

# PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *INNOVATION CAPABILITY* MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara)

Fitria Ananda<sup>1</sup>, Hari Susanta Nugraha<sup>2</sup>, Reni Shinta Dewi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro

<sup>1</sup>Email: [fitriaananda@students.undip.ac.id](mailto:fitriaananda@students.undip.ac.id)

**Abstract:** *Innovation capability plays an important role in maintaining the sustainability of a business to last long in the market. The large decline in the number of furniture IKM in Jepara Regency over the past few years indicates a problem in innovation. The purpose of this study was to determine the effect of organizational structure and organizational culture on innovation capability through knowledge sharing at IKM furniture in Tahunan Village, Jepara Regency. The number of respondents in this study were 100 people with using a multistage random sampling technique to pick a village. Data collection was carried out directly using a questionnaire. This type of research is explanatory research with data processed using SmartPLS 4.0 software. The results of this study show that organizational structure and organizational culture have a positive and significant effect on innovation capability through knowledge sharing. The limitations of this research only discuss on the scope of KM foundations. Suggestions for further research can be carried out in different sectors of IKM, villages, and cities with much wider scope of KM, and more comprehensive variable indicators in order to obtain more diverse results in future research.*

**Keywords:** *innovation capability, knowledge sharing, organizational factors*

**Abstraksi:** Kemampuan berinovasi berperan penting dalam menjaga keberlangsungan sebuah usaha untuk bertahan lama di pasar. Banyaknya penurunan jumlah IKM Mebel pada Kabupaten Jepara selama beberapa tahun terakhir mengindikasikan adanya sebuah masalah dalam berinovasi. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan Kabupaten Jepara. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 100 orang dengan pemilihan desa menggunakan teknik *multistage random sampling*. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menggunakan kuesioner. Tipe penelitian ini ialah *explanatory research* dengan data diolah menggunakan bantuan *software* SmartPLS 4.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation capability* melalui *knowledge sharing*. Adapun batasan penelitian ini hanya membahas pada lingkup KM *foundations* saja. Saran untuk penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan pada sektor IKM, desa, maupun kota yang berbeda dengan lingkup bahasan KM yang lebih luas, serta indikator variabel yang lebih menyeluruh guna memperoleh hasil yang lebih beragam dalam penelitian selanjutnya.

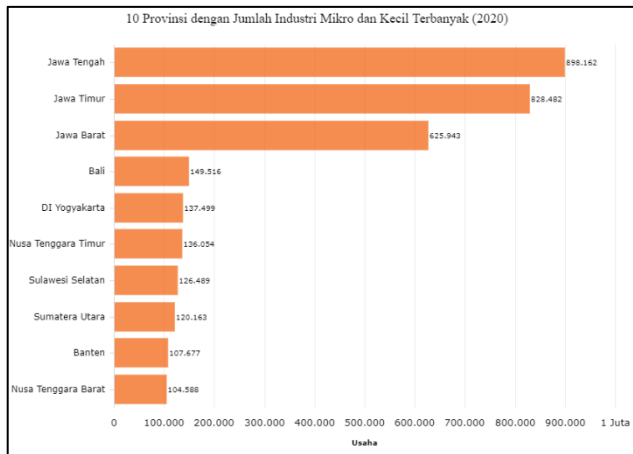
**Kata kunci:** faktor organisasi, *innovation capability, knowledge sharing*

## Pendahuluan

Dalam menopang perekonomian nasional, negara tidak hanya mengandalkan UMKM saja, tetapi juga pada keberadaan Industri Kecil dan Menengah (IKM). Kedua bentuk usaha ini memang selalu berjalan beriringan untuk menciptakan produk/layanan unggul yang dibutuhkan masyarakat. Disampaikan pada laman [kemenperin.go.id](http://kemenperin.go.id) yang mengutip data Badan Pusat

Statistik (BPS) di tahun 2021 menyebutkan bahwa jumlah IKM di Indonesia mencapai 4,41 juta unit usaha, yang juga menyerap tenaga kerja sebanyak 15,64 juta orang. Disebutkan juga bahwa keberadaan IKM di Indonesia menyumbang 21,22% dalam pertumbuhan industri non-migas, dengan sektor yang mendominasi berupa makanan dan minuman, fesyen, dan kerajinan.

