dari pemikiran, perasaan dan persepsi yang bersumber dari dalam maupun kejadian-kejadian lingkungan berupa stimulasi dan menghasilkan suatu realita (apa yang dipercaya akan menjadi kenyataan). Selanjutnya, diuraikan bahwa *conscious* dan *awareness* akan menghasilkan motivasi, dimana dengan motivasi yang muncul akan menghasilkan upaya untuk menghasilkan inovasi produk. Sebagian besar pelaku usaha kreatif kerajinan di Kabupaten Minahasa memiliki motivasi untuk berupaya mengembangkan produk kreatif mereka, walaupun mereka belum menyadari bahwa tindakan yang mereka ambil dan terapkan merupakan bagian dari upaya menghasilkan inovasi produk sebagai bagian dari perubahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Sumiati (2018) bahwa inovasi sangat erat hubungannya dengan perubahan.

Pemikiran-pemikiran yang muncul ketika beristirahat, diskusi dalam keluarga dan teman, mengembalikan semangat dalam bentuk *tea break*, mendapatkan masukan dari para pelanggan serta selalu berupaya mencari sesuatu yang baru melalui istirahat adalah beberapa hal yang mempengaruhi para pelaku usaha pada industri kreatif untuk menciptakan produk yang inovatif dan berdaya saing di Kabupaten Minahasa. Faktor-faktor ini berkaitan dengan kemampuan untuk meningkatkan kemampuan dan membangun mental orang dalam menghadapi permasalahan, karena menurut Arp (2007), mental akan mengalami *continuum rasing* dari *partial awareness*, *to awareness*, *to full awareness*, *to partial conscious awareness*, *to conscious awareness*, *to full conscious awareness*. Kemampuan *demonstrability* usaha kreatif dalam kaitannya dengan capaian inovasi produk dapat dilihat dari proses pengalaman dari para pelaku dalam pengalaman belajar yang diukung dengan pemanfaatan teknologi. Para pelaku melakukannya dengan berupaya dengan tujuan untuk mendapat konsep-konsep pengembangan produk yang inovatif untuk membarui produk-produk yang telah ada sebelumnya. Upaya ini berdampak signifikan dalam produk-produk yang dihasilkan dimana banyaknya permintaan akibat kemampuan para pelaku untuk menunjukkan sejumlah produknya melalui pemanfaatan digitalisasi. Hasil ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Lu *et al.*,

(2005) bahwa disamping pengalaman *prior e-learning*, dan *compatibility*, maka kemampuan *demonstrability* berdampak signifikan terhadap maksud dan upaya baik secara individu maupun dalam organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan oleh para pelaku usaha yang selalu memiliki wawasan yang luas untuk menciptakan ide-ide yang baru dan ‘segar’ untuk mengembangkan kreasi produk yang akan ditawarkan pada pasar. Disamping itu, kemampuan para pelaku usaha yang terus belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki dengan upaya mencari informasi yang berkaitan dengan pengembangan produk sebagaimana yang diinginkan oleh pasar. Rutinitas yang dilakukan oleh para pelaku usaha yang menghadiri berbagai seminar entrepreneurship dan pelatihan-pelatihan manajemen dan strategi menghasilkan kemampuan untuk mengembangkan kemampuan inovatif para pelaku. Para pelaku juga selalu membagikan semua pengetahuan yang dimiliki bagi sesama pekerja dan menciptakan ide-ide produk yang berkelanjutan. Hasil menjelaskan bahwa walaupun kemampuan rata-rata *tacit knowledge* semua pelaku usaha dalam industri kreatif di Kabupaten Minahasa adalah baik, namun belum mampu atau menjamin untuk dapat menghasilkan produk-produk-produk yang inovatif.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Faktor-faktor *action learning*, *conscious awareness* dan *demonstrability* merupakan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk pada industri kreatif kerajinan di Kabupaten Minahasa dan faktor-faktor *express ability*, *formal education*, dan *informal education* dan *personal experience* merupakan faktor-faktor yang tidak signifikan. Pengaruh-pengaruh tersebut dapat dilihat pada para pelaku usaha kreatif di Kabupaten Minahasa untuk meningkatkan kemampuan inovasi dalam menghasilkan produknya. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan para pelaku dengan meningkatkan kemampuan kepemimpinan dengan berupaya mendiskusikan dan meminta masukan dengan para pekerja tentang kondisi produk yang akan dihasilkan sesuai dengan permintaan pasar. Proses belajar dalam industri kreatif sangat nyata dalam bentuk *action learning* dengan selalu berupaya meningkatkan kemampuan belajar dengan mendapatkan informasi yang diinginkan oleh pasar atau konsumen. Disamping itu dengan secara rutin mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh instansi terkait baik pemerintah maupun swasta. Kemampuan *conscious awareness* yang dimiliki para pelaku terungkap secara langsung dan cepat ketika semakin tingginya dinamika persaingan dalam pasar dengan cara berupaya menciptakan produk-produk yang baru dan inovatif.. Para pelaku usaha juga menyadari bahwa pengetahuan yang didapat harus diungkapkan, dibagikan dan diperlihatkan (*demonstrability*) kepada sesama dalam bentuk mencari dan mendapatkan masukan yang diperlukan untuk pengembangan produk.

