Analisis Proses dan Mekanisme *Absorptive Capacity* di Industri Perbankan

First Author*[1],
Dessy Normalasari
Universitas Islam Indonesia
dessynormalasari@gmail.com
Second Author[2],
Anjar Priyono, P.Hd.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis proses dan mekanisme absorptive capacity khususnya di industri perbankan. Absorptive capacity penting karenamerupakan salah satu cara untuk menciptakan inovasi, meningkatkan kinerja perusahaan, serta untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penyerapan pengetahuan yang berasal dari eksternal perusahaan, yang tahapannya adalah akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi. Di samping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui mekanisme organisasi, yang terdiri dari kemampuan koordinasi, kemampuan sistem dan kemampuan sosialisasi dalam membantu keefektifan proses penyerapan pengetahuan eksternal tersebut.

Penelitian ini menggunakan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek dalam penelitian ini adalah top dan middle level management pada salah satu perusahaan daerah di bidang perbankan di Yogyakarta. Sedangkan desain studi kasus yang akan digunakan adalah desain studi kasus tunggal holistik, yaitu dengan cara proses dan mekanisme absorptive capacity pada dua divisi dalam perusahaan tersebut. Hasilnya adalah terdapat kesamaan proses terjadinya absorptive capacity pada divisi bisnis dan pemasaran di Bank Sleman, tahapannya adalah akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi. Mekanisme organisasi merupakan kunci dalam membantu keefektifan proses absorptive capacity.

Kata kunci*—Absorptive Capacity, Mekanisme Organisasi, Inovasi, Kinerja Perusahaan, Keunggulan Kompetitif.*

This research is conducted to know the process of absorption capacity, especially in the banking industry. Absorptive capacity is important because it is one way to create innovation, improve company performance, and also to achieve competitive advantage.

This study aims to determine the absorptive process that comes from external company, which the process are acquisition, assimilation, transformation, and exploitation. In addition, this study is also key to knowing the organization, which consists of coordination capabilities, system abilities, and socialization capabilities that help effectiveness of absorptive capacity process.

This research uses qualitative research method with case study approach. The object of this research is top and middle management in one of the areas of banking in Yogyakarta. While the case study design that will be used is holistic case study design, that way is comparing absorption capacity in two division in the company.The results is process of absorption capacity in business division and operational divisions in Bank Sleman are same, that consist of acquisition, assimilation, transformation, and exploitation. Organizational Mechanism is the key the effectiveness of the process absorptive capacity.

Keywords—*Absorptive Capacity, Organizational Mechanism, Innovation, Firm Performance, Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Pengelolaan terhadap pengetahuan yang dimiliki perusahaan sangat diperlukan agar dapat menghasilkan nilai baru bagi perusahaan serta meningkatkan produktivitas kerja. Penyerapan pengetahuan diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mendokumentasikan masalah-masalah yang terjadi didalam perusahaan.Organisasi-organisasi yang sukses adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru dan menyebarkannya secara menyeluruh di dalam organisasinya, dan secara cepat mengadaptasinya ke dalam teknologi dan produk serta layanan mereka.Semua pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi harus dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan tersebut dapat berperan optimal untuk organisasinya.Peran pengetahuan menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis yang terus mengalami perubahan.

Agar mampu bertahan di lingkungan bisnis, organisasi melakukan berbagai cara seperti inovasi produk, memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, perbaikan sistem organisasi, dan melakukan penghematan biaya. Strategi-strategi organisasi dibuat dan diciptakan agar bertahan di derasnya perubahan lingkungan.Strategi organisasi haruslah mampu menciptakan keunggulan kompetitif.Terdapat dua sumber keunggulan kompetitif yang bisa digali oleh organisasi yaitu dari dalam organisasi dan dari luar organisasi.Artinya di sini terdapat dua sumber pengetahuan, yaitu pengetahuan dari dalam organisasi serta dari luar organisasi.Penting untuk menggali lebih dalam bagaimana proses dan mekanisme perusahaan dalam penyerapan kedua pengetahuan tersebut, terlebih penyerapan pengetahuan yang sumbernya adalah eksternal perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif perusahaan atau yang disebut *absorptive capacity*.

Zahra dan George (2002) mendefinisikan *absorptive capacity* (ACAP) sebagai serangkaian rutinitas dan proses oganisasi untuk memperoleh, mengasimilasi, mengubah dan memanfaatkan pengetahuan untuk menghasilkan kapasitas organisasi yang dinamis.Cohen dan Levinthal (1989 , 1990 , 1994), melihat *absorptive capacity* sebagai kapasitas penting untuk kinerja perusahaan dan kelangsungan hidup jangka panjang. Menurut Cohen dan Levithal, *absortive capacity* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai baru, informasi eksternal, asimilasi, dan menerapkannya ke tujuan komersial.Kemampuan mengenali nilai baru pengetahuan eksternal merupakan komponen penting dari *absorptive capacity* (Cohen dan Levinthal, 1990) karena penilaiannya tidak otomatis, bias, dan perlu dipupuk untuk memungkinkan penyerapannya.