Demikian juga yang terjadi di Jawa Tengah, salah satu provinsi di Indonesia, dengan eksistensi UMKM/IKM nya. Tidak dapat diragukan lagi, keberadaan usaha tersebut menjadi tulang punggung perekonomian Provinsi Jawa Tengah. Adapun Jawa Tengah juga dikenal dengan provinsi yang memuncaki jumlah Industri Mikro dan Kecil (IKM) terbanyak se-Indonesia pada tahun 2020.

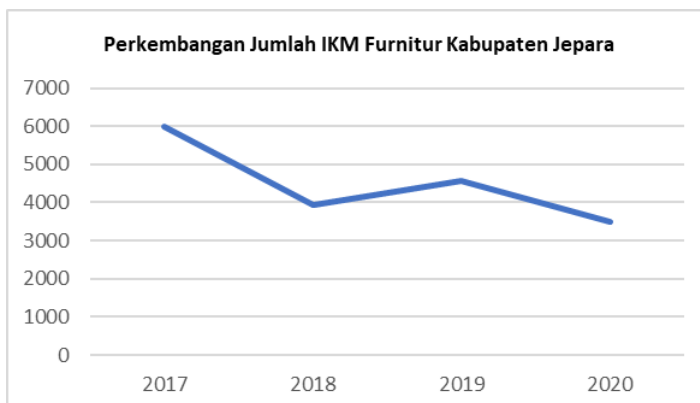


**Gambar 1.1 Provinsi dengan Jumlah IKM Terbanyak (2020)**

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), diolah oleh Katadata

Dapat dilihat pada grafik tersebut, Jawa Tengah memiliki jumlah IKM yang mencapai hingga 898.162 unit usaha. Adapun sektor usaha tersebut tersebar dalam bermacam-macam kategori, meliputi makanan, minuman, tekstil, kayu, hingga furnitur. Berbicara mengenai IKM furnitur, Jawa Tengah merupakan rumah bagi pusat kerajinan ukir maupun mebel se-Indonesia. Di bawah naungan Provinsi Jawa Tengah, terdapat Kabupaten Jepara yang dijuluki sebagai kota ukir dengan ratusan hingga ribuan usaha furnitur di dalamnya.

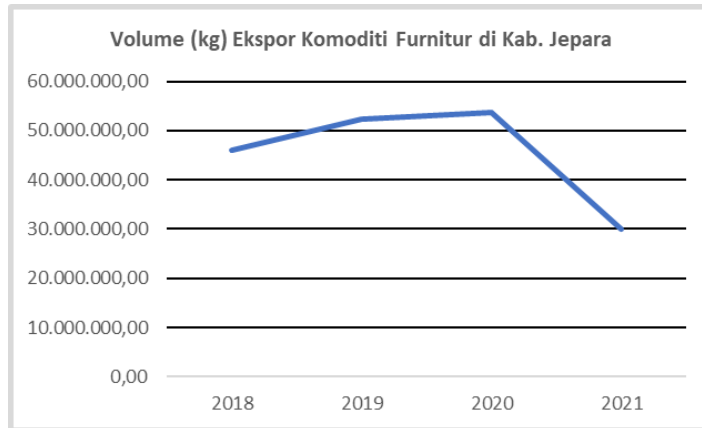
Melihat fenomena tersebut, sudah seharusnya keberadaan IKM furnitur pada Kabupaten Jepara terus bertambah dan berkembang karena potensinya yang amat besar. Perkembangan furnitur ini pun tentunya berguna untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Kabupaten Jepara itu sendiri. Namun, tidak disangka, data diperoleh dari BPS dan Disperindag Kabupaten Jepara justru menunjukkan fenomena yang berlawanan dengan harapan.



### Gambar 1. 2 Perkembangan Jumlah IKM Furnitur Kab. Jepara (2017-2020)

Sumber: Data 2017-2018 oleh BPS Kab. Jepara; Data 2019-2020 oleh Disperindag Kab. Jepara

Tidak berhenti pada penurunan jumlah IKM saja, beberapa tahun terakhir juga terdapat tren yang menurun dari segi penjualan mebel/furnitur di Kabupaten Jepara.



