

PERAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP MARKET PERFORMANCE PADA FIRMA HUKUM MELALUI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DAN INNOVATIVE CAPABILITIES SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Annes Alexander Yunius Waas, Primasatria Edastama

Universitas Esa Unggul, Indonesia

*Corresponding Author:
Annes Alexander Yunius Waas

Abstract.

This study aims to examine the influence of knowledge management, organizational commitment, customer relationship management (CRM), and innovation capabilities on market performance in law firms. The research sample consists of lawyers who have been practicing in various law firms for a minimum of seven years. The sampling method employs purposive sampling to ensure relevance to the research context. The study uses a quantitative approach with Structural Equation Modeling (SEM) analysis techniques. The findings reveal that knowledge management has a positive and significant impact on CRM, innovation capabilities, and organizational commitment. Organizational commitment is also found to contribute to the effectiveness of CRM and drive innovation capabilities. Furthermore, CRM directly influences innovation capabilities, which subsequently enhances the market performance of law firms. This study highlights the importance of effective knowledge management, organizational commitment, and the optimal implementation of CRM in supporting innovation and competitiveness in the dynamic legal market. The results provide practical contributions to law firms in designing managerial strategies that promote organizational success.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Commitment, Customer Relationship Management, Innovation Capabilities, Market Performance

PENDAHULUAN

Bertumbuhnya jumlah firma hukum di Indonesia telah melahirkan persaingan yang sangat ketat, mendorong setiap firma untuk menonjolkan keahlian khusus, layanan yang inovatif, dan strategi pemasaran yang efektif (Chairysa & Wibowo, 2024). Dalam konteks manajemen firma hukum, market performance menjadi aspek penting karena berkaitan langsung dengan

keberhasilan firma dalam mempertahankan klien, meningkatkan pangsa pasar, dan mencapai kepuasan pelanggan secara keseluruhan (Kotler & Keller, 2016). Firma hukum harus menyediakan sarana dan prasarana yang memadai agar kegiatan operasionalnya berjalan baik. Diperlukan strategi promosi yang efektif sehingga klien tertarik menggunakan layanan yang ditawarkan dengan cara meningkatkan market performance dari firma hukum tersebut (Azizi et al., 2017). Oleh karena itu, dengan meningkatkan market performance dari firma hukum, maka akan merangsang advokat untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan atau firma tempatnya bekerja, sehingga peningkatan kualitas layanan untuk mencapai market performance menjadi suatu urgensi bagi pengembangan firma hukum.

Pengetahuan menjadi elemen kunci dalam mendorong kemampuan inovasi di sebuah perusahaan (Sulistyo, 2020). Dalam konteks firma hukum, knowledge management dapat membantu advokat untuk mengakses informasi hukum yang relevan, pengalaman terdahulu, serta praktik terbaik dalam menangani kasus dan melakukan pendampingan hukum. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan market performance, karena akses terhadap pengetahuan yang tepat memungkinkan advokat untuk mengambil keputusan yang lebih baik, efektif, kreatif dan berinovasi dalam memberikan layanan hukum terhadap kliennya (Fauziah & Rahayunus, 2021).

Organizational commitment mencerminkan tingkat keberlangsungan individu terhadap organisasi dan tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi (Redondo et al., 2021). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung melakukan usaha untuk mencapai performance yang optimal, karena mereka merasa terlibat dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi (Đorđević et al., 2020). Dalam lingkungan firma hukum, komitmen ini sangat penting, terutama ketika advokat menghadapi tekanan untuk memenuhi tuntutan klien dan menjaga reputasi firma. Pada umumnya, organizational commitment inilah yang akan menentukan keberhasilan dari suatu bisnis (Alkhatib et al., 2022).

Customer Relationship Management (CRM) merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk menyelesaikan setiap permasalahan di setiap organisasi (Hasan et al., 2023). Dalam firma hukum, CRM kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan klien menjadi sangat penting, karena hal ini dapat meningkatkan reputasi dan potensi bisnis firma (Haislip & Richardson, 2017). CRM telah diakui sebagai suatu strategi manajemen bisnis yang berpengaruh kuat dalam manajemen bisnis, dengan dampak yang relevan bagi dunia bisnis (Guerola-Navarro et al., 2024). CRM sangat membantu dalam membangun dan menjaga hubungan jangka panjang dengan klien atau pelanggan, yang dapat meningkatkan loyalitas dan kepercayaan klien terhadap suatu organisasi (Gazi et al., 2024).

Innovation capabilities atau kemampuan inovatif juga memainkan peran penting dalam mendukung market performance pada firma hukum. Dengan mengabungkan pengetahuan yang sudah ada dengan pengetahuan terbaru, dapat meningkatkan kompetensi dari advokat dan menghasilkan nilai tambah untuk perusahaan (Sulistyo, 2020). Innovation capabilities dapat tercapai dengan mengabungkan antara knowledge management dan customer relationship management yang baik dan dapat meningkatkan inovasi yang akan dihasilkan oleh setiap advokat (Migdadi, 2021), serta memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya atau firma (Soythong, 2023).

Penelitian mengenai variabel knowledge mangament, organizational commitment dan customer relationship management sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Knowledge management mempengaruhi customer relationship management (Gazi et al., 2024; Hasan et al., 2021; Herman et al., 2021). Organizational commitment memberikan dampak yang kuat terhadap customer relationship managment (Alkhatib et al., 2022; Gazi et al., 2024; Hasan et al., 2023). Penelitian pengaruh dari ketiga variabel diatas terhadap innovation capabilities (IC) juga sudah pernah dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Pengaruh dari knowledge management yang baik terhadap innovation capabilities (Eren & Çiceklioglu, 2020; Migdadi, 2021; Sulistyo, 2020), juga pengaruh dari organizational commitment terhadap innovation capabilities (Soythong, 2023; Wibowo & Christiani, 2020). Dan juga ada penelitian terdahulu mengenai hubungan antara customer relationship management dan innovation capabilities (Migdadi, 2021; Prasertwong & Wongsansukcharoen, 2021; Tuamyil et al., 2022).