Zahra dan George (2002) dalam rekonseptualisasi *absortive capacity* dan menyajikannya menjadi empat dimensi absorptive capacity, yaitu : akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi.Kemudian Zahra dan George (2002) membagikembali keempat dimensi tersebut menjadi dua konstruksi *absorbtive capacity* tersebut yaitu : kapasitas penyerapan potensial, atau PACAP, yang mencakup kapasitas untuk akuisisi dan asimilasi pengetahuan baru, serta kapasitas penyerapan yang terealisasi, atau RACAP, yang terdiri dari kemampuan untuk transformasi dan eksploitasi pengetahuan baru

Saat ini persaingan di industri perbankan di Indonesia sudah semakin ketat.perusahaan perbankan harus terus berinovasi dan melakukan perubahan-perubahan dalam meningkatkan pelayanan sehingga mampu terus bersaing. Perbankan harus mampu menyerap pengetahuan-pengetahuan baru khususnya dari eksternal perusahaan secara cepat untuk kemudian diterapkan di dalam bisnisnya.Bebagai pengetahuan dari eksternal organisasi tersebut harus diserap dan melalui proses serta mekanisme-mekanisme khusus sehingga dapat menjadi sebuah nilai baru yang kemudian mampu membentuk keunggulan kompetitif perusahaan. Mekanisme organisasi memiliki peran penting dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity*. Secara spesifik mekanisme organisasi sebagai fitur umum dari kemampuan kombinatif dan melihat bagaimana mereka mempengaruhi potensi kapasitas penyerapan dan kapasitas penyerapan yang

terealisasi. Untuk menyusun analisis tersebut, terdapat tiga jenis kemampuan kombinatif, yang terdiri dari : (1) kemampuan koordinasi, (2) kemampuan sistem, dan (3) kemampuan sosialisasi (lih. Van den Bosch et al., 1999: 556).

KAJIAN TEORI

a. Absorptive Capacity

Sejak pertama kali diidentifikasi oleh Cohen dan Levinthal (1989 , 1990 , 1994), *absorptive capacity* dilihat sebagai kapasitas penting untuk kinerja perusahaan dan kelangsungan hidup jangka panjang. Diperkenalkan oleh Wesley Cohen dan Daniel Levinthal, ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai baru, informasi eksternal, asimilasi, dan menerapkannya ke tujuan komersial. Zahra & George (2002) telah mengamati bahwa beberapa penelitian menggunakan istilah '*absorptive capacity*' tanpa sebuah definisi (misalnya, Glass & Saggi, 1998; Keller, 1996), sementara beberapa lainnya menggunakan istilah tersebut untuk menunjukkan perusahaannya reseptivitas terhadap perubahan teknologi (Kedia & Bhagat, 1988). Beberapa peneliti lain telah mengamati bahwa istilah tersebut digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menggunakan pengetahuan dari luar (Koza & Lewin, 1998).

Zahra dan George (2002) menunjukkan bahwa *absorptive capacity* adalah konsep yang luas, termasuk kapasitas keseluruhan perusahaan untuk belajar, menerapkan pengetahuan baru, menyebarkannya ke internal, dan menciptakan sumber daya baru, termasuk teknologi baru. Zahra dan George (2002) mendefinisikan *absorptive capacity* sebagai serangkaian rutinitas dan proses oganisasi untuk memperoleh,mengasimilasi, mengubah dan memanfaatkan pengetahuan untuk menghasilkan kapasitas organisasi yang dinamis.Lane dan Lubatkin (1998) menyampaikan perusahaan hendaknya lebih memperhatikan kemampuannya dalam mengelola pengetahuan, seperti mengelola aset fisik, mengembangkan pemahaman menyeluruh tentang pengetahuan yang dimiliki, proses mengonversi pengetahuan menjadi kapasitas untuk memenuhi tuntutan lingkungan. Untuk meningkatkan inovasi diperlukan kapasitas belajar dan kemampuan mengakses pengetahuan eksternal (Mei & Nie, 2007; Tsai, 2001). *Absorptive capacity* sangat penting agar perusahaan dapat melakukan sesuatu yang sangat berbeda, mampu mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang bisnis yang mudah berubah (Gray, 2006, Lane et al.,2006).

Dimensi *Absorptive Capacity*

Zahra dan George (2002) dalam rekonseptualisasi menyajikan empat dimensi *absorptive capacity* seperti yang ditunjukkan pada tabel yang disajikan di bawah ini. Selanjutnya menurut mereka, masing-masing dimensi adalah kemampuan masing-masing dimensi itu sendiri dan semua dimensi secara bersama-sama menghasilkan '*absorptive capacity'* sebuah kemampuan dinamis organisasi.

Tabel 1: Dimensi *Absorptive Capacity*

Dimensi	Kemampuan
Akuisisi	untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan yang dihasilkan dari luar yang sangat penting untuk operasinya
Asimilasi	menganalisis, mengolah, menafsirkan dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal
Transformasi	untuk mengembangkan dan menyempurnakan rutinitas yang memudahkan kombinasi pengetahuan yang ada dengan yang pengetahuan yang baru diakuisisi dan diasimilasi
Eksploitasi	untuk menggunakan secara konsisten pengetahuan baru yang diperoleh untuk penggunaan komersial dalam jangka waktu yang lama

Di bawah ini merupakan rincian yang ditawarkan pada karakteristik unik dari masing-masing kemampuan :

1. Kemampuan Akuisisi

Kemampuan ini mewakili kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan yang bermanfaat (Zahra dan George, 2002). Hamel (1991) mencatat potensi untuk memperoleh pengetahuan baru memotivasi perusahaan untuk terlibat dalam hubungan eksternal (misalnya kolaborasi antar organisasi, kemitraan, dll.). Kapan mencari pengetahuan, perusahaan terlibat dalam "mendengarkan aktif" untuk memindai lingkungan (Liao *et al.* , 2003: 67), dan pendekatan ini menghasilkan perolehan pengetahuan baru dari beragam sumber (Fosfuri dan Tribó, 2008). Begitu pengetahuan baru diidentifikasi dan dianggap memiliki nilai, maka ditransfer melintasi batas perusahaan.