**Saran.** Pemerintah, swasta dan perguruan tinggi harus lebih menanggapi tentang dinamika lingkungan yang dihadapi oleh industri kreatif kerajinan. Pengetahuan yang tersembunyi (*tacit knowledge*) merupakan faktor yang berpengaruh dalam menghasilkan produk yang inovatif. Kemampuan menggali dan mengoptimalkan *tacit knowledge* yang dimiliki para pelaku usaha dalam industri kreatif kerajinan di Kabupaten Minahasa merupakan proses yang rutin dan kontinu yang harus dilakukan. Hal ini dapat dilakukan oleh pemerintah, swasta dan perguruan tinggi secara bersama.

## DAFTAR RUJUKAN

Akram, K., Siddiqui, S, H., Nawas, M, A., and Cheema, T, A., (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach. *International Bulletin of Bsinness Administration*, ISSN: 1451-243X, Issue 11: 121-134.

- Alwis, R.S. and Harmant, E. (2008). The Use of Tacit Knowledge within Innovative Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises. *Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited*, 12(1): 133-147, DOI: 10.1108/13673270810852449
- Amihai, I., Deouell, L., and Bentin, S. (2010). Concious Awareness is Necessary for Processing Race and Gender Information From Faces. *Consciousness and Cognition*, 20 (2): 269-279, DOI: [10.1016/j.concog.2010.08.004](https://doi.org/10.1016/j.concog.2010.08.004)
- Anwar, R. (2009). "Pengembangan Model Tentang Pengaruh Able People dan Agile People Process terhadap Dynamic Capabilities dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali)". *Disertasi*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Aregger, K. (1976), *Innovation in sozialen Systemen – Einfu`hrung in die Innovationstheorie der Organisation*, UTB fu`r Wissenschaft, Bern/Stuttgart
- Arp, R. (2007). Consciousness and Awareness Switched-On Rheostats: A Response to de Quincey. *Journal of Consciousness Studies*, 14 (3): 101–106.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barnett, H.G. (1953), *Innovation: The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Becker, S.W. and Whisler, T.L. (1967), The innovative organization – a selective view of current theory and research, *Journal of Business*, 40: 462-9.
- Brockhoff, K. (1992). *Forschung und Entwicklung – Planung und Kontrolle*, Oldenbourg, Mu`nchen/Wien.
- Chilton, M. A., and Bloodgood, J. M. (2007). The Dimensions of Tacit Knowledge & Explicit Knowledge: A Description and Measure, *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences – 2007*. DOI: [10.1109/HICSS.2007.524](https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.524)
- Cho, Y. (2013). What is Action Learning? Components, Types, Processes, Issues, and Research Agendas, *Learning and Performance Quartely*, 1 (4): 1-11.
- Coh, M. (2005). Dynamic Capabilities in SMEs : The Integration of External Comptencies in Niche Players in the IT Industry. *University of Ljubljana, Faculty of Economics*.
- Fuhl, F. (2006). The Influence Factors of Dynamic Capabilities: The Case of Innovation Speed at Korean Electronics Companies. *Dissertation : Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), Dissertation of Doctor of Business Administration of the University of St.Gallen, Druckerei Lauterberg, Ketzin*.
- Geoff, N. (2010). *Likert Scale, Levels of Measurement and the "Laws" of Statistics*, Springer Science Business Media B.V.
- Gifford, J. (2005). Action Learning: Prnciples and Issues in Practices. *Institute for Employment Studies, Mantell Building Falmer Brighton BN1 9RF UK*.
- Goldhar, J.D. (1980), Some modest conclusions, in Dean, B.V. and Goldhar, J.L. (Eds), *Management of Research and Innovation*, North-Holland, New York, NY, pp. 283-4
- Gupta, A. (2009). A Study of Metrics and Measures to Measure Innovation at Firm Level & National Level, *A working paper for IMRI, Cahier de Recherche de l'IMRI 2009-03*.
- Hidayat, AR, R, T., and Asmara, A, Y. (2017). Creative industry in supporting economy growth in Indonesia: Perspective of regional innovation system. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 70 (2017) 012031
- Jones, K. and Leonard, L. N. K. (2009). From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Succesful KM. *Annals of Information Systems 4*, © Springer Science+Business Media, LLC 2009, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1\_3
- Kieser, A. (1969). *Innovationen*, in Grochla, v.E. (Ed.), HWO, Scha`ffer Poeschel, Stuttgart, pp. 741-50

