ANALISIS PROSES DAN MEKANISME *ABSORPTIVE CAPACITY* DI INDUSTRI PERBANKAN

Diajukan oleh:

Dessy Normalasari

16911018

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

Agustus 2018

HALAMAN JUDUL

ANALISIS PROSES DAN MEKANISME *ABSORPTIVE CAPACITY* DI INDUSTRI PERBANKAN

Tesis S-2

Program Magister Manajemen

Diajukan oleh:

Dessy Normalasari

16911018

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

Agustus 2018

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 30 Juli 2018

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 30 Juli 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

DESSY NORMALASARI

No. Mhs. : 16911018

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

ANALISIS PROSES DAN MEKANISME ABSORPTIVE DI INDUSTRI PERBANKAN

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.	Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D.

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, Agustus 2018

Dessy Normalasari

v

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **"Analisis Proses Dan Mekanisme *Absorptive Capacity* Di Industri Perbankan"**. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi dan semua pihak yang membutuhkan.

Dalam proses penulisan tesis ini tentunya tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu baik dalam proses penelitian maupun selama penulisan. Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran, kesehatan dan keselamatan selama penulisan tesis ini.
2. Kedua orang tua, Bapak Mardiyana dan Ibu Nuryani, adek, Normalita Puspitasari, calon pendamping hidup, Muhammad Isa Ilyasa serta seluruh keluarga besar atas dukungan dan doa yang tiada henti-hentinya sehingga menjadi kekuatanku selama menyelesaikan tesis ini.

3. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
4. Ibu Ratna Roostika, S.E., MAC., Ph.D. selaku dosen penguji atas masukan dan arahannya dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak/Ibu dosen yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas ilmu yang diberikan selama masa studi.
6. Segenap pengurus dan staf program pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti pendidikan.
7. Bapak Direktur Utama PD BPR Bank Sleman, Bapak Muhammad Sigit, Ibu Kepala Divisi Operasional yang saat ini telah memasuki masa purnanya, Ibu Sulastri, Bapak Kepala Divisi Bisnis, Bapak Ismantoro, yang telah bersedia menjadi responden dalam tesis ini, beserta seluruh teman-teman karyawan dan karyawati PD BPR Bank Sleman yang telah memberikan masukan dan data selama kepada penulis selama proses penelitian.
8. Teman-teman MM UII angkatan 47 khususnya kelas 47 C dan teman- teman konsentrasi manajemen strategik yang telah banyak membantu serta berbagi ilmu dan semangat dalam menyelesaikan pendidikan.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Yogyakarta, Agustus 2018

Dessy Normalasari

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL ..... **i**

HALAMAN JUDUL ..... **ii**

HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**

BERITA ACARA UJIAN TESIS ..... **iv**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ..... **v**

KATA PENGANTAR ..... **vi**

DAFTAR ISI ..... **ix**

DAFTAR TABEL ..... **xii**

DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**

ABSTRAK ..... **xiv**

ABSTRACT ..... **xv**

BAB I **1**

PENDAHULUAN **1**

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Rumusan Masalah 8

1.3. Tujuan Penelitian 8

1.4. Fokus Penelitian 9

1.5. Manfaat Penelitian 9

1.6. Sistematika Penulisan 10

BAB II **13**

LANDASAN TEORI **13**

2.1. Kajian Teori 13

2.1.1. *Absorptive Capacity* 13
2.1.2. Mekanisme Organisasi 23
2.2. Penelitian Terdahulu 31
2.3. Kerangka Teori 34
BAB III 36
METODE PENELITIAN 36
3.1. Pendekatan Penelitiaan 36
3.2. Objek Penelitian 38
3.3. Justifikasi Pemilihan Kasus 38
3.4. Desain Studi Kasus 39
3.5. Sumber Data 40
3.6. Keabsahan Data 42
3.7. Metode Pengumpulan Data 47
3.8. Alat Bantu Pengumpulan Data 49
3.9. Analisis Data 50
BAB IV 53
TEMUAN EMPIRIS 53
4.1. Proses *Absorptive Capacity* 53
4.1.1. Divisi Bisnis 53
4.1.2. Divisi Operasional 63
4.2. Mekanisme Organisasi 70
4.2.1. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Koordinasi 70
4.2.2. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sistem 74

4.2.3. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sosialisasi 76

BAB V 80

ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN 80

5.1. Proses *Absorptive Capacity* 80

5.1.1. Akuisisi 82

5.1.2. Asimilasi 83

5.1.3. Transformasi 84

5.1.4. Ekspoitasi 85

5.2. Mekanisme Organisasi 86

5.2.1. Mekanisme Organisasi Terkait Kemampuan Koordinasi 87

5.2.2. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sistem 89

5.2.3. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sosialisasi..... 91

BAB VI 94

PENUTUP 94

6.1. Kesimpulan 94

6.2. Implikasi 97

6.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut 99

LAMPIRAN 100

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA 101

STRUKTUR ORGANISASI 103

TUGAS DAN FUNGSI MASING-MASING DIVISI 105

REFERENSI 111

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Dimensi *absorptive capacity* ……..16

Tabel 4.1. Analisis temuan empiris dibandingkan dengan studi literatur mengenai proses *absorptive capacity* pada divisi bisnis……62

Tabel 4.2. Analisis temuan empiris dibandingkan dengan studi literatur mengenai proses *absorptive capacity* pada divisi operasional……...…...69

Tabel 4.3. Analisis temuan empiris dibandingkan dengan studi literatur mengenai peran mekanisme organisasi dalam proses *absorptive capacity*.....78

Tabel 5.1. Komparasi proses *absorptive capacity*.....81

Tabel 5.2. Temuan inti dan pola dominan dari masing-masing kasus..……82

Tabel5.3. Komparasi peran mekanisme organisasi dalam proses *absorptive capacity*.....87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka teori.……...……..…… 35

Gambar 3.1. Tipe-tipe dasar desain studi kasus……....……...39

Gambar 5.1. Jawaban rumusan masalah 1 dan 2 ……..…….……..93

ABSTRAK

Absorptive capacity merupakan kapasitas penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja, menciptakan inovasi, dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses *absorptive capacity* serta mekanisme organisasi dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity* pada industri perbankan milik pemerintah daerah. Penelitian ini diawali dengan penjelasan konsep *absorptive capacity* dan mekanisme organisasi kemudian dilanjutkan dengan identifikasi aktivitas perusahaan dalam membangun proses *absorptive capacity tersebut*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus tunggal holistik. Unit analisis terdiri dari 2 unit analisis, yaitu divisi bisnis dan divisi operasional. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung, observasi dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara *within case analysis* dan *cross case analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses *absorptive capacity* pada divisi bisnis dan operasional terjadi secara linear, yaitu akuisisi, asimilasi, transformasi dan eksploitasi. Akan tetapi, apabila pada tahap transformasi terjadi kegagalan maka pengetahuan eksternal baru tidak dapat diinternalisasi dalam perusahaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mekanisme organisasi memiliki peran dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity* pada perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan mengenai langkah, mekanisme dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang harus diambil untuk menyerap pengetahuan eksternal perusahaan sehingga menghasilkan berbagai inovasi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini telah memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *absorptive capacity*.

Kata kunci : *absorptive capacity, mekanisme organisasi, inovasi*

ABSTRACT

Absorptive capacity is an important capacity for companies to improve performance, create innovation, and sustain the company's long-term survival. This study aims to analyze the absorptive capacity process and organizational mechanisms in assisting the effectiveness of the absorptive capacity process in the banking industry owned by local governments. This research begins with explanation of concept of absorptive capacity and organizational mechanism then continued with identification of company activity in building process absorptive capacity. The research method used in this study is a single holistic case study. The unit of analysis consists of 2 units of analysis, namely business division and operational division. Data collection is done through direct interview, observation and documentation study. Analysis data is done by way within case analysis and cross case analysis . The results show that the absorptive capacity of business and operational divisions is linear, is acquisition, assimilation, transformation and exploitation. However, if at the stage of transformation failure then new external knowledge can not be internalized within the company. The results also show that organizational mechanisms have a role in assisting the effectiveness of the absorptive capacity process in the company. This research has implications for the company about the company's steps, mechanisms and policies that must be taken to absorb the external knowledge of the company resulting in various innovations. Based on these findings, this study has contributed to the development of the concept of absorptive capacity.

Keywords: *absorptive capacity, organizational mechanism, innovation*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengelolaan terhadap pengetahuan yang dimiliki perusahaan sangat diperlukan agar dapat menghasilkan nilai baru bagi perusahaan serta meningkatkan produktivitas kerja. Dalam suatu perusahaan, selalu ada kebutuhan untuk mendapatkan pengetahuan, informasi, data yang handal, serta berorientasi ke depan agar dapat menjawab permasalahan yang ada. Penyerapan pengetahuan diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mendokumentasikan masalah-masalah yang terjadi didalam perusahaan. Selain itu, perusahaan juga berharap agar setiap pengetahuan yang diperoleh perusahaan dapat teridentifikasi, tersimpan dan terkelola dengan baik di dalam perusahaan, sehingga pengetahuan yang ada tersebut dapat dikembangkan dan digunakan perusahaan untuk terus tumbuh.

Bagi suatu organisasi, apapun jenis organisasinya, informasi merupakan salah satu jenis sumberdaya yang paling utama. Karena informasi, orang-orang di dalam suatu organisasi memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, sehingga informasi menjadi penuntun bagi siapapun saat melakukan aktivitas keorganisasian. Dari sinilah kemudian muncul apa yang dinamakan pengetahuan. Pengetahuan dari organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut memahami tujuan keberadaannya. Di antara tujuan yang terpenting adalah bagaimana organisasi memahami cara mencapai tujuannya. 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. Melihat perannya yang begitu penting bagi suatu organisasi, maka semua pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi harus dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan tersebut dapat berperan optimal untuk organisasinya. Bentuk dan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan juga akan mempengaruhi kualitas hubungan atau integrasi di antara komponen-komponennya. Dari sini dapat dilihat bahwa pengetahuan harus di kelola dengan baik.

Perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan seringkali hanya pada masalah derajat kedalamannya, dimana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih 'mendalam' dibandingkan informasi maupun data. Menurut Woolf (1990 dalam Liebowitz, 1999), pengetahuan adalah informasi yang terorganisasi sehingga dapat diterapkan untuk pemecahan masalah. Definisi itu hampir mirip dengan Turban et al. (2004) yang mengatakan bahwa pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan. Di sini peran pengetahuan menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis yang terus mengalami perubahan.

Ketersediaan dan penggunaan pengetahuan dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting untuk mencapai kesuksesan. Perusahaan yang

memiliki sumber pengetahuan yang lebih baik dari pada kompetitornya memiliki peluang yang lebih besar untuk mendapatkan *competitive advantage*, namun untuk mendapatkan manfaat dari pengetahuan yang dimiliki maka perusahaan harus mampu mengelolanya secara tepat (Chilton & Bloodgood, 2010). Komponen penting dari pandangan berbasis pengetahuan adalah pemahaman tentang bagaimana perusahaan mengatur keberadaan pengetahuan untuk memungkinkan memperoleh dan pengetahuan baru yang sesuai.

Dunia bisnis saat ini ditantang untuk mampu bertahan di dalam lingkungan bisnis yang terus menerus berubah. 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 pengetahuan yang berasal 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 sering disebut sebagai *absorptive capacity*.

Cohen dan Levinthal (1989 , 1990 , 1994), melihat *absorptive capacity* sebagai kapasitas penting untuk kinerja perusahaan dan kelangsungan hidup jangka panjang. Wesley Cohen dan Daniel Levinthal ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai baru, informasi eksternal, asimilasi, dan menerapkannya ke tujuan komersial. 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. Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan akan meningkatkan kreativitas. Cohen dan Levinthal (1990) berpendapat bahwa inovasi membutuhkan pengetahuan kumulatif karena pengetahuan sebelumnya memungkinkan penyerapan ide baru lebih mudah dan memudahkan identifikasi peluang baru. Karena itu, 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 menyajikan empat dimensi *absorptive capacity*, yaitu : akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi. Secara eksternal, McEvily dan Marcus (2005) menyoroti bahwa keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada kemampuan untuk menggunakan kolaborasi antar perusahaan untuk mengakses pengetahuan penting dan khusus, kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan lain, yang sulit ditiru atau diakuisisi. Dalam pandangan ini, aliansi antar perusahaan penting untuk

mendukung eksploitasi yang lebih terfokus dan intensif kemampuan yang dikembangkan di dalam masing-masing perusahaan (Grant dan Baden-Fuller, 2004).

Saat ini persaingan di industri perbankan di Indonesia sudah semakin ketat. Saat ini, tumbuh dan berkembangnya bank tidak hanya ditandai dengan banyaknya kantor cabang yang dibuka tetapi dapat dilihat dari munculnya produk-produk baru dengan segala macam atribut yang dimiliki oleh setiap bank seperti memberikan bunga yang tinggi, jaminan kredit, berbagai hadiah, fasilitas *online*, *phone banking*, Anjungan Tunai Mandiri (ATM), serta fasilitas lainnya. Direktur Bidang Internasional dan Kelembagaan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Triyono mengatakan persaingan lembaga keuangan semakin ketat seiring dengan pelaksanaan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Tantangan lembaga keuangan dengan adanya MEA ini sudah jelas, persaingan akan semakin tinggi, khusus untuk perbankan sudah sangat terbuka, Indonesia sudah menjadi tuan rumah bagi beberapa bank asing. Perbankan asing nantinya akan bebas untuk membuka cabangnya di Indonesia. Oleh karena itu 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.

Dalam dunia perbankan dibutuhkan suatu informasi yang *up to date* yang kemudian diserap menjadi sebuah pengatahuan baru bagi pihak manajemen menengah ke atas untuk memprediksikan langkah bisnis yang akan diambil

sehingga berbagai kendala yang mungkin muncul dapat teratasi. Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan pesaing. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi. Pengetahuan yang berasal dari luar organisasi, biasanya lebih abstrak dan dapat diakses pesaing, memberikan pemikiran-pemikiran baru dan segar bagi organisasi serta dapat menjadi pembanding. Implementasi dan eksekusi strategi organisasi memerlukan kemampuan pengetahuan yang cukup dalam mengoptimalkan pilihan-pilihan strategi yang ada sesuai dengan perkembangan industri, pesaing, dan kapabilitas organisasi .

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. 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). Inilah yang disebut sebagai *absorptive capacity* perusahaan.

Menghadapi tantangan yang sedemikian ketat, maka industri perbankan harus secara cermat menganalisis bagaimana tantangan dari lingkungan eksternal dan harus secara cepat memanfaatkan pengetahuan dari luar organisasi untuk

membuat bisnisnya tetap mampu bersaing. Perbankan dituntut agar terus berusaha menggali serta memanfaatkan pengetahuan yang berasal dari eksternal perusahaan untuk terus melakukan perubahan-perubahan mengikuti perubahan pasar serta keinginan pasar yang semakin hari kian kompleks. Pengetahuan tersebut dapat berasal dari bank lain yang mempunyai posisi sebagai mitra dan di sisi lain juga sebagai pesaing bagi perusahaan serta dari masyarakat umum, khususnya para *customer*. Melalui proses serta mekanisme *absorptive capacity* perusahaan yang bagus maka penyerapan pengetahuan yang berasal dari eksternal perusahaan akan lebih efisien dan nantinya mampu menciptakan inovasi, meningkatkan kinerja perusahaan, serta untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kemampuan unit perusahaan untuk menyerap pengetahuan eksternal baru tergantung pada tingkat pengetahuan terkait sebelumnya (Cohen & Levinthal, 1990). Namun, eksposur semata terhadap pengetahuan eksternal terkait tidak cukup untuk menginternalisasikannya dengan sukses (Pennings & Harianto, 1992). Selain sumber pengetahuan sebelumnya (misalnya Verona, 1999), unit perlu mengembangkan kemampuan organisasi, yang didefinisikan sebagai kemampuan kombinatif (Kogut & Zander, 1992), yang memungkinkan mereka untuk mensintesis dan menerapkan pengetahuan eksternal yang baru dan diperoleh (Eisenhardt & Martin,2000; Kogut & 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 & Martin, 2000:1116). Kesamaan ini melibatkan mekanisme organisasi, seperti lintas

fungsional tim dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang masing-masing 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, yang terdiri dari : (1) kemampuan koordinasi, (2) kemampuan sistem, dan (3) kemampuan sosialisasi (lih. Van den Bosch et al., 1999: 556).

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana proses terjadinya *absorptive capacity* di industri perbankan ?
2. Bagaimana mekanisme organisasi dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penilitian ini adalah :

1. Mengetahui proses terjadinya *absorptive capacity* di industri perbankan.
2. Mengetahui mekanisme organisasi dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity*.

1.4. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada proses dan mekanisme *absorptive capacity* pada BUMD sektor perbankan, yaitu PD BPR Bank Sleman. Penelitian ini dilakukan pada dua divisi yang terdapat pada industri perbankan milik pemerintah daerah tersebut. Penelitian ini akan menyoroti tahapan-tahapan dalam proses *absorptive capacity* secara detail beserta mekanisme organisasi yang berperan dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity* sehingga perusahaan mampu menghasilkan inovasi dan berujung pada tercapainya target bisnis perusahaan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

- Secara Akademik

  Memberikan kontribusi bagi pengembangan teori *absorptive capacity* serta menjadikan referensi bagi civitas akademik dalam melakukan penelitian akademik.

- Secara Empiris

  Memberikan tambahan pengetahuan bagi praktisi mengenai langkah, mekanisme dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang harus diambil untuk menyerap dan menginternalisasi pengetahuan eksternal perusahaan sehingga menghasilkan berbagai inovasi.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan dibahas dengan menggunakan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini berisi latar belakang masalah yang mendasari bahwa penelitian ini penting untuk dilakukan. Peneliti memberikan gambaran-gambaran mengenai fenomena-fenomena yang sedang berkembang dan penting untuk dikaji secara mendalam. Pada bagian ini pula penulis menguraikan rumusan masalah, tujuan, dan fokus penelitian sehingga penelitian ini memiliki arah dan batasan-batasan yang jelas dalam melakukan pengumpulan data. Selain itu, penulis juga menguraikan manfaat penelitian bagi akademisi dan praktisi. Terakhir, penulis juga menguraikan sistematika penulisan laporan penelitian pada bagian ini.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijabarkan mengenai konsep-konsep dan teori terkait *absorptive capacity* dan mekanisme organisasi yang telah diakui secara akademis yaitu berasal dari penelitian-penelitian terdahulu. Sehingga, pada bab ini diberikan beberapa contoh penelitian sebelumnya yang terkait *absorptive capacity*. Pada bab ini akan dijelaskan pula mengenai kerangka teori yang menggambarkan mengenai

bagaimana hubungan antara proses *absorptive capacity* dan mekanisme organisasi dalam mendukung efektifitas proses *absorptive capacity*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, objek penelitian, justifikasi pemilihan kasus, desain studi kasus, sumber data, keabsahan data, metode pengumpulan data, alat pengumpulan data serta analisis data untuk mengetahui secara lengkap mengenai proses penelitian hingga penulisan hasil penelitian.

BAB IV : TEMUAN EMPIRIS

Bab ini mendeskripsikan mengenai analisis proses dan mekanisme *absorptive capacity* dari masing-masing unit analisis berdasarkan temuan empiris di lapangan yang dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung pada objek penelitian.