2. Kemampuan Asimilasi

Kemampuan asimilasi memungkinkan penyerapan pengetahuan yang baru ditangkap (Daghfous, 2004). Gagasan asimilasi pengetahuan berakar pada karya Piaget (1952) yang mengidentifikasi proses pembelajaran yang terdiri dari asimilasi dan akomodasi. Asimilasi memudahkan pemahaman yang baru pengetahuan, menentukan apakah pengetahuan baru sesuai dengan pengetahuan sebelumnya, dan menilai apakah pengetahuan baru harus diubah agar sesuai dengan pengetahuan yang ada struktur di perusahaan (Lefkowitz dan Lesser, 1988). Dengan kata lain, asimilasi merupakan kemampuan untuk menganalisis dan memahami pengetahuan baru dalam konteks perusahaan (Jansen *et al* ., 2005).

3. Kemampuan Transformasi

Kemampuan transformasi memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi, menyesuaikan, dan menggabungkan pengetahuan baru dengan pengetahuan internal (Fosfuri dan Tribó,2008). Setelah pengetahuan diinternalisasi dan dipahami, maka harus dikombinasikan dengan struktur pengetahuan yang ada dari perusahaan. Piaget (1952) mengemukakan bahwa akomodasi (atau transformasi) diperlukan untuk mengubah skema saat ini dan memungkinkan kecocokan yang tepat dengan pengetahuan baru, di sini ketidaksesuaian mungkin ada antara struktur pengetahuan yang baru dan yang sudah ada. Dengan kata lain, kemampuan transformasi memungkinkan perusahaan untuk melakukannya menggabungkan pengetahuan yang baru didapat dan dipahami dengan pengetahuan yang ada (Lane *etal* ., 2006).

4. Kemampuan Eksploitasi

Perusahaan memanfaatkan kemampuan eksploitasi untuk menciptakan perubahan atau penyempurnaan inkremental terhadap kemampuan penciptaan nilai yang ada pada perusahaan (Maret 1991; Benner dan Tushman, 2003). Hasil dari perubahan tersebut mungkin tercermin dalam penciptaan barang baru, proses, atau bentuk organisasi (Spender,1996) sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif dan nilai tambah bagi perusahaan (Cohen dan Levinthal, 1990; Jansen *et al* ., 2005; Fosfuri dan Tribó, 2008).

Dua Dimensi Kostruksi *Absorptive Capacity*

Zahra dan George (2002) membedakan dua dimensi konstruksi *absorbtive capacity*. Yang pertama mewakili kapasitas penyerapan potensial, atau PACAP, yang mencakup kapasitas untuk akuisisi dan asimilasi pengetahuan baru. Yang kedua adalah kapasitas penyerapan yang terealisasi, atau RACAP, yang terdiri dari kemampuan untuk transformasi dan eksploitasi pengetahuan baru. Kedua dimensi ini terpisah tapi saling melengkapi peran. Yakni, untuk bisa memanfaatkan pengetahuan sebelumnya, mereka harus memiliki akses terhadap pengetahuan yang dibutuhkan. Apabila tidak bisa menghasilkannya secara internal, mereka harus mendapatkannya dari sumber eksternal.

Dalam situasi seperti itu, pada satu sisi, mereka akan bisa mencapai potensi eksploitasi lebih lanjut pengetahuan hanya melalui akuisisi dan pemrosesan internal sebelumnya. Namun, di sisi lain, perusahaan harus bisa menggabungkan pengetahuan baru ini dengan yang pengetahuan yang ada sebelumnya untuk memenuhi kondisi yang diperlukan untuk menghasilkan nilai akhir (Zahradan George 2002). Akibatnya, perusahaan dengan PACAP yang terlalu kuat mungkin menderitabiaya akuisisi tanpa memperoleh manfaat eksploitasi, sementara perusahaan dengan RACAP yang kuat dapat mencapai keuntungan jangka pendek melalui eksploitasi namun jatuh ke dalamperangkap kompetensi (Volberda et al., 2010, 936). Dengan

demikian, perusahaan harus mampu secara efektif mengelola keseimbangan antara PACAP dan RACAP mereka dengan tujuan untuk menjadi dan mempertahankan daya saing.

Absorptive capacity sebagian besar merupakan fungsi dari pengetahuanterkait sebelumnya yang lebih dari sekedarstok pengetahuan umum atau eksplisit. Menurut Cohen dan Levinthal (1990) hal itu mewakili berbagai domain pengetahuan terkait yang lebih luas, keterampilan dasar dan metode pemecahan masalah, pengalaman belajar sebelumnya, bahasa bersama dll.Apalagi, dalam sebuah perusahaan sistem pengetahuan terdistribusi (Tsoukas 1996).Cohen dan Levinthal (1990) menjelaskan *absorptive capacity* sebagai konstruk organisasi yang "[...] tidak tinggal dalam satu bahasa tunggal individu tapi tergantung pada hubungan di mosaik kemampuan individu "(Cohen / Levinthal 1990, 133).

