

**PERAN STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM
REMUNERISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA**

Tatiek Nurhayati
Ahmad Darwansyah

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* TERHADAP KINERJA UKM
BERBASIS SIKAP KEWIRAUSAHAAN**

Widodo

**ANALISIS *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *PSYKOLOGICAL*
DALAM ORGANISASI**

Mutamimah
Munadharoh

KINERJA KARYAWAN BERBASIS *JOB ENGAGEMENT*

Heru Sulistyono
Astrid Yuniar Nurbaity

**OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH KOTA SEMARANG**

Sri Hindah Pudjihastuti
Haves Ardhani

**PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN MELALUI
OPTIMALISASI KEUNGGULAN BERSAING**

Irfanunnisa' Tsalits Hartanty
Alifah Ratnawati

**IMPLEMENTASI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*
(*CSR*) SEBAGAI PEMBENTUK CITRA PERUSAHAAN DAN
LOYALITAS**

Mulyana
Dian Ayuk Wulan Sari

EMOSI PELANGGAN: ANTESENDEN DAN KONSEKUENSI

Ken Sudarti

ISSN 1411-2280

Vol.15, No. 1, Januari 2013



EKOBIS

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

Alamat Redaksi :

FAKULTAS EKONOMI

Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Po.Box. 1054 / SM Semarang 50112

Telp. 024 - 6583584 Ext.538 Fax. 024 - 6582455

email : tatikmut@yahoo.com, kensudarti@yahoo.co.id

Rekening : Bank Mandiri Cab. Pahlawan a.n. Ken Sudarti No. 1350005637598

JURNAL EKONOMI DAN BISNIS “EKOBIS”

PIMPINAN REDAKSI

Dr. Mutamimah, SE, MSi

SEKRETARIS REDAKSI

Ken Sudarti, SE, MSi

DEWAN PENYUNTING

Dr. Mamduh H. Hanafi, MBA

(Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada)

Dr. Anas Hidayat, MBA

(Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM

(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)

Prof. Tatiek Nurhayatie, MM

(Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung)

Dr. Budhi Cahyono, MSi

(Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung)

Widiyanto, MSi, PhD

(Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung)

Dr. Heru Sulisty, SE, MSi

(Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung)

Prof. Dr. Ni Wayan Sri Suprpti, MSi

(Fakultas Ekonomi Universitas Udayana)

Dr. Tri Gunarsih, MM

(Fakultas Ekonomi Universitas Teknologi Yogyakarta)

Dr. Ayi Ahadiat, MBA

(Fakultas Ekonomi Universitas Lampung)

Dr. Sabrina O. Sihombing, MBA

(Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan)

PERAN *KNOWLEDGE SHARING* TERHADAP KINERJA UKM BERBASIS SIKAP KEWIRAUSAHAAN

Widodo

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

email : widodos3@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of knowledge sharing lead to improved organizational performance based on the entrepreneurial attitude that includes learning orientation and risk taking. Purposive sampling technique is the number of samples in this study of 135 respondents. Analysis techniques using Structural Equation Model (SEM) with AMOS Soptware. The study results showed that entrepreneurial attitude that includes learning orientation and risk taking to organizational performance through knowledge sharing variables have a higher effect when compared with immediate effect. It shows that the role of knowledge sharing has led to increased organizational performance based on the entrepreneurial attitude that includes learning orientation and risk taking.

PENDAHULUAN

UsahaKecilMenengah(UKM)mempunyai daya hidup dan kelanggengan usaha bila mampu menciptakan keunggulan unik yaitu keunggulan dalam hal informasi nasabah dan lingkungan usaha sekitar. Oleh karena itu menurut Murray Silverman dan Richard Castaldi (1998) untuk dapat bersaing secara berhasil komunitas berukuran kecil / UKM juga harus menyesuaikan strategi entrepreneur dalam industri yang bersifat sangat dinamis tersebut.