BAB V : ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan analisis antar kasus yang berasal dari temuan empiris masing-masing unit analisis kemudian dikomparasikan dengan teori yang ada untuk menemukan pola yang dominan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang berisi ringkasan hasil penelitian dan implikasi bagi para praktisi dalam menerapkan *absorptive capacity* pada perusahaan. Pada bab ini juga dijabarkan mengenai saran yang berisi kekurangan dan kelebihan penelitian sehingga dapat menjadi landasan bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. *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* (ACAP) sebagai serangkaian rutinitas dan proses oganisasi untuk memperoleh, mengasimilasi, mengubah dan memanfaatkan

pengetahuan untuk menghasilkan kapasitas organisasi yang dinamis. *Absorptive capacity* adalah fungsi sumber daya manusia dalam organisasi, misalnya *tacit knowledge* dan pengetahuan eksplisit, rutinitas, kompetensi manajemen, dan budaya, sehingga organisasi dapat berkembang secara dinamis.

Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan akan meningkatkan kreativitas. *Absorptive capacity* tidak hanya mengacu pada akuisisi atau asimilasi informasi oleh sebuah organisasi, tetapi juga kemampuan dari organisasi untuk memanfaatkan informasi. Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi, kapasitas penyerapan tidak hanya tentang apa yang dihadapi langsung di lingkungan eksternal, tapi juga pengetahuan yang dibutuhkan oleh semua individu untuk membuat komunikasi internal. Hal ini sangat penting, karena keragaman struktur pengetahuan untuk setiap individu akan bermanfaat bagi pengetahuan yang lebih luas bagi organisasi. Selain itu, struktur pengetahuan yang beragam akan menyebabkan terjadinya proses belajar untuk pemecahan masalah yang menghasilkan kapasitas penyerapan (Cohen & Levinthal, 1990).

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).

2.1.1.1.Dimensi *Absorptive Capacity*

Zahra dan George (2002) menyajikan pandangan holistik tentang *absorptive capacity* dengan mengkonseptualisasikannya sebagai kemampuan dinamis. Kemampuan dinamis berbeda dengan kemampuan organisasi tradisional, kemampuan dinamis mengacu pada kemampuan sebuah organisasi untuk merespon perubahan strategis dengan merekonstruksi kemampuan intinya. 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 2.1 : 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).

2.1.1.2. Hubungan Antar Kemampuan *Absorptive Capacity*

Sehubungan dengan hubungan antara kemampuan *absorptive capacity*, teori saling melengkapi menunjukkan bahwa kegiatan perusahaan tertentu saling menguntungkan sebagai pelengkap dan cenderung diadopsi secara bersamaan untuk meningkatkan sinergi masing-masing nilai (Milgrom dan Roberts, 1995). Intinya, jumlah pelengkap dalam praktik lebih besar daripada jumlah bagian individu. Menerapkan argumen ini ke fenomena *absorptive capacity*, dapat dikatakan bahwa perusahaan berkembang mendasari kemampuan penyerapan secara komplementer. Tanpa kemampuan akuisisi, misalnya, nilai penuh kemampuan lainnya terbatas. Ini sejalan dengan Cohen dan Levinthal (1990) yang menciptakan konseptualisasi awal *absorptive capacity*. Dengan demikian, konseptualisasi *absorptive capacity* diadopsi di mana empat kemampuan (yaitu,

akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi) bekerja secara komplementer untuk mengubah pengetahuan baru yang diperoleh perusahaan.

1. Hubungan Antara Kemampuan Akuisisi dan Kemampuan Asimilasi

Kemampuan akuisisi memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pengetahuan baru, dan sekali diidentifikasi, kemampuannya lebih ditingkatkan untuk mentransfer pengetahuan melintasi batas perusahaan (Daft dan Weick, 1984; Inkpen, 2002). Untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi pengetahuan dengan tepat, perusahaan mengembangkan kemampuan untuk memperoleh pengetahuan melalui interaksi dengan perusahaan lain. Selama proses pengembangan dan pemanfaatan hubungan antar organisasi, keuntungan perusahaan adalah memperoleh wawasan baru tentang kondisi pasar eksternal dan peluang baru untuk melayani pelanggan. Wawasan tambahan ini, didapat melalui kemampuan akuisisi, yaitu melengkapi kemampuan asimilasi mengingat hal itu sebagai pengetahuan baru. Hubungan terbentuk dan saling bertukar pengetahuan, perusahaan memperoleh pengalaman dan pengalaman wawasan tambahan yang mendukung pemahaman pengetahuan baru dan eksternal. Szulanski (1996) mengemukakan bahwa interpretasi pengetahuan dan interpretasi pengetahuan terkait secara positif, dan oleh karena itu, hubungan serupa diusulkan ada di antaranya kemampuan akuisisi dan asimilasi.

2. Kemampuan Asimilasi dan Transformasi

Terdapat hubungan langsung antara asimilasi dan kemampuan transformasi (Todorova dan Durisin, 2007). Perusahaan memanfaatkan kemampuan asimilasi untuk memahami pengetahuan baru dan cenderung juga

mewujudkan manfaat pengetahuan untuk pengalaman masa depan. Dengan kata lain perusahaan juga akan memanfaatkan kemampuan transformasi karena sedikit nilai diciptakan apabila pengetahuan tidak disimpan untuk digunakan nanti. Selain itu, Sun dan Anderson (2010) menyarankan asimilasi dan kemampuan transformasi kapasitas penyerapan tersebut mirip dengan kemampuan interpretasi dan integrasi pembelajaran organisasi proses dimana kemampuan interpretasi dan integrasi berhubungan langsung.

3. Kemampuan Transformasi dan Eksploitasi

Zahra dan George (2002) mengusulkan bahwa kemampuan transformasi dan eksploitasi kapasitas penyerapan sangat erat kaitannya. Demikian pula, Volberda dkk (2010) mengemukakan kedua kemampuan tersebut terkait di dalamnya review *absorptive capacity*, namun di mana hubungan mereka tidak ditentukan. Kehadiran komunikasi terkait pengetahuan terbukti berpengaruh langsung terhadap eksploitasi pengetahuan (Li *et al.*, 2011), yang mendukung penelitian oleh Sun dan Anderson (2010) yang menawarkan konseptualisasi dimana kemampuan transformasi secara langsung terkait dengan kemampuan eksploitasi. Terdapat secara langsung hubungan antara integrasi dan pelembagaan pengetahuan (Crossan *et al*., 1999). Secara keseluruhan, perusahaan yang mengakumulasi pengetahuan dengan memanfaatkan transformasi. Kemampuannya cenderung juga melibatkan kemampuan eksploitasi untuk mengekstrak nilainya akumulasi pengetahuan. Dengan demikian, kemampuan transformasi dan eksploitasi bekerja sama secara komplementer. Artinya, ada hubungan positif antara kemampuan transformasi dan eksploitasi.

2.1.1.3. 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 (Zahra dan George 2002). Akibatnya, perusahaan dengan PACAP yang terlalu kuat mungkin menderita biaya akuisisi tanpa memperoleh manfaat eksploitasi, sementara perusahaan dengan RACAP yang kuat dapat mencapai keuntungan jangka pendek melalui eksploitasi namun jatuh ke dalam perangkap 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 pengetahuan terkait sebelumnya yang lebih dari sekedar stok 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 mosaik kemampuan individu" (Cohen dan Levinthal 1990, 133).

Nonaka (1994) mengatur dalam konteks tersebut di atas bahwa penciptaan pengetahuan organisasi "[...] harus dipahami dalam hal proses itu"secara organisasi" menguatkan pengetahuan yang diciptakan oleh individu, dan mengkristalnya sebagai sebuah bagian dari jaringan pengetahuan organisasi" (Nonaka 1994, 17). Jadi, dalam *absorptive capacity* organisasi, disamping pengetahuan terkait sebelumnya, perbedaan mekanisme organisasi harus dipertimbangkan. Ini mempengaruhi interaksi sosial mempromosikan interaksi yang lebih baik dan sistem manajemen pengetahuan, dan dengan demikian, membantu pertukaran pengetahuan melintasi batas disipliner dan hierarki di dalam perusahaan (Van Den Bosch et al 2006). Selain itu, anteseden ini bertindak sebagai kombinasi kemampuan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mensintesis dan menerapkan arus dan memperoleh pengetahuan baru (Kogut & Zander 1992, Eisenhardt & Martin 2000).

Kombinasi kemampuan dalam bentuk berbagai mekanisme organisasi harus terpisah dan dipertimbangkan dalam semua tahap proses penyerapan pengetahuan. Dalam literatur, mekanisme organisasi mewakili antara lain tim lintas fungsional dan spanduk batas, rotasi kerja, partisipasi dalam keputusan dan manajerial struktur, hubungan kekuasaan, formalisasi peraturan, prosedur, komunikasi dan keterhubungan, sosialisasi, dll . (Van Den Bosch et al, 1999 ; Zahra & George 2002 ; Jansen, 2005 ; Van Den Bosch dkk, 2006, Todorova & Durisin, 2007). Dalam penelitian empiris diuraikan pengaruh beberapa mekanisme ini pada kapasitas penyerapan yang berbeda dimensi (Jansen et al, 2005). Misalnya, menurut Jansen (1995), sosialisasi mekanisme diasosiasikan dengan kemampuan koordinasi, seperti partisipasi dalam keputusan dan antarmuka lintas fungsional meningkatkan PACAP perusahaan serta meningkatkan pengetahuan transformasi. Mekanisme organisasi terkait dengan kemampuan sistem, seperti formalisasi dan kekerabatan serta keterhubungan dan sosialisasi terutama mempengaruhi RACAP.

2.1.2. Mekanisme Organisasi

Kemampuan unit untuk menyerap pengetahuan eksternal baru tergantung pada tingkat pengetahuan terkait sebelumnya (Cohen & Levinthal, 1990). Namun, eksposur semata terhadap pengetahuan eksternal terkait tidak cukup untuk menginternalisasikannya dengan sukses (Pennings & Harianto, 1992). Selain sumber pengetahuan sebelumnya (misalnya Verona, 1999), unit perlu mengembangkan kemampuan organisasi, yang didefinisikan sebagai kemampuan

kombinatif (Kogut & Zander, 1992), yang memungkinkan mereka untuk mensintesis dan menerapkan pengetahuan eksternal yang baru dan diperoleh (Eisenhardt & Martin,2000; Kogut & 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 & Martin, 2000:1116). Kesamaan ini melibatkan mekanisme organisasi, seperti lintas fungsional tim dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang masing-masing menyediakan cara-cara khusus untuk menangani dimensi *absorptive capacity*.

Matusik (2002: 458), terkait struktur formal dan informal dalam kemampuan perusahaan secara khusus menyoroti pentingnya mekanisme koordinasi lintas fungsional dalam menciptakan konteks pengetahuan yang kondusif. Henderson dan Cockburn (1994: 66-67) berpendapat bahwa di samping mekanisme lintas batas-batas fungsional, kemampuan kombinatif termasuk sistem kontrol dan nilai-nilai dominan yang mempengaruhi kemampuan untuk mengakses pengetahuan eksternal baru dan untuk mengintegrasikan pengetahuan secara fleksibel. Demikian pula, Verona (1999) menyarankan bahwa kemampuan ditujukan untuk menyerap pengetahuan eksternal sangat terkait dengan struktur manajerial, sistem, dan hubungan sosial. Namun, hubungan antara mekanisme organisasi terkait dengan kemampuan kombinasi dan dimensi daya serap masih belum jelas. 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).

2.1.2.1. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Koordinasi

Kemampuan koordinasi meningkatkan pertukaran pengetahuan lintas disiplin dan batas-batas hirarkis (Henderson & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & Aiken, 1967). Partisipasi meningkatkan berbagai 'reseptor' prospektif terhadap lingkungan (Cohen & Levinthal, 1990). Reseptor secara selektif bertindak atas pengetahuan eksternal baru dan berfungsi sebagai filter dan fasilitator akuisisi pengetahuan eksternal baru (Aldrich & Herker, 1977). Selain itu, partisipasi memungkinkan untuk interaksi antara berbagai perspektif dan mengarah ke jaringan internal yang kaya pengetahuan yang beragam (Hage & Aiken, 1967: 510) yang mendukung asimilasi pengetahuan eksternal baru. Dengan demikian, paparan sumber pengetahuan eksternal melalui 'reseptor' dan interaksi

antara beragam struktur pengetahuan memungkinkan akuisisi dan asimilasi pengetahuan dan meningkatkan potensi *absorptive capacity* unit.

Rotasi pekerjaan adalah transfer lateral karyawan antar pekerjaan (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994). Rotasi pekerjaan diasumsikan untuk meningkatkan ketepatan prediksi serta keragaman latar belakang, untuk meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan untuk mengembangkan kontak organisasi (Cohen & Levinthal, 1990; Noe & Ford, 1992). Struktur pengetahuan yang beragam mendukung eksploratif belajar (McGrath, 2001) dan meningkatkan prospek yang berhubungan dengan pengetahuan eksternal baru pengetahuan yang ada. Rotasi karyawan yang masing-masing memiliki pengetahuan beragam dan beragam juga menambah kapasitas unit untuk membuat hubungan dan asosiasi baru (Cohen & Levinthal, 1990). Rotasi pekerjaan karena itu memungkinkan akuisisi dan asimilasi pengetahuan eksternal baru yang merupakan potensi *absorptive capacity*.

Selain itu, rotasi pekerjaan meningkatkan kesadaran akan pengetahuan dan keterampilan karyawan area fungsional lainnya dalam unit (Campion et al., 1994). Kesadaran seperti itu tentang di mana keahlian pelengkap dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi peluang untuk transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru (Cohen & Levinthal, 1990: 133; Matusik & Hill, 1998). Selain itu, rotasi pekerjaan mengembangkan kontak organisasi yang membantu membangun koalisi yang diperlukan untuk eksploitasi pengetahuan eksternal baru dengan sukses (Mumford, 2000). Rotasi

pekerjaan juga meningkatkan transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru yang mendasari *absorptive capacity* yang terealisasi unit.

2.1.2.2. 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). Melalui formalisasi, unit juga mengkodifikasikan praktik-praktik terbaik sehingga membuat pengetahuan lebih efisien untuk dieksploitasi, lebih mudah untuk diterapkan, dan untuk mempercepat implementasinya (Lin & Germain, 2003; Zander & Kogut, 1995). Formalisasi, dengan demikian,

meningkatkan transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru yang mendasari *absorptive capacity* yang direalisasikan.

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). 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 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). Selain itu, karena tugas rutin juga dipraktekkan dan diprediksi, mereka mengizinkan eksploitasi yang dikoordinasikan dari pengetahuan untuk mengejar tujuan kolektif (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Gersick & Hackman, 1990; Grant, 1996). Dengan demikian, rutinisasi memungkinkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi.

2.1.2.3. 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, yaitu : 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). Jaringan yang rapat bermanfaat untuk mengembangkan kepercayaan dan kerja sama, tetapi meningkatkan redundansi informasi dan mengurangi akses ke perspektif yang berbeda (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Sethi, Smith, & Park, 2001). 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). Dengan demikian, keterhubungan memfasilitasi transformasi dan eksploitasi pengetahuan yang baru diperoleh dan mengembangkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi.

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). Mereka mengajarkan pendatang baru unit khusus bahasa yang memfasilitasi pemahaman latar belakang pengetahuan dan komunikasi dengan yang lain (Chao et al., 1994; Fisher, 1986). 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). Selain itu, taktik sosialisasi mengarah pada norma sosial dan keyakinan yang kuat, yang meningkatkan komitmen dan kepatuhan dengan proses eksploitasi pengetahuan eksternal baru (Adler & Kwon, 2002). Dengan demikian, taktik sosialisasi meningkatkan transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya terkait dengan penelitian ini akan mencoba dikaji untuk menjadi patokan serta pembanding sehingga memperoleh suatu kebaharuan terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya terkait dengan proses *absorptive capacity* antara lain :

Pertama, penelitian yang dilakukan Lowik et al pada tahun 2016. Penelitian ini dilakukan terhadap 48 tim fungsional dalam empat perusahaan industri menengah di Belanda. Hasilnya temuannya adalah bahwa tim yang memiliki intensif pengetahuan dapat meningkatkan ACAP mereka dan menjadi lebih inovatif serta mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. ACAP yang tinggi dari anggota tim ACAP sangat diperlukan. Beberapa jalur kombinasi

dengan mekanisme integrasi sosial untuk tim ACAP dan yang mendasarinya adalah dimensi pengakuan, asimilasi, transformasi dan eksploitasi. Pengetahuan intensif tim yang tinggi memiliki tingkat ACAP tim yang lebih tinggi dibandingkan dengan tim yang kurang pengetahuan intensif. Tim ACAP tergantung pada ACAP individu yang dilengkapi oleh integrasi pengetahuan memungkinkan mekanisme yang sebaik mekanisme memotivasi.

Kedua, penelitian yang dilakukan Amal Aribi and Olivier Dupouët pada tahun 2015. Penelitian ini dilakukan terhadap 23 orang dalam tiga perusahaan industri Prancis. Hasilnya adalah hubungan antara fase proses absorpsi dan modal intelektual yang mendasari berbeda antara perusahaan 1 dan 2 dengan perusahaan 3. Untuk Perusahaan 1 dan 2, modal organisasi terutama atau eksklusif digunakan dalam semua tiga fase dari proses absorpsi. Modal sosial digunakan secara luas dalam fase transformasi dan melengkapi kemampuan sistem, tetapi tidak ada di dalamfase eksploitasi. Pada Perusahaan 3, modal sosial merupakan salah satu yang paling banyak digunakan selama proses absorpsi. Modal sosial digunakan terutama dalam semua tiga faseproses absorpsi. Modal organisasi memainkan peran penting dalam fase transformasidan juga dalam fase eksplorasi dan eksploitasi.

Ketiga, penelitian yang dilakukan Djerdj Horvat, Carsten Dreher, dan Oliver Som tahun 2016. Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus tunggal yang mendalam pada perusahaan yang sangat inovatif bidang *drive technology industry* di Jerman. Hasilnya adalah (1) akuisisi pengetahuan baru dan asimilasi dalam organisasi menghasilkan ide pemecahan masalah yang dapat diterima

secara langsung, proses PACAP mengalir secara linear, efektivitas proses ini tergantung pada pengetahuan saat ini dalam bentuk pembuangan pengetahuan eksplisit atau rutinitas dan kemampuan organisasi terkait untuk memecahkan masalah; (2) pada fase transformasi dicirikan oleh sebuah cara ideal proses linear, di mana masalah yang muncul diselesaikan secara langsung menggabungkan hasil dari PACAP dalam bentuk ide pemecahan masalah dengan stok pengetahuan internal yang ada, efektivitas proses ini terutama tergantung pada keberadaan pengetahuan terkait diorganisasi dalam bentuk metode pemecahan masalah serta kemampuan kombinatif yang memungkinkan integrasi saat ini dengan pengetahuan yang baru diperoleh dan diasimilasi; (3) pada fase terakhir, kombinasi bagian-bagian dari stok pengetahuan baru terjadi dalam perbedaan cara, tergantung pada aturan dan prosedur yang ditetapkan, atau formalisasi, yang membuat pengetahuan lebih efisienuntuk dieksploitasi, lebih mudah untuk diterapkan dan lebih cepat untuk diimplementasikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelum-sebelumnya, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian sejenis, terkait *absorptive capacity* dengan fokus bukan pada beberapa perusahaan akan tetapi pada satu perusahaan saja dengan jalan meneliti 2 divisi yang berada di dalam satu perusahaan tersebut sehingga muncul suatu kebaruan dibandingkan penelitian sebelum-sebelumnya terkait *absorptive capacity*.