- Knight, K.E. (1967), A descriptive model of the intra-firm innovation-process, *The Journal of Business*, 40: 478-96.
- Lu, P., Su-Houn Liu, Chung Yuan and Hsiu-Li Liao. (2005). Factors Influencing The Adoption Of E-Learning Websites: An Empirical Study, *Issues in Information Systems*, VI (1): 190-196.
- Moore, W.L. and Tushman, M.L. (1982), "Managing innovation over the product life cycle", in Tushman, M.L. and Moore, W.L. (Eds), *Readings in the Management of Innovation*, Pitman, Marshfield, MA, pp. 131-50.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation'', *Organization Science*, 5 (1): 14-37.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation'', *Long Range Planning*, 33(1): 5-34, [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).
- Peteraf, M., A. (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.
- Pfeiffer, W. and Staudt, E. (1975), "Innovation'', in Grochla, v.E. and Wittmann, W. (Eds), *Handwo`rterbuch der Betriebswirtschaft*, Poeschel, Stuttgart, pp. 1943-53.
- Plessis, M.D. (2005). Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment. *International Journal of Information Management* 25: 193-202. DOI: [10.1016/j.ijinfomgt.2004.12.001](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.12.001)
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Porter, M.E. (1985). *The Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. dan Gary H., (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, Copyright 1990 the President and Fellows of Harvard College.
- Purwanti, I., Noermijati, dan Rahayu, M., (2017). Pengaruh *Rare Resources* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7 (3): 484-497.
- Rantung, V.V. (1992). "Perception of Population Change and the Implementation of Population Education: A Case Study in North Sulawesi, Indonesia." Doctoral Dissertation., *Florida State University*.
- Rashid, A. M., Bin Hassan, Z., and Al-Oqaily, A. T. (2015). Investigation of Tacit Knowledge Measurement Methods. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 76 (2): 1817-3195.
- Rickards, T. (1985). *Stimulating Innovation – A Systems Approach*, Palgrave Macmillan, London.
- Roberts, E.B. (1987), Introduction: managing technological innovation technology-based organization, *Sloan Management Review*, 22: 19-34.
- Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of innovations*, in Weinstein, N.D. (Ed.), *Taking Care: Understanding and Encouraging Self-protective Behavior*, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 79-94.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Sydney: Random House.
- Serrat, O. (2008). *Action Learning, Knowledge Solutions*. Asian Development Bank.
- Skogen, K. (1997). An Introduction to the Process of Innovation. *Chapter II in DSSI project. Socrates Programme 25234-CP-1-96-NO-ODL*.
- Schmookler, J. (1966), *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Sumiati, (2018). Peran Lingkungan Eksternal dan Fleksibilitas Strategi untuk Meningkatkan Inovasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8 (3): 695-709, DOI: [dx.doi.org/10.22441/mix.2018.v8i3.015](https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i3.015)

- Teece, D., Pisano, G., and Suen., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, Ltd ,18 (7): 509-533.
- Uhlmann, L. (1978), *Der Innovationsprozess in westeuropä'ischen Industriela'ndern*, Duncker & Humblot, Berlin/Mu'nchen
- United Nations (2008), Creative Economy Report 2008, Copyright United Nations 2008.
- Vedin, B.-A. (1980). *Large Company Organization and Radical Product Innovation*, Studentlitterature, Lund/Goch/Bromley
- Wernerfelt B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.
- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. (1984), *Innovations & Organizations*, John Wiley & Sons, Malabar.