### Gambar 1.3 Grafik Volume Ekspor Furnitur Jepara selama 4 Tahun

Sumber: Data 2017-2018 oleh BPS Kab. Jepara; Data 2019-2020 oleh Disperindag Kab. Jepara

Mengutip dari laman serati.id, disebutkan oleh Kepala Bidang (Kabid) Perdagangan Dinas Perdagangan Kabupaten Jepara, Iskandar Zulkarnain menyatakan bahwa penurunan nilai ekspor ini merupakan imbas dari keberadaan pandemi COVID-19. Hal tersebut mengakibatkan tingginya biaya *container* dan kapan pengangkut produk yang akan diekspor. Secara eksternal, perajin mebel Jepara dihadapi hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindari, berupa kondisi ekonomi global yang terdampak oleh COVID-19. Namun, di sisi lain, secara internal, terdapat beberapa fenomena yang ditemui usaha-usaha furnitur Jepara, seperti ketidaksiapan pengrajin dalam menghadapi hal baru, ketidakmampuan mengelola teknologi, kurangnya keterikatan pekerja dengan pemilik, hingga tidak adanya regenerasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *innovation capability* dipengaruhi oleh struktur organisasi. Untuk mengetahui apakah *innovation capability* dipengaruhi oleh budaya organisasi. Untuk mengetahui apakah *knowledge sharing* dipengaruhi oleh struktur organisasi. Untuk mengetahui apakah *knowledge sharing* dipengaruhi oleh budaya organisasi. Untuk mengetahui apakah *innovation capability* dipengaruhi oleh struktur organisasi melalui *knowledge sharing*. Untuk mengetahui apakah *innovation capability* dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui *knowledge sharing*. Untuk mengetahui apakah *innovation capability* dipengaruhi oleh *knowledge sharing*.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang melatarbelakangi penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Moch. Ali Imron (2021) menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* karyawan, baik melalui mediasi *knowledge sharing* ataupun secara langsung. Adapun penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Agus S.P (2021) menemukan hasil bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*. Tidak hanya itu, pada penelitian F.J. Islamy (2020) dan Yusuf Hendiarto (2017) juga menemukan hasil bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap implementasi *knowledge sharing/knowledge management*.

## Kajian Teori

### Struktur Organisasi

Menurut Mcshane dan Glinow (2012: 386) (dalam Safangati et al., 2022), disebutkan bahwa struktur organisasi merupakan pembagian kerja yang berkaitan dengan pola koordinasi, komunikasi, alur kerja, dan otoritas yang mengatur keberjalanan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013) (dalam Islamy & Mubarak, 2020), struktur organisasi mendefinisikan bagaimana pekerjaan dibagi secara formal, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Adapun struktur organisasi digambarkan oleh para ahli menjadi dua bagian, yaitu formalisasi dan sentralisasi. Formalisasi merujuk pada sejauh mana aturan-aturan formal, prosedur, dan kebijakan perusahaan diterapkan dalam pembuatan setiap keputusan pada hubungan kerja di organisasi, sedangkan sentralisasi mengacu pada terpusatnya otoritas pengambilan keputusan dan kontrol pada otoritas manajemen puncak.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Sensuse, Cahyaningsih, dan Catur (2015) dijelaskan sebagai norma dan keyakinan yang dijadikan sebagai pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Di sisi lain, menurut Bowers, Hall, dan Srinivasan (2017), budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan bersifat *tacit* yang dimiliki oleh sekelompok orang mengenai bagaimana dunia saat ini dan bagaimana dunia seharusnya. Menurut Klimas (2016), budaya organisasi digambarkan sebagai kekuatan pendorong untuk menguatkan daya saing karena mempengaruhi pengembangan dalam organisasi, efektivitas, dan kinerja keuangan. Budaya organisasi yang digambarkan oleh para ahli secara umumnya terdiri dari indikator *support*, *collaboration*, *trust*, dan *learning*. Hal ini didukung oleh penjelasan dimensi organisasi menurut Hung & Ho (2014) pada penelitiannya mengenai “*Enablers and Processes for Effective Knowledge Management*” yang menjelaskan dimensi budaya organisasi terdiri dari *collaboration*, *trust*, *learning*, *innovation*, dan *expertise*