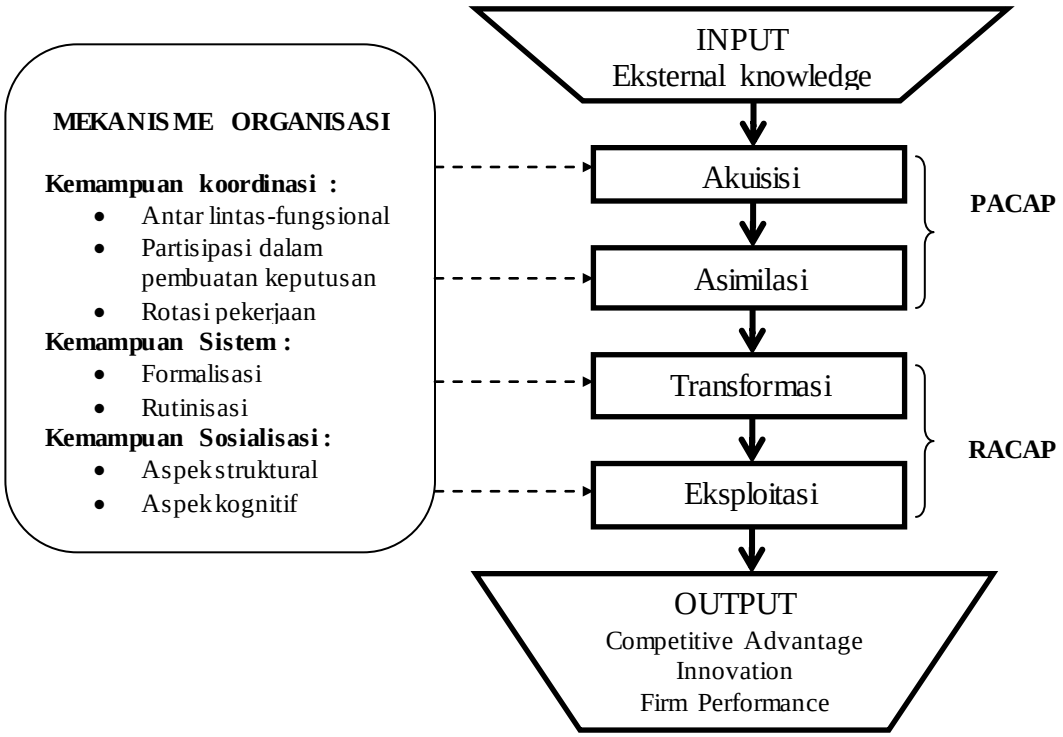
2.3. Kerangka Teori

Berdasarkan teori yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan sebuah kerangka teori yang tujuannya adalah untuk membatasi agar penelitian ini tidak meluas tanpa arah yang jelas. Kerangka teori ini berfungsi sebagai acuan dalam mencari data-data di lapangan sehingga data yang diperoleh benar-benar mampu berkontribusi untuk membuktikan dan menjelaskan serta memperkaya teori yang telah ada. Akan tetapi dengan kerangka teori tersebut diharapkan data yang akan dicari tidak justru tertutup untuk informasi lain yang memang memiliki keterkaitan dengan teori yang diteliti.

Kerangka teori dalam penelitian ini berawal dari teori mengenai eksternal knowledge. 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. Pengetahuan eksternal tersebut kemudian melewati proses *absorptive capacity* yang terdiri dari proses akuisisi dan asimilasi atau yang menurut Zahra dan George (2002) mewakili kapasitas penyerapan potensial, atau PACAP, kemudian berlanjut dengan proses transformasi dan eksploitasi atau yang disebut oleh Zahra dan George (2002) sebagai kapasitas penyerapan yang terealisasi, atau RACAP.

Pengetahuan eksternal setelah melewati proses *absorptive capacity* tersebut yang didukung oleh berbagai macam mekanisme organisasi akan menghasilkan output yang berupa competitive advantage, innovation, sertafirm performance. Seperti yang telah disebutkan oleh Zahra dan George (2002) bahwa

absorptive capacity (ACAP) adalah serangkaian rutinitas dan proses oganisasi untuk memperoleh, mengasimilasi, mengubah dan memanfaatkan pengetahuan untuk menghasilkan kapasitas organisasi yang dinamis. 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). Kerangka teori tersebut dapat dituangkan dalam gambar bagan seperti di bawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka teori

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

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitiaan

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Bodgan dan Taylor (Moleong : 2002) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang dapat diamati. Definisi tersebut menitikberatkan pada jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian yakni data deskriptif kualitatif. Dengan kata lain, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif dan berupaya menggali makna dari suatu fenomena. Penelitian kualitatif dimulai dengan mengeksplorasi area tertentu, mengumpulkan data, dan menghasilkan ide dan hipotesis dari data ini yang sebagian besar melalui apa yang dikenal sebagai penalaran induktif (Mays dan Pope, 1996).

Penelitian kualitatif adalah penyelidikan di mana peneliti mencoba untuk memahami beberapa realitas yang lebih besar dengan memeriksanya secara holistik atau dengan memeriksa komponen-komponen realitas itu dalam pengaturan kontekstual mereka. Dalam pengertian ini, berdasarkan sifatnya, penelitian kualitatif tidak standar, tidak terbatas, dan tergantung pada pengalaman subyektif dari peneliti dan yang diteliti (Greenhalgh dan Taylor, 1997). Kekuatan penelitian kualitatif terletak pada validitas (kedekatan dengan kebenaran), yaitu

tingkat dimana suatu ukuran hanya mencerminkan yang diinginkan membangun tanpa kontaminasi dari berbagai konstruk sistematis lainnya (Devellis,1991).

Sedangkan yang dimaksud strategi studi kasus menurut Yin (2015) adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Studi kasus adalah strategi yang banyak digunakan karena simpatisan memiliki kontrol yang kecil terhadap suatu peristiwa, dan ketika fokusnya adalah pada fenomena kontemporer dalam beberapa konteks kehidupan nyata (Yin, 1994). Yin juga menjelaskan bahwa studi kasus merupakan sebuah desain penelitian yang dapat digunakan untuk melacak peristiwa-peristiwa yang bersangkutan tanpa dapat dimanipulasi. Alasannya adalah karena studi kasus mendasarkan diri pada teknik-teknik yang sama dengan kelaziman yang ada dengan menambahkan dua sumber bukti, yaitu observasi dan wawancara sistematik (Yin:2015). Penelitian studi kasus tidak hanya bagus untuk menyelidiki pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa", tetapi juga sangat tepat untuk mengembangkan teori dan gagasan baru dan juga bisa digunakan untuk pengujian dan penyempurnaan teori (Voss et al., 2002).

Alasan utama peneliti memilih metode penelitian kualitatif adalah dengan menggunakan pendekatan ini diharapkan peneliti mampu menggambarkan secara lebih mendalam mengenai proses serta mekanisme *absorptive capacity* yang benar-benar terjadi secara nyata di lapangan. Dari kondisi riil di lapangan tersebut kemudian didapatkan kesimpulan yang diharapkan dapat penguji serta

menembangkan teori yang sudah ada mengenai proses dan mekanisme *absorptive capacity*.

3.2. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian kualitatif menurut Spradley (1980) dari tiga komponen yaitu :

1. *Place*, atau tempat dimana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung. Dalam penelitian ini tempat yang dipilih adalah perusahaan jasa dalam bidang perbankan milik pemerintah Kabupaten Sleman yaitu PD BPR Bank Sleman.
2. *Actor*, pelaku atau orang-orang yang sedang memainkan peran tertentu. Dalam penelitian ini, *actor* yang menjadi objek dari penelitian adalah *top level management* yaitu direktur utama serta *middle level management* yang terdiri dari : kepala divisi operasional.
3. *Activity* atau kegiatan yang dilakukan oleh aktor dalam situasi sosial yang sedang berlangsung. Dalam penelitian ini, aktivitas atau kegiatan yang akan dijadikan sebagai objek penelitian adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan proses serta mekanisme terjadinya *absorptive capacity* di PD BPR Bank Sleman.

3.3. Justifikasi Pemilihan Kasus

Justifikasi pemilihan kasus disusun sebagai ringkasan dasar permasalahan dan dampak penelitian yang akan dilakukan, tujuannya adalah meyakinkan bahwa

masalah yang dikaji betul merupakan persoalan penting dan mempunyai manfaat apabila dikaji secara lebih mendalam. Justifikasi pemilihan kasus dalam penelitian ini adalah karena BPR sudah mempunyai pangsa pasar sendiri bagi masyarakat sekitarnya dan hubungan ini pun lebih intensif. Selanjutnya yang harus dipikirkan adalah bagaimana BPR memanfaatkan kelebihan ini serta bagaimana BPR terus berusaha meggali serta memanfaatkan pengetahuan yang berasal dari eksternal perusahaan untuk terus melakukan perubahan-perubahan mengikuti perubahan pasar serta keinginan pasar yang semakin hari semakin kompleks.

3.4. Desain Studi Kasus

Karakteristik umum desain penelitian berperan sebagai latar untuk memikirkan desain yang spesifik bagi studi kasus. Terdapat empat tipe desain penelitian studi kasus menurut Yin (2015), seperti yang digambarkan dalam matriks berikut ini :

	Desain-desain kasus tunggal	**Desain-desain multikasus**
Holistik (unit analisis tunggal)	Tipe- 1	Tipe-3
Terjalin (unit multianalisis)	Tipe-2	Tipe-4

Gambar 3.1. Tipe-Tipe Dasar Desain Studi Kasus

Dalam penelitian ini, desain studi kasus yang akan digunakan adalah desain studi kasus tipe-1 atau desain studi kasus tunggal holistik. Studi kasus

tunggal holistik menurut Yin (2015) adalah sebuah studi kasus yang mencakup lebih dari satu unit analisis. Desain kasus ini menguntungkan bilamana tak satupun subunit yang logis dapat diidentifikasi dan bilamana teori relevan yang mendasari studi kasus itu adalah sifat holistik itu sendiri. Studi kasus tunggal menyajikan uji kritis suatu teori yang signifikan. Selain itu rasionalitas untuk studi kasus tunggal adalah kasus tersebut menyajikan kasus ekstrem dan unik (Yin:2015). 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. Dengan desain ini diharapkan peneliti dapat menggambarkan ciri khas dan keunikan dari *absorptive capacity* yang ada di PD BPR Bank Sleman.

3.5. Sumber Data

Suharsimi (2010) mengatakan bahwa data adalah hasil pencatatan seorang peneliti baik yang berupa fakta atau angka. Pendapat lain mengatakan bahwa data meliputi semua hal yang dicatat dan ditemukan peneliti secara aktif selama studi, seperti transkrip wawancara, catatan hasil pengamatan, catatan harian, foto, dokumen (Emzir:2012).

Menurut Patton, terdapat tiga jenis data penelitian kualitatif yaitu :

(1) Hasil wawancara berupa tanggapan mendalam tentang pengalaman, persepsi, pendapat, perasaan dan pengetahuan,

(2) Hasil pengamatan berupa deskripsi kegiatan, perilaku, tindakan, percakapan, interaksi interpersonal, organisasi, proses masyarakat atau aspek lain dari pengalaman manusia yang dapat diamati,

(3) Dokumen meliputi catatan harian, surat-surat, publikasi, laporan resmi, catatan program lain-lain

Dari keterangan di atas dapat dijelaskan bahwa data adalah kenyataan atau fakta baik berupa benda, peristiwa, tulisan atau angka yang sengaja dikumpulkan atau dicatat melalui pengamatan atau wawancara untuk keperluan penalaran atau penelitian tertentu.

Dilihat dari sumbernya, terdapat dua macam sumber data (Djamal:2017) yaitu:

(1) Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang dapat memberikan data secara langsung tanpa melalui perantara. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil dari wawancara langsung yang dilakukan terhadap direktur utama, kepala divisi bisnis serta kepala divisi operasional. Selain itu, data primer dalam penelitian ini juga bersumber dari hasil observasi atau pengamatan langsung aktivitas dan kegiatan perusahaan terkait proses dan mekanisme *absorptive capacity* selama penelitian berlangsung.

(2) Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang memberikan data secara tidak langsung yaitu melalui orang lain atau dokumen asli. Data sekunder yang

akan digunakan di sini adalah laporan-laporan dari perusahaan, buku teks terkait yang bersumber langsung dari PD BPR Bank Sleman.

3.6. Keabsahan Data

Tidak semua data yang diperoleh peneliti selalu benar atau sahih sesuai dengan realitas yang ada. Oleh karena itu, peneliti harus melakukan pemeriksaan apakah data yang diperoleh memiliki keabsahan atau tidak. Teknik keabsahan data didasarkan pada kriteria tertentu. Ada empat kriteria pemeriksaan keabsahan data (Moleong:2002), yaitu :

(1) Derajat Kepercayaan (*Credibility)*

Dalam penelitian kualitatif digunakan istilah kredibilitas atau derajat kepercayaan untuk menjelaskan bahwa hasil penelitian yang dilakukan benar-benar menggambarkan objek yang sesungguhnya. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menguji kredibilitas data penelitian kualitatif, antara lain :

(a) Perpanjangan Keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti dalam situasi sosisal dilakukan baik melalui pengamatan maupun wawancara mendalam dengan sumber data. Seorang peneliti sangat sulit mendapatkan data yang lengkap dan kredibel jika keterlibatannya dalam situasi social relatif baru baginya, hanya dalam waktu singkat, hanya sekali dua kali saja. Dengan perpanjangan keikutsertaan, maka peneliti dapat membangun komunikasi dan kesan positif dengan informan, yang

terpenting adalah mencek kembali apakah data yang diperoleh belum lengkap dan benar, maka peneliti mengadakan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui dan jika pandangan perlu diperdalam kepada sumber data yang lain. Dengan perpanjangan kegiatan pengamatan dan wawancara yang mendalam ini, peneliti bisa mendapatkan data yang lebih kredibel. Perpanjangan keikutsertaan juga berfungsi untuk menghindari kemungkinan masuknya nilai-nilai dan pandangan subjektif yang dibawa oleh peneliti sendiri.

(b) Ketekunan Pengamatan

Peningkatan ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur situasi social yang relevan dengan masalah atau isu yang sedang dicari. Dengan kata lain ketekunan pengamatan dilakukan untuk mendapatkan kedalaman data tentang objek yang sedang dikaji.

(c) Triangulasi

Triangulasi selain dapat dipakai sebagai teknik mengumpulkan data penelitian, di sisi lain berfungsi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data penelitian. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan kebsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Moleong (2002) ada empat macam triangulasi untuk pemeriksaan keabsahan data yaitu :

- Triangulasi sumber : menguji kredibilitas data dengan cara membandingkan berbagai sumber yang berbeda, dalam penelitian ini triangulasi sumber dilakukan dengan mengadakan wawancara terhadap beberapa orang yang berbeda, jika data tersebut sudah sama berarti data sudah kredibel dan jika data tersebut berbeda maka peneliti perlu meminta kesepakatan (*member check)* dengan beberapa orang tersebut sehingga menghasilkan data yang sama.
- Triangulasi teknik : menguji kredibilitas data dengan cara membandingkan beberapa teknik yang berbeda terhadap sumber yang sama, dalam penelitian ini dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi.
- Triangulasi peneliti : menguji kredibilitas data dengan cara memanfaatkan peneliti atau pengamat lain untuk pengecekan kembali terhadap data yang diperoleh, pemanfaatan pengamat lain ini sangat membantu mengurangi kemungkinan terjado distorsi dalam pengumpulan data yang disebabkan masuknya unsur-unsur subjektif dari peneliti.
- Triagulasi teori : menguji kredibilitas data dengan cara memanfaatkan teori dengan asumsi bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu

teori atau lebih, artinya bahwa apabila peneliti telah melakukan analisis yang menghasilkan pola hubungan beserta penjelasan-penjelasannya maka perlu dibandingkan dengan penjelasan lain yang sama temanya melalui pendekatan induktif atau dengan menggunakan logika.

(d) Pengecekan Sejawat

Pengecekan sejawat merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil sementara atau hasil akhir dengan rekan-rekan sejawat. Melalui diskusi secara insentif ini peneliti mendapatkan masukan, saran dan koreksi sehingga kemungkinan terjadi kesalahan dalam melakukan kategorisasi, pola dan interpretasi dapat dihindari.

(e) Kecukupan Referensi

Untuk memenuhi keabsahan data diperlukan referensi yang cukup yang dapat dijadikan bukti pendukung atas data yang dikumpulkan. Dengan kata lain, bahan referensi yang tersedia dalam jumlah yang memadai dapat digunakan sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data.

(f) Analisis Kasus Negatif

Data dianggap kredibel apabila semua data yang dikumpulkan tidak berbeda atau saling bertentangan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data yang kredibel peneliti harus melakukan analisis kasus negatif guna mengetahui apakah data yang ditemukan sudah

konsisten. Analisis kasus negatif berarti peneliti mengkaji kembali apakah data yang berbeda atau bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Apabila masih menemukan perbedaan maka peneliti harus mempelajari dan mendalami mengapa terjadi perbedaan sampai tidak ditemukan lagi perbedaan.

(g) Pengecekan Anggota

Data yang telah dikumpulkan oleh peneliti perlu dilakukan pengecekan ulang kepada informan yang memberi data agar benar-benar sesuai dengan apa yang dipaksud oleh informan tersebut.

(2) Keteralihan (*Transferability*)

Dalam penelitian kualitatif tidak dikenal validitas eksternal tetapi menggunakan istilah atau konsep ketaralihan (*transferability*). Keteralihan berarti bahwa hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan pada situasi lain yang memiliki karakteristik dan konteks yang relatif sama. Untuk melakukan pengalihan hasil penelitian, peneliti harus mencari dan mengumpulkan data empiris tentang kesamaan konteks.

(3) Kebergantungan (*Dependability*)

Dalam penelitian kualitatif dikenal *dependability* yang dilakukan dengan mengadakan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Proses auditing dilakukan oleh auditor independen atau pembimbing dengan cara mengaudit secara keseluruhan kegiatan peneliti dalam melakukan penelitian.

(4) Kepastian (*Confirmability*)

Menguji konfirmability berarti menguji keseluruhan proses dan hasil penelitian sehingga diperoleh kepastian. Pengujian ini dilakukan oleh seorang auditor independen atau pembimbing untuk mendapatkan hasil penelitian yang objektif.

3.7. Metode Pengumpulan Data

Menurut Yin (2015), terdapat enam sumber bukti yang dapat dijadikan fokus pengumpulan data studi kasus, yaitu :

(1) Dokumentasi

Dokumentasi terdiri dari beberapa jenis dokumen, antara lain :

- Surat, memorandum, dan pengumuman resmi
- Agenda, kesimpulan pertemuan, dan laporan peristiwa tertulis lainnya
- Dokumen administratif, seperti : proposal, laporan kemajuan, dan dokumen intern lainnya
- Penelitian atau evaluasi resmi pada situs yang sama
- Kliping baru dan artikel lain yang muncul di media masa.

Dokumen memainkan peran penting dalam pengumpulan data studi kasus.Penelusuran sistematis terhadap dokumen yang relevan karena sangat penting sekali bagi rencana pengumpulan data. Dokumen ini juga bermanfaat pada keakuratan data.

(2) Rekaman

Rekaman arsip yang dimaksud di sini meliputi :

- Rekaman layanan
- Rekaman keorganisasian
- Peta dan karakteristik geografis suatu tempat
- Daftar nama dan komoditi lain yang relevan
- Data survey
- Rekaman-rekaman pribadi

Rekaman arsip ini dapat digunakan bersama-sama dengan sumber informasi lain dalam pelaksanaan studi kasus.

(3) Wawancara

Salah satu sumber informasi studi kasus yang sangat penting adalah wawancara. Wawancara dapat mengambil beberapa bentuk. Dalam penelitian uni teknik yang digunakan adalah wawancara studi kasus bertipe *open-ended* dimana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa di samping opini mereka mengenai peristiwa yang ada.