Namun demikian, peneliti menilai bahwa penelitian yang menghubungkan dan menganalisa variabel market performance masih sangat jarang. Oleh sebab itu, peneliti menambahkan variabel market performance di dalam penelitian ini. Pengaruh dari innovation capabilities, sebagai kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan menerapkannya pada layanan (Pedron et al., 2018), diyakini menjadi elemen penting dalam meningkatkan market performance, seperti memperluas pangsa pasar, meningkatkan kepuasan klien, dan menciptakan layanan yang unik (Chi & Seock-Jin, 2017). Penelitian tentang pengaruh dari innovation capabilities terhadap market performance juga pernah dilakukan oleh penelitian sebelumnya (Cabrilo & Dahms, 2018; Febriyantoro et al., 2023; Ngamsutti & Ussahawanitchakit, 2016). Kemudian penelitian ini akan dilakukan terhadap advokat senior yang ada di firma hukum Jakarta, Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran knowledge management dan organizational commitment dalam meningkatkan market performance pada firma hukum melalui perantaraan CRM dan innovation capabilities. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan

kontribusi dalam teori dan praktek bagi manajemen firma hukum dalam upaya mencapai kinerja pasar yang lebih baik.

TINJAUAN PUSTAKA

Knowledge Management

Menurut Mohammadi et al. (2024) mengatakan bahwasanya knowledge management pada dasarnya sulit didefinisikan secara pasti. Knowledge management merupakan suatu proses dan aktivitas manajerial yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas dalam menghasilkan, mengembangkan, dan menjaga aset intelektual (Ramadan et al., 2017). Manajemen pengetahuan adalah kekuatan yang mampu mengubah potensi modal intelektual menjadi nilai. Hanya dengan adanya stok dan aliran pengetahuan—yang mencerminkan modal intelektual dan manajemen pengetahuan—nilai organisasi dapat tercipta secara sinergis (Cabrilo et al., 2024).

Knowledge umumnya bersifat pribadi, kontekstual, dan sulit diformalkan, mencakup keahlian, pengalaman, dan intuisi, namun juga dapat bersifat sistematis, mudah dikomunikasikan, serta diekspresikan dalam bentuk kata-kata, angka, dan format formal seperti manual, dokumen, dan basis data (Valdés et al., 2024). Knowledge management adalah proses mengumpulkan, mengorganisasikan, dan membagikan pengetahuan guna mendukung pembelajaran dalam organisasi. (Marshall, 2017). Knowledge management berperan dalam membentuk serta memperkuat modal intelektual di dalam organisasi (Vătămănescu et al., 2023).

Organizational Commitment

Bhende et al. (2020) mengatakan umumnya organizational commitment digambarkan dengan hubungan antara karyawan dan organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi terhadap organisasi menunjukkan loyalitasnya, mendorongnya untuk berusaha semaksimal mungkin memberikan kontribusi guna mencapai tujuan organisasi (Hermanto et al., 2024). Menurut Yasin et al. (2023) organizational commitment yang baik menyelaraskan apa yang diinginkan oleh pemimpin dan karyawannya, dan pada akhirnya mengurangi keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Jika komitmen organisasi berhasil diwujudkan, maka hal tersebut akan berkontribusi pada keberhasilan mereka (Kurniawati & Ramli, 2024). Komitmen yang kuat dalam sebuah organisasi dapat mendorong kepercayaan diri karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan komitmen yang lemah dapat menyebabkan hilangnya rasa percaya (Oktaviani et al., 2020).

Komitmen adalah sikap yang krusial oleh seorang karyawan serta membagikan kontribusinya secara keseluruhan terhadap organisasi (Rahiman & Kodikal, 2024). Saat karyawan merasakan dukungan dari organisasi, mereka

cenderung menunjukkan ketidakseimbangan berupa komitmen organisasi (Veronica & Tannady, 2024). Menurut Hermanto et al. (2024) pada *organizational commitment* memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu *affective commitment*, *continuous commitment* dan *normative commitment*.

Customer Relationship Management

Customer relationship management (CRM) adalah proses komprehensif yang bertujuan membangun dan menjaga hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan melalui pemberian nilai dan kepuasan (Kotler et al., 2018). Menurut Masud et al. (2023) CRM bertujuan untuk membangun *trust* dan *loyalty* dari pelanggan. CRM berfokus pada nilai yang didapatkan pelanggan berasal dari produk atau jasa yang dijual oleh suatu perusahaan atau organisasi (Sulaiman & Musnadi, 2020). CRM merupakan alat utama dalam mendukung transformasi digital masyarakat dan pasar global yang dinamis di masa kini (Gil-Gomez et al., 2020).

Menurut Navarro et al. (2024) mengatakan bahwa CRM merupakan alat kunci untuk manajemen bisnis. Interaksi dengan pelanggan bukan hanya tentang transaksi jual beli semata, melainkan mencakup keterlibatan mereka dalam diskusi, pemberian ulasan, serta partisipasi dalam chat dan komentar, yang bersama-sama membangun hubungan lebih bermakna dan memungkinkan perusahaan memahami kompetensi pelanggan secara lebih mendalam (Zulyanti & Irawan, 2023). CRM hadir sebagai sarana untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, sambil menyediakan kerangka kerja dan protokol yang berfungsi penting dalam meningkatkan keunggulan layanan (Fernando et al., 2023).

Innovation Capabilities

Inovasi pada hakikatnya adalah proses penyelesaian terhadap permasalahan yang saling bertentangan, yang mana kondisinya tidak mampu memenuhi tujuan (Rii et al., 2022). Menurut Amendolagine et al. (2023) *innovative capabilities* sangat berguna untuk meningkatkan pertumbuhan suatu negara. Perusahaan yang memiliki *innovation capabilities* yang baik dapat mengintegrasikan kemampuan dan sumber daya yang penting berhasil mendorong inovasi (Vu, 2020). *Innovation capabilities* dapat berkembang ketika memiliki akses teknologi dan informasi yang cepat (Tavares et al., 2021).