### Knowledge Sharing

*Knowledge sharing* merupakan proses pengetahuan *tacit* atau *explicit* dikomunikasikan (*transfer*) ke individu lain. Dijelaskan oleh Shu-yuan ZOU (2017) pada penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Knowledge Sharing on Organizational Performance and the Countermeasures*”, salah satu dampak positif dari keberadaan *knowledge sharing* terhadap performa perusahaan yakni meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar. Menurut Visvalingam Suppiah and Manjit Singh (2011) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah interaksi dan komunikasi antara individu maupun unit bisnis. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam buku Kimiz Dalkir (2005) menjelaskan bahwa pengetahuan yang dibagikan (*knowledge sharing*) dapat menjadi sebuah pengetahuan baru melalui tahapan *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (SECI). Pengetahuan baru tersebut yang telah melalui tahapan SECI akan mengalami penggandaan nilai secara terus menerus. Adapun menurut Van den Hoof dan River (2004), *knowledge sharing* diinstrumentasikan dalam dua dimensi pengukuran, yakni *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

### Innovation Capability

Mengutip penjelasan dari Weber dan Heidenrich (2018), kemampuan berinovasi atau *innovation capability* (IC) digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan baru dan untuk mentransfer pengetahuan ini menjadi produk atau layanan baru. Adapun juga menurut penjelasan dari jurnal Donate, et. al (2016), kemampuan berinovasi atau *innovation capability* (IC) digambarkan sebagai kemampuan seseorang dalam

pengaplikasian *intellectual capital* untuk menghasilkan ide baru, dan memasarkannya berupa produk atau proses baru. Adapun dimensi dalam mengukur *innovation capability* menggunakan dua unsur, yakni *product innovativeness* dan *process innovativeness*.

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban bersifat sementara terhadap masalah penelitian yang jika secara teoritis dianggap paling tinggi tingkat kebenarannya. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

- H1** : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan efektivitas penerapan *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H2** : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas penerapan *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H3** : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H4** : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H5** : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *knowledge sharing* dengan *innovation capability* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H6** : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara
- H7** : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *innovation capability* melalui *knowledge sharing* pada IKM Mebel di Desa Tahunan, Kabupaten Jepara

## Metode Penelitian

Tipe penelitian ini adalah *explanatory research*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh usaha mebel yang berada di Kawasan Industri Mebel Jepara, khususnya Desa Tahunan di Kecamatan Tahunan, dengan narasumber di dalamnya meliputi pengelola, pemilik, maupun perajin. Adapun sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden dari IKM Mebel yang berada di wilayah Desa Tahunan, Kecamatan Tahunan, Kabupaten Jepara, dengan ketentuan jumlah pemilik/pekerja IKM Mebel setidaknya  $\geq 3$  pekerja. Penentuan kriteria dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden dengan skala *likert*. Analisis data diolah melalui uji *outer model* dan *inner model* menggunakan *software* SmartPLS 4.0.

## Hasil

Berdasarkan tabel 1 variabel *Knowledge Sharing* (Z) memiliki nilai *R-square* sebesar 0.685 atau sama dengan 68,5%, yang kemudian digolongkan sebagai nilai *R-square* yang memiliki hubungan moderat. Nilai tersebut memiliki arti bahwa variabel *Knowledge Sharing* sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen seperti Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi sebesar 68,5%. Adapun sisa sebesar 31,5% pengaruh dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar dari variabel yang dibahas pada penelitian ini.

**Uji Inner Model (R-Square)**

**Tabel 1. Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
<b>Knowledge Sharing (Z)</b>	0.685
<b>Innovation Capability (Y)</b>	0.561

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Selanjutnya untuk variabel *Innovation Capability* (Y) memiliki nilai R-square sebesar 0.561 atau sama dengan 56,1%, yang kemudian digolongkan sebagai nilai R-square yang memiliki hubungan moderat. Nilai tersebut memiliki arti bahwa variabel-variabel independen seperti Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan *Knowledge Sharing* mampu untuk menjelaskan variabel *Innovation Capability* sebesar 56,1%. Adapun sisa sebesar 43,9% pengaruh dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar dari variabel yang dibahas pada penelitian ini.

**Uji Inner Model (f-Square)**

**Tabel 1. Nilai f-Square**

	<i>Knowledge Sharing</i> (Z)	<i>Innovation Capability</i> (Y)
<b>Struktur Organisasi</b>	0.131	0.039
<b>Budaya Organisasi</b>	1.376	0.056
<b>Knowledge Sharing</b>		0.135

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan table 2 yang menunjukkan hasil uji nilai f-square, berikut merupakan interpretasi dari masing-masing nilai tersebut: (1) Pengaruh Struktur Organisasi (X1) terhadap *Innovation Capability* (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0.039 yang dapat diartikan sebagai pengaruh yang lemah, (2) Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap *Innovation Capability* (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0.056 yang dapat diartikan sebagai pengaruh yang lemah, (3) Pengaruh Struktur Organisasi (X1) terhadap *Knowledge Sharing* (Z) memiliki nilai f-square sebesar 0.131 yang dapat diartikan sebagai pengaruh yang lemah, (4) Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap *Knowledge Sharing* (Z) memiliki nilai f-square sebesar 1.376 yang dapat diartikan sebagai pengaruh yang sangat kuat, dan (5) Pengaruh *Knowledge Sharing* (Z) terhadap *Innovation Capability* (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0.135 yang dapat diartikan sebagai pengaruh yang lemah.