(4) Observasi Langsung

Disamping wawancara, penelitian ini juga melakukan metode observasi langsung. Observasi yang akan dilakukan adalah observasi terhadap subjek, perilaku subjek selama wawancara, interaksi subjek dengan peneliti dan hal-hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara.

(5) Observasi Partisipan

Observasi Partisipan adalah bentuk observasi khusus di mana peneliti tidak hanya menjadi pengamat yang pasif, melainkan juga memainkan peran dalam situasi tertentu dan berpartisipasi dalam peristiwa-peristiwa yang akan diteliti.

(6) Perangkat Fisik

Sumber bukti yang terakhir adalah perangkat fisik atau kultural yaitu peralatan teknologi, alat atau instrument atau beberapa bukti fisik lainnya

3.8. Alat Bantu Pengumpulan Data

Menurut Poerwandari (1998) penulis sangat berperan dalam seluruh proses penelitian, mulai dari memilih topik, mendeteksi topik tersebut, mengumpulkan data, hingga analisis, menginterprestasikan dan menyimpulkan hasil penelitian. Dalam mengumpulkan data-data penulis membutuhkan alat bantu (instrumen penelitian). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 alat bantu, yaitu :

(1) Pedoman wawancara

Pedoman wawancara digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

(2) Pedoman Observasi

Pedoman observasi digunakan agar peneliti dapat melakukan pengamatan sesuai dengan tujuan penelitian. Pedoman observasi disusun berdasrkan hasil

observasi terhadap perilaku subjek selama wawancara dan observasi terhadap lingkungan atau setting wawancara, serta pengaruhnya terhadap perilaku subjek dan informasi yang muncul pada saat berlangsungnya wawancara.

(3) Alat Perekam

Alat perekam berguna sebagai alat bantu pada saat wawancara, agar peneliti dapat berkonsentrasi pada proses pengambilan data tanpa harus berhenti untuk mencatat jawaban jawaban dari subjek. Dalam pengumpulan data, alat perekam baru dapat dipergunakan setelah mendapat ijin dari subjek untuk mempergunakan alat tersebut pada saat wawancara berlangsung.

3.9. Analisis Data

Analisis data adalah jantung dari teori studi kasus, tetapi ini adalah yang paling sulit dan bagian yang paling tidak dapat dikodifikasi dari proses tersebut. Pentingnya analisis dalam kasus didorong oleh salah satu realitas penelitian adalah dalam studi kasus terdapat volume data yang mengejutkan. Seperti yang dijelaskan (Pettigrew:1988 dalam Eisenhardt:1989), ada bahaya yang selalu ada dalam penelitian kualitatif "*death by data asphyxiation*." Volume dari data semakin menakutkan karena masalah penelitian sering terbuka. Oleh karena itu analisis berikut ini dapat membantu mengatasi banjir data (Eisenhardt:1989).

(1) *Within-Case Analysis*

Within-case analysis biasanya melibatkan penulisan detail studi kasus untuk setiap kejadian. Penulisan kembali ini seringkali hanya deskripsi murni, tetapi ini adalah pusat dari pengetahuan (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988 dalam

Eisenhardt:1989) karena mereka membantu peneliti untuk mengatasi proses awal dalam analisis dengan volume data yang sangat besar. Analisis independen dari berbagai kasus memungkinkan peneliti untuk menghindari kewalahan karena terlalu banyak data. Selain itu, dengan menganalisis setiap kasus sebelum membandingkan berbagai kasus, peneliti mampu mendeteksi pola-pola tertentu dari berbagai kasus, dengan demikian memperdalam pemahamannya tentang kasus yang ada di titik dan memfasilitasi perbandingan lintas kasus (Sato:2015).

(2) *Cross-Case Search For Patterns*

Cross-case search for patterns di sini didorong oleh kenyataan bahwa terdapat beberapa kasus dimana peneliti melakukan over generalisasi. Mereka melompat ke kesimpulan berdasarkan data terbatas (Kahneman dan Tversky, 1973 dalam Eisenhardt:1989), mereka terlalu dipengaruhi oleh kenyataan (Nisbett dan Ross, 1980 dalam Eisenhardt:1989) atau oleh lebih banyak elit responden (Miles & Huberman, 1984 dalam Eisenhardt:1989), mereka mengabaikan sifat statistik dasar (Kahneman dan Tversky, 1973 dalam Eisenhardt:1989), atau kadang-kadang mereka tidak sengaja jatuh pada bukti tidak jelas (Nisbett & Ross,1980 dalam Eisenhardt:1989). Bahayanya adalah bahwa para peneliti mencapai kesimpulan prematur dan bahkan palsu sebagai hasilnya adalah pemrosesan informasi yang bias.

Bias dapat terjadi dalam *cross-case search for patterns*, yang dapat mengarah ke kesimpulan yang keliru. Ada tiga cara untuk mencegah bias (Sato:2015). Yang pertama adalah memisahkan kasus ke dalam kategori dan melihat kesamaan dalam setiap kelompok dan perbedaan antara kelompok. Yang

kedua adalah membagi kasus menjadi pasangan untuk perbandingan, kemudian mencari perbedaan antara kasus yang serupa dan untuk kesamaan antara kasus yang tampak berbeda. Yang ketiga adalah untuk membagi data sesuai dengan sumber data dan mencoba untuk mendapatkan wawasan ke dalam data khusus yang heterogen.

BAB IV

TEMUAN EMPIRIS

Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai temuan-temuan empiris di lapangan. Dari data-data yang diperoleh tersebut kemudian dilakukan analisis secara mendalam menggunakan teknik *within-case analysis* yaitu dengan cara penulisan detail studi kasus untuk setiap kejadian. Setiap kasus dideskripsikan secara lengkap di sini. Dengan menganalisis setiap kasus sebelum membandingkan berbagai kasus, peneliti mampu mendeteksi pola-pola tertentu dari berbagai kasus, dengan demikian memperdalam pemahamannya tentang kasus yang ada dan memfasilitasi perbandingan lintas kasus (Sato:2015). Jadi, di sini penulis berusaha menggambarkan secara detail kejadian, proses atau tahapan dari setiap kasus yang bersumber dari wawancara langsung dengan responden dan juga observasi. Setiap detail kejadian tersebut dituliskan dengan disertai petikan wawancara dengan responden untuk memperkuat bukti empiris yang didapatkan. Berikut ini merupakan hasil dari *within-case analysis* mengenai proses dan mekanisme *absorptive capacity* di industri perbankan dengan studi kasus pada PD BPR Bank Sleman.

4.1. Proses *Absorptive Capacity*

4.1.1. Divisi Bisnis

a. Tahap Akuisisi

Pengetahuan eksternal merupakan elemen penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya akan

menghasilkan suatu inovasi, khususnya inovasi produk yang dilakukan oleh divisi bisnis di PD BPR Bank Sleman. Berbagai macam inovasi produk tersebut bermuara pada tercapainya tujuan bisnis perusahaan, yaitu menghasilkan laba yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Untuk mencapai target bisnis tersebut, perusahaan bersandar pada pengetahuan eksternal. Pengetahuan eksternal merupakan kunci bagi perusahaan agar mampu menghasilkan produk-produk yang sesuai keinginan pasar. Pentingnya pengetahuan eksternal ini dinyatakan oleh kepala divisi bisnis :

> *"Pengetahuan eksternal sangat penting untuk perusahaan karena dapat meningkatkan kompetensi karyawan atau pegawai sehingga meningkatkan bisnis perusahaan."*

Hal senada juga disampaikan dalam wawancara dengan direktur utama :

> *"Pengetahuan eksternal merupakan masukan yang aplikatif, sesuai, dan pas untuk menciptakan produk yang sesuai dengan harapan masyarakat."*

Pengetahuan eksternal dapat diperoleh dari berbagai sumber, dapat didapatkan di mana saja, dan kapan saja. Baik manajemen maupun karyawan selalu berusaha untuk menambah pengetahuan terutama yang berasal dari ekternal perusahaan sehingga produk yang dimiliki selalu mengalami perkembangan sesuai dengan tuntutan pasar. Berikut petikan dari wawancara dengan kepala divisi bisnis bahwa pengetahuan eksternal perusahaan berasal dari berbagai sumber, seperti yang dinyatakan oleh kepala divisi bisnis :

> *"Pengetahuan eksternal perusahaan yang digunakan untuk inovasi perusahaan antara lain bersumber dari pelatihan dan seminar-seminar ekstern yang diikuti oleh manajemen maupun karyawan, study banding di bank lain, dari regulasi (aturan*

perbankan), dari media baik cetak maupun elektronik, dari teman sejawat, bisa juga dari nasabah."

Direktur utama juga menyampaikan berbagai sumber dari pengetahuan eksternal :

"Pengetahuan eksternal perusahaan antara lain bersumber dari : survei kepuasan nasabah, program sosialisasi maupun edukasi kepada nasabah, customer gathering, masukan melalui website maupun kotak surat, juga dari asosiasi perbankan."

Dari pernyataan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan eksternal bagi divisi bisnis tidak hanya berasal dari pelatihan maupun bank lain, akan tetapi dapat bersumber dari nasabah yang biasanya menyampaikan keinginannya terhadap perusahaan, berdasarkan keinginan nasabah tersebut, maka dapat diperoleh informasi mengenai produk-produk yang diinginkan masyarakat. Nasabah merupakan salah satu sumber pengetahuan eksternal yang penting untuk perusahaan, terlebih lagi nasabah yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Nasabah yang loyal akan dengan senang hati memberikan masukan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Disamping itu, rekanan bank menjadi salah satu sumber informasi bagi perusahaan untuk memperkaya pengetahuan mengenai jenis dan ragam produk yang banyak diminati oleh masyarakat. Sedangkan sumber pengetahuan lain yang berasal dari media masa dan pelatihan akan menambah kekayaan pengetahuan yang dimiliki karyawan dan berujung pada tercetusnya ide-ide produk baru.

b. Tahap Asimilasi

Ketika perusahaan memperoleh berbagai macam informasi dan pengetahuan eksternal, tentu saja terdapat reaksi baik dari manajemen maupun dari karyawan. Respon tersebut terdiri dari dua macam, yaitu dapat berupa respon positif dan juga respon negatif. Tentu saja tidak semua pengetahuan eksternal yang diperoleh perusahaan secara serta merta diterapkan oleh perusahaan secara keseluruhan. Penyebabnya adalah pengetahuan eksternal tersebut ada yang relevan dan ada yang kurang sesuai apabila diterapkan dalam bisnis perusahaan. Sehingga harus dipilih dan dipilah terlebih dahulu supaya pengetahuan tersebut memiliki nilai manfaat yang tinggi bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Pengetahuan eksternal yang diperoleh perusahaan pertama-tama dianalisis terlebih dahulu sesuai atau tidak dengan kepentingan perusahaan. Selain itu dilihat juga apakah perusahaan perlu atau tidak untuk menerapkan pengetahuan eksternal yang diperoleh tersebut. Sikap selektif terhadap pengetahuan eksternal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala divisi bisnis ketika wawancara :

> *"Respon perusahaan terhadap pengetahuan eksternal yang di dapat secara garis besar ada 2 macam, yaitu respon positif dan respon negatif. Jadi tidak serta merta semua pengetahuan eksternal digunakan, tetapi dianalisis terlebih dahulu sesuai atau tidak dengan kepentingan perusahaan, perlu atau tidak untuk perusahaan."*

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan selalu melakukan filter terhadap pengetahuan ekternal yang begitu banyak disediakan oleh lingkungan sekitar. Perusahaan tidak selalu merespon

pengetahuan ekternal yang ada secara positif, akan tetapi juga menyeleksi secara seksama sehingga perusahaan tidak membuang waktu dan biaya untuk menyerap pengetahuan ekternal yang ke depannya justru tidak memberikan manfaat bagi perusahaan.

c. Tahap Transformasi

Pengetahuan eksternal akan menjadi suatu manfaat bagi perusahaan ketika pengetahuan tersebut diterapkan menjadi sebuah bentuk inovasi bagi perusahaan dan diterima baik oleh pasar. Untuk menghasilkan manfaat, pengetahuan eksternal setelah melalui proses analisis kemudian dikembangkan oleh perusahaan secara internal. Pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan perusahaan kemudian didiskusikan dengan pihak terkait dalam perusahaan sehingga dapat diterapkan. Seperti yang disampaikan oleh kepala divisi operasional berikut ini :

> *"Pengetahuan eksternal yang sesuai kemudian didiskusikan dengan pihak terkait, menjadi salah satu bahan untuk diskusi."*

Pengetahuan eksternal yang diperoleh tersebut kemudian dikembangkan oleh perusahaan dengan cara mengkombinasikan pengetahuan eksternal dengan pengetahuan internal yang dimiliki oleh perusahaan atau kembali lagi pada prinsip utamanya yaitu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Berikut ini merupakan pernyataan pada wawancara dengan kepala divisi operasional :

> *"Pengetahuan eksternal yang dikembangkan disesuaikan kebutuhan."*

Pada divisi bisnis PD BPR Bank Sleman, sesuai dengan Keputusan Direksi memiliki dua tugas utama yaitu memasarkan dan menyalurkan dana dalam bentuk kredit serta menghimpun dana. Dari uraian tugas tersebut maka muncullah bebagai macam produk, baik berupa produk-produk simpanan dan produk-produk kredit. Produk-produk tersebut harus selalu dilakukan inovasi sehingga masyarakat lebih tertarik terhadap produk-produk yang ditawarkan.

Produk-produk simpanan yang berupa produk tabungan yang dikembangkan PD BPR Bank Sleman adalah produk yang banyak diminati masyarakat, tingkat resiko rendah, serta mudah untuk dikembangkan. Berawal dari tukar menukar leaflet yang dengan bank-bank peer group maupun bank umum, selain itu juga dengan adanya studi banding rutin setiap tahun membuat perusahaan memiliki banyak referensi untuk membuat produk-produk baru. Dari pengetahuan eksternal tersebut kemudian dibuatlah rancangan produk baru dengan cara koordinasi internal dalam bentuk rapat. Produk tabungan yang banyak diminati oleh masyarakat hingga saat ini adalah produk tabungan berhadiah. Berbagai studi banding yang telah dilakukan oleh perusahaan memberikan berbagai macam ide mengenai tabungan berhadiah yang diminati masyarakat. Sehingga perusahaan mencoba untuk melakukan berbagai macam inovasi dengan meluncurkan produk tabungan berhadiah. Berbagai inovasi produk tersebut seperti yang disampaikan dalam wawancara dengan kepala divisi operasional :

> *"Perusahaan melakukan berbagai inovasi produk dengan cara melihat produk-produk yang dikembangkan bank lain serta banyak diminati masyarakat. Misalnya tabungan mutiara dan tabungan arofah yang dikembangkan karena bank-bank lain telah memiliki produk berhadiah."*

Pada produk pinjaman, PD BPR Bank Sleman juga terus selalu berupaya untuk melakukan inovasi sehingga dana dapat tersalurkan ke masyarakat dalam bentuk kredit secara cepat. Untuk produk kredit, perusahaan juga melihat suku bunga yang ditawarkan bank lain, baik bank umum maupun sesama BPR. Selain itu yang terpenting adalah perusahaan juga melihat BLR (*Basic Landing Rate*) yaitu penentuan suku bunga dengan didasarkan berapa *cost* yang dibutuhkan, berapa pendapatan yang akan diperoleh, serta berapa resiko yang akan timbul ketika terjadi gagal bayar. Sikap selektif perusahaan terhadap penentuan produk pinjaman baru tergambar dari pernyataan kepala divisi operasional berikut ini:

> *"Untuk produk pinjaman, perusahaan melihat bunga pasar, misalnya produk KUBS yang diluncurkan untuk memerangi KUR yang dimiliki oleh bank umum. Selain itu juga melihat BLR (Basic Landing Rate) dengan memproyeksikan berapa cost, berapa pendapatan, dan berapa resiko apabila terjadi gagal bayar."*

Produk-produk yang telah dirancang dan dibikin draft oleh perusahaan kemudian diajukan kepada regulator dan pengawas lembaga keuangan yaitu Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk kemudian diberikan persetujuan terhadap produk baru yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Tanpa persetujuan OJK produk yang telah dirancang tidak akan terwujud. Sehingga dapat dikatakan bahwa

pada tahapan ini merupakan tahapan paling penting karena menyangkut keberhasilan atau kegagalan sebuah penerapan pengetahuan baru atau inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. OJK dapat menjadi penghambat bagi terwujudnya suatu inovasi apabila produk yang diajukan dinilai tidak *visible* dan tidak sesuai dengan regulasi yang ada. Apabila produk yang dipresentasikan kepada OJK tidak mendapatkan persetujuan maka otomatis produk tidak dapat dilanjutkan. Pentingnya persetujuan regulator bagi terwujudnya produk-produk baru yang telah dirancang seperti yang diungkapkan kepala divisi bisnis :

> *"Semua produk baru sebelum diluncurkan harus dipresentasikan kepada OJK untuk mendapatkan persetujuan, apabila tidak disetujui oleh OJK maka produk tidak bisa dilanjutkan. Jadi berhasil atau tidaknya inovasi suatu produk baru tergantung pada OJK, misalnya produk kredit haji yang pernah diajukan Bank Sleman tidak mendapatkan persetujuan OJK sehingga gagal diluncurkan."*

d. Tahap Eksploitasi

Setelah mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan, sebuah inovasi produk dapat diterapkan. Di sini terdapat suatu proses penggunaan pengetahuan baru secara konsisten untuk penggunaan komersial dalam jangka waktu yang lama. Produk baru yang telah mendapatkan persetujuan dari OJK tersebut kemudian dituangkan dalam sebuah keputusan direksi. Selanjutnya produk tersebut dapat dipasarkan kepada masyarakat.

Pemasaran produk baru yang dilakukan oleh PD BPR Bank Sleman adalah melalui peluncuran produk dengan mengundang nasabah, pejabat setempat serta masyarakat umum. Selain itu pemasaran juga dilakukan oleh marketing yang berada di bawah divisi bisnis serta seluruh karyawan. Saluran promosi lain seperti media massa baik cetak maupun elektronik juga digunakan oleh Bank Sleman untuk mendukung keberhasilan suatu inovasi produk. Promosi merupakan salah satu sarana untuk menggunakan pengetahuan baru secara konsisten. Karena yang terpenting dalam suatu inovasi produk yang menentukan berhasil atau gagalnya sebuah produk adalah keberlanjutan produk itu sendiri, seperti yang dijelaskan oleh kepala divisi bisnis :

> *"Pada intinya keberhasilan suatu produk baru dapat dilihat dari apakah produk tersebut suistainable atau tidak."*

e. Analisis dengan Penelitian Terdahulu Mengenai Proses *Absorptive Capacity* pada Divisi Bisnis

Tabel 4.1 di bawah ini merupakan hasil deskripsi mengenai proses *absorptive capacity* pada divisi bisnis. Pada tabel ini dijelaskan mengenai data empiris di lapangan setiap tahap *absorptive capacity* yang ditemukan pada divisi bisnis dibandingkan dengan literatur, sehingga dapat diketahui apakah temuan di lapangan mengonfirmasi teori yang ada.