Menurut Gama & Magisretti (2023) Kemampuan inovasi meliputi pengetahuan, rutinitas, dan proses organisasi yang berhubungan dengan pengumpulan, penggabungan, analisis, dan penerapan data untuk mengotomatisasi proses bisnis, memperoleh wawasan, serta berkolaborasi dengan anggota organisasi baik internal maupun eksternal. Kemampuan inovasi dapat diartikan sebagai potensi untuk menghasilkan produk atau pengetahuan baru yang bernilai (Zheng et al., 2010). *Innovative capabilities* sangat penting

bagi bisnis untuk dapat bersaing dan memanfaatkan sumber daya dengan baik (Amendolagine et al., 2023).

Market Performance

Perfomance atau kinerja merujuk pada istilah umum yang dipakai untuk menggambarkan berbagai tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu (Fauziyah & Rahayunus, 2021). Karyawan perlu memiliki kompetensi yang kuat untuk dapat menanggapi perubahan dalam lingkungan bisnis, sehingga hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka (Wijayanti & Sari, 2023). Market perfomance mencerminkan keseluruhan aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, serta merupakan cerminan kinerja para karyawan organisasi dalam menjalankan berbagai aspek manajemen pemasaran (Febriantoro et al., 2023).

Menurut Zhang et al. (2013) mengatakan bahwa market perfomance menjadi lebih peka perusahaan, struktur keuangan, serta intensitas R&D dikendalikan. Kinerja pasar merupakan tanggapan terhadap perilaku pembelian pelanggan serta prospek pasar terhadap keuntungan yang diperoleh dari posisi perusahaan (Cabrito & Dahms, 2018). Market performance dapat ditingkatkan dengan cara memperkuat kemampuan perusahaan jasa dalam berkomunikasi dengan para pelanggannya (Karpen et al., 2015). Market perfomance merupakan indikator penting dari performa bisnis dan dapat dilihat melalui peningkatan pangsa pasar (Chi & Seock-Jin, 2017).

METODE

Penelitian ini menggunakan sejumlah item pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya untuk mengukur variabel yang digunakan. Variabel *knowledge management* mengadopsi pertanyaan dari Yu et al. (2022) yang diukur dengan 8 pertanyaan. Variabel *organizational commitment* diukur dengan menggunakan 6 pertanyaan dari Hermanto et al. (2024). Untuk variabel *customer relationship management* diadopsi dari Almohaimmeed (2019) dengan diukur menggunakan 5 pertanyaan. Variabel *innovation capabilities* diukur menggunakan 5 pertanyaan dari Moreira et al. (2024). Untuk variabel *market performance* diadopsi dari Olabode et al. (2022) dan diukur menggunakan 5 pertanyaan. Jumlah pertanyaan yang digunakan sebanyak 29 pertanyaan dengan menggunakan skala *likert* dari angka 1 (Sangat tidak setuju) hingga angka 5 (Sangat Setuju).

Pada penelitian ini penulis memperoleh data berdasarkan kuesioner yang dibuat di *Google Form* dan disebarikan melalui media elektronik. Populasi dalam penelitian ini adalah advokat senior yang berada di Jakarta. Sampel penelitian yang digunakan ialah advokat senior yang telah bekerja minimal 7 tahun yang berada di Jakarta, Indonesia. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian metode *purposive sampling*. Jumlah

pengambilan sampel menggunakan metode *rule of thumb* dengan minimal sampel yang digunakan 5 – 10 kali dari jumlah pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini (Hair et al., 2019). Data responden dikumpulkan dari bulan Desember 2024 hingga Januari 2025. Sampel yang diambil dari masyarakat perlu memperhatikan karakteristik sosiodemografis. Hal ini mencakup nama, jenis kelamin, usia, pekerjaan, pendapatan bulanan, perusahaan tempat bekerja, serta lamanya bekerja sebagai advokat senior.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2024 hingga Januari 2025, dan didapatkan total responden yang digunakan untuk penelitian ini sejumlah 189 responden. Dari semua responden yang mengisi, mayoritas diisi oleh berjenis kelamin laki – laki dengan jumlah 137 responden (72,5 %) dan perempuan sejumlah 52 (27,5 %). Semua responden yang mengisi kebanyakan memiliki umur di range 36 – 40 tahun dengan jumlah 102 responden (54 %), lalu diatas 40 tahun yaitu 68 responden (36 %), dan sisanya diisi oleh responden berumur 30 – 35 tahun sebanyak 19 responden atau 10 %. Responden yang mengisi tersebar di seluruh Jakarta, responden yang mengisi mayoritas berasal dari Jakarta pusat dengan nilai presentase 28,6 % atau 54 responden, disusul Jakarta Utara 24,3 % atau 46 responden, dan Jakarta Barat sebesar 22,2 % atau 42 responden. Sisanya Jakarta timur 15,9 5 (30 responden) dan Jakarta Selatan 9 % (17 responden). Mayoritas responden yang mengisi merupakan respondne yang memiliki pengalaman kerja sebagai advokat diatas 14 tahun sebanyak 47,1 % atau 89 responden, lalu sebanyak 34,9 % yang bekerja selama 7 – 10 tahun, dan sisanya yang bekerja selama 11 – 14 tahun sebesar 18 %. Hasil Karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 5 Lampiran 4.

Analisis data responden dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Square*) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan SmartPLS didasarkan pada karakteristik sampel yang relatif kecil serta data yang tidak berdistribusi normal, selain itu, metode ini cocok untuk penelitian dengan model kompleks (Hair et al., 2021). Tahap awal pengolahan data dengan SmartPLS adalah menguji model luar (outer model) melalui analisis nilai loading factor. Penggunaan SmartPLS mensyaratkan nilai loading factor pada setiap indikator harus lebih dari 0,7 (Hair et al., 2021). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria tersebut, dengan nilai loading factor lebih dari 0,7, sebagaimana ditampilkan pada lampiran 5 tabel 6.