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada tabel 3 mendapatkan hasil bahwa seluruh hipotesis pada pengujian *direct effect* untuk hipotesis 1 hingga 5 pada penelitian ini diterima secara positif dan signifikan.

### Uji Path Coefficient

**Tabel 2 Hasil Direct Effect**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	<b>Hasil</b>
<b>Direct Effect</b>				
Struktur Organisasi (X1) terhadap <i>Knowledge Sharing (Z)</i>	0.221	3.661	<b>0.000</b>	<b>H1 Diterima</b>
Budaya Organisasi (X2) terhadap <i>Knowledge Sharing (Z)</i>	0.716	15.310	<b>0.000</b>	<b>H2 Diterima</b>
Struktur Organisasi (X1) terhadap <i>Innovation Capability (Y)</i>	0.152	1.733	<b>0.042</b>	<b>H3 Diterima</b>
Budaya Organisasi (X2) terhadap <i>Innovation Capability (Y)</i>	0.263	1.929	<b>0.027</b>	<b>H4 Diterima</b>
<i>Knowledge Sharing (Z)</i> terhadap <i>Innovation Capability (Y)</i>	0.434	3.082	<b>0.001</b>	<b>H5 Diterima</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

### Uji Path Coefficient

**Tabel 4. Hasil Indirect Effect**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	<b>Hasil</b>
<b>Specific Indirect Effects</b>				
Struktur Organisasi (X1) melalui <i>Knowledge Sharing (Z)</i> terhadap <i>Innovation Capability (Y)</i>	0.096	2.306	<b>0.011</b>	<b>Partial Mediation (H6 Diterima)</b>
Budaya Organisasi (X2) melalui <i>Knowledge Sharing (Z)</i> terhadap <i>Innovation Capability (Y)</i>	0.311	2.873	<b>0.002</b>	<b>Partial Mediation (H7 Diterima)</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada tabel 1.4 mendapatkan hasil bahwa seluruh hipotesis pada pengujian *indirect effect* untuk hipotesis 6 dan 7 pada penelitian ini diterima secara positif dan signifikan.

### Pembahasan

Dalam penelitian ini, ditemukan fenomena bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi memang memberikan pengaruh pada *innovation capability*, baik melalui mediasi *knowledge sharing* maupun tidak. Namun, hasil yang ditemukan pada IKM Mebel di Desa Tahunan Kabupaten Jepara menunjukkan bahwa pengaruh-pengaruh yang diberikan tersebut bersifat lemah hingga cukup tinggi saja, tidak ada pengaruh yang bersifat signifikan atau sangat tinggi.

Hal ini bila dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Irma-Becerra Fernandez mengenai *knowledge management foundations*, dijelaskan bahwa KM *Infrastructure* terdiri dari

lima elemen yang mendukung, yakni struktur organisasi, budaya organisasi, teknologi, *common knowledge*, dan lingkungan. Dalam aspek struktur organisasinya, diperlukan adanya peran pemimpin yang terlibat untuk mendorong adanya keberjalanan *knowledge sharing*. Bila dibandingkan dengan karakteristik IKM yang ada pada Desa Tahunan, hal ini cukup jarang terjadi, dikarenakan sifat IKM yang *profit-oriented* tanpa mempertimbangkan sisi pengembangan sumber daya manusia.