Tabel 4.1. Analisis temuan empiris dibandingkan dengan studi literatur mengenai proses *absorptive capacity* pada divisi bisnis

No	*Tahap Absorption*	Hasil Analisis	Temuan Empiris	Literatur Pendukung
1.	Akuisisi	Mendukung	- Pengetahuan eksternal menjadi kunci untuk menciptakan inovasi dan mencapai target bisnis perusahaan - Pengetahuan eksternal diperoleh dari berbagai sumber, dapat didapatkan di mana saja, dan kapan saja - Manajer maupun karyawan selalu berusaha menambah pengetahuan eksternal untuk menghasilkan ide-ide produk baru	Kemampuan akuisisi mewakili kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan yang bermanfaat (Zahra dan George, 2002).
2.	Asimilasi	Mendukung	- Respon perusahaan terhadap pengetahuan ekternal terdiri dari 2 macam, yaitu respon positif dan juga respon negatif - Pengetahuan ekternal dipilih dan dipilah, serta dianalisis yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	Asimilasi memudahkan pemahaman pengetahuan baru, 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).
3.	Transformasi	Mendukung	- Pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan perusahaan didiskusikan dengan pihak internal terkait - Pengetahuan eksternal dikembangkan, disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan - Pengetahuan eksternal yang diperoleh tentang produk kemudian dibuat rancangan produk baru dengan cara koordinasi internal dalam bentuk rapat - Produk-produk yang telah dirancang dan dibikin draft oleh perusahaan diajukan kepada regulator dan pengawas lembaga keuangan yaitu Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk kemudian dimintakan persetujuan	Kemampuan transformasi memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi, menyesuaikan, dan menggabungkan pengetahuan baru dengan pengetahuan internal (Fosfuri dan Tribó,2008).
4.	Eksploitasi	Mendukung	- Dikeluarkannya Surat Keputusan Direksi - Acara Peluncuran produk - Promosi produk secara konsisten kepada nasabah secara langsung, serta melalui media cetak maupun elektronik	Perusahaan memanfaatkan kemampuan eksploitasi untuk menciptakan perubahan atau penyempurnaan inkremental terhadap kemampuan penciptaan nilai yang ada pada perusahaan (Maret 1991; Benner dan Tushman, 2003).

4.1.2. Divisi Operasional

a. Tahap Akuisisi

Pengetahuan eksternal organisasi memiliki peran yang sangat penting bagi perkembangan bisnis perusahaan, terlebih pada sisi operasional perusahaan. Tanpa penyerapan pengetahuan eksternal, organisasi akan jalan di tempat tanpa kemajuan yang berarti. Sehingga perusahaan selalu membutuhkan pengetahuan baru terutama yang bersumber dari eksternal perusahaan. Pengetahuan eksternal merupakan sumber dari ide-ide baru tekait inovasi layanan pada operasional perusahaan. Hal ini seperti yang diungkapkan kepala divisi operasional dalam wawancara :

> *"Pengetahuan eksternal sangat penting sekali bagi Bank Sleman, pengetahuan eksternal dapat memunculkan ide-ide baru."*

Sumber pengetahuan eksternal pada divisi operasional terdiri dari berbagai macam sumber, antara lain :

- Regulasi : regulasi yang dimaksud adalah peraturan-peraturan perbankan yang bersumber dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia (BI), Peraturan Kementrian Dalam Negeri, serta Peraturan Pemerintah.
- *Peer Group* : yang dimaksud di sini adalah suatu organisasi yang beranggotakan bank-bank di seluruh Indonesia, seperti Perbamida dan Perbarindo, dalam organisasi ini selalu dilakukan tukar menukar informasi sehingga menambah pengetahuan antar bank-bank anggotanya

- Bank umum
- Seminar-seminar
- Studi banding

Dari rincian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan eksternal sangat beragam sumbernya. Perusahaan, khususnya divisi operasional terus berupaya untuk selalu meningkatkan pengetahuannya sehingga pelayanan kepada nasabah yang dilakukan oleh perusahaan selalu menjadi lebih baik sehingga nasabah menjadi lebih loyal terhadap perusahaan. Berbagai macam sumber-sumber pengetahuan eksternal yang menjadi kunci dari ide-ide baru perusahaan tersebut seperti diungkapkan kepala divisi operasional :

> *"Pengetahuan eksternal terdiri dari beberapa sumber yaitu regulasi, peer group, bisa dari bank umum, seminar-seminar, dan studi banding."*

Perusahaan memiliki keterbukaan terhadap berbagai macam pengetahuan eksternal. Perusahaan selalu berupaya mencari dan menggali pengetahuan-pengetahuan baru dengan cara menciptakan hubungan dengan eksternal yang terlihat dengan adanya keikutsertaan perusahaan pada asosiasi perbankan juga dengan inisiasi perusahaan melakukan studi banding ke bank-bank lain dalam rangka memperkaya informasi.

b. Tahap Asimilasi

Pengetahuan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan tidak seluruhnya diserap untuk dicontoh dan diterapkan pada divisi operasional. Pengetahuan-pengetahuan tersebut pertama-tama harus dilakukan survei

terlebih dahulu, selain itu juga harus dikaji apakah layak atau tidak apabila diterapkan. Oleh karena itu penting untuk membentuk sebuah tim yang tujuannya khusus untuk mengkaji pengetahuan baru yang akan diterapkan. Pengetahuan masyarakat terutama nasabah juga harus dipertimbangkan ketika akan menentukan untuk menerapkan suatu pengetahuan baru. Perusahaan secara serius mengkaji pengetahuan baru sehingga dapat menjadi landasan dalam mengembangkan perusahaan khususnya dalam bidang operasional. Bentuk keseriusan perusahaan tersebut seperti yang diungkapkan oleh kepala divisi operasional :

> *"Sebelum memutuskan untuk menerapkan pengetahuan baru, perusahaan membentuk suatu tim yang kemudian tim tersebut melakukan survei dan kajian apakah pengetahuan tersebut layak atau tidak untuk dterapkan."*

Menganalisis, mengolah, menafsirkan dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal adalah sangat penting untuk menentukan langkah selanjutnya yang akan diambil terhadap pengetahuan tersebut. Sehingga jangan sampai pengetahuan eksternal yang diterapkan pada perusahaan pada akhirnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan bagi perkembangan perusahaan, bahkan bisa jadi pengetahuan tersebut justru menimbulkan kerugian bagi perusahaan di kemudian hari.

c. Tahap Transformasi

Pengetahuan eksternal yang dianggap layak dan mampu meningkatkan kegiatan operasional perusahaan dikembangkan oleh perusahaan menjadi sebuah inovasi baru. Penerapan pengetahuan eksternal tersebut pertama-tama dilakukan dengan cara koordinasi baik secara

internal maupun secara eksternal dengan pihak terkait yang mendukung terwujudnya layanan baru tersebut. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh kepala divisi operasional :

> *"Setelah ditentukan untuk menerapkan pengetahuan eksternal tersebut tim yang telah dibentuk kemudian melakukan koordinasi dengan bagian terkait, misalnya ketika akan meluncurkan ATM, tim melakukan koordinasi dengan Bank Mandiri Syariah, dengan X-link serta dengan core banking."*

Koordinasi tersebut penting untuk dilakukan sehingga penerapan layanan baru benar-benar matang dan tidak menimbulkan permasalahan di kemudian hari. Koordinasi secara internal juga dilakukan secara terus-menerus sebelum layanan baru diterapkan. Berbagai rapat koordinasi diselenggarakan antar bagian terkait. Karyawan sebagai pelaksana harus benar-benar memahami mengenai operasional dari layanan baru tersebut. Selain itu juga dibuat prosedur baku sehingga penerapannya tidak menyimpang dari standar yang dimiliki perusahaan. Hal ini dinyatakan oleh kepala divisi operasional :

> *"Sebelum diterapkan layanan baru, terlebih dahulu tim membuat SOP sebagai pedoman dalam pelaksanaannya."*

Ketika seluruh pihak terkait telah siap dengan layanan baru yang telah dirancang, biasanya studi banding khusus dilakukan terhadap bank yang telah berhasil menerapkan produk serupa. Tujuannya adalah melihat apakah masih ada kekurangan atau tidak terkait layanan yang akan diluncurkan. Pentingnya studi banding ini seperti diungkapkan kepala divisi operasional :

"Sebelum produk diterapkan, studi banding biasanya juga dilakukan ke bank lain yang telah berhasil menerapkan terlebih dahulu."

Setelah dipastikan layanan telah layak secara internal, kemudian perusahaan segera mengajukan layanan baru tersebut ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK). OJK menjadi penentu apakah layanan baru dapat diluncurkan atau justru gagal dilanjutkan. Hal ini seperti yang disampaikan kepala divisi operasional :

"Setelah rancangan siap, kemudian diajukan ke OJK."

d. Tahap Eksploitasi

Peluncuran layanan baru siap untuk dilakukan ketika OJK telah menyatakan setuju terhadap layanan tersebut. Oleh karena itu, setelah mendapat persetujuan dari OJK maka perusahaan segera mengeluarkan keputusan direksi sehingga layanan baru tersebut dapat segera dioperasionalkan. Selain itu juga dilakukan sosialisasi dan promosi kepada nasabah dan masyarakat umum supaya layanan tersebut mampu mendorong operasional perusahaan. Sehingga pada akhirnya nasabah menjadi lebih puas terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan selalu berusaha agar layanan-layanan baru yang diciptakan dikenal dan memperoleh kepercayaan yang tinggi dari masyarakat. Sehingga perusahaan membuat acara resmi untuk peluncuran layanan dengan dihadiri pejabat terkait. Pentingnya sosialisasi dan promosi ini seperti yang diungkapkan kepala divisi operasional dalam wawancara :

"Setelah disetujui oleh OJK maka layanan baru dapat segera operasional dan dilakukan promosi kepada masyarakat, contohnya

untuk produk ATM dengan cara peluncuran oleh Bupati Sleman dan dipromosikan di berbagai media massa."

e. Analisis dengan Penelitian Terdahulu Mengenai Proses *Absorptive Capacity* pada Divisi Operasional

Tabel 4.2 di bawah ini merupakan hasil deskripsi mengenai proses *absorptive capacity* pada divisi operasional. Pada tabel ini dijelaskan mengenai data empiris di lapangan setiap tahap *absorptive capacity* yang ditemukan pada divisi operasional dibandingkan dengan literatur, sehingga dapat diketahui apakah temuan di lapangan mengonfirmasi teori yang ada.

Tabel 4.2. Analisis temuan empiris dibandingkan dengan studi literatur mengenai proses *absorptive capacity* pada divisi operasional

No	*Tahap Absorption*	Hasil Analisis	Temuan Empiris	Literatur Pendukung
1.	Akuisisi	Mendukung	- Pengetahuan eksternal merupakan sumber dari ide-ide baru tekait inovasi layanan - Perusahaan selalu berupaya mencari dan menggali pengetahuan-pengetahuan baru dengan cara menciptakan hubungan dengan pihak eksternal	Hamel (1991) mencatat potensi untuk memperoleh pengetahuan baru memotivasi perusahaan untuk terlibat dalam hubungan eksternal (misalnya kolaborasi antar organisasi, kemitraan, dll.).
2.	Asimilasi	Mendukung	- Pembentukan tim untuk mengkaji kelayakan pengetahuan baru yang akan diterapkan - Menempatkan masyarakat terutama nasabah sebagai faktor kunci dalam menentukan pengetahuan baru yang akan diterapkan	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).
3.	Transformasi	Mendukung	- Koordinasi secara internal pengetahuan baru yang telah dipilih untuk diterapkan - Pembuatan SOP sebagai pedoman dalam pelaksanaan layanan baru - Mengajukan layanan baru yang telah dirancang ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK)	transformasi memungkinkan perusahaan untuk melakukannya menggabungkan pengetahuan yang baru didapat dan dipahami dengan pengetahuan yang ada (Lane *etal* ., 2006).
4.	Eksploitasi	Mendukung	- Pengesahaan layanan baru dengan surat keputusan direksi - Peluncuran produk oleh pejabat terkait serta promosi melaui media cetak dan elektronik	Eksploitasi merupakan kemampuan untuk menggunakan secara konsisten pengetahuan baru yang diperoleh untuk penggunaan komersial dalam jangka waktu yang lama Zahra dan George (2002)

4.2. Mekanisme Organisasi

4.2.1. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Koordinasi

a. Kemampuan Koordinasi Antar Lintas-Fungsional

Pengetahuan eksternal baru tidak akan mampu terserap dengan baik apabila antar lintas fungsional tidak mampu bekerjasama, berkoordinasi dan bertukar pikiran. Dalam hal ini koordinasi melibatkan kedua divisi, yaitu divisi bisnis dan divisi operasional. Keduanya saling terkait sehingga saling mendukung dan melengkapi dalam menyikapi pengetahuan-pengetahuan eksternal yang penting untuk kemajuan bisnis perusahaan. Kemampuan koordinasi antar lintas fungsional menjadi sebuah kunci keefektifan dalam keseluruhan tahapan *absorptive capacity*. Seperti yang dinyatakan kepala divisi bisnis :

> *" Koordinasi antar bagian, antara divisi bisnis dan divisi operasional sangat diperlukan dalam penyerapan pengetahuan eksternal."*

Dalam proses akuisisi, kemampuan koordinasi lintas fungsional tercermin ketika pada divisi operasional, khususnya bagian pelayanan mendapat pengetahuan eksternal yang sumbernya adalah nasabah yang menginginkan produk baru yang mereka inginkan. Kemudian pengetahuan eksternal tersebut disampaikan kepada pihak terkait, khususnya divisi bisnis untuk menjadikan sebuah pertimbangan dalam melakukan inovasi produk. Begitu juga sebaliknya, ketika divisi bisnis memperoleh masukan baru terkait layanan perusahaan yang bersumber dari nasabah, maka mereka juga akan menyampaikannya kepada divisi operasional. Kedua divisi saling berkoordinasi ketika memperoleh masukan dari eksternal. Bentuk koordinasi ini seperti yang disampaikan kepala divisi bisnis :

> *"Layanan ATM terwujud karena adanya desakan masyarakat yang menginginkan layanan ATM. Mereka menyampaikan kepada pihak*

bank baik melalui customer service maupun marketing untuk segera mengeluarkan layanan ATM karena di jaman canggih seperti saat ini apabila tidak memiliki layanan ATM maka akan ketinggalan. Kemudian pihak bank segera melakukan koordinasi untuk mewujudkan layanan tersebut."

Pengetahuan eksternal tersebut menjadikan perusahaan memperoleh tambahan pengetahuan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Pengetahuan ekternal yang dikomunikasikan secara baik merupakan kunci dalam penyerapan pengetahuan eksternal.

Dalam proses asimilasi, koordinasi antar lintas fungsional ditunjukkan dalam bentuk rapat bersama yang melibakan seluruh bagian-bagian terkait baik dari divisi bisnis dan divisi operasional. Dalam rapat koordinasi ini disampaikan masukan-masukan yang berupa pengetahuan baru yang didapatkan. Pengetahuan baru tersebut kemudian dibahas bersama-sama untuk memilih dan memilah mana yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rapat koordinasi tersebut menjadi sarana penting dalam memaknai pengetahuan ekternal yang ada. Berikut merupakan bukti pentingnya rapat koordinasi struktural yang disampaikan oleh direktur utama :

"Pengetahuan eksternal yang didapatkan kemudian hasilnya didiskusikan dalam rapat struktural untuk membahas masukan-masukan eksternal."

Dalam proses transformasi, koordinasi antar lintas fungsional dilakukan dengan cara koordinasi merumuskan produk maupun layanan baru yang dikombinasikan dengan pengetahuan yang telah ada dalam perusahaan. Dengan adanya koordinasi maka produk maupun layanan baru yang dihasilkan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, selain itu juga untuk mengatasi perbedaan, menafsirkan masalah, dan membangun pemahaman tentang pengetahuan eksternal baru.

Dalam proses eksploitasi, koordinasi antar lintas fungsional tercermin dengan adanya kerjasama antar bagian, baik divisi bisnis maupun operasional dalam menyelenggarakan acara-acara dalam rangka

memperkenalkan produk dan layanan baru kepada masyarakat, baik berupa peluncuran produk maupun kegiatan promosi. Acara tersebut selalu melibatkan seluruh bagian baik dalam divisi bisnis maupun operasional sehingga hubungan saling silang antar fungsional ini menjadi cara yang efektif untuk menghasilkan komitmen dan memfasilitasi implementasi keputusan.

b. Partisipasi Dalam Pembuatan Keputusan

Partisipasi memungkinkan interaksi antara berbagai perspektif dan mengarah ke jaringan internal yang kaya pengetahuan yang beragam. Partisipasi seluruh bagian di PD BPR Bank Sleman menempati posisi yang cukup penting dalam proses penyerapan pengetahuan terutama pada tahapan akuisisi dan asimilasi.

Dalam proses akuisisi, partisipasi karyawan tercermin dengan diberikannya peluang kepada karyawan, khususnya bagian terkait untuk mencari produk-produk dan layanan yang bagus dan dapat diterapkan di perusahaan. Dibukanya partisipasi karyawan tersebut seperti yang diungkapkan oleh kepala divisi operasional :

> *"Karyawan diberikan kesempatan untuk mencari produk-produk baru yang inovatif, apabila masih kurang informasi maka perusahaan memberikan fasilitas untuk studi banding."*

Seluruh karyawan baik dalam divisi bisnis maupun operasional mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkontribusi bagi kemajuan perusahaan. Karyawan dalam divisi bisnis diberikan kesempatan untuk memberikan saran apabila terdapat produk-produk yang banyak diminati pasar yang berasal dari bank lain sebagai pesaing. Kemudian untuk karyawan dalam divisi operasional diberikan kesempatan berpartisipasi dalam menentukan layanan baru. Hal ini tercermin dengan dibukanya peluang bagi karyawan dalam menentukan *core banking* baru yang saat ini masih dalam proses seleksi. Seluruh karyawan diberikan kesempatan untuk menghadiri sosialisasi mencoba *core banking* yang ditawarkan.