b. **Mekanisme Organisasi**

Kemampuan unit untuk menyerap pengetahuan eksternal baru tergantung pada tingkat pengetahuan terkait sebelumnya (Cohen dan Levinthal, 1990). Namun, eksposur semata terhadap pengetahuan eksternal terkait tidak cukup untuk menginternalisasikannya dengan sukses (Pennings dan Harianto, 1992). Selain sumber pengetahuan sebelumnya (misalnya Verona, 1999), unit perlu mengembangkan kemampuan organisasi, yang didefinisikan sebagai kemampuan kombinatif (Kogut dan Zander, 1992), yang memungkinkan mereka untuk mensintesis dan menerapkan pengetahuan eksternal yang baru dan diperoleh (Eisenhardt & Martin,2000; Kogut dan Zander, 1992). Kemampuan kombinatif dalam kemunculannya terdapat kondisi dimana ada jalur tertentu yang harus selalu diikuti dan terdapat ciri yang telah terperinci; akan tetapi kemampuan kombinatif menunjukkan fitur umum (Eisenhardt dan Martin, 2000:1116). Kesamaan atau fitur umum ini melibatkan mekanisme organisasiyang menyediakan cara-cara khusus untuk menangani dimensi *absorptive capacity*. Secara spesifik mekanisme organisasi sebagai fitur umum dari kemampuan kombinatif dan melihat bagaimana mereka mempengaruhi potensi kapasitas penyerapan dan kapasitas penyerapan yang terealisasi. Untuk menyusun analisis tersebut, terdapat tiga jenis kemampuan kombinatif (lih. Van den Bosch et al., 1999: 556)., antara lain :

1. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Koordinasi

Kemampuan koordinasi meningkatkan pertukaran pengetahuan lintas disiplin dan batas-batas hirarkis (Henderson dan Cockburn, 1994; Matusik, 2002; Teece et al., 1997). Fitur umum kemampuan koordinasi adalah antar lintas-fungsional, partisipasi dalam pembuatan keputusan, dan rotasi pekerjaan (Galbraith, 1973; Henderson dan Cockburn, 1994; Van den Bosch et al., 1999). Mekanisme organisasi ini menyatukan berbagai sumber keahlian dan meningkatkan interaksi lateral antara pengetahuan lintas fungsional. Unit menggunakan *antar lintas fungsional* seperti personil penghubung, gugus tugas, dan tim dalam mengaktifkan pertukaran pengetahuan (Gupta dan Govindarajan, 2000). Hasil antar lintas fungsional dalam bentuk komunikasi lateral yang memperdalam pengetahuan mengalir melintasi batas-batas fungsional dan garis wewenang. Mereka mengulas pemrosesan informasi non-rutin dan timbal balik (Egelhoff, 1991) yang berkontribusi pada kemampuan unit untuk mengatasi perbedaan, menafsirkan masalah, dan membangun pemahaman tentang pengetahuan eksternal baru (Daft dan Lengel, 1986). Jadi, hubungan saling silang antar fungsional meningkatkan perolehan pengetahuan dan asimilasi yang mendasari potensi daya serap setiap unit.

Selain itu, antar lintas-fungsional bermanfaat untuk mengintegrasikan beragam komponen pengetahuan dan menciptakan jumlah yang diinginkan dalam unit (Cohen & Levinthal, 1990: 134; Daft dan Lengel, 1986). Mereka mendukung anggota unit dalam memikirkan ulang sistematik sifat produk dan layanan yang ada dan meninjau kembali cara-cara di mana komponen yang ada dapat terintegrasi bersama (Henderson dan Cockburn, 1994). Dengan demikian, antar lintas-fungsional memungkinkan karyawan untuk menggabungkan pengetahuan yang sudah ada dengan pengetahuan dan yang baru diperoleh. Selain itu, saling silang antar fungsional menyediakan cara yang efektif untuk menghasilkan komitmen dan memfasilitasi implementasi keputusan (Bahrami & Evans,

1987). Jadi, antar lintas-fungsional meningkatkan transformasi dan eksploitasi, yang mendasari *absorptive capacity* yang terealisasi oleh unit.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan sejauh mana bawahan ikut ambil bagian proses pengambilan keputusan tingkat yang lebih tinggi (Hage dan Aiken, 1967). Partisipasi meningkatkan berbagai 'reseptor' prospektif terhadap lingkungan (Cohen dan Levinthal, 1990). Partisipasi memungkinkan untuk interaksi antara berbagai perspektif dan mengarah ke jaringan internal yang kaya pengetahuan yang beragam (Hage dan Aiken, 1967: 510).

Rotasi pekerjaan adalah transfer lateral karyawan antar pekerjaan (Campion, Cheraskin, dan Stevens, 1994). Rotasi pekerjaan diasumsikan untuk meningkatkan ketepatan prediksi serta keragaman latar belakang, untuk meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan untuk mengembangkan kontak organisasi (Cohen dan Levinthal, 1990; Noe dan Ford, 1992). Struktur pengetahuan yang beragam mendukung eksploratif belajar (McGrath, 2001) dan meningkatkan prospek yang berhubungan dengan pengetahuan eksternal baru pengetahuan yang ada.Selain itu, rotasi pekerjaan meningkatkan kesadaran akan pengetahuan dan keterampilan karyawan area fungsional lainnya dalam unit (Campion et al., 1994).

2. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sistem

Perilaku kemampuan sistem sebelum program pelaksanaannya memberikan sebuah memori untuk menangani situasi rutin (Galbraith, 1973; March & Simon, 1958; Van den Bosch et al., 1999). Mereka biasanya menunjukkan fitur umum, yaitu formalisasi dan rutinisasi, yang menetapkan pola tindakan organisasi (Cohen dan Bacdayan, 1994: 555; Galunic & Rodan, 1998).