Tidak hanya itu, bentuk *knowledge application* yang biasa dilakukan pada IKM juga cenderung bersifat *direction* atau sebatas perintah/arahan saja, sehingga tidak terdapat unsur *transfer of knowledge* di dalamnya. Adapun metode *knowledge sharing* yang kerap dilakukan oleh IKM ini digolongkan ke dalam kategori *socialization*, yakni pertukaran pengetahuan *tacit to tacit*. Pada IKM jarang ditemukannya pertukaran pengetahuan *explicit to explicit* atau melalui metode *exchange* dikarenakan pengetahuan yang ada pada IKM tidak dibagikan, baik berupa *blueprint*, *manual*, SOP, dan lainnya. Hal ini mengakibatkan *innovation capability* bisa terjadi tanpa adanya *knowledge sharing* di suatu IKM, melainkan hanya pengaruh dari keberadaan *direction*, dan pengaruh struktur dan budaya organisasi saja, meskipun lemah

Hipotesis pertama berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.221 dan *p-values*  $0.000 \leq 0.05$  melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan. Pemahaman mengenai sentralisasi pada struktur organisasi dan kaitannya dengan manajemen pengetahuan dijelaskan oleh Pertusa-Ortega, et al (2010) dalam Bozkurt et al., (2014), bahwa sentralisasi dapat mengurangi lahirnya solusi kreatif, menghambat komunikasi antar departemen, juga mengurangi frekuensi berputarnya ide di tiap-tiap departemen yang disebabkan karena keberadaan alur komunikasi formal yang memakan waktu bagi tiap individu untuk berkoordinasi. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi pada IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara. Adapun karakteristik IKM Mebel Desa Tahunan memiliki ciri struktur organisasi yang tidak sentral, sehingga hal tersebut memudahkan individu di dalamnya untuk saling berkoordinasi dan berbagi pengetahuan.

Hipotesis kedua berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.716 dan *p-values*  $0.000 \leq 0.05$  melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh penjelasan dimensi organisasi menurut Hung & Ho (2014) yang menjelaskan organisasi dengan budaya yang menanamkan nilai *collaboration*, *trust*, dan *learning* dapat meningkatkan efektifitas penerapan manajemen pengetahuan di dalamnya. Ditambahkan juga penelitian oleh Kaja Prystupa (2017) ditemukan bahwa peran budaya organisasi mendorong para karyawan untuk tidak takut belajar dan mempraktikkan hal baru, dengan begitu, banyak inovasi baru yang bermunculan dari mereka. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi pada IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara. Adapun karakteristik IKM Mebel Desa Tahunan memiliki kecenderungan penanaman nilai-nilai *collaboration* dan *learning* baik secara terlihat maupun tidak terlihat, sehingga hal tersebut memudahkan individu di dalamnya untuk saling terbuka untuk berkoordinasi dan berbagi pengetahuan. IKM Mebel pada Desa juga cenderung melibatkan saudara/kerabat untuk bekerja, sehingga IKM tersebut didasari adanya rasa kekerabatan yang menghasilkan nilai kolaborasi yang tinggi.



Hipotesis ketiga berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.152 dan *p-values*  $0.042 \leq 0.05$  melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan apa yang terjadi pada IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara. Adapun karakteristik IKM Mebel Desa Tahunan memiliki ciri struktur organisasi yang tidak formal dan tidak sentral, sehingga hal tersebut memudahkan individu di dalamnya untuk saling berkoordinasi dan berbagi pengetahuan, yang kemudian dapat melahirkan ide-ide baru dengan *output* sebuah inovasi.

Hipotesis keempat berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.263 dan *p-values*  $0.027 \leq 0.05$  melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan apa yang terjadi pada IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara. Adapun karakteristik IKM Mebel Desa Tahunan memiliki kecenderungan penanaman nilai-nilai *collaboration*, *trust*, dan *learning* baik secara terlihat maupun tidak terlihat, sehingga hal tersebut memudahkan individu di dalamnya untuk saling terbuka untuk berkoordinasi dan berbagi pengetahuan, yang kemudian dapat melahirkan ide-ide baru dengan *output* sebuah inovasi.

Hipotesis kelima berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.434 dan *p-values*  $0.001 \leq 0.05$  melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan apa yang terjadi pada IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara. Adapun karakteristik IKM Mebel Desa Tahunan memiliki kecenderungan untuk para pekerjanya saling bertanya dan bertukar pikiran ketika menghadapi kendala, maupun diskusi dua arah antar pekerja dan pemilik, sehingga hal tersebut memudahkan tiap individu di dalamnya untuk menuangkan ide-ide baru, baik itu berwujud maupun tidak.