Studi Jeffrey G. Covin and William J. Wales (2012) menjelaskan bahwa organisasi kesuksesan dalam berbisnis memerlukan basis kewirausahaan., yang merupakan daya dorong organisasi dalam kegiatan kewirausahaan telah menjadi fokus sentral penelitian kewirausahaan. Beberapa *orientasi entrepreneurial* mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap orientasi belajar inovatif, proaktif, berani mengambil risiko, otonom dan agresif-kompetiti (Lumpkin. D & Covin 1997). Beberapa hasil studi menemukan bahwa

perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi memungkinkan memiliki kinerja yang lebih baik. Meskipun demikian, hasil akhir dari studi empiris masih terdapat perbedaan dan bahkan masih kontradiktif.

Studi Irene Hau-siu Chow (2006) orientasi entrepreneur dibangun oleh *innovativeness*, *risk-taking* dan *proactive* ,variabel-variabel tersebut dapat meningkatkan kinerja UKM . Namun berbeda dengan studi Ravindra Jain and Saiyed Wajid Ali (2010) tidak menemukan hubungan yang signifikan secara statistik antara dimensi *risk taking* dengan kinerja perusahaan. Kemudian variabel orientasi entrepreneur berikutnya adalah orientasi belajar (*learning orintation*) proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan (Kang.Y.J Kim.S.E and Chang.G.W.). Studi Krauss et al (2005) yang melakukan penelitian pada Southern African *small business owners*

hasilnya menunjukkan bahwa organisasi yang berorientasi belajar dapat memicu peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian studi Taewon Suh (2002) hasilnya menunjukkan bahwa orientasi belajar *tidak mempunyai* pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) menciptakan peluang untuk memaksimalkan kemampuan organisasi dan menghasilkan solusi dan efisiensi sehingga menjadikan bisnis dengan keunggulan kompetitif (Hsiu-Fen Lin :2007). Berbagi pengetahuan merupakan budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan, pada seluruh departemen atau organisasi. Pada level individu, *Knowledge sharing* dilakukan melalui diskusi dengan sesama karyawan untuk bekerja efektif dan efisien. Pada level organisasi adalah upaya menangkap, mengelola, menggunakan kembali, dan mentransfer pengetahuan berbasis pengalaman. *Sharing* pengetahuan sangat penting karena memungkinkan organisasi untuk meningkatkan capabilitas. Berdasarkan uraian di atas artikel ini menelaah peran *knowledge sharing* dalam meningkatkan kinerja organisasi khususnya yang berbasis kewirausahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja UKM

Pemberdayaan usaha, kecil dan menengah (UKM) merupakan langkah yang strategis dalam meningkatkan dan memperkuat dasar kehidupan perekonomian dari sebagian terbesar rakyat Indonesia, khususnya melalui penyediaan lapangan kerja dan mengurangi kesenjangan dan tingkat kemiskinan. Dengan demikian upaya untuk memberdayakan UKM harus terencana, sistematis dan menyeluruh baik pada tataran makro, meso dan mikro yang meliputi (1) penciptaan iklim usaha dalam rangka membuka kesempatan berusaha seluas-luasnya, serta menjamin kepastian usaha disertai adanya efisiensi ekonomi; (2)

pengembangan sistem pendukung usaha bagi UKM untuk meningkatkan akses kepada sumber daya produktif sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang terbuka dan potensi sumber daya, terutama sumber daya lokal yang tersedia; (3) pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif usaha kecil dan menengah (UKM); dan (4) pemberdayaan usaha skala mikro untuk meningkatkan pendapatan masyarakat yang bergerak dalam kegiatan usaha ekonomi di sektor informal yang berskala usaha mikro, terutama yang masih berstatus keluarga miskin. Selain itu, peningkatan kualitas koperasi untuk berkembang secara sehat sesuai dengan jati dirinya dan membangun efisiensi kolektif terutama bagi pengusaha mikro dan kecil.

Resources-based theory berpandangan bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Dengan mengacu pada manajemen fungsional adalah sangat beralasan untuk mentakan bahwa kinerja organisasi sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi (Ferdinand, 2002).

Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja organisasi. Ukuran keberhasilan bisnis mencakup: profitabilitas, pertumbuhan penjualan, ukuran *competitiveness* dan *market share* (Jacobson (1996) Sedangkan menurut Richard M. Walker et al (2010) pendekatan pertama adalah kinerja bisnis dengan pengukuran keuangan, seperti *return on equity* dan *profit*. Pendekatan kedua kinerja organisasi diukur dengan produktivitas, kualitas produk dan pangsa pasar. Dan pendekatan yang ketiga adalah multidimensi, yakni pengembangan pasar, *profitability* dan pengembangan produk baru.