Formalisasi adalah sejauh mana aturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi diformalkan atau dituliskan (Khandwalla, 1977). Ketergantungan pada aturan dan prosedur mengurangi kemungkinan bahwa individu menyimpang dari perilaku yang mapan (Weick, 1979).Unit organisasi menggunakan formalisasi untuk menanggapi fenomena organisasi (Daft & Lengel, 1986). Formalisasi mendukung pengambilan pengetahuan yang sudah ada telah diinternalisasi (Lyles & Schwenk, 1992) dan meningkatkan pemahaman kausal dari set tugas dalam unit. Dengan demikian, formalisasi meningkatkan kemungkinan bahwa anggota unit akan mengidentifikasi peluang untuk transformasi pengetahuan eksternal baru (Galunic & Rodan, 1998; Zollo & Winter, 2002: 342).

Unit mengejar *rutinisasi* untuk mengembangkan urutan tugas yang membutuhkan relatif sedikit perhatian (Galunic & Rodan, 1998) dan untuk memastikan bahwa input diubah menjadi output (Perrow, 1967). Karyawan yang melaksanakan tugas rutin hanya berurusan dengan beberapa pengecualian dan berbagai masalah yang sempit (Perrow, 1967; Volberda, 1996). Tugas rutin membentuk pola perilaku otomatis dan meningkatkan pemahaman hubungan tugas. Sebagai anggota unit pra perencanaan penanganan tugas mereka (Daft & Macintosh, 1981), rutinisasi menyediakan struktur yang efisien untuk pelaksanaan secara kolektif dan mengurangi upaya dalam pembuatan keputusan dan implementasi (Cohen & Bacdayan, 1994). Dalam pengertian ini, rutinitas perilaku unit organisasi dapat secara efisien mengubah pengetahuan eksternal baru menjadi set tugas yang ada (Cohen & Bacdayan, 1994).

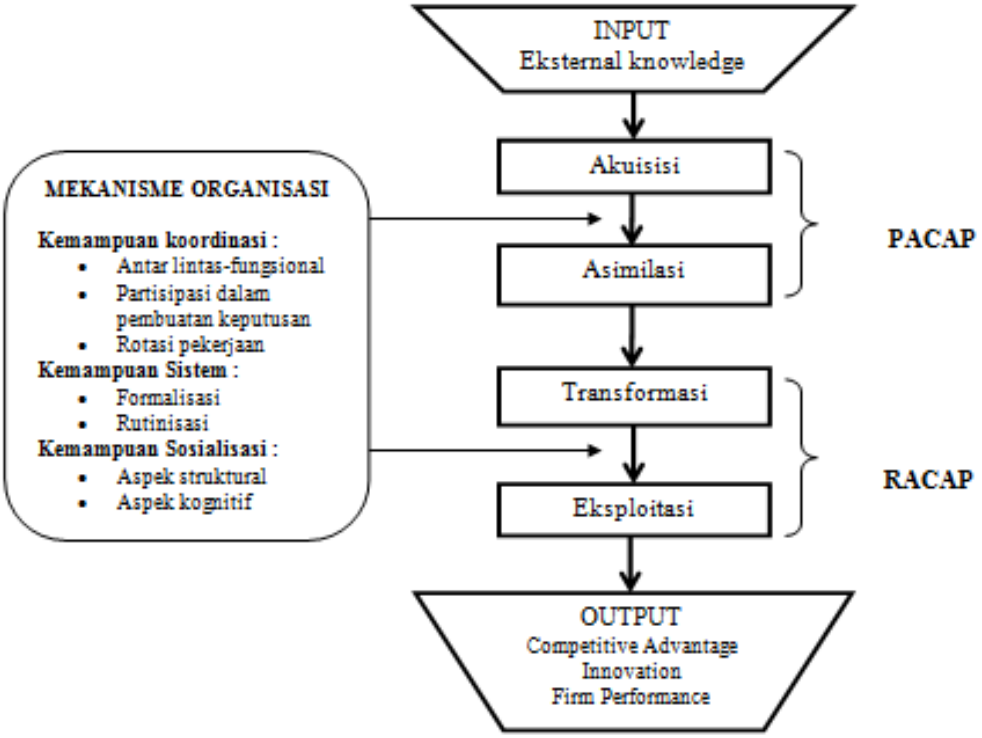
3. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sosialisasi

Kemampuan sosialisasi menciptakan aturan yang luas dan dipahami secara diam-diam untuk tindakan yang tepat (Camerer & Vepsalainen, 1988; Volberda, 1998). Mereka berkontribusi pada kode-kode umum komunikasi dan nilai-nilai dominan (Henderson & Cockburn, 1994; Teece et al., 1997;Verona, 1999) dan menunjukkan dua kesamaan: keterhubungan dan taktik sosialisasi (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Mekanisme organisasi ini mengacu pada dua aspek hubungan sosial: aspek struktural atau kerapatan hubungan dan aspek kognitif atau berbagi pengalaman sosial.

Kerapatan hubungan, atau *keterhubungan* , berfungsi sebagai mekanisme tata kelola dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan (Jaworski & Kohli, 1993; Rowley, Behrens, & Krackhardt, 2000). Keterhubungan membangun kepercayaan dan kerja sama dan memupuk

kesamaan pengetahuan (Rowley et al., 2000). Ini mendorong komunikasi dan meningkatkan efisiensi bertukar pengetahuan seluruh unit (Galunic & Rodan, 1998). Dengan cara ini, keterhubungan memungkinkan unit untuk mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal baru (Zahra & George, 2002: 194). Bahkan, keterhubungan mengurangi kemungkinan konflik terkait tujuan dan implementasi (Rindfleisch & Moorman, 2001).