Hipotesis kelima berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.434 dan *p-values*  $0.001 \leq 0.05$  melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agus P. (2021) yang menemukan hasil bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi pada IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara. Adapun karakteristik IKM Mebel Desa Tahunan memiliki kecenderungan untuk para pekerjanya saling bertanya dan bertukar pikiran ketika menghadapi kendala, maupun diskusi dua arah antar pekerja dan pemilik, sehingga hal tersebut memudahkan tiap individu di dalamnya untuk menuangkan ide-ide baru, baik itu berwujud maupun tidak.

Hipotesis keenam berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.096 dan *p-values*  $0.011 \geq 0.05$  melalui pengujian *specific indirect effects* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan, serta variabel *knowledge sharing* berperan sebagai *partial* mediator. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amal G. (2015) yang menemukan hasil bahwa struktur organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *knowledge sharing*, sekaligus *knowledge sharing* berperan sebagai mediator penting dalam mempengaruhi struktur organisasi terhadap *innovation capability*. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi pada IKM

Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara. Adapun karakteristik IKM Mebel Desa Tahunan memiliki ciri struktur organisasi yang tidak formal dan tidak sentral, sehingga hal tersebut memudahkan individu di dalamnya untuk saling berkoordinasi dan berbagi pengetahuan, yang kemudian dapat melahirkan ide-ide baru dengan *output* sebuah inovasi.

Hipotesis ketujuh berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0.311 dan *p-values*  $0.002 \leq 0.05$  melalui pengujian *specific indirect effects* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan, dan variabel *intervening* terbukti memediasi secara parsial. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Moch, Ali. (2021), ditemukan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* karyawan, baik secara langsung maupun dimediasi oleh keberadaan *tacit/explicit knowledge sharing*.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul “Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Innovation Capability* melalui *Knowledge Sharing* sebagai Variabel *Intervening* pada IKM Mebel Desa Tahunan Kabupaten Jepara” yang melibatkan 100 responden dari IKM Mebel Desa Tahunan, memiliki hasil kesimpulan yakni, struktur organisasi dalam penelitian ini ditunjukkan dengan indikator sentralisasi. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa semakin *decentralized* struktur pada IKM Mebel Desa Tahunan, maka semakin lebih efektif penerapan *knowledge sharing* di dalamnya dan pekerja pada IKM Mebel bisa lebih bebas untuk menuangkan ide-ide kreatif dan berinovasi.

Budaya organisasi dalam penelitian ini ditunjukkan dengan dua indikator, yakni *collaboration*, dan *learning*. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa IKM Mebel yang menanamkan nilai-nilai *collaboration* dan *learning* baik terlihat maupun tidak terlihat, maka semakin lebih efektif penerapan *knowledge sharing* di dalamnya dan pekerja pada IKM Mebel bisa lebih bebas untuk menuangkan ide-ide kreatif dan berinovasi.

*Knowledge sharing* dalam penelitian ini ditunjukkan dengan dua indikator, yakni *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Adanya pengaruh ini menunjukkan bahwa IKM Mebel yang berhasil menerapkan ataupun mewadahi sistem *knowledge sharing* secara *donating* maupun *collecting* (baik secara terlihat/tertulis/baku/terjadwal ataupun tidak), maka akan semakin mendukung dan meningkatkan kemampuan pekerja pada IKM Mebel untuk bisa lebih bebas menuangkan ide-ide kreatif dan berinovasi.

Adapun penelitian ini memiliki keterbatasan, yakni penelitian hanya membahas *knowledge management* pada lingkup *knowledge management foundations* saja. Penelitian ini juga membahas dimensi struktur dan budaya organisasi hanya dengan indikator yang terbatas dan kurang menyeluruh, sehingga hasil penelitian cukup terbatas.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disusun terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh IKM Mebel Desa Tahunan, Kabupaten Jepara untuk diterapkan, yakni IKM Mebel Desa Tahunan kedepannya dapat terus meningkatkan sistem keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan supaya pekerja dapat turut menyampaikan pendapatnya sehingga ruang diskusi dapat terbentuk. Adapun sistem struktur organisasi yang sudah dibuat (tidak formal, tidak kaku, tidak terpusat) dapat terus dipertahankan. Secara praktisnya, IKM Mebel dapat secara konkrit mengadakan rapat yang diadakan secara rutin dengan frekuensi minimal satu bulan sekali dan melibatkan seluruh pekerja untuk hadir serta berpendapat dalam rapat

untuk menghasilkan para pekerja yang terbuka dalam belajar, dan melahirkan pekerja-pekerja yang mampu bekerja kreatif dan berinovasi.