Dalam proses asimilasi, partisipasi karyawan tercermin dengan diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan terkait produk dan layanan yang bersumber dari pengetahuan eksternal yang diperoleh. Karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan produk dan layanan yang benar-benar sesuai dan dibutuhkan oleh perusahaan. Sehingga disini karyawan membantu perusahaan dalam menyeleksi produk dan layanan baru yang akan diterapkan. Hal ini seperti disampaikan oleh direktur utama :

> *"Ide-ide tidak selalu berasal dari pimpinan atau atasn, bisa juga berasal dari staf sepanjang ide tersebut bagus dan aplikatif."*

c. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu aspek dari mekanisme organisasi yang tidak memiliki pengaruh dalam hal penyerapan pengetahuan ekternal di PD BPR Bank Sleman. Baik dalam tahap asimilasi, akuisisi, transformasi maupun eksploitasi. Rotasi pekerjaan bukan merupakan hal yang vital dan merubah kecepatan organisasi untuk menyerap dan menerapkan pengetahuan ekternal yang diperoleh. Penyebabnya adalah karena setiap karyawan maupun pejabat di bagian manapun berperan dalam memberikan masukan pengetahuan eksternal. Sehingga walaupun karyawan berpindah bagian maupun divisi, mereka tetap diperbolehkan untuk memberikan masukan pengetahuan eksernal yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Tidak berpengaruhnya rotasi pekerjaan dalam proses *absorptive capacity* di PD BPR Bank Sleman ini seperti yang disampaikan direktur utama :

> *"Rotasi pekerjaan menurut saya tidak berpengaruh dalam penyerapan pengetahuan eksternal, pengetahuan eksternal tidak ada hubungannya dengan bagian tertentu, karyawan maupun pejabat manapun berperan dalam memberikan masukan dari ekternal."*

4.2.2. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sistem

a. Formalisasi

Formalisasi mempengaruhi efektifnya proses *absorptive capacity*, yaitu pada tahap transformasi dan eksploitasi di PD BPR Bank Sleman. Formalisasi pada tahap transformasi tercermin dengan proses pengajuan rancangan produk dan layanan baru kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Hal ini merupakan suatu bentuk regulasi yang harus diikuti oleh perbankan. Apabila disetujui oleh OJK produk dan layanan baru tersebut baru dapat diterapkan, sedangkan apabila tidak mendapatkan persetujuan, maka produk dan layanan yang telah disusun akan gagal untuk dijalankan. Pengaruh persetujuan OJK ini seperti yang disampaikan oleh kepala divisi bisnis :

> *"Semua produk harus diajukan terlebih dahulu ke OJK untuk mendapatkan persetujuan operasional, apabila disetujui maka dapat dilanjutkan, apabila tidak disetujui maka gagal untuk diterapkan."*

Pada tahap eksploitasi, formalisasi terwujud dalam Surat Keputusan Direksi yang diterbitkan setelah produk dan layanan baru yang direncanakan telah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan. SK Direksi merupakan suatu bentuk formal yang bersumber dari internal perusahaan sehingga produk dan layanan baru dapat dijalankan secara resmi oleh perusahaan. Wajibnya formalisasi internal ini seperti yang disampaikan direktur utama dalam wawancara :

> *"Setelah disetujui oleh OJK maka produk dan layanan baru yang telah disusun harus diterapkan dengan Surat Keputusan Direksi."*

b. Rutinisasi

Rutinisasi merupakan salah satu mekanisme organisasi yang memiliki peran penting dalam proses *absorptive capacity* di PD BPR Bank Sleman. Rutinisasi menyediakan struktur yang efisien untuk pelaksanaan secara kolektif dalam pembuatan keputusan dan implementasi pengetahuan baru. Rutinisasi berperan terutama pada tahapan transformasi dan eksploitasi. Rutinisasi dalam transformasi tercermin dengan adanya diskusi rutin (rapat) intern setiap minggu untuk membahas berbagai kebijakan yang telah dipilih untuk diterapkan dalam perusahaan yang bersumber dari pengetahuan eksternal. Rapat ini diikuti oleh pejabat struktural yang berasal dari seluruh bagian. Diharapkan dengan adanya rapat rutin ini perusahaan akan memperoleh masukan-masukan sehingga produk dan layanan baru yang dibuat sesuai dengan yang diinginkan pihak eksternal. Hal ini seperti diungkapkan oleh direktur utama dalam wawancara :

> *"Masukan-masukan dari eksternal disampaikan dalam rapat untuk memperoleh produk yang diinginkan pihak eksternal."*

Dalam tahapan eksploitasi, rutinisasi tercermin dalam penerapan pengetahuan baru. Di PD BPR Bank Sleman sendiri rutinisasi dalam eksploitasi ditunjukkan dengan rutinitas karyawan dalam promosi produk dan layanan. Hal ini berujung pada keberhasilan dari produk dan layanan baru yang telah diciptakan perusahaan. Gencar dan rutinnya promosi dapat mempercepat keberhasilan produk dan layanan baru. Hal ini seperti yang disampaikan kepala divisi operasional :

> *"Keberhasilan produk dan layanan baru tergantung pada promosi, gencarnya pendekatan petugas atau marketing dan karyawan."*

4.2.3. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sosialisasi

a. Aspek Struktural Atau Kerapatan Hubungan

Aspek struktural mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menerapkan pengetahuan baru, terutama pada tahapan transformasi di PD BPR Bank Sleman. Dalam tahapan transformasi, pentingnya aspek struktural atau kerapatan hubungan tercermin ketika diskusi dalam rapat rutin yaitu ketika menentukan pengetahuan yang akan diterapkan dengan digabungkan pengetahuan internal yang ada. Setiap karyawan maupun pejabat struktural memiliki penghormatan yang tinggi terhadap masukan yang diberikan oleh setiap anggota rapat. Semuanya memiliki posisi yang sejajar dan saling menghargai terhadap perbedaan pendapat. Hal ini memiliki pengaruh besar terhadap kecepatan perumusan produk maupun layanan baru yang sedang dibahas. Hal ini seperti yang diungkapkan direktur utama :

> *"Masukan dari karyawanpun diterima sepanjang masukan tersebut aplikatif."*

b. Aspek Kognitif Atau Taktik Sosialisasi

Taktik sosialisasi menjadi penentu penerapan pengetahuan eksternal, yaitu pada tahapan eksploitasi. Wujud nyata dari pentingnya taktik sosialisasi pada proses eksploitasi di PD BPR Bank Sleman adalah bahwa kecepatan penerapan produk dan layanan baru yang bergantung pada agresifitas karyawan, terutama marketing dalam promosi memperkenalkan produk dan layanan baru kepada masyarakat. Ketika produk dan layanan baru yang diciptakan telah baik dan maksimal apabila

dalam memasarkan kurang bagus maka produk dan layanan baru tersebut akan gagal. Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala divisi bisnis :

> *"Yang mempengaruhi kecepatan produk baru berhasil adalah kekuatan produk, kecepatan pengenalan kepada masyarakat, promosi, serta agresifitas marketing."*

4.2.4. Analisis Dengan Penelitian Terdahulu Mengenai Mekanisme Organisasi

Tabel 4.3 di bawah ini merupakan hasil deskripsi mengenai mekanisme organisasi yang mempengaruhi efektivitas *absorptive capacity*. Pada tabel ini dijelaskan mengenai data empiris di lapangan peran berbagai mekanisme organisasi dalam proses *absorptive capacity* dibandingkan dengan literatur, sehingga dapat diketahui apakah temuan di lapangan mengonfirmasi teori yang ada.

Tabel 4.3. Analisis temuan empiris dibandingkan dengan studi literatur mengenai peran mekanisme organisasi dalam proses *absorptive capacity*

No	Mekanisme Organisasi	Tahap Absorptive Capacity	Hasil Analisis	Temuan Empiris	Literatur Pendukung
1. Terkait Kemampuan Koordinasi					
Kemampuan Koordinasi Antar Lintas-Fungsional		Akuisisi	Mendukung	- Koordinasi antara divisi bisnis dan operasional terkait ketika memperoleh pengetahuan eksternal yang bersumber dari nasabah	Hubungan saling silang antar fungsional meningkatkan perolehan pengetahuan dan asimilasi yang mendasari potensi daya serap setiap unit (PACAP). Selain itu, antar lintas-fungsional meningkatkan transformasi dan eksploitasi, yang mendasari *absorptive capacity* yang terealisasi oleh unit (RACAP) (Justin J. P. Jansen, et al , 2005)
		Asimilasi	Mendukung	- Rapat koordinasi menjaring masukan-masukan yang berupa pengetahuan baru yang didapatkan serta untuk memilih dan memilah pengetahuan eksternal yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	
		Transformasi	Mendukung	- Koordinasi merumuskan produk maupun layanan baru yang dikombinasikan dengan pengetahuan yang telah ada dalam perusahaan	
		Eksploitasi	Mendukung	- Kerjasama antar bagian, baik divisi bisnis maupun operasional dalam peluncuran dan promosi produk maupun layanan baru	
Partisipasi Dalam Pembuatan Keputusan		Akuisisi	Mendukung	- Diberikannya peluang kepada karyawan, khususnya bagian terkait untuk mencari produk-produk dan layanan yang bagus dan dapat diterapkan di perusahaan	Partisipasi memungkinkan akuisisi dan asimilasi pengetahuan dan meningkatkan potensi *absorptive capacity* unit (PACAP) (Justin J. P. Jansen, et al , 2005)
		Asimilasi	Mendukung	- Karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menyeleksi dan menentukan produk dan layanan yang benar-benar sesuai dan dibutuhkan oleh perusahaan	
Rotasi Pekerjaan		-	Tidak Mendukung	- Tidak memiliki pengaruh dalam hal penyerapan pengetahuan ekternal karena setiap karyawan maupun pejabat di bagian manapun berperan dalam memberikan masukan pengetahuan eksternal	Rotasi pekerjaan karena itu memungkinkan akuisisi dan asimilasi pengetahuan eksternal baru yang merupakan potensi *absorptive capacity (PACAP)*. Rotasi pekerjaan juga meningkatkan transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru yang mendasari *absorptive capacity* yang terealisasi unit (RACAP) (Justin J. P. Jansen, et al , 2005

2. Terkait Kemampuan Sistem				
Formalisasi	Transformasi	Mendukung	- Proses pengajuan rancangan produk dan layanan baru kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk mendapatkan persetujuan	Formalisasi, meningkatkan transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru yang mendasari *absorptive capacity* yang direalisasikan (RACAP) (Justin J. P. Jansen, et al , 2005)
	Eksploitasi	Mendukung	- Surat Keputusan Direksi yang diterbitkan setelah produk dan layanan baru yang direncanakan telah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan	
Rutinisasi	Transformasi	Mendukung	- Diskusi rutin (rapat) intern setiap minggu untuk membahas berbagai kebijakan dipilih untuk diterapkan dalam perusahaan yang bersumber dari pengetahuan eksternal	Rutinisasi memungkinkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi (RACAP) (Justin J. P. Jansen, et al , 2005)
	Eksploitasi	Mendukung	- Rutinitas karyawan dalam promosi produk dan layanan baru	
3. Terkait Kemampuan Sosialisasi				
Aspek struktural atau kerapatan hubungan	Transformasi	Mendukung	- Sikap saling menghormati dan mengahargai sesama karyawan terhadap semua masukan dalam rapat koordinasi perumusan produk maupun layanan baru	Keterhubungan mendorong komunikasi dan meningkatkan efisiensi bertukar pengetahuan seluruh unit (Galunic & Rodan, 1998). Keterhubungan memfasilitasi transformasi dan eksploitasi pengetahuan yang baru diperoleh dan mengembangkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi (RACAP) (Justin J. P. Jansen, et al , 2005)
Aspek kognitif atau taktik sosialisasi	Eksploitasi	Mendukung	- Agresifitas karyawan dalam promosi produk dan layanan baru kepada masyarakat.	Taktik sosialisasi mengarah pada norma sosial dan keyakinan yang kuat, yang meningkatkan komitmen dan kepatuhan dengan proses eksploitasi pengetahuan eksternal baru (Adler & Kwon, 2002). Dengan demikian, taktik sosialisasi meningkatkan transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru mengembangkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi (RACAP) (Justin J. P. Jansen, et al , 2005)

BAB V

ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian sebelumnya, yaitu *within-case analysis* telah digambarkan secara detail temuan empiris dari setiap unit kasus. Setelah diperoleh deskripsi lengkap dari setiap kasus kemudian pada bagian ini akan dilakukan analisis secara *cross-case search for patterns*. Taktiknya adalah yang pertama adalah memisahkan kasus ke dalam kategori dan melihat kesamaan dalam setiap kelompok dan perbedaan antara kelompok. Yang kedua adalah membagi kasus menjadi pasangan untuk perbandingan, kemudian mencari perbedaan antara kasus yang serupa dan untuk kesamaan antara kasus yang tampak berbeda. Yang ketiga adalah untuk membagi data sesuai dengan sumber data dan mencoba untuk mendapatkan wawasan ke dalam data khusus yang heterogen (Sato:2015). Berikut ini merupakan hasil *cross-case search for patterns* terhadap proses dan mekanisme *absorptive capacity* di industri perbankan serta mekanisme organisasi dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity* dengan studi kasus di PD BPR Bank Sleman.

5.1. Proses *Absorptive Capacity*

Dalam *cross case analysis,* pertama kali data-data empiris mengenai proses *absorptive capacity* pada setiap kasus dilakukan pemisahaan ke dalam kategori untuk dilihat kesamaan dalam setiap kelompok dan perbedaan antar kelompok. Pemisahan

kasus dan komparasi dari proses *absorptive capacity* yang dilakukan pada dua divisi di PD BPR Bank Sleman tersebut akan dijelaskan dalam bentuk tabel 5.1 di bawah ini. Dalam tabel tersebut tanda (√√√) menandakan temuan yang kuat proses *absorptive capacity*, tanda (√√) menandakan temuan yang moderat proses *absorptive capacity* dan tanda (√) menandakan temuan yang lemah proses *absorptive capacity*. Huruf A mewakili divisi bisnis , sedangkan huruf B mewakili divisi operasional.

Tabel 5.1. Komparasi proses *absorptive capacity*

Tahap *Absorptive Capacity*	**Divisi**		**Temuan Kasus**
	A	**B**	
Akuisisi	√√√	√√√	- Divisi A dan B melihat pengetahuan eksternal sebagai menjadi kunci untuk menciptakan ide-ide baru sehingga kedua divisi tersebut selalu berusaha menambah pengetahuan eksternal yang dapat diperoleh dari berbagai macam sumber.
Asimilasi	√√√	√√√	- Divisi A dan B memilih dan menganalisis pengetahuan eksternal yang diperoleh dengan disesuaikan kebutuhan perusahaan serta keinginan pasar.
Transformasi	√√	√√	- Divisi A dan B mengkombinasikan pengetahuan eksternal dengan pengetahuan internal kemudian hasilnya diajukan kepada regulator. Proses ini dapat gagal apabila regulator tidak menyetujui.
Eksploitasi	√√√	√√√	- Divisi A dan B menerapkan produk maupun layanan baru dengan diterbitkannya surat keputusan direksi selanjutnya dilakukan sosialisasi dan promosi yang berkelanjutan.

Berdasarkan tabel 5.1 kemudian disusun temuan-temuan inti untuk identifikasi pola-pola dominan yang muncul. Tabel 5.2 berikut ini merupakan gambaran dari temuan inti serta pola dominan dari masing-masing kasus.

Tabel 5.2. Temuan inti dan pola dominan dari masing-masing kasus

Tahap *Absorptive Capacity*	Divisi	
	A	**B**
Akuisisi	High	High
Asimilasi	High	High
Transformasi	Medium	Medium
Eksploitasi	High	High

Dari hasil studi kasus di lapangan yang termuat pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa dalam penelitian ini terdapat empat tahapan proses *absorptive capacity* yang terdiri dari : tahap akuisisi, tahap asimilasi, tahap transformasi, dan tahap eksploitasi yang terjadi secara linear. Setelah dianalisis dan dibandingkan dalam penelitian ini ternyata dapat ditarik kesimpulan bahwa proses *absorptive capacity* pada dua divisi di PD BPR Bank Sleman ini sama persis. Berikut ini merupakan pembahasan mengenai masing-masing tahap.

5.1.1. Akuisisi

Pada tahap akuisisi, divisi A dan divisi B memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan eksternal. Kedua divisi tersebut sama-sama melihat bahwa pengetahuan eksternal merupakan menjadi kunci untuk menciptakan ide-ide baru sehingga kedua divisi tersebut selalu berusaha menambah pengetahuan eksternal yang dapat diperoleh dari berbagai macam sumber. Divisi A menganggap bahwa pengetahuan eksternal merupakan elemen

penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya akan menghasilkan suatu inovasi. Pengetahuan eksternal merupakan kunci bagi perusahaan agar mampu menghasilkan produk-produk yang sesuai keinginan pasar. Pengetahuan eksternal bagi divisi A tidak hanya berasal dari pelatihan maupun bank lain, akan tetapi dapat bersumber dari nasabah. Divisi A selalu berusaha untuk menambah pengetahuan mereka sehingga produk yang dimiliki selalu mengalami perkembangan sesuai dengan tuntutan pasar. Divisi B juga memiliki pandangan serupa bahwa tanpa penyerapan pengetahuan eksternal, organisasi akan jalan di tempat tanpa kemajuan yang berarti. Sehingga divisi B selalu membutuhkan pengetahuan baru terutama yang bersumber dari eksternal perusahaan. Sumber pengetahuan eksternal pada divisi B terdiri dari berbagai macam sumber juga, yang terdiri dari : regulasi, *peer group,* bank umum, seminar serta studi banding. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua divisi memiliki keterbukaan terhadap berbagai macam pengetahuan eksternal.

5.1.2. Asimilasi

Pada tahap asimilasi, baik divisi A maupun divisi B memiliki kemampuan yang tinggi dalam menganalisis, mengolah, menafsirkan dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal. Divisi A dan B memilih dan menganalisis pengetahuan eksternal yang diperoleh dengan disesuaikan kebutuhan perusahaan serta keinginan pasar. Divisi A beranggapan bahwa tidak semua pengetahuan eksternal yang diperoleh perusahaan secara serta merta diterapkan oleh perusahaan secara keseluruhan. Penyebabnya adalah pengetahuan eksternal tersebut ada yang

relevan dan ada yang kurang sesuai apabila diterapkan dalam bisnis perusahaan. Sehingga harus dipilih dan dipilah terlebih dahulu supaya pengetahuan tersebut memiliki nilai manfaat yang tinggi bagi tercapainya tujuan perusahaan. Divisi A selalu melakukan filter terhadap pengetahuan ekternal yang diperoleh. Begitu pula yang dilakukan oleh divisi B, divisi ini sebelum menerapkan pengetahuan ekternal, yang dilakukan adalah survei terlebih dahulu, selain itu juga mengkaji apakah pengetahuan ekternal tersebut layak atau tidak apabila diterapkan. Divisi B melakukan filter pengetahuan dengan cara membentuk sebuah tim yang tujuannya khusus untuk mengkaji pengetahuan baru yang akan diterapkan.

5.1.3. Transformasi

Pada tahap transformasi, divisi A dan divisi B memiliki kemampuan dengan level menengah dalam mengembangkan dan mengkombinasikan pengetahuan yang ada dengan yang pengetahuan yang baru diakuisisi dan diasimilasi. Pada tahap ini kedua divisi mempunyai kemampuan hanya pada level menengah dikarenakan keduanya hanya dapat menerapkan pengetahuan baru ketika mendapat ijin dari regulator, tidak semua pengetahuan baru telah yang dipilih dan dikombinasikan dapat direalisasikan. Divisi A dan B mengkombinasikan pengetahuan eksternal dengan pengetahuan internal kemudian hasilnya diajukan kepada regulator. Proses ini dapat gagal apabila regulator tidak menyetujui. Pada tahapan ini, divisi A menentukan rancangan produk baru dengan cara koordinasi internal dalam bentuk rapat. Produk-produk yang telah dirancang dan dibikin draft oleh perusahaan kemudian diajukan kepada regulator dan pengawas lembaga keuangan yaitu Otoritas Jasa Keuangan

(OJK) untuk kemudian diberikan persetujuan terhadap produk baru yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Tanpa persetujuan OJK produk yang telah dirancang tidak akan terwujud. Sehingga dapat dikatakan bahwa pada tahapan ini merupakan tahapan paling penting karena menyangkut keberhasilan atau kegagalan sebuah penerapan pengetahuan baru atau inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Begitu pula yang terjadi pada divisi B, pada tahap ini divisi B melakukan koordinasi sehingga penerapan layanan baru benar-benar matang dan tidak menimbulkan permasalahan di kemudian hari. Koordinasi dilakukan secara terus-menerus sebelum layanan baru diterapkan. Setelah dipastikan layanan telah layak secara internal, kemudian rancangan tersebut segera diajukan ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK). OJK menjadi penentu apakah layanan baru dapat diluncurkan atau justru gagal dilanjutkan.

5.1.4. Ekspoitasi

Pada tahap terakhir, yaitu eksploitasi, divisi A dan divisi B memiliki kemampuan yang sama-sama tinggi dalam menggunakan secara konsisten pengetahuan baru yang diperoleh untuk penggunaan komersial dalam jangka waktu yang lama. Divisi A dan B menerapkan produk maupun layanan baru dengan diterbitkannya surat keputusan direksi selanjutnya dilakukan sosialisasi dan promosi yang berkelanjutan. Divisi A ketika produk baru telah mendapatkan persetujuan dari OJK maka produk baru tersebut kemudian dituangkan dalam sebuah keputusan direksi. Selanjutnya produk tersebut dapat dipasarkan kepada masyarakat. Pemasaran produk baru yang dilakukan adalah melalui peluncuran produk dengan mengundang nasabah, pejabat setempat serta masyarakat umum. Selain itu pemasaran juga

dilakukan oleh marketing langsung kepada masyarakat, juga melalui media cetak dan elektronik. Begitu pula yang dilakukan oleh divisi B, setelah mendapat persetujuan dari OJK maka segera diterbitkan keputusan direksi sehingga layanan baru dapat segera dioperasionalkan. Selain itu juga dilakukan sosialisasi dan promosi kepada nasabah dan masyarakat umum supaya layanan tersebut mampu mendorong operasional perusahaan. Sehingga pada akhirnya nasabah menjadi lebih puas terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan.