Unit organisasi menggunakan taktik sosialisasi untuk menyusun pengalaman sosialisasi bersama (Ashforth & Saks, 1996). Taktik sosialisasi menawarkan informasi khusus dan mendorong mereka untuk menafsirkan dan menanggapi situasi dengan cara yang dapat diprediksi (Jones, 1986). Taktik sosialisasi meningkatkan komitmen anggota unit terhadap kebijakan masa lalu dan prosedur (Randall, 1987).Taktik sosialisasi mempengaruhi pembentukan hubungan interpersonal dan mengarah pada kesesuaian nilai, kebutuhan, dan keyakinan di antara individu dalam unit (Ashforth & Saks,1996; Feldman, 1981; Van Maanen & Schein, 1979). Dengan cara ini, taktik sosialisasi meningkatkan kombinasi dari pengetahuan yang baru diperoleh dan yang sudah ada melalui memfasilitasi bisociation di antara anggota unit (Zahra & George, 2002).



Sumber : dimodifikasi dari Djerdj Horvat, Carsten Dreher, dan Oliver Som (2016)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus yang akan digunakan adalah desain studi kasus tunggal holistik. Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa dalam bidang perbankan milik pemerintah Kabupaten Sleman yaitu PD BPR Bank Sleman. Desain penelitian studi kasus holistik dipilih dalam penelitian ini alasannya adalah di PD BPR Bank Sleman terdapat 2 divisi, yaitu divisi bisnis dan operasional. Kedua divisi tersebut memiliki perbedaan tugas sehingga pengetahuan eksternal beserta proses penyerapannya akan dianalisa apakah sama atau berbeda walaupun terdapat pada perusahaan yang sama. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah *top level management* yang terdiri dari : direktur utama, direktur bisnis, direktur kepatuhan dan sumber

daya manusia serta *middle level management* yang terdiri dari : kepala divisi operasional beserta kepala bagian di bawahnya yaitu kepala bagian pelayanan, kepala bagian administrasi dan akuntansi, kepala bagian umum; serta kepala bagian pemasaran beserta kepala bagian di bawahnya yaitu kepala bagian kredit umkm, kepala bagian kredit multiguna, kepala bagian dana. Untuk meminimalisir subjektifitas dari peneliti terhadap hasil temuan yang didapatkan, peneliti menggunakan triangulasi, yaitu dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber, teknik, peneliti, dan teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Proses Terjadinya *Absorptive Capacity*

Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa secara umum proses terjadinya *absorptive capacity* pada dua divisi, yaitu divisi bisnis dan operasional memiliki kesamaan. Berikut ini gambaran umum dari proses terjadinya *absorptive capacity* pada dua divisitersebut :

a. Divisi Bisnis

Pada divisi bisnis, pengetahuan eksternal bersumber dari perusahaan perbankan lain yang menjadi mitra sekaligus pesaing serta berasal dari masyarakat umum terutama nasabah. Pengetahuan yang berasal dari perusahaan perbankan lain didapatkan melalui studi banding yang dilakukan oleh bank bank lain, maupun bank lain yang melakukan studi banding ke PD BPR Bank Sleman. Pengetahuan diperoleh dengan cara sharing mengenai produk yang menjadi unggulan masing-masing bank sehingga pengetahuan tentang produk tersebut dapat digunakan sebagai sumber ide dalam menciptakan produk baru yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sedangkan pengetahuan yang berasal dari nasabah didapatkan melalui interaksi langsung para marketing dengan nasabah. Biasanya nasabah menyampaikan kendala, saran, serta masukan mengenai produk dengan dibandingkan terhadap bank lain. Informasi tersebut merupakan sumber pengetahuan penting yang dapat digunakan oleh bank untuk melakukan inovasi dan menciptakan produk-produk baru yang memang diinginkan oleh nasabah, sehingga nasabah tetap memiliki loyalitas tinggi dan berpengaruh terhadap *competitive advantage.*

Pengetahuan eksternal yang didapatkan tersebut kemudian diidentifikasi mana saja yang penting untuk perusahaan, atau yang disebut proses akuisisi. Caranya adalah dengan mencatat dan mendokumentasikan pengetahuan eksternal yang menarik untuk menjadi bahan dalam rapat internal perusahaan. Setelah itu perusahaan kemudian melakukan proses asimilasi, yaitu dengan cara menganalisis, mengolah, menafsirkan dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal tersebut sehingga dapat digunakan untuk menciptakan promosi serta produk baru yang dibutuhkan masyarakat. Kedua proses tersebut merupakan konseptualisasi dari kapasitas penyerapan potensial, atau PACAP. Setelah melalui kedua proses tersebut pengetahan dintegrasikan ke dalam perusahaan sehingga memunculkan tahapan selanjutnya yang disebut proses transformasi dan eksploitasi yang mencerminkan kapasitas penyerapan yang terealisasi, atau RACAP.Trasformasi adalah mengembangkan pengetahuan yang ada dengan yang pengetahuan yang baru diakuisisi dan diasimilasi. Contoh nyatanya adalah ketika dalam studi banding diperoleh informasi mengenai produk tabungan berhadiah langsung sehingga bank saat ini mulai mendesain produk serupa yang diharapkan akan meningkatkan antusiasme nasabah untuk melakukan simpanan di Bank Sleman. Proses selanjutnya adalah ekploitasi, yaitu menggunakan secara konsisten pengetahuan baru yang diperoleh untuk penggunaan komersial dalam jangka waktu yang lama. Bentuk nyata dari proses ini adalah dengan cara peluncuran produk baru dan suku bunga promosi yang disesuaikan dengan apa yang dilakukan oleh bank lain sebagai pesaing dan juga keinginan nasabah.