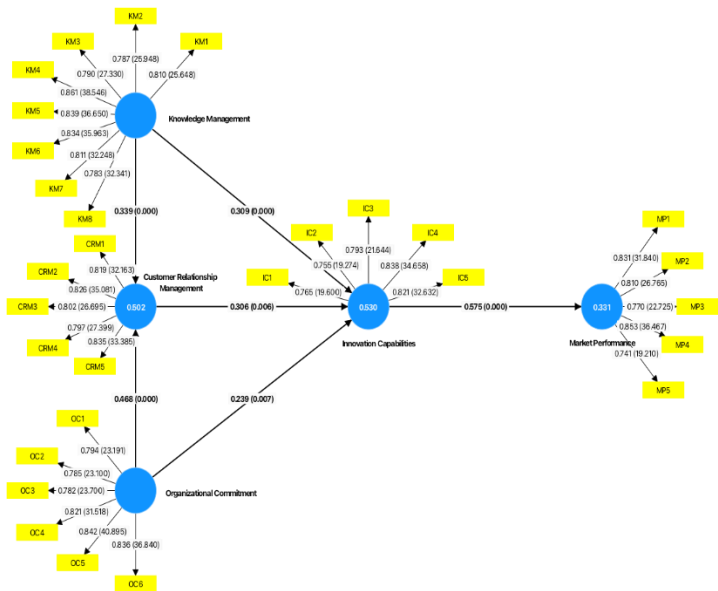
Analisis dilanjutkan dengan menguji validitas dan reliabilitas menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Validitas konstruk dapat dinilai melalui (CR), yang disarankan memiliki nilai lebih dari $\geq 0,7$ (Hair et al., 2021), serta *Average Variance Extracted* (AVE), yang diharuskan melebihi $\geq 0,5$. Selain itu, reliabilitas juga diukur melalui *Cronbach's Alpha* (CA), di mana nilai idealnya berada di atas 0,7 dan

mendekati 1 (Hair et al., 2021). Hasil didapati bahwa nilai dari *knowledge management* (CA=0,928; CR=0,940; AVE=0,664), *customer relationship management* (CA=0,874; CR=0,909; AVE=0,666), *organizational commitment* (CA=0,895; CR=0,920; AVE=0,657), *innovation capabilities* (CA=0,854; CR=0,896; AVE=0,632), dan *market performance* (CA=0,862; CR=0,900; AVE=0,644). Berdasarkan analisis yang dilakukan, seluruh variabel yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dengan hasil pengujian tersebut dapat dirujuk pada Lampiran 5, Tabel 7.

Uji validitas diskriminan telah terpenuhi berdasarkan beberapa indikator. Pertama, nilai AVE untuk setiap variabel laten lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten lainnya, sesuai kriteria Fornell-Larcker. Kedua, hasil analisis *Cross Loading* menunjukkan bahwa setiap variabel laten memiliki korelasi yang lebih kuat dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator milik variabel laten lainnya. Selain itu, rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) berada di bawah ambang batas 0,90 (Hair et al., 2021). Detail lengkap mengenai hasil pengujian validitas diskriminan, termasuk analisis *Cross Loading*, Fornell-Larcker, dan HTMT, disajikan dalam lampiran 5 Tabel 8, 9, dan 10.

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengevaluasi adanya hubungan yang sangat kuat di antara variabel independen, yang berpotensi memengaruhi akurasi estimasi koefisien jalur. Analisis ini menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai indikator tingkat kolinearitas antar variabel prediktor. Jika nilai VIF melebihi angka 5, hal tersebut menunjukkan adanya potensi masalah kolinearitas yang dapat mengurangi keakuratan estimasi jalur (Hair et al., 2021). Hasil pengujian ini disajikan pada Tabel 13 di Lampiran 5.

Evaluasi nilai *R-square* pada setiap model persamaan merupakan tahapan krusial dalam analisis struktural. Nilai R-Square menggambarkan sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel terikat dalam model yang dianalisis. Nilai *R-square* untuk variabel *customer relationship management* memiliki nilai 49,6 % yang dipengaruhi oleh variabel *knowledge management* dan *organizational commitment*, dan sisanya 50,4 % dipengaruhi oleh variabel yang berada diluar penelitian. *Innovation capabilities* dipengaruhi oleh variabel *knowledge management*, *customer relationship management*, dan *organizational commitment* sebesar 52,2 % dan sisanya dipengaruhi faktor diluar penelitian. Untuk *market performance* dipengaruhi oleh *innovation capabilities* sebanyak 32,7 % dan sisanya 67,3 % dipengaruhi oleh faktor luar penelitian. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 14 lampiran 5.



Gambar 1. Path Diagram T-Value

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hasil pengujian hipotesis dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Nilai T-Value	Nilai P-Value	Hasil
H1	<i>Knowledge Managment</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Customer Relationship Management</i> .	0,339	0,335	3,798	0,000	Hasil mendukung hipotesis secara signifikan
H2	Adanya pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Innovation Capabilities</i> .	0,309	0,311	3,891	0,000	Hasil mendukung hipotesis secara signifikan

H3	Terdapat pengaruh dari <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Customer Relationship Management</i>	0,468	0,473	5,340	0,000	Hasil mendukung hipotesis secara signifikan
H4	<i>Organizational Commitment</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Innovation Capabilities</i> .	0,239	0,248	2,684	0,007	Hasil mendukung hipotesis secara signifikan
H5	Adanya pengaruh <i>Customer Relationship Management</i> terhadap <i>Innovation Capabilities</i> .	0,306	0,294	2,773	0,006	Hasil mendukung hipotesis secara signifikan
H6	<i>Innovation capabilities</i> berpengaruh terhadap <i>Market Perfomance</i> .	0,575	0,576	8,311	0,000	Hasil mendukung hipotesis secara signifikan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan dalam tabel, terlihat bahwa keenam hipotesis memiliki nilai *original sample* yang bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa arah hubungan dari masing-masing hipotesis konsisten dengan ekspektasi awal. Nilai rata-rata sampel (*sample mean*) dihitung menggunakan metode *bootstrap* pada *path coefficients*. Apabila perbedaan antara nilai *original sample* dan *sample mean* sangat kecil atau tidak signifikan, hal ini mengindikasikan bahwa estimasi parameter data memiliki tingkat stabilitas yang tinggi ((Hair et al., 2021). Berdasarkan

data yang telah disajikan, dari hipotesis H1 hingga H6 pada pengujian hipotesis penelitian mengindikasikan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki dampak yang signifikan. Hal ini dibuktikan melalui nilai T yang melebihi 1,96 serta nilai P yang berada di bawah ambang batas 0,05 pada setiap variabel yang dianalisis (Hair et al., 2021).