5.2. Mekanisme Organisasi

Berdasarkan hasil pendekatan *cross case analysis* dan temuan inti didapatkan pola dominan yaitu "high" pada tahap akuisisi, asimilasi, dan eksploitasi *absorptive capacity*. Sedangkan pola "medium" hanya ditemukan pada proses eksploitasi. Pada proses *absorptive capacity* tersebut terdapat peran mekanisme organisasi yang membantu sehingga proses *absorptive capacity* berjalan secara efektif. Pada bagian ini akan dilakukan identifikasi dan komparasi mengenai komponen mekanisme organisasi yang memiliki peran pada masing-masing tahapan *absorptive capacity* dalam bentuk tabel 5.3 di bawah ini. Dalam tabel tersebut tanda (√√√) menandakan temuan yang kuat peran mekanisme organisasi, tanda (√√) menandakan temuan yang moderat peran mekanisme organisasi dan tanda (√) menandakan temuan yang lemah peran mekanisme organisasi.

Tabel 5.3. Komparasi peran mekanisme organisasi dalam proses *absorptive capacity*

Mekanisme Organisasi	Proses *Absorptive Capacity*			
Terkait Kemampuan Koordinasi	**Akuisisi**	**Asimilasi**	**Transformasi**	**Eksploitasi**
1. Kemampuan Koordinasi Antar Lintas-Fungsional	√√√	√√√	√√√	√√√
2. Partisipasi Dalam Pembuatan Keputusan	√√√	√√√	-	-
3. Rotasi Pekerjaan	-	-	-	-
Terkait Kemampuan Sistem				
1. Formalisasi	-	-	√√√	√√√
2. Rutinisasi	-	-	√√√	√√√
Terkait Kemampuan Sosialisasi				
1. Aspek struktural atau kerapatan hubungan	-	-	√√√	-
2. Aspek kognitif atau taktik sosialisasi	-	-	-	√√√

Berdasarkan tabel komparasi di atas dapat diperoleh analisis bahwa tidak semua komponen organisasi memiliki peran pada masing-masing tahap *absorptive capacity*. Berikut ini merupakan uraian mengenai peran masing-masing komponen mekanisme organisasi dalam membantu efektifitas proses *absorptive capacity*.

5.2.1. Mekanisme Organisasi Terkait Kemampuan Koordinasi

a. Kemampuan Koordinasi Antar Lintas-Fungsional

Kemampuan koordinasi antar lintas fungsional memiliki peran yang kuat dalam meningkatkan perolehan pengetahuan dan asimilasi yang mendasari potensi daya serap setiap unit (PACAP). Selain itu kemampuan tersebut memiliki peran yang kuat dalam mempengaruhi efektivitas proses transformasi dan eksploitasi, yang

mendasari *absorptive capacity* yang terealisasi oleh unit (RACAP). Di PD BPR Bank Sleman sendiri pengetahuan eksternal baru tidak akan mampu terserap dengan baik apabila antar lintas fungsional tidak mampu bekerjasama, berkoordinasi dan bertukar pikiran. Dalam hal ini koordinasi melibatkan kedua divisi, yaitu divisi bisnis dan divisi operasional. Keduanya saling terkait sehingga saling mendukung dan melengkapi dalam menyikapi pengetahuan-pengetahuan eksternal yang penting untuk kemajuan bisnis perusahaan. Dalam proses akuisisi, kemampuan koordinasi lintas fungsional tecermin ketika nasabah yang menginginkan produk baru yang mereka inginkan. Divisi bisnis dan divisi operasional akan saling berkoordinasi untuk menangkap keinginan nasabah terhadap produk dan layanan perusahaan. Dalam proses asimilasi, koordinasi antar lintas fungsional ditunjukkan dalam bentuk rapat bersama yang melibatkan seluruh bagian-bagian terkait baik dari divisi bisnis dan divisi operasional. Dalam rapat koordinasi ini disampaikan masukan-masukan yang berupa pengetahuan baru yang didapatkan. Dalam proses transformasi, koordinasi antar lintas fungsional dilakukan dengan cara koordinasi merumuskan produk maupun layanan baru yang dikombinasikan dengan pengetahuan yang telah ada dalam perusahaan. Dalam proses eksploitasi, koordinasi antar lintas fungsional tercermin dengan adanya kerjasama antar bagian dalam menyelenggarakan acara-acara dalam rangka memperkenalkan produk dan layanan baru kepada masyarakat.

b. Partisipasi Dalam Pembuatan Keputusan

Partisipasi dalam pembuatan keputusan memiliki peran yang kuat dalam menciptakan efektivitas proses akuisisi dan asimilasi pengetahuan dan meningkatkan

potensi *absorptive capacity* unit (PACAP). Dalam proses akuisisi, partisipasi karyawan tercermin dengan diberikannya peluang kepada karyawan, khususnya bagian terkait untuk mencari produk-produk dan layanan yang bagus dan dapat diterapkan di perusahaan. Dalam proses asimilasi, partisipasi karyawan tercermin dengan diberikannya kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan produk dan layanan yang benar-benar sesuai dan dibutuhkan oleh perusahaan. Sehingga disini karyawan membantu perusahaan dalam menyeleksi produk dan layanan baru yang akan diterapkan.

c. Rotasi Pekerjaan

Dalam penelitian ini, rotasi pekerjaan tidak memiliki pengaruh sama sekali dalam keseluruhan tahapan *absorptive capacity*. Rotasi pekerjaan bukan merupakan hal yang vital dan merubah kecepatan organisasi untuk menyerap dan menerapkan pengetahuan ekternal yang diperoleh. Hal ini dikarenakan bahwa dalam hal penyerapan pengetahuan ekternal setiap karyawan maupun pejabat di bagian manapun berperan dalam memberikan masukan pengetahuan eksternal. Sehingga walaupun karyawan berpindah bagian maupun divisi, mereka tetap diperbolehkan untuk memberikan masukan pengetahuan eksernal yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

5.2.2. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sistem

a. Formalisasi

Formalisasi berperan kuat dalam membantu efektivitas proses transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru yang mendasari *absorptive capacity* yang

direalisasikan (RACAP). Pada tahap transformasi, formalisasi tercermin dengan proses pengajuan rancangan produk dan layanan baru kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Di sini formalisasi menjadi kunci utama dalam penerapan pengetahuan eksternal baru karena persetujuan OJK merupakan syarat utama pengetahuan eksternal baru dapat diterapkan atau tidak. Apabila disetujui oleh OJK produk dan layanan baru tersebut baru dapat diterapkan, sedangkan apabila tidak mendapatkan persetujuan, maka produk dan layanan yang telah disusun akan gagal untuk dijalankan. Pada tahap eksploitasi, formalisasi terwujud dalam Surat Keputusan Direksi yang diterbitkan setelah produk dan layanan baru yang direncanakan telah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan. SK Direksi merupakan suatu bentuk formal yang bersumber dari internal perusahaan sehingga produk dan layanan baru dapat dijalankan secara resmi oleh perusahaan.

b. Rutinisasi

Rutinisasi berperan kuat dalam membantu efektivitas proses transformasi dan eksploitasi pengetahuan eksternal baru yang mendasari *absorptive capacity* yang direalisasikan (RACAP). Rutinisasi dalam transformasi tercermin dengan adanya diskusi rutin (rapat) intern setiap minggu untuk membahas berbagai kebijakan yang akan diterapkan dalam perusahaan. Rapat ini diikuti oleh pejabat struktural yang berasal dari seluruh bagian. Diharapkan dengan adanya rapat rutin ini perusahaan akan memperoleh masukan-masukan sehingga produk dan layanan baru yang dibuat sesuai dengan yang diinginkan pihak eksternal. Dalam tahapan eksploitasi, rutinisasi tercermin dalam penerapan pengetahuan baru. Di PD BPR Bank Sleman sendiri

rutinisasi dalam eksploitasi ditunjukkan dengan rutinitas karyawan dalam promosi produk dan layanan. Hal ini berujung pada keberhasilan dari produk dan layanan baru yang telah diciptakan perusahaan.

5.2.3. Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sosialisasi

a. Aspek Struktural Atau Kerapatan Hubungan

Kerapatan hubungan memiliki peran yang kuat terhadap efektivitas proses eksploitasi. Kerapatan hubungan memungkinkan unit untuk mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal baru. Keterhubungan memfasilitasi eksploitasi pengetahuan yang baru diperoleh dan mengembangkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi (RACAP). Kerapatan gubungan mendorong komunikasi dan meningkatkan efisiensi bertukar pengetahuan seluruh unit (Galunic & Rodan, 1998). Keterhubungan memfasilitasi transformasi pengetahuan yang baru diperoleh dan mengembangkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi (RACAP). Dalam tahapan transformasi, pentingnya aspek struktural atau kerapatan hubungan tercermin ketika diskusi dalam rapat rutin yaitu ketika menentukan pengetahuan yang akan diterapkan dengan digabungkan pengetahuan internal yang ada. Setiap karyawan maupun pejabat struktural memiliki penghormatan yang tinggi terhadap masukan yang diberikan oleh setiap anggota rapat. Semuanya memiliki posisi yang sejajar dan saling menghargai terhadap perbedaan pendapat. Hal ini memiliki pengaruh besar terhadap kecepatan perumusan produk maupun layanan baru yang sedang dibahas.

b. Aspek Kognitif Atau Taktik Sosialisasi

Taktik sosialisasi memiliki peran yang kuat terhadap proses eksploitasi. Taktik sosialisasi mengarah pada norma sosial dan keyakinan yang kuat, yang meningkatkan komitmen dan kepatuhan dengan proses eksploitasi pengetahuan eksternal baru. Taktik sosialisasi meningkatkan eksploitasi pengetahuan eksternal baru mengembangkan *absorptive capacity* unit yang terealisasi (RACAP). Wujud nyata dari pentingnya taktik sosialisasi pada proses eksploitasi di PD BPR Bank Sleman adalah bahwa kecepatan penerapan produk dan layanan baru tergantung pada agresifitas karyawan dalam mengenalkannya kepada masyarakat. Ketika produk dan layanan baru yang diciptakan telah baik dan maksimal apabila dalam memasarkan kurang bagus maka produk dan layanan baru tersebut akan gagal.

Berikut ini merupakan hasil *cross-case search for patterns* terhadap proses dan mekanisme *absorptive capacity* di industri perbankan serta mekanisme organisasi dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity* dengan studi kasus di PD BPR Bank Sleman. Hasil perbandingan tersebut akan dirangkum dan disajikan dalam gambar di bawah ini untuk membantu pembaca memahami secara menyeluruh terhadap hasil temuan dalam penelitian ini, sehingga diharapkan pembaca dapat memiliki pemahaman yang sama dengan peneliti.

	Rumusan Masalah	
	1. Bagaimana proses terjadinya *absorptive capacity* di industri perbankan ?	2. Bagaimana mekanisme organisasi dalam membantu keefektifan proses *absorptive capacity* ?
Deskripsi	**Tahapan**	**Mekanisme Organisasi**
Kemampuan mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan yang dihasilkan dari luar yang sangat penting untuk operasinya	Divisi Bisnis = Divisi Operasional **Akuisisi** PACAP	• Koordinasi Antar lintas-fungsional • Partisipasi
Kemampuan menganalisis, mengolah, menafsirkan dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal	**Asimilasi**	• Koordinasi Antar lintas-fungsional • Partisipasi
Kemampuan untuk mengembangkan dan menyempurnakan rutinitas yang memudahkan kombinasi pengetahuan yang ada dengan yang pengetahuan yang baru diakuisisi dan diasimilasi	Apakah **Transformasi** berhasil? Tidak Gagal Ya RACAP	• Koordinasi Antar lintas-fungsional • Formalisasi • Rutinisasi • Aspek struktural / kerapatan hubungan
Kemampuan untuk menggunakan secara konsisten pengetahuan baru yang diperoleh untuk penggunaan komersial dalam jangka waktu yang lama	**Eksploitasi**	• Koordinasi Antar lintas-fungsional • Formalisasi • Aspek kognitif / taktik sosialisasi

Gambar 5.1. Jawaban rumusan masalah 1 dan 2

BAB VI

PENUTUP

Bagian ini mencoba menjelaskan ringkasan dari temuan dan hasil analisis studi kasus dari proses dan mekanisme *absorptive capacity* di PD BPR Bank Sleman. Di samping itu, pada bagian ini akan dijelaskan pula mengenai keterbatasan penelitian sehingga dapat menjadikan saran dan perbaikan untuk penelitian selanjutnya terutama terkait dengan *absorptive capacity*.

6.1. Kesimpulan

Pada bagian sebelumnya telah disebutkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses dan mekanisme *absorptive capacity* di industri perbankan. Berdasarkan hasil analisis secara studi kasus terhadap temuan-temuan empiris, maka penelitian ini memperoleh dua kesimpulan :

1. *Proses absorptive capacity pada divisi bisnis dan operasional terjadi secara linear, akan tetapi apabila pada tahap transformasi terjadi kegagalan maka pengetahuan eksternal baru tidak dapat diinternalisasi dalam perusahaan.*

Dalam teori *absorptive capacity* telah disebutkan bahwa proses *absorptive capacity* terdiri dari akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi. Pada tahap akuisisi, kedua manajer baik dari divisi bisnis maupun operasional memiliki pandangan yang sama, keduanya berusaha menyerap pengetahuan yang berasal dari

berbagai macam sumber, antara lain : nasabah, bank lain, media, regulasi, seminar, pelatihan, dll. Pada tahap asimilasi, kedua manajer juga menyatakan pandangan yang sama, baik divisi bisnis maupun operasional memilih dan memilah pengetahuan eksternal yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat merumuskan pengetahuan eksternal yang tepat dan sesuai dengan keinginan pasar dan tentunya dikombinasikan dengan pengetahuan yang telah ada dalam perusahaan. Pada tahap transformasipun demikian, manajer divisi bisnis dan divisi operasional menyatakan bahwa pengetahuan eksternal setelah melalui proses analisis kemudian dikembangkan oleh perusahaan secara internal. Pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan perusahaan kemudian didiskusikan dengan pihak terkait dalam perusahaan untuk kemudian diajukan kepada regulator yaitu Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Pada tahapan ini merupakan kunci utama keberhasilan penerapan pengetahuan ekternal, karena tanpa persetujuan OJK maka proses internalisasi pengetahuan akan gagal dan tidak dapat diterapkan sama sekali. Apabila telah mendapatkan persetujuan maka terbitlah Keputusan Direksi sebagai bentuk penerapan pengetahuan eksternal. Tahapan terakhir adalah eksploitasi, manajer divisi bisnis dan divisi operasional menyatakan hal yang sama, tahap eksploitasi terwujud dalam kegiatan sosialisasi dan promosi terhadap pengetahuan eksternal yang telah diterapkan, seperti dalam bentuk peluncuran produk, kegiatan promosi langsung oleh marketing, maupun promosi melalui media cetak dan elektronik.

2. *Mekanisme organisasi memiliki peran dalam membantu keefektifan proses absorptive capacity pada perusahaan*

Mekanisme organisasi memberikan kontribusi dalam setiap tahapan *absorptive capacity*. Mekanisme organisasi membantu pengetahuan eksternal dapat terserap dan terinternalisasi secara lebih efektif. Pada tahap akuisisi koordinasi antar lintas fungsional dan partisipasi memiliki peran dalam membantu pengetahuan eksternal yang berasal dari berbagai macam sumber dapat terserap dengan baik. Baik manajemen maupun karyawan selalu berusaha untuk menambah pengetahuan mereka sehingga bisnis selalu mengalami perkembangan sesuai dengan tuntutan pasar. Pada tahap asimilasi, mekanisme organisasi yang mendorong penyerapan pengetahuan eksternal juga berasal dari koordinasi antar lintas fungsional dan partisipasi. Pada tahap ini, mekanisme organisasi tersebut diwujudkan dalam bentuk rapat koordinasi antar bagian untuk memilih pengetahuan ekternal yang sesuai dengan kebutuhan serta mengkaji apakah layak atau tidak apabila diterapkan. Pada rapat koordinasi ini, seluruh karyawan diperbolehkan menyampaikan masukannya sehingga terjadi saling tukar pengetahuan. Selanjutnya adalah tahap transformasi, pada tahapan ini mekanisme organisasi yang paling berpengaruh antara lain : koordinasi antar lintas-fungsional, formalisasi, rutinisasi, dan aspek struktural / kerapatan hubungan. Pada tahap ini, pengetahuan eksternal baru dikembangkan dan dikombinasikan dengan pengetahuan yang telah ada pada perusahaan. Sehingga disini dilakukan diskusi secara rutin intern setiap minggu untuk membahas kebijakan yang akan diterapkan yang diikuti oleh pejabat struktural yang berasal dari seluruh bagian. Setelah

terbentuk suatu *draft* produk dan layanan baru, maka disini formalisasi berperan. *Draft* tersebut segera diajukan kepada regulator, yaitu Otoritas Jasa Keuangan untuk mendapatkan persetujuan. Kemudian setelah mendapatkan persetujuan maka diterapkan dengan formalisasi internal berupa Surat Keputusan Direksi. Ketika proses formalisasi gagal, yaitu berupa tidak disetujuinya *draft* yang telah diajukan oleh OJK, maka pengetahuan ekternal baru tidak dapat sama sekali diterapkan. Pada tahap terakhir, yaitu eksploitasi, mekanisme organisasi yang berpengaruh dalam membantu internalisasi pengetahuan eksternal adalah koordinasi antar lintas-fungsional, formalisasi, dan aspek kognitif / taktik sosialisasi. Pada tahap ini perusahaan melakukan sosialisasi berupa peluncuran produk dan berbagai kegiatan promosi. Kegiatan tersebut dapat terwujud dengan baik apabila seluruh bagian turut serta berkoordinasi sehingga kegiatan promosi dapat berhasil. Pada akhirnya produk dan layanan yang telah diluncurkan dapat diterima secara baik oleh masyarakat.