IKM Mebel Desa Tahunan juga kedepannya dapat terus mempertahankan nilai-nilai positif yang telah dibangun, terutama nilai *collaboration*, *trust*, dan *learning* yang terbukti menciptakan iklim keterbukaan dan iklim belajar pada antar individu. Secara praktisnya, IKM Mebel dapat secara konkrit memperbanyak sistem kerja dengan melakukan pesanan-pesanan yang perlu dikerjakan bersama, sehingga nilai kolaborasi dapat terus meningkat. IKM Mebel juga dapat membiasakan para pekerjanya untuk bertanya dan berdiskusi apabila menghadapi sebuah permasalahan, bukan hanya diselesaikan dalam individu saja. Para pemilik/pimpinan IKM Mebel juga perlu mengerti dan mentolerir apabila pekerjanya melakukan kesalahan (dengan tidak memberi sanksi) agar tercipta iklim belajar dan membangun kemampuan para pekerja untuk berpikir kreatif dan berinovasi.

IKM Mebel Desa Tahunan juga kedepannya dapat meningkatkan penerapan *knowledge sharing* yang lebih terstruktur dan terjadwal agar pertukaran pengetahuan yang dilakukan akan lebih maksimal dan efektif, namun tetap menyesuaikan kemampuan masing-masing individu dalam belajar. Hal ini diharapkan agar kemampuan setiap individu dalam berinovasi dapat meningkat, tidak hanya sebatas ide saja, namun juga mampu untuk direalisasikan. Pekerja IKM Mebel juga diharapkan dapat memberikan ide-ide baru, tidak hanya menunggu arahan dari atasan saja. Tentunya, hal tersebut pun sangat memerlukan peran pemilik yang harus mendukung tiap pekerjanya untuk bisa berinovasi tanpa dibatasi. Secara praktisnya, IKM Mebel dapat membuat kegiatan *knowledge sharing* yang terjadwal, minimal satu bulan sekali, untuk para pekerja saling bertukar pikiran yang pada akhirnya dapat menghasilkan pengetahuan baru, ide baru, maupun inovasi baru.

## Daftar Referensi

- Ali Imron, M., Iswadi, U., Dewi Mutia Farida, R., Paramarta, V., Sunarsi, D., Rizka Akbar, I., Amin Effendy, A., Onny Siagian, A., & Masriah, I. (2021). *Effect of Organizational Culture on Innovation Capability Employees in the Knowledge Sharing Perspective: Evidence from Digital Industries* (Vol. 25, Issue 2). <http://annalsofscsb.ro>
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., & Arman, M. (2014). The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 222–229. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.041>
- Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928–953. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1047393>
- Hendriarto, Y., & Irma Susanty, A. (2017). *The Influence Of Organizational Culture And Organizational Structure On The Implementation Of Knowledge Management Process In Corporate University Of PT. XYZ*.
- Ho, C. F., Hsieh, P. H., & Hung, W. H. (2014). Enablers and processes for effective knowledge management. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 734–754. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2013-0343>

- Islamy, F. J., & Mubarak, D. A. A. (2020). The effect of organizational structure on the implementation of knowledge sharing. In *Advances in Business, Management and Entrepreneurship* (pp. 547–551). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003131465-117>
- Islamy, F. J., Yuniarsih, T., Kusnendi, & Wibowo, L. A. (2020). The power of knowledge donating and knowledge collecting for academic performance: developing Indonesian students' knowledge sharing models. In *Advances in Business, Management and Entrepreneurship* (pp. 504–507). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003131465-107>
- Ji, H., & Zou, S.-Y. (2017). *The Influence of Knowledge Sharing on Organizational Performance and the Countermeasures*.
- Klimas, P. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.012>
- Prystupa, K. (2017). *the role of organizational Culture in Knowledge Management in Small Companies*.
- Safangati, A., Nugroho, S., Risky, I. P., Tenaya, D., Heikal, J., & Manajemen, M. (2022). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Seorang Pemimpin pada Level Middle Management dalam Pengambilan Keputusan di PT Citilink Indonesia*
- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72, 485–494. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.130>
- Sujay, D., & Khadilkar, M. (2022). Organizational Structure and Knowledge Management. In *SPECIAL EDUCATION* (Vol. 2022, Issue 2).
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334–350. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.003>