b. Divisi Operasional

Pada divisi operasional, pengetahuan eksternal bersumber dari perusahaan perbankan lain yang menjadi mitra sekaligus pesaing serta berasal dari masyarakat umum terutama

nasabah.Akan tetapi di sini pengetahuan yang diperoleh lebih mengarah kepada pengetahuan mengenai layanan baru yang dibutuhkan oleh nasabah sehingga mereka menjadi lebih loyal dan puas terhadap layanan yang diberikan.Pengetahuan yang berasal dari perusahaan perbankan lain didapatkan melalui studi banding yang dilakukan oleh bank bank lain, maupun bank lain yang melakukan studi banding ke PD BPR Bank Sleman. Pengetahuan diperoleh dengan cara sharing mengenai produk yang menjadi unggulan masing-masing bank sehingga pengetahuan tentang produk tersebut dapat digunakan sebagai sumber ide dalam menciptakan produk baru yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sedangkan pengetahuan yang berasal dari nasabah didapatkan melalui interaksi langsung bagian pelayanan dengan nasabah.Bentuk realisasi dari penyerapan pengetahuan tersebut dicontohkan adalah layanan atm yang membantu nasabah dalam hal simpanan serta layanan droping yang membantu nasabah dalam hal pinjaman.

Pengetahuan eksternal yang diperoleh tersebut kemudian melalui proses PACAP yang terdiri akuisisi dan asimilasi. Akuisisi dilakukan dengan mengidentifikasi pengetahuan apa saja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Setelah diidentifikasi pengetahuan tersebut kemudian melalui proses asimilasi, yaitu dengan cara menganalisis, mengolah, menafsirkan dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal tersebut sehingga dapat digunakan untuk menciptakan layanan baru yang dibutuhkan nasabah. Setelah melalui kedua proses tersebut pengetahan dintegrasikan ke dalam perusahaan sehingga memunculkan tahapan selanjutnya yang disebut proses transformasi dan eksploitasi yang mencerminkan kapasitas penyerapan yang terealisasi, atau RACAP .Trasformasi adalah mengembangkan pengetahuan yang ada dengan yang pengetahuan yang baru diakuisisi dan diasimilasi.Sedangkan ekploitasi, yaitu menggunakan secara konsisten pengetahuan baru yang diperoleh untuk penggunaan komersial dalam jangka waktu yang lama. Bentuk nyata dari kedua proses tersebut adalah dengan diluncurkannya produk atm yang mempermudah nasabah untuk mengambil simpanannya kapan saja dan di mana saja, selain itu juga fasilitas droping yang tentunya tidak kalah dibandingkan dengan bank lain sehingga masyarakat dapat mencairkan pinjaman tanpa harus repot untuk ke bank.

2. Mekanisme Organisasi Dalam Membantu Keefektifan Proses *Absorptive Capacity*

Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa mekanisme organisasi merupakan kunci dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity*. Mekanisme organisasi tersebut terdiri dari (1) kemampuan koordinasi, yang meliputi koordinasi antar lintas-fungsional, partisipasi dalam pembuatan keputusan, rotasi pekerjaan; (2) kemampuan sistem, yang meliputi : formalisasi dan rutinisasi; serta (3) kemampuan sosialisasi, yang terdiri dari : aspek struktural dan aspek kognitif. Kemampuan koordinasi dan kemampuan sistem dilakukan melalui rapat internal yang dilakukan secara rutin untuk membahas mengenai pengetahuan eksternal yang dapat dipertimbangkan dan diterapkan untuk kemajuan perusahaan. Rapat ini biasanya dilakukan oleh *top dan middle level management*. Di sini koordinasi dilakukan antar lintas divisi dan bagian. Rapat intern merupakan salah satu bentuk dari formalisasi. Sedangkan rapat intern tersebut yang dilakukan secara rutin setiap hari Rabu merupakan dalah satu bentuk dari rutinisasi. Di dalam rapat tersebut dibahas mengenai pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk inovasi terhadap produk dan layanan bank. Kemudian setelah memperoleh kesepakatan mengenai produk dan layanan baru tersebut dilakukan mekanisme sosialisasi terhadap seluruh karyawan maupun terhadap masyarakat umum terutama nasabah mengenai penerapan produk dan layanan baru tersebut.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini antara lain :

- *Absorptive capacity* merupakan cara untuk menciptakan inovasi, meningkatkan kinerja perusahaan, serta untuk mencapai keunggulan kompetitif.
- Terdapat kesamaan proses terjadinya *absorptive capacity* pada divisi bisnis dan pemasaran di Bank Sleman, tahapannya adalah akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi.

- Mekanisme organisasi merupakan kunci dalam membantu keefektifan *proses absorptive capacity* di industry perbankan. Mekanisme organisasi tersebut yang terdiri dari kemampuan koordinasi, kemampuan sistem dan kemampuan sosialisasi.

SARAN

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang strukturnya tergolong masih sederhana, yaitu hanya terdiri dari dua divisi. Untuk penelitian selanjutnya terkait dengan proses dan mekanisme *absorptive capacity* diharapkan dapat dilakukan terhadap perusahaan yang memiliki struktur yang lebih kompleks, seperti perusahaan-perusahaan besar yang telah memiliki anak perusahaan. Sehingga nantinya dapat digunakan untuk membandingkan bagaimana proses dan mekanisme *absorptive capacity* antara perusahaan dengan struktur yang sederhana dan perusahaan dengan struktur yang lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

Adriansyah, Ahmad., Afiff, Adi Zakaria. 2015. *Organizational Culture, Absorptive Capacity, Innovation Performance and Competitive Advantage: an Integrated Assessment in Indonesian Banking Industry.* The South East Asian Journal of Management, 1(9)**,** 70-86.