Studi Slater dan Olson (2001) indikator kinerja bisnis mencakup: 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri. 2). Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata – rata industri. 3). Efisiensi organisasi

dibandingkan dengan rata – rata industri 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Pendapat lain Wiklund (1999) menjelaskan indikator kinerja organisasi adalah pertumbuhan (*growth*). Sarel Gronum, Martie-Louise Verreynne, and Tim Kestelle (2010) indikator kinerja bisnis mencakup pertumbuhan pasar , finansial dan reputasi.

Knowledge Sharing

Knowledge sharing merupakan interaksi dan komunikasi antara individu dan unit bisnis (Visvalingam Suppiah and Manjit Singh : 2011). Keberhasilan *sharing knowledge* tergantung dari kuantitas dan kualitas interaksi diantara karyawan dan kemauan serta kemampuan menggunakan pengetahuan. Organisasi seharusnya mendorong tujuan karyawan dan tujuan organisasi, kemudian menterjemahkan tujuan tersebut ke dalam teknis dan mempromosikan karyawan. Pengetahuan yang ada dalam diri individu sulit memverbalisasi, oleh karena itu perlu diartikulasikan dan dinyatakan dalam cetak pengetahuan secara implisit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Penekanan pada pengetahuan memicu perkembangan konsep *Knowledge Management (KM)*, asumsinya pengetahuan input penting dalam proses produksi KM menekankan pada kemampuan perusahaan untuk menggunakan dan mengkombinasikan berbagai sumber daya pengetahuan yang dapat mengubah sumber daya *intangible* menjadi inovasi produk atau proses (Grant, 1991). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu komponen penting dari manajemen pengetahuan, sukses dan efisien berbagi pengetahuan dapat memfasilitasi penciptaan pengetahuan dan membantu sebuah perusahaan untuk mempertahankan kinerja Berbagi

pengetahuan menciptakan peluang untuk memaksimalkan kemampuan organisasi dan menghasilkan solusi dan efisiensi sehingga menjadikan bisnis dengan keunggulan kompetitif (Hsiu-Fen Lin :2007). Oleh karena itu diperlukan proses yang selektif. Hasil studi Hsui (2007) menunjukkan bahwa :. 80 % responden mengetahui menjadi aset strategik 78 % peluang bisnis gagal karena tidak dapat mengeksploitasi pengetahuan yang ada di organisasi.

Sekelompok orang yang bermotivasi tinggi dan berkeahlian merupakan keunggulan kompetitif karena mewakili sumber daya spesifik perusahaan yang penting, langka dan sulit ditiru. Perusahaan dengan sumber daya manusia (SDM) berkeahlian tinggi dan berpengetahuan mempunyai human kapital lebih tinggi dan lebih mungkin menciptakan pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan mempunyai keinovatifan teknologi lebih baik (Hitt et al, 2001). Hasil stud Hsui (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan dengan perkembangan pengetahuan baru, hal tersebut sangat penting bagi kemampuan inovasi dan kinerja organisasi. Edvinsson (1996) menyatakan bahwa tanpa dukungan sumber daya perusahaan, SDM tidak akan dapat berbuat banyak dengan ide-ide mereka. Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan *human capital* saja tidak menguntungkan bagi perusahaan, jika tidak terdapat mekanisme untuk para SDM saling berbagi pengetahuan. Oleh karena itu pembelajaran organisasional bukan lah sekedar jumlah total pengetahuan yang dimiliki individu (Brown & Duguid, 1991). pembelajaran organisasional menekankan pola iinterkasi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu (Kogut & Zander, 1996).

Proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing processes*) berkaitan dengan bagaimana sumber daya manusia dalam

organisasi berbagi yang berhubungan dengan pengalaman pekerjaan, keahlian, *know-how*, dan informasi dengan rekan-rekan lainnya. Proses berbagi pengetahuan dapat dipahami sebagai proses melalui mana sumber daya manusia saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Berbagi pengetahuan melibatkan baik pasokan dan permintaan pengetahuan baru.