Pada penelitian ini, peneliti berhasil membuktikan adanya pengaruh dari *knowledge management* terhadap *customer relationship management*. *Knowledge management* yang efektif, seperti kemampuan sistem untuk mempermudah pencarian informasi spesifik terkait kasus klien, berkontribusi secara positif terhadap optimalisasi *Customer Relationship Management (CRM)* di firma hukum. Dengan akses informasi yang cepat dan akurat, advokat dapat memahami kebutuhan klien secara lebih mendalam, memberikan solusi yang relevan, dan meningkatkan kepuasan serta kepercayaan klien. Hal ini mendorong penggunaan *CRM* secara lebih luas karena data yang dikelola dengan baik oleh sistem *knowledge management* dapat diintegrasikan ke dalam *CRM* untuk menganalisis perilaku klien, mempersonalisasi layanan, dan membangun hubungan jangka panjang yang lebih kuat. Akibatnya, firma hukum mampu meningkatkan efektivitas strategi *CRM* mereka untuk mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga mendukung dan sekaligus membuktikan penelitian terdahulu pengaruh positif dari *knowledge management* terhadap *customer relationship management* (Gazi et al., 2024; A. Hasan et al., 2021; Herman et al., 2021).

Peneliti juga membuktikan pengaruh dari *knowledge management* terhadap *innovation capabilities*. *Knowledge management (KM)* yang efektif, seperti kemampuan sistem untuk mempermudah pencarian informasi spesifik terkait kasus klien memberikan dasar yang kuat untuk mendorong *innovation capabilities* dalam firma hukum. Dengan akses cepat dan akurat ke informasi relevan, advokat dapat lebih mudah mengenali pola, mengidentifikasi kebutuhan klien, serta menghasilkan solusi inovatif yang sesuai dengan perubahan kebutuhan hukum. Sistem *KM* yang baik meningkatkan efisiensi berbagi pengetahuan antar tim, mendukung kolaborasi, dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan melalui layanan inovasi, mempercepat pengembangan strategi baru, dan meningkatkan kemampuan firma hukum untuk bersaing secara dinamis di pasar. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan positif diantara variabel ini (Eren & Çiceklioglu, 2020; Migdadi, 2021; Sulistyo, 2020).

Pengaruh *organizational commitment* terhadap *customer relationship management* berhasil dibuktikan dalam penelitian ini. Tingginya tingkat *organizational commitment* karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap keberhasilan penerapan strategi *Customer Relationship Management (CRM)* di firma hukum. Ketika karyawan memiliki loyalitas yang kuat dan memilih untuk tetap berkontribusi di organisasi, mereka cenderung mendukung inisiatif strategis, termasuk dalam mengelola

hubungan dengan pelanggan. Rasa aman dan kepuasan yang mereka rasakan terhadap lingkungan kerja mendorong mereka untuk lebih berpartisipasi dalam memastikan implementasi *CRM* berjalan efektif. Komitmen tersebut menciptakan dorongan internal bagi karyawan untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan klien, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan memperkuat reputasi firma hukum dalam memberikan layanan berkualitas tinggi. Pembahasan dalam paragraph ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh *organizational commitment* terhadap *customer relationship management* (Gazi et al., 2024; Hossain et al., 2023).

Pada penelitian kali ini juga berhasil membuktikan pengaruh *organizational commitment* terhadap *innovation capabilities*. *Organizational commitment*, yang tercermin dalam pernyataan "Loyalitas saya adalah bentuk kewajiban moral," memiliki pengaruh positif terhadap *innovation capabilities* di firma hukum. Ketika individu merasa memiliki kewajiban moral terhadap organisasi, mereka cenderung memiliki motivasi yang kuat untuk mendukung tujuan perusahaan, termasuk dalam menciptakan dan mengembangkan inovasi. Komitmen ini membangun rasa tanggung jawab kolektif, yang selanjutnya mendorong budaya kerja yang mendukung eksplorasi ide-ide baru. Pernyataan "Budaya dan manajemen di perusahaan saya mendukung pengembangan inovasi di firma hukum" menunjukkan bahwa organisasi yang berkomitmen untuk mendukung inovasi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan yang memiliki loyalitas tinggi. Hubungan ini memperkuat kemampuan inovatif perusahaan karena karyawan yang berkomitmen cenderung lebih terlibat, proaktif, dan kreatif dalam mendukung inisiatif inovasi yang dikelola oleh budaya dan manajemen organisasi. Pernyataan yang dibuat peneliti membuktikan hasil penelitian oleh peneliti terdahulu (Soythong, 2023; Wibowo & Christiani, 2020).

Peneliti juga membahas pengaruh dari *customer relationship management* terhadap *innovation capabilities*. Pemanfaatan *Customer Relationship Management (CRM)* yang lebih luas di firma hukum dapat mendorong peningkatan kemampuan inovasi perusahaan melalui optimalisasi pemahaman terhadap kebutuhan klien dan tren pasar. Dengan *CRM*, firma hukum dapat mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data klien secara strategis untuk menciptakan layanan yang lebih relevan dan inovatif. Adaptasi terhadap perubahan menjadi lebih mudah karena informasi yang terintegrasi dari *CRM* memungkinkan perusahaan merancang solusi hukum yang responsif dan kreatif (*innovation capabilities*), sejalan dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Dengan demikian, hubungan yang kuat antara pengelolaan relasi klien yang efektif dan kemampuan untuk berinovasi tidak hanya memperkuat daya saing firma hukum, tetapi juga meningkatkan keberhasilan strategi adaptifnya. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh *customer relationship management* terhadap *innovation capabilities* (Migdadi, 2021; Prasertwong & Wongsansukcharoen, 2021; Tuamyil et al., 2022).