Amal Aribi, Olivier Dupouët. 2015. *"The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity".* Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Issue: 5, pp.987-1006.

Andrawina, Luciana; Govindaraju, Rajesri; Samadhi, TMA Ari; Sudirman, Iman Sudirman. 2008. *Hubungan Antara Knowledge Sharing Capability, Absorptive Capacity Dan Mekanisme Formal: Studi Kasus Industri Teknologi Informasi Dan Komunikasi Di Indonesia*. Jurnal Teknik Industri, 2(10), 158-170.

Aribi, Amal; Dupouët, Olivier. 2015. *The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. Journal of Knowledge Management Kempston* Vol. 19, Iss. *5,* : 987-1006.

Chen, Shin-Tien., Chang, Bao-Guang. 2012. *The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable.*Contemporary Management Research, 1(8), 27-50.

Chuang, Min-Yueh., Chen, Chih-Jou., Lin, Ming-ji James. 2016. *The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity.*Management Decision, 6(54), 1443-1463.

Chun-Yao, Tseng., Da Chang Pai., Chi-Hsia, Hung. 2011. *Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS.* Journal of Knowledge Management, 6(15), 971-983.

Daspit, Joshua J., D'Souza, Derrick EInformasi., Dicke, Lisa A. 2016. *The Value-Creating Role of Firm Capabilities: Mapping Relationships among Absorptive Capacity, Ordinary Capabilities, and Performance.*Journal of Managerial Issues, XXVIII(1 - 2 Spring/Summer), 9-29.

Daspit, Joshua J; D'Souza, Derrick EAuthor Information. 2013. *Understanding the Multi-Dimensional Nature of Absorptive Capacity*. Journal of Managerial Issues: JMI; Pittsburg Vol. 25, Iss. 3, (Fall 2013): 299-316,219.

Djamal. 2017. *Paradigma Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Mitra Pustaka.

Gabauuer Heiko, Worch Hagen, Truffer Bernhard . 2012. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management JournalVolume 30, Issue 1, Pages 57-73*

Horvat, Djerdj; Dreher, CarstenAuthor Information; Som, Oliver. 2016. *Absorptive Capacity: Opening the Black Box from a Process Perspective*. ISPIM Conference Proceedings; Manchester : 1-14. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Jimenéz-Jimenéz, Daniel., Martínez-Costa, Micaela., Sanz-Valle, Raquel., (2014), MNCs Innovation, Reverse Knowledge Transfer and Firm Absorptive Capacity**,** *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(12) , 47-55.

Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch,dan Henk W. Volberda. 2005. *Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?.*Academy of Management JournalVol. 48, No. 6 : 1-40.

Kathleen M. Eisenhardt. 1989. *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, 532-550

Murovec, Nika., Prodan, Igor. 2008. *The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and Process Innovation*. Organizacij, 2(41), 43-49.

Mursitama, Tirta Nugraha. 2011. *Searching for Potential and Realized Absorptive Capacity of the Firm: The Case of Japanese Joint Ventures in Indonesia.* Journal of Knowledge Management, 4(9), 53-75.

Paulo Augusto Cauchick Miguel. 2004. *An Investigation Of Qualitative Research In A Industrial Engineering Post Graduate Program*. Bauru, SP, Brasil, 08 a 10.

Reddy, Venkat Ram; Dyaram, Lata. 2014. *Dimensions of Absorptive Capacity Across Multiple Generations in Organizational Context.* European Conference on Management, Leadership & Governance; Kidmore End : 379-387.

Ridder, Hans-Gerd; Hoon, Christina. 2009. *Introduction to the special issue: Qualitative methods in research on Human Resource Management*. Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 23, Iss. 2, pp. 93-106.

Saeed Najafi Tavani., Sharifi, Hossein. 2014. *A study of contingency relationships between supplier involvement, absorptive capacity and agile product innovation.*International Journal of Operations & Production Management**,**1(34), 65-92.

Sandor Lowik, Jeroen Kraaijenbrink, Aard Groen. 2016. "*The team absorptive capacity triad: a configurational study of individual, enabling, and motivating factors"*. Journal of Knowledge Management, Vol. 20 Issue: 5, pp.1083-1103.

Setiawan, Dikky . 2016. *OJK: Persaingan lembaga keuangan semakin ketat*. Dalam http://keuangan.kontan.co.id/news/ojk-persaingan-lembaga-keuangan-semakin-ketat.Diakses 05 April 2018 pukul 05.04.

Song, Zhi-hong. 2015. *Organizational learning, absorptive capacity, imitation and innovation: Empirical analyses of 115 firms across China*. Chinese Management Studies, 1(9), 97-113.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian : Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung : Penerbit Alfabeta.

Victor Wilfredo Bohorquez Lopez; Esteves, JoseAuthor Information. 2013. *Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention Journal of Knowledge Management*. Kempston Vol. 17, Iss. 1, : 87-105.

Wang, Changfeng, Han, Yan. 2011. *Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity*. Journal of Knowledge Management, 5(15), 802-819.

Wayan Gede Supartha, Ida Ayu Dewi Kumala Ratih. 2017. *Antecedents of absorptive capacity: A proof of proposition*. Journal of Business and Retail Management Research; London Vol. 11, Iss. 4.

Wehner, Marius Claus; Schwens, Christian; Kabst, Rüdiger. 2015. *Individual-level experience and organizational-level absorptive capacity: the special case of international new ventures*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft; Heidelberg Vol. 85, Iss. 5, : 545-568.

Yin Robert K. 2015.*Studi Kasus : Desain & Metode*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.