Keberhasilan dalam implementasi sharing pengetahuan tergantung pada sikap kewirausahaan terhadap sharing pengetahuan. Sikap terhadap sharing pengetahuan dipengaruhi oleh intensi karyawan terhadap sharing pengetahuan Hsui (2007) Intensi sharing pengetahuan merupakan kemauan (*willingness*) atau keinginan untuk berbagi pengetahuan. Sikap proaktif entrepreneur ditandai dengan antisipatif, orientasi masa depan atau berorientasi pada perubahan, gigih dan sikap kerja aktif (Frank D. Belschak and Deanne N. Den Hartog. 2010). Sedangkan menurut Astha Sharma and Suniita Dave (2011) mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mencari peluang pasar baru. Sikap berbagi pengetahuan dibentuk dari perilaku keyakinan dan mengacu pada tingkat positif atau negative individu memiliki untuk berbagi pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi. Praktek sharing pengetahuan diseluruh organisasi sangat penting untuk mempertahankan nilai-nilai perusahaan, untuk belajar teknik-teknik baru, memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan, menciptakan kompetensi inti dan memprakarsai situasi baru yang konsekuensinya memicu peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan adalah :

H1 : Bila knowledge sharing semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi

Sikap Kewirausahaan

Prasyarat organisasi yang sukses dalam berbisnis memerlukan basis kewirausahaan.

Fenomena basis kewirausahaan merupakan daya dorong organisasi dalam kegiatan kewirausahaan telah menjadi fokus sentral penelitian entrepreneur (Jeffrey G. Covin William J. Wales. 2012) Kualitas utama entrepreneurship adalah *new entry*, yaitu memasuki segmen pasar baru dengan meluncurkan produk baru maupun produk lama mereka. Daya inovasi mengacu pada lingkup perusahaan yang menunjang ide-ide segar, eksperimentasi, dan proses-proses kreatif untuk menghasilkan produk-produk baru, tehnik-tehnik baru. Sedangkan menurut Verena C. Hahn (2012) kewirausahaan mengacu pada perilaku yang mencakup inisiatif dan berpikir kreatif, organisasi sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan menerima resiko kegagalan. Kewirausahaan ditandai dengan motif kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, dan ditandai dengan kerja yang penuh bergairah serta proaktif (Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009). Basis kewirausahaan mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap orientasi belajar dan berani mengambil risiko, (Lumpkin. D & Covin 1997).

Orientasi Belajar

Proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luar-nya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Sebaliknya, aksi tindakan orang-orang itu sendirilah yang memungkinkan untuk belajar

Alford.B (2006) menyimpulkan bahwa proses belajar organisasi terutamanya berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki bersama yang mempengaruhi aksi tindakan organisasi. Strategi diterangkan sebagai

sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. Struktur menunjuk pada rancangan organisasi, dan ada beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam pemeriksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk, formal/non-formal, dsb. Lingkungan ditegaskan sebagai bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonstanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stress yang terjadinya

Dengan demikian, proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan kedepan. Nonaka dan Takeuchi 1995 mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing menguntungkan. Kedua ahli ini menerangkan penciptaan pengetahuan sebagai suatu proses interaktif dinamis yang sejalan dengan jalannya waktu akan menghasilkan 2 spiral pengetahuan. Spiral pengetahuan yang pertama mencakup sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, sedangkan spiral pengetahuan yang kedua memasukkan tingkat-tingkat perorangan, kelompok dan organisasi. Selanjutnya, piral pengetahuan yang pertama bersifat epistemologis dan yang kedua bersifat ontologis. Konsep tersebut sebagai "daya saing menguntungkan yang didasarkan pada pengetahuan", dan kemudian menyimpulkan bahwa usaha membangun kompetensi, inisiatip dan inovasi adalah bersifat penting mendasar. Ketiga ahli ini mengemukakan 6 dimensi penting, yaitu struktur organisasi, proses pembuatan keputusan, team-team lintas fungsional, sistem pemberian reward, pengembangan

managemen dan budaya korporasi.

Orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya kemampuan manajerial pada diri pada setiap karyawan. Orientai pembelajaran berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun pada sisi organisasi. SDM terhadap orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi

Orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja. Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994). Selanjutnya menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang mengalami orientasi pembelajaran cenderung mudah beradaptasi dalam merespon situasi dan kondisi yang dihadapi sehingga dapat memicu peningkatan kinerja organisasi. . Oleh karena itu hipotesis kedua yang diajukan adalah :

H2 : Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi

Hasil stud Hsui (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan dengan perkembangan pengetahuan baru, hal tersebut sangat penting bagi kemampuan inovasi dan kinerja organisasi. Edvinsson (1996) menyatakan bahwa tanpa dukungan sumber daya

perusahaan, SDM tidak akan dapat berbuat banyak dengan ide-ide mereka. Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan *human capital* saja tidak menguntungkan bagi perusahaan, jika tidak terdapat mekanisme untuk para SDM saling berbagi pengetahuan. Oleh karena itu pembelajaran organisasional bukanlah sekedar jumlah total pengetahuan yang dimiliki individu (Brown & Duguid, 1991). pembelajaran organisasional menekankan pola interkasi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu (Kogut & Zander, 1996). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka knowledge sharing semakin tinggi

Berani Mengambil Resiko

Manusia sebagai pelaku bisnis memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK maupun kemampuan manajemen. Kualitas manusia sebagai sumber daya manusia dalam berbagai bidang kehidupan bangsa besar, sejajar dengan bangsa maju lainnya. Dalam kehidupan yang nyata manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktivitas dan alat produksi yang canggih dan dituntut sumber daya manusia (SDM) yang terampil / ahli. Dengan harapan kinerja mampu meningkatkan kualitas hidup baik kualitas manusia maupun kehidupan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan selalu berusaha meningkatkan *human capital* dalam berwirausaha.

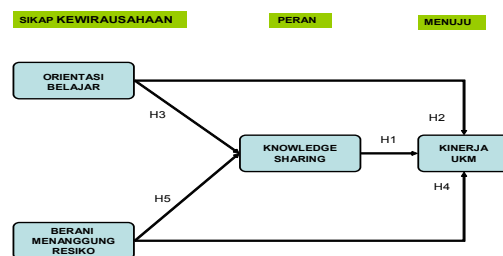
Hasil studi Komala Inggarwati (2010) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang selalu ada dalam kegiatan kewirausahaan termasuk dalam pendirian

usaha maupun pengembangan usaha adalah resiko. Aktivitas kewirausahaan merupakan tindakan yang berisiko karena hasil kegiatan tersebut bervariasi. *Risk taking* merupakan kesediaan seseorang menjalankan aktivitas yang berisiko atau tidak berisiko. Orang yang memiliki *risk taking* akan lebih berani mengambil tindakan-tindakan berisiko. Berdasarkan hasil studi dalam kewirausahaan dilakukan dengan membandingkan *risk taking* yang dimiliki wirausaha dan non wirausaha menunjukkan bahwa cenderung memiliki *risk taking* (Carland *et al*, 1995). Keberhasilan dalam implementasi sharing pengetahuan tergantung pada sikap kewirausahaan terhadap sharing pengetahuan. Sikap terhadap sharing pengetahuan dipengaruhi oleh intensi karyawan terhadap sharing pengetahuan, Gagne (2009). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung resiko semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi

H5 : Bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung resiko semakin tinggi, maka knowledge sharing semakin tinggi

Berdasarkan kajian pustaka yang komphensif dan mendalam, maka model empirik kajian ini nampak pada Gambar 1 berikut ini



Gambar 1 : Model Empirik

METODE PENELITIAN

Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan UKM di kota Semarang. Berdasarkan data mitra binaan UKM Dinas Koperasi dan UKM kota Semarang Tahun 2010 jumlah adalah 409.

Dengan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / sample size 100 – 200 (Imam Gozali, 2004), sehingga jumlah sampel dalam studi ini sebesar 135 responden. Adapun metode pengambilan sampel adalah "Purposive Sampling" artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : a). Pengalaman operasional minimal 5 tahun. b). Representase dari lokasi UKM.