Dalam penelitian ini, peneliti berhasil membuktikan pengaruh positif dari *innovation capabilities* terhadap *market performance*. *Innovation capabilities* di firma hukum, seperti adaptasi terhadap perubahan melalui layanan inovatif, secara signifikan mendukung peningkatan *market performance*. Dengan terus berinovasi, firma hukum dapat memperkenalkan layanan hukum baru yang relevan dengan kebutuhan pasar yang dinamis, sehingga mampu mempertahankan dan menarik lebih banyak klien. Inovasi yang tepat tidak hanya memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar tetapi juga menciptakan nilai tambah yang diakui oleh pelanggan. Hal ini mendorong loyalitas klien, memperluas jangkauan pasar, dan secara keseluruhan meningkatkan *market performance*. Adaptasi yang cepat dan inovasi berkelanjutan menjadi landasan strategis bagi keberhasilan di pasar hukum yang kompetitif. Pernyataan diatas juga didukung oleh penelitian terdahulu yang membahas pengaruh antara kedua variabel ini (Febriyantoro et al., 2023; Ngamsutti & Ussahawanitchakit, 2016).

Hubungan tidak langsung *knowledge management* terhadap *market performance* melalui *innovation capabilities*. *Knowledge management* yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara optimal, menciptakan fondasi bagi pengembangan *innovation capabilities*. Dengan pengelolaan pengetahuan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi peluang baru, meningkatkan kreativitas, dan menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar. *Innovation capabilities* yang kuat ini memungkinkan organisasi untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih unggul, memperkuat daya saing, dan pada akhirnya meningkatkan *market performance*. Oleh karena itu, *knowledge management* berkontribusi secara signifikan terhadap *market performance* dengan mendorong penguatan *innovation capabilities*.

Dalam penelitian ini, peneliti juga melihat pengaruh hubungan tidak langsung *knowledge management* terhadap *market performance* melalui peran *customer relationship management* dan *innovation capabilities* sebagai mediator. *Knowledge management* yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, mengelola, dan mendistribusikan pengetahuan yang relevan, sehingga meningkatkan *customer relationship management* dengan memberikan wawasan mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan. *Customer relationship management* yang lebih baik meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas, yang menjadi dasar bagi pengembangan *innovation capabilities*. *Innovation capabilities* yang kuat memungkinkan perusahaan untuk menciptakan solusi inovatif yang sesuai dengan pasar, memperkuat daya saing, dan akhirnya berdampak positif terhadap *market performance*. Oleh karena itu, *knowledge management* berkontribusi secara tidak langsung terhadap *market performance* melalui peran sinergis *customer relationship management* dan *innovation capabilities*.

Hubungan tidak langsung antara *organizational commitment* dan *market performance* dapat dijelaskan melalui *innovation capabilities* sebagai mediator. *Organizational commitment* yang tinggi menciptakan semangat kerja dan dedikasi karyawan, yang pada gilirannya mendorong kolaborasi dan kreativitas dalam organisasi. Hal ini memperkuat *innovation capabilities*, memungkinkan organisasi untuk menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar dan meningkatkan daya saing. *Innovation capabilities* kemudian berdampak langsung pada *market performance* dengan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, memperluas pangsa pasar, dan menciptakan nilai tambah. Dengan demikian, *organizational commitment* memengaruhi *market performance* secara tidak langsung melalui penguatan *innovation capabilities*.

Hubungan tidak langsung dari pengaruh *organizational commitment* terhadap *market performance* dapat dijelaskan melalui peran *customer relationship management* dan *innovation capabilities* sebagai mediator. *Organizational commitment* yang tinggi mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk dalam membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan melalui *customer relationship management*. *Customer relationship management* yang efektif meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, menciptakan dasar untuk pengembangan *innovation capabilities*. Dengan *innovation capabilities* yang baik, organisasi dapat menghadirkan solusi inovatif yang memenuhi kebutuhan pasar, meningkatkan keunggulan kompetitif, dan berdampak positif pada *market performance*. Dengan demikian, *organizational commitment* berkontribusi tidak langsung terhadap *market performance* melalui penguatan *customer relationship management* dan *innovation capabilities*.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh positif antara *knowledge management* terhadap *customer relationship management (CRM)*, *innovation capabilities*, dan *organizational commitment* di firma hukum. *Knowledge management* yang efektif, seperti kemampuan sistem untuk mempermudah pencarian informasi spesifik terkait kasus klien, terbukti mendukung optimalisasi penerapan CRM. Dengan akses informasi yang cepat dan akurat, advokat dapat memahami kebutuhan klien lebih mendalam, memberikan solusi yang relevan, dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan klien. Hal ini berkontribusi positif pada peningkatan kepercayaan dan kepuasan klien yang pada gilirannya mendukung keberhasilan firma hukum dalam menerapkan strategi CRM. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *knowledge management* yang efektif mendorong *innovation capabilities* dalam firma hukum.

Dengan akses yang cepat dan terstruktur terhadap informasi relevan, advokat dapat mengidentifikasi pola atau tren baru dalam kebutuhan klien dan pasar hukum, yang memungkinkan terciptanya solusi inovatif yang sesuai dengan perubahan kebutuhan. Di sisi lain, *organizational commitment* memiliki dampak positif terhadap CRM dan *innovation capabilities*, dengan tingkat komitmen yang tinggi pada karyawan mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam inisiatif strategis perusahaan, termasuk pengelolaan hubungan dengan klien dan pengembangan inovasi. Pemanfaatan CRM yang lebih luas terbukti meningkatkan kemampuan inovasi di firma hukum, karena perusahaan dapat lebih mudah menganalisis data klien dan merancang layanan yang lebih relevan dan kreatif, yang selanjutnya memperbaiki *market performance*. Inovasi yang berkelanjutan ini meningkatkan posisi kompetitif firma hukum dan membantu mereka beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar yang cepat.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, sampel penelitian hanya melibatkan advokat senior di firma hukum, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan dinamika yang terjadi di level yang lebih rendah atau dalam jenis firma hukum yang berbeda. Hal ini dapat membatasi generalisasi temuan penelitian, terutama di firma hukum dengan struktur organisasi yang lebih beragam atau di sektor hukum yang lebih kecil. Selain itu, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi hubungan antara *knowledge management*, *customer relationship management*, *innovation capabilities*, dan *market performance*, seperti perubahan regulasi hukum, tren pasar yang cepat, atau pengaruh teknologi baru yang semakin berkembang. Faktor-faktor ini dapat memberikan perspektif tambahan yang signifikan terhadap implementasi strategi di firma hukum. Selain itu, penelitian ini juga tidak mengeksplorasi potensi pengaruh variabel lain, seperti kepemimpinan atau budaya organisasi, yang mungkin berperan dalam hubungan antara variabel-variabel yang dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Masud, A., Hossain, M. A., Biswas, S., Ruma, A. P., Rahman, K. S., & Tagore, S. (2023). The emergence of digital learning in higher education: a lesson from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information and Learning Technology*, 40(3), 202–224. <https://doi.org/10.1108/IJILT-08-2022-0176>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alkhatib, M. H., Yahiaoui, N., Awaja, A. R., & Awaja, D. S. (2022). Service Quality By Knowledge Management Capability in Higher Education Institutions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *Les Cahiers Du Cread*, 38(1), 329–367. <https://doi.org/10.4314/cread.v38i1.11>
- Almohaimmeed, B. (2019). Pillars of customer retention: An empirical study on the