6.2. Implikasi

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. Kemudian Zahra dan George (2002) merekonseptualisasikannya menjadi empat dimensi yang sekaligus menjadi tahapan *absorptive capacity*, yaitu : akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi. Berdasarkan temuan-temuan empiris yang diperoleh, penelitian ini membuktikan bahwa proses *absorptive capacity* yang

terjadi pada PD BPR Bank Sleman sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Zahra dan George dimana prosesnya terjadi secara linear. Seluruh tahapan yang ada pada penelitian Zahra dan George tersebut dapat dibuktikan pada penelitian ini. Tahap yang paling menentukan keberhasilan dari keseluruhan proses adalah tahap transformasi. Pada tahap ini regulator perbankan, yaitu OJK memainkan peran utama sebagai penentu berhasil atau gagalnya proses internalisasi pengetahuan eksternal.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa mekanisme organisasi memiliki pengaruh bagi efektifnya proses *absorptive capacity* yang terjadi pada PD BPR Bank Sleman. Penelitian sebelunya menunjukkan bahwa secara spesifik mekanisme organisasi sebagai fitur umum dari kemampuan kombinatif dan melihat bagaimana mereka mempengaruhi potensi kapasitas penyerapan dan kapasitas penyerapan yang terealisasi, kemampuan tersebut yang terdiri dari : (1) kemampuan koordinasi, (2) kemampuan sistem, dan (3) kemampuan sosialisasi (lih. Van den Bosch et al., 1999: 556). Berdasarkan data-data yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa mekanisme organisasi terkait kemampuan koordinasi, yaitu kemampuan koordinasi antar lintas fungsional memiliki peran pada keseluruhan tahap *absorptive capacity*. Saling silang antar fungsional menyediakan cara yang efektif untuk menghasilkan komitmen dan memfasilitasi implementasi keputusan (Bahrami & Evans, 1987). Sedangkan mekanisme organisasi yang tidak berpengaruh sama sekali pada seluruh tahap *absorptive capacity* adalah rotasi pekerjaan, karena karena setiap karyawan maupun pejabat di bagian manapun berperan dalam memberikan masukan pengetahuan eksternal. Sehingga walaupun karyawan berpindah bagian maupun

divisi, mereka tetap diperbolehkan untuk memberikan masukan pengetahuan eksernal yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

6.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus tunggal holistik dengan menggunakan dua unit analisis yaitu divisi bisnis dan operasional pada perusahaan perbankan. Pada perusahaan yang menjadi objek penelitian ini, ternyata kedua divisi merupakan bagian yang saling terkait dan memiliki hubungan saling melengkapi sehingga diantara kedua divisi tersebut proses penyerapan pengetahuan ekternal yang terjadi adalah sama. Sehingga yang menjadi kelemahan dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian ini tidak dapat menemukan perbedaan yang signifikan proses *absorptive capacity* yang terjadi pada kedua unit analisis. Seluruh proses *absorptive capacity* yang terjadi pada kedua unit analisis adalah sama persis. Pada penelitian selanjutnya terkait *absorptive capacity* dengan metode studi kasus tunggal holistik diharapkan dapat dilakukan pada perusahaan besar yang telah memiliki anak-anak perusahaan sehingga dapat dilihat perbedaan proses antar anak-anak perusahaan tersebut. Akan tetapi penelitian ini memiliki kelebihan yaitu berupa kedalaman analisis karena data yang didapatkan berasal dari wawancara dan observasi secara langsung dan mendalam dengan pertanyaan terbuka sehingga hasil penelitian yang didapatkan sesuai dengan realita yang ada di lapangan.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

PROSES *ABSORPTIVE CAPACITY*

Proses Akuisisi

1. Bagaimana cara perusahaan memperoleh pengetahuan dan informasi eksternal perusahaan ?
2. Bagaimana cara perusahaan mengumpulkan pengetahuan dan informasi tersebut ?
3. Bagaimana peran pengetahuan dan informasi eksternal tersebut untuk perkembangan bisnis perusahaan ?

Proses Asimilasi

4. Bagaimana cara perusahaan memahami dan menafsirkan informasi yang berasal dari eksternal ?
5. Bagaimana perusahaan merespon pengetahuan dan informasi baru yang berasal dari eksternal ?
6. Bagaimana cara perusahaan menyesuaikan informasi dan pengetahuan eksternal tersebut dengan bisnis anda?

Proses Transformasi

7. Bagaimana cara perusahaan mengembangkan dan menyempurnakan informasi dan pengetahuan yang berasal dari eksternal ?
8. Bagaimana cara perusahaan mengkombinasikan pengetahuan yang ada dengan yang pengetahuan yang baru ?

Proses Eksploitasi

9. Bagaimana cara perusahaan menerapkan pengetahuan dan informasi eksternal untuk menghasilkan produk, teknologi, dan layanan baru ?
10. Bagaimana relevansi pengetahuan dan informasi eksternal terhadap produk, teknologi, dan layanan baru yang dihasilkan ?

MEKANISME ORGANISASI

Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Koordinasi

1. Bagaimana kemampuan koordinasi antar lintas-fungsional mempengaruhi proses penyerapan pengetahuan eksternal ?

1. Bagaimana partisipasi dalam pembuatan keputusan proses penyerapan pengetahuan eksternal ?
2. Bagaimana rotasi pekerjaan mempengaruhi proses penyerapan pengetahuan eksternal ?

Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sistem

1. Bagaimana formalisasi mempengaruhi proses penyerapan pengetahuan eksternal ?
2. Bagaimana rutinisasi mempengaruhi proses penyerapan pengetahuan eksternal ?

Mekanisme Organisasi Terkait dengan Kemampuan Sosialisasi

1. Bagaimana aspek struktural atau kerapatan hubungan mempengaruhi proses penyerapan pengetahuan eksternal ?
2. Bagaimana aspek kognitif atau berbagi pengalaman sosial mempengaruhi proses penyerapan pengetahuan eksternal ?

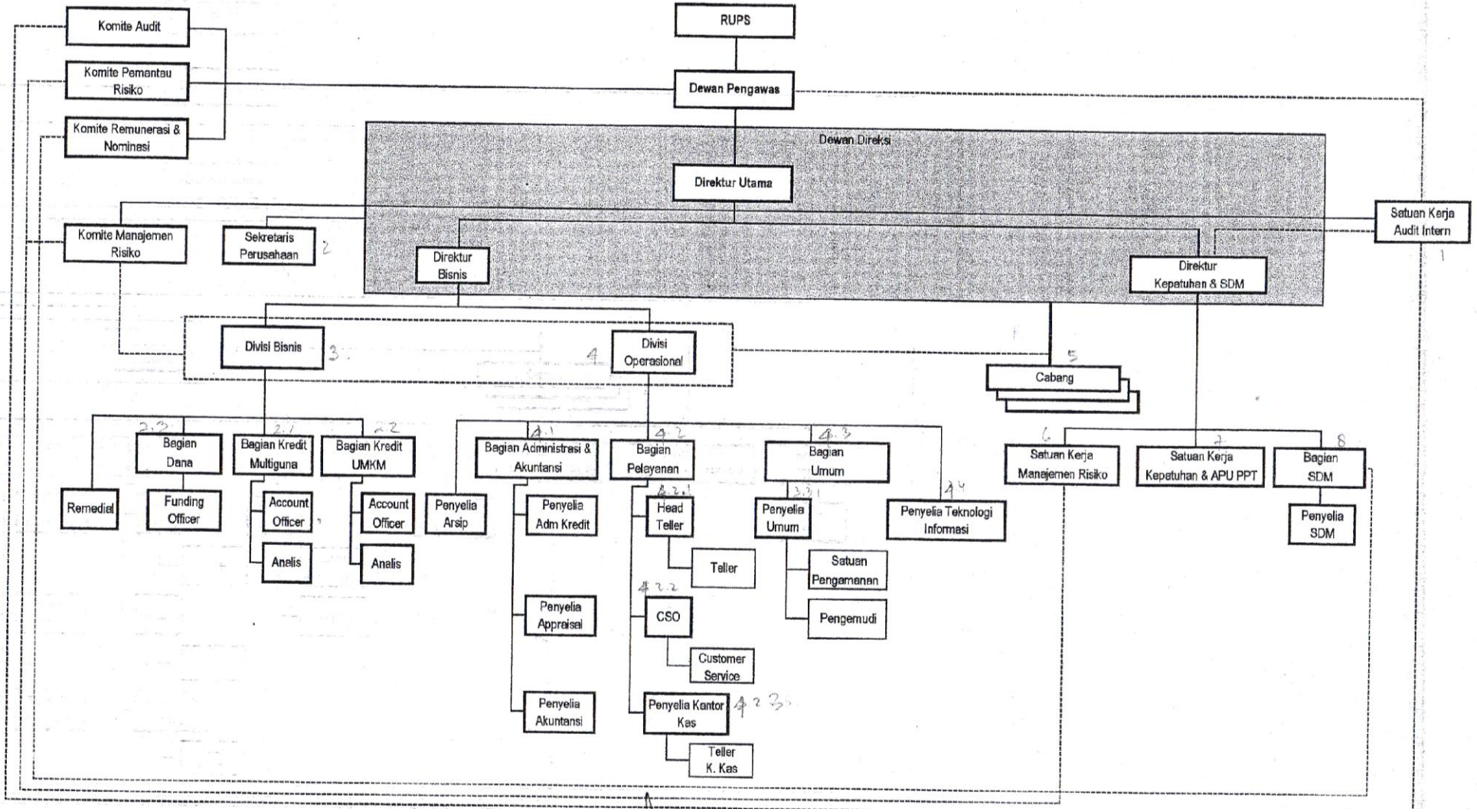
* Dimodifikasi dari Dede Iskandar Siregar. 2017. *Analisis Absorptive Capacity di Perusahaan Manufaktur*. Yogyakarta : Universitas Islam Indonesia.

STRUKTUR ORGANISASI

BANK SLEMAN
PD BPR BANK SLEMAN

LAMPIRAN KEPUTUSAN DIREKSI PD BPR BANK SLEMAN
NOMOR : 57/KPTS/DIR/2017
Tanggal : 27 Oktober 2017

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
PD BPR BANK SLEMAN



TUGAS DAN FUNGSI MASING-MASING DIVISI
MENURUT KEPUTUSAN DIREKTUR NOMOR 57/KPTS/DIR/2017
TENTANG SUSUNAN ORGANISASI DAN TATA KERJA
PD BPR BANK SLEMAN

1. DIVISI BISNIS

Divisi Bisnis mempunyai tugas memasarkan dan menyalurkan dana dalam bentuk kredit dan menghimpun dana dari masyarakat atau lembaga lainnya yang tidak bertentangan dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas tersebut di atas, divisi bisnis mempunyai fungsi :

1) Menentukan target pasar, segmen dan daerah pemasaran.
2) Merencanakan dan melaksanakan kebijakan strategik baik kredit maupun dana.
3) Menghimpun dan mengelola dana dari masyarakat dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu, serta menyalurkannya dalam bentuk kredit.
4) Memberikan putusan kredit sebagaimana yang ditentukan oleh direksi.
5) Mengusulkan kepada direksi dalam komite kredit terhadap putusan kredit diatas kewenangannya.
6) Melakukan negosiasi dengan pihak terkait baik dana maupun kredit.
7) Melakukan promosi, literasi dan edukasi baik dalam menghimpun dana maupun penyalurannya.
8) Mengelola kualitas kredit.
9) Memantau dan menjaga rasio *loan to deposit ratio* dan *cost of fund*.
10) Melakukan koordinasi dengan kantor cabang dan bagian dibawah koordinasinya terhadap pencapaian target bisnis.
11) Membuat rencana penyelesaian kredit bermasalah.
12) Mengusulkan kepada direksi atas rencana kredit yang dihapusbukukan.
13) Monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan bagian dibawah koordinasinya.
14) Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan-tindakan yang perlu diambil sesuai bidang tugasnya.

Divisi bisnis terdiri dari :

1) Bagian Dana

Bagian dana mempunyai tugas mengusahakan, menghimpun dan mengkoordinasikan pengembangan dana Bank Sleman.

Untuk melaksanakan tugas tersebut di atas, bagian dana mempunyai fungsi :

a. Melakukan koordinasi, pengawasan dan pengarahan terhadap kegiatan dan pelaksanaan tugas *funding officer* dan staf dibawahnya.

b. Melakukan usaha pengembangan dana.
c. Melakukan administrasi dibidang tugasnya.
d. Mencari nasabah dan atau menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka.
e. Melakukan promosi, literasi dan edukasi perbankan kepada masyarakat.
f. Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

Bagian dana terdiri dari *funding officer* yang mempunyai tugas mencari nasabah dan/atau menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito.

2) Bagian Kredit Multiguna

Bagian kredit multiguna mempunyai tugas melakukan pemberian kredit kepada nasabah berpenghasilan tetap.

Untuk melaksanakan tugas tersebut di atas, bagian kredit multiguna mempunyai fungsi :

a. Melakukan koordinasi, pengawasan dan pengawasan dan pelaksanaan tugas *account officer* dan staf dibawahnya.
b. Melakukan perluasan pangsa pasar perkreditan.
c. Melakukan penelitian syarat-syarat kredit multiguna.
d. Melakukan analisa kredit multiguna.
e. Memberikan putusan kredit multiguna sebagaimana yang ditentukan oleh direksi.
f. Mengusulkan kepada divisi bisnis terhadap putusan kredit multiguna diatas kewenangannya.
g. Melakukan perencanaan kredit multiguna.
h. Melakukan promosi, literasi dan edukasi perbankan kepada masyarakat.
i. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan kualitas kredit multiguna.
j. Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan-tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

Bagian kredit multiguna terdiri dari :

(1) *Account officer* : mempunyai tugas mencari nasabah serta menyalurkan kredit multiguna.
(2) Analisis kredit multiguna : mempunyai tugas melakukan analisa kredit di bagian kredit multiguna.

3) Bagian kredit UMKM

Bagian kredit UMKM mempunyai tugas melakukan pemberian kredit kepada nasabah UMKM di kantor pusat.

Untuk melaksanakan tugas tersebut di atas, bagian kredit UMKM mempunyai fungsi :

a. Melakukan koordinasi, pengawasan dan pengarahan terhadap kegiatan dan pelaksanaan tugas *account officer* , analis dan staf dibawahnya.
b. Melakukan perluasan pangsa pasar perkreditan.
c. Melakukan penelitian syarat-syarat serta mengadakan analisa kredit UMKM.
d. Memberikan putusan kredit UMKM sebagaimana yang ditentukan oleh direksi.
e. Mengusulkan kepada divisi bisnis terhadap permohonan kredit UMKM diatas kewenangannya.
f. Melakukan perencanaan kredit UMKM.
g. Mencari nasabah, menyalurkan dana serta mengevaluasi kredit UMKM.
h. Melakukan promosi, literasi dan edukasi perbankan kepada masyarakat.
i. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan kualitas kredit UMKM.
j. Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan-tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

Bagian kredit UMKM terdiri dari :

(1) *Account officer* : mempunyai tugas mencari nasabah dan menyalurkan kredit UMKM.
(2) Analis kredit UMKM : mempunyai tugas melakukan analisa kredit di bagian kredit UMKM.

2. DIVISI OPERASIONAL

Divisi Operasional mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitoring, mengevaluasi, serta melaporkan penyeleggaraan kegiatan keuangan, akuntansi, administrasi, pelayanan, umum, teknologi informasi dan kearsipan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, divisi operasional mempunyai fungsi :

1) Merencanakan dan melaksanakan kebijakan dibidang operasional Bank Sleman.
2) Melakukan identifikasi masalah yang timbul dari pelaksanaan tugas operasional Bank Sleman dalam rangka usaha perbaikan penyelenggaraan tata kerja dan prosedur dari unit kerja organisasi.

3) Melakukan pengumpulan, penyusunan, pengolahan dan mengikuti pelaksanaan kebijaksanaan ekonomi pemerintah, terutama di bidang moneter dan perbankan.
4) Mengelola serta monitor kas, dokumen dan surat-surat berharga.
5) Monitoring kegiatan pelayanan intern dan ekstern.
6) Memprakarsai pengadaan dan pengurangan sarana dan prasarana kerja.
7) Membuat perencanaan, pengembangan dan pengadaan serta pemeliharaan teknologi informasi.
8) Monitoring dan evaluasi kegiatan kearsipan.
9) Melakukan evaluasi dari laporan-laporan setiap bagian dibawahnya.
10) Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan-tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

Divisi operasional terdiri dari :

1) Bagian Administrasi dan Akuntansi

Bagian Akuntansi dan Administrasi mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, monitoring, mengevaluasi, serta melaporkan kegiatan keuangan, akuntansi, administrasi kredit dan appraisal

Untuk melaksanakan tugas tersebutdi atas, bagian administrasi dan akuntansi mempunyai tugas :

a. Melakukan koordinasi, pengawasan dan mengarahkan terhadap kegiatan dan pelaksanaan tugas supervisor dan staf dibawahnya.
b. Melakukan kegiatan akuntansi seluruh transaksi operasional, meneliti, koreksi, mengevaluasi dan membuat laporan.
c. Melakukan administrasi kredit, mempersiapkan dan meneliti perjanjian kredit.
d. Melakukan survey, review dan penilaian agunan kredit.
e. Melaksanakan penyimpanan agunan kredit dan pemeliharaan dokumen-dokumen penting yang berkenaan dengan tugasnya.
f. Melaksanakan koordinasi dengan pihak eksternal terkait ketugasan di bagian akuntansi dan administrasi.
g. Menjaga kelancaran pelayanan administrasi dan likuiditas.
h. Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.

Bagian administrasi dan akuntansi terdiri dari :

(1) Penyelia administrasi kredit : mempunyai tugas menatausahakan dan mengelola dokumen kredit, administrasi kredit serta laporan lainnya yang berhubungan dengan perkreditan
(2) Penyelia appraisal : mempunyai tugas melakukan proses penilaian agunan, mengadministrasikan dan bertanggung jawab atas agunan yang dikuasai Bank Sleman

(3) Penyelia akuntansi : mempunyai tugas melakukan verifikasi, analisis dan evaluasi terhadap kebenaran/akurasi transaksi keuangan sesuai proses pencatatan akuntansi dan pos-pos antar rekening serta membuat laporan keuangan

2) Bagian Pelayanan

Bagian pelayanan mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, monitoring, mengevaluasi, serta melaporkan kegiatan pelayanan di kantor pusat dan kantor kas.

Untuk melaksanakan tugas tersebut di atas, bagian pelayanan mempunyai tugas :

a. Melakukan koordinasi, pengawasan dan mengarahkan terhadap kegiatan dan melaksanakan tugas pelayanan di kantor pusat dan kantor kas.
b. Menjamin terlaksananya standar pelayanan.
c. Mengatur persediaan uang tunai yang efisien.
d. Melakukan penyetoran atau pengambilan dari bank koresponden lainnya.
e. Menjaga kelancaran pelayanan administrasi dan likuiditas.
f. Mengelola surat berharga berupa bilyet deposito, buku tabungan dan kartu ATM.
g. Melaksanakan tugas *treasury*.
h. Monitoring pelaksanaan kegiatan transaksi perbankan yang berkaitan dengan pihak ketiga.
i. Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.

Bagian pelayanan terdiri dari :

(1) *Head teller* : mempunyai tugas mengatur persediaan uang tunai yang efisien dan melakukan penyetoran atau pengambilan dari Bank koresponden lainnya
(2) *Customer service officer* : mempunyai tugas menjamin terlaksananya standar pelayanan, memberikan informasi produk-produk layanan perbankan kepada nasabah serta melaksanakan penerapan program APU PPT baik di kantor pusat maupun kantor kas
(3) Penyelia kantor kas : mempunyai tugas menerima transaksi setoran dan penarikan dana serta melakukan pemasaran produk layanan Bank Sleman

3) Bagian Umum

Bagian umum mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, monitoring, mengevaluasi dan melaporkan kegiatan pengadaan, administrasi, perlengkapan, kerumahtanggan, pemeliharaan dan asset perusahaan.

Bagian umum mempunyai fungsi :

a. Melakukan koordinasi, perencanaan, pengawasan dan pengarahan terhadap pelaksanaan kegiatan di bagian umum.
b. Melakukan pengadaan dan pemeliharaan barang dan jasa di bagian umum.
c. Melakukan administrasi perlengkapan dan kerumahtanggaan.
d. Melakukan pengelolaan inventaris kantor.
e. Mendukung pelaksanaan sosial media.
f. Memelihara dan menjaga keamanan kantor.
g. Mengatur kelancaran transportasi untuk mendukung kegiatan operasional Bank Sleman.
h. Memberikan saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah dan atau tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

Penyelia umum mempunyai tugas medukung kegiatan di bagian umum.

REFERENSI

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.

Dede Iskandar Siregar. 2017. *Analisis Absorptive Capacity di Perusahaan Manufaktur*. Yogyakarta : Universitas Islam Indonesia.

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 Journal Volume 30, Issue 1, Pages 57-73.

Hidenori Sato. 2016. *Generalization Is Everything, or Is It?: Effectiveness of Case Study Research for Theory Construction*. Annals of Business Administrative Science 15, 49–58.

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

Keputusan Direksi PD BPR Bank Sleman Nomor 57/KPTS/DIR/2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja PD BPR Bank Sleman.

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.

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.