- influence of customer satisfaction, customer loyalty, customer profitability on customer retention. *Serbian Journal of Management*, 14(2), 421–435. <https://doi.org/10.5937/sjm14-15517>
- Amendolagine, V., Hansen, U. E., Lema, R., Rabellotti, R., & Ribaud, D. (2023). Do green foreign direct investments increase the innovative capability of MNE subsidiaries? *World Development*, 170, 106342. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106342>
- Azizi, Z., Sos, S., Firman, K., & Sujono, M. S. (2017). Law firm brand marketing communication in Jakarta (Case study in Ihza & Ihza Law Firm Jakarta). *Proceeding of The 4th Conference on Communication, Culture and Media Studies*, October, 10–11.
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 361–381. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalthalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621–648. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0309>
- Cabrilo, S., Dahms, S., & Tsai, F. S. (2024). Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4), 100568. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>
- Chairysa, F., & Wibowo, S. A. (2024). Marketing Strategy for Indonesian Law Firms to Attract Multinational and Foreign Clients (USLS Law Firm). *International Journal of Current Science Research and Review*, 07(06), 4416–4432. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i6-94>
- Chi, Z., & Seock-Jin, H. (2017). Guanxi Culture: How it Affects the Business Model of Chinese Firms. In *The China Business Model: Originality and Limits*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100750-1.00002-4>
- Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25(3), 28–37. <https://doi.org/10.5937/straman2003028d>
- Eren, A. S., & Çiceklioglu, H. (2020). The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation: Evidence from a Turkish Banking Call Center Sector. *European Journal of Social Sciences*, 60(3), 184–209. <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com/>
- Eslami, M. H., & Lakemond, N. (2016). Knowledge integration with customers in collaborative product development projects. In *Journal of Business and Industrial Marketing* (Vol. 31, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2014-0099>
- Farida, N. (2016). Determinants of Marketing Performance: Innovation, Market Capabilities and Marketing Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(1), 59.

- <https://doi.org/10.15294/jdm.v7i1.5759>
- Fauziyah, & Rahayunus, Z. W. (2021). The Role of Knowledge Sharing and Innovation on Employee Performance. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176(June). <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.019>
- Febriyantoro, M. T., Zulkifili, Suyoto, Y. T., Saputra, F., & Suleman, D. (2023). The Effect of Innovation Capability on Market Performance Mediated by External Collaboration on SMEs. *KnE Social Sciences*, 2023, 249–262. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13675>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *American Review of Public Administration*, 41(1), 23–47. <https://doi.org/10.1177/0275074009355943>
- Fernando, E., Sutomo, R., Prabowo, Y. D., Gatc, J., & Winanti, W. (2023). Exploring Customer Relationship Management: Trends, Challenges, and Innovations. *Journal of Information Systems and Informatics*, 5(3), 984–1001. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v5i3.541>
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 688–701. <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>
- Gama, F., & Magistretti, S. (2023). Artificial intelligence in innovation management: A review of innovation capabilities and a taxonomy of AI applications. *Journal of Product Innovation Management*, April 2022. <https://doi.org/10.1111/jpim.12698>
- Gazi, M. A. I., Mamun, A. Al, Masud, A. Al, Senathirajah, A. R. bin S., & Rahman, T. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100227. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 2733–2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Soto-Acosta, P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 20, Issue 2). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Iturricha Fernández, A. (2021). Customer relationship management (CRM) and Innovation: A qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120838. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120838>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis : Multivariate Data Analysis : Why multivariate data analysis ?* (EIGHT). CENGAGE.

- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Springer*.
- Haislip, J. Z., & Richardson, V. J. (2017). The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 27(September 2016), 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.09.003>
- Hasan, A., Nadhroh, F., & Fithri, P. (2021). Customer Knowledge Management (CKM) Proposal on Logistics Application Features at PT. X. *National Journal of Technology and Information Systems*, 7(1), 27–34. <https://doi.org/10.25077/teknosi.v7i1.2021.27-34>
- Hasan, J., Hossain, A., Hossain, S., Masud, A. Al, Yesmin, N., & Wu, R. (2023). Investigating consumers intentions regarding the adoption of mobile payments: An SEM-based empirical investigation. *Asian Economic and Financial Review*, 13(9), 662–676. <https://doi.org/10.55493/5002.v13i9.4846>
- Herman, L. E., Sulhaini, S., & Farida, N. (2021). Electronic Customer Relationship Management and Company Performance: Exploring the Product Innovativeness Development. *Journal of Relationship Marketing*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1688600>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Hossain, M. M., Islam, K. M. Z., Al Masud, A., Hossain, M. A., & Jahan, N. (2023). Antecedents and Consequences of Self-Disclosure in Subjective Well-Being: A Facebook Case With a Social Support Mediator. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231179925>
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 30(3), 285–301. <https://doi.org/10.1108/01437720910956772>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89–108. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.002>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). Principles of Marketing, Seventeenth Edition. In *Pearson*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Manajemen* (Volume 1). PT Index.
- Kurniawati, E., & Ramli, A. H. (2024). The Influence of Procedural Justice, Organizational Trust, and Organizational Commitment on Work Engagement. *Determinant of Work Engagement in Public Institution*, 12(3), 755–772. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2336>
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: An empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 110(1), 111–133. <https://doi.org/10.1108/02635571011008434>
- Marshall, S. (2017). *Essential Guide to Knowledge Management*. Larsen and Keller Education.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Migdadi, M. M. (2021). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(1), 111–124. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0504>
- Mohammadi, M. Y., Abbasi, E., Farhadian, H., & Asgary, A. (2024). Mitigating the flood disaster effects through the implementation of knowledge management: A systematic literature review. *Environmental and Sustainability Indicators*, 23(June), 100431. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2024.100431>
- Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 313–333. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001>
- Moussa, N. Ben, & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.12.001>
- Nazari-Shirkouhi, S., Keramati, A., & Rezaie, K. (2015). Investigating The Effects of Customer Relationship Management And Supplier Relationship Management on New Product Development. *Technical Gazette*, 22(1), 191–200. <https://doi.org/10.17559/TV-20140623130536>
- Ngamsutti, S., & Ussahawanitchakit, P. (2016). Marketing innovation capability and marketing performance: an empirical study of electrical and electronic appliances in Thailand. *The Business and Management Review*, 7(5), 339–346.
- Nichita, M. E., Vulpoi, M., & Toader, G. (2012). Knowledge management and customer relationship management for accounting services companies. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 2(6), 832–838. <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2013.06.007>
- Oktaviani, R., Susanti, E., & Syah, T. Y. R. (2020). The Role of Empowerment and Work Environment on Employee Performance Supported Over Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 270–275.
- Olabode, O. E., Boso, N., Hultman, M., & Leonidou, C. N. (2022). Big data analytics capability and market performance: The roles of disruptive business models and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 139, 1218–1230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.042>
- Pedron, C. D., Picoto, W. N., Colaco, M., & Araújo, C. C. (2018). CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *BBR. Brazilian Business Review*, 15(5), 494–511. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862018000500494&lang=pt
- Prasertwong, N., & Wongsansukcharoen, J. (2021). Customer Relationship Management and Innovation Capability Affecting Organizational Performance in Automotive Parts Industry, Eastern Economic Corridor. *Journal of Business, Economic and Communications*, 17(3), 116–134. <https://ethesis.lib.ku.ac.th/dspace/handle/123456789/648>

- Rahiman, H. U., & Kodikal, R. (2024). Beneath the Surface: Uncovering the relationship between ego states, organizational commitment, and productivity among Indian bankers. *Asia Pacific Management Review*, 29(2), 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.001>
- Ramadan, B. M., Dahiyat, S. E., Bontis, N., & Al-dalahmeh, M. A. (2017). Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 437–462. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0067>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Rii, K. B., Edastama, P., & Nabilah, N. F. (2022). Study on Innovation Capability of College Students Based on Extenics and Theory of Creativity. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 1(2), 134–142. <https://doi.org/10.34306/sabda.v1i2.118>
- Ruswanti, E., & Januarko, U. (2015). *Guide to Writing Scientific Reports: Attention, Company Credibility, Two-Sided Advertising*.
- Silva, E. C., Pedron, C., & Picoto, W. N. (2021). Customer relationship management and innovation capability: a multiple case study. *International Journal of Business Innovation and Research*, 26(2). <https://doi.org/DOI:10.1504/IJBIR.2021.118443>
- Soythong, K. (2023). Influence of Transformational Leadership on the Relationship among Organizational Commitment, Intention to Leave., and Innovation Cappability among Bank Employees in Nakhon Phanom Province, Thailand. *Journal of ROI Kaensarn Academi*, 8(6).
- Sulaiman, ., & Musnadi, S. (2020). *Customer Relationship Management, Customer Satisfaction and Its Impact on Customer Loyalty*. *Icmr 2018*, 692–698. <https://doi.org/10.5220/0008892606920698>
- Sulistyo, H. (2020). *Enhancing the Innovation Capability Through Knowledge Management Capability and Networking*. 115(Insyma), 137–142. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.028>
- Tavares, M. S. D. A., Gohr, C. F., Morioka, S., & da Cunha, T. R. (2021). Systematic literature review on innovation capabilities in clusters. *Innovation and Management Review*, 18(2), 192–220. <https://doi.org/10.1108/INMR-12-2019-0153>
- Tuamyil, R. B., Gontur, S., & Davireng, M. (2022). Customer Relationship Management, Innovation Capability, Technological Environment, and Performance of Small and Medium Scale Enterprises: A Research Framework and Proposition. *Journal of Economics, Management and Trade*, 28(10), 80–88. <https://doi.org/10.9734/jemt/2022/v28i1030450>
- Valdés, J. H., Muñoz, E. M., Ruíz, G. B., Lirios, C. G., Crespo, J. E., Guillermo, J., & Sepúlveda, M. (2024). *International Journal Linguistics of Sumatra and Malay (IJLSM) Knowledge Management in the Formation of Intellectual Capital Reported in the Literature from 2020 to 2024*. 2(02), 67–75.

- Vătămănescu, E. M., Cegarra-Navarro, J. G., Martínez-Martínez, A., Dincă, V. M., & Dabija, D. C. (2023). Revisiting online academic networks within the COVID-19 pandemic – From the intellectual capital of knowledge networks towards institutional knowledge capitalization. *Journal of Intellectual Capital*, 24(4), 948–973. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2022-0027>
- Veronica, C. L., & Tannady, H. (2024). Exploring Role of Organizational Learning , Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance at National Rice Milling Industry. *Journal of Social Science and Business Studies*, 2(3), 251–259.
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485–494. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485>
- Wibowo, Y. C., & Christiani, N. (2020). the Effect of Affective Organizational Commitment Towards Innovation Capability and Its Impact To Joba Performance in Family Business. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 9(2), 99–110. <https://doi.org/10.37715/jee.v9i2.1588>
- Wijayanti, F., & Sari, R. T. (2023). the Influence of Competency on Employee Performance: (a Literature Review). *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 920–931. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.118>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589–609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Yu, S., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., & Cherian, J. (2022). Green knowledge management: Scale development and validation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100244>
- Zhang, J. A., Garrett-Jones, S., & Szeto, R. (2013). Innovation capability and market performance: The moderating effect of industry dynamism. *International Journal of Innovation Management*, 17(2), 1–35. <https://doi.org/10.1142/S1363919613500047>
- Zheng, Y., Liu, J., & George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 593–609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.02.001>