Teknik Analisis

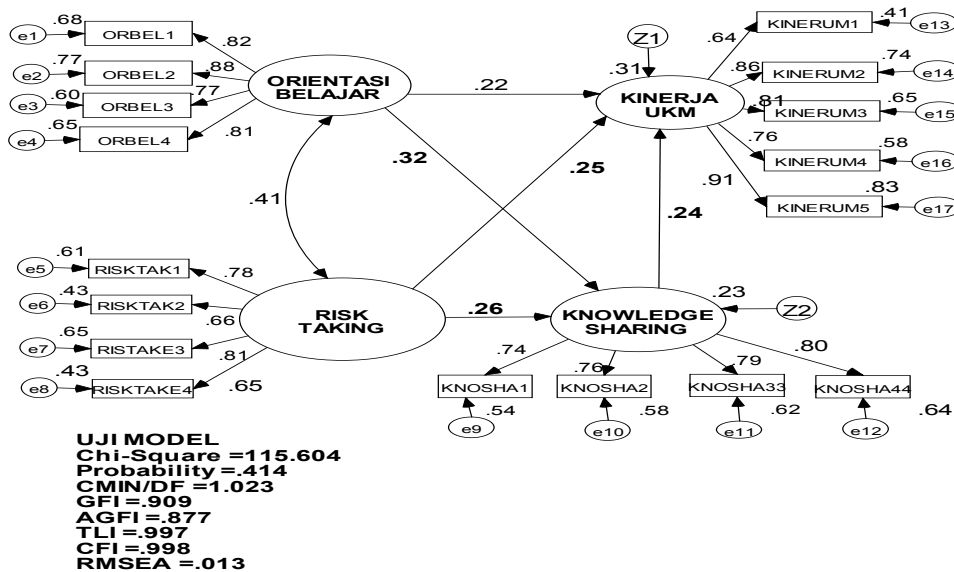
Untuk menganalisis data dalam penelitian

teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

PEMBAHASAN

Structural Equation Model (SEM)

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2



Gambar 2 : Full Model Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja UKM berbasis Sikap Kewirausahaan

ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software AMOS 4.0. Model ini merupakan sekumpulan

Pengujian Model

Pada Gambar 1 menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap

data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal.

Pengujian Hipotesis

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan kriteria *critical ratio* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Regresion Wight

| | Pengaruh | | Std.Estimate | | C.R. |
|-------------------|----------|-------------------|--------------|-------|-------|
| KNOWLEDGE_SHARING | <-- | RISK_TAKING | 0.259 | 0.114 | 2.409 |
| KNOWLEDGE_SHARING | <-- | ORIENTASI_BELAJAR | 0.315 | 0.088 | 3.035 |
| KINERJA_UKM | <-- | KNOWLEDGE_SHARING | 0.242 | 0.078 | 2.335 |
| KINERJA_UKM | <-- | ORIENTASI_BELAJAR | 0.224 | 0.064 | 2.217 |
| KINERJA_UKM | <-- | RISK_TAKING | 0.251 | 0.084 | 2.392 |

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan kriteria *Critical ratio* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 1. Tabel tersebut menunjukkan bahwa parameter estimasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR $\geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %), dengan demikian 5 hipotesis yang diajukan diterima.

Diterimanya hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa bila *knowledge sharing* semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Dengan mengacu pada manajemen fungsional adalah sangat beralasan untuk mentakan bahwa kinerja organisasi sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi. Sedangkan *sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu

organisasi sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing processes*) berkaitan dengan bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi berbagi yang berhubungan dengan pengalaman pekerjaan, keahlian, *know-how*, dan informasi dengan rekan-rekan lainnya. Proses berbagi pengetahuan dapat dipahami sebagai proses melalui mana sumber daya manusia saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Keberhasilan dalam implementasi

sharing pengetahuan tergantung pada sikap kewirausahaan terhadap *sharing pengetahuan*. Sikap terhadap sharing pengetahuan dipengaruhi oleh intensi karyawan terhadap *sharing pengetahuan* (Gagne ; 2009).

Diterimanya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa bila orientasi belajar semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Prasyarat organisasi yang sukses dalam berbisnis memerlukan basis kewirausahaan. Fenomena yang berbasis kewirausahaan merupakan daya dorong organisasi dalam kegiatan kewirausahaan telah menjadi fokus sentral penelitian kewirausahaan. Proses belajar organisasi terutamanya berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki bersama yang mempengaruhi aksi tindakan organisasi. Strategi diterangkan sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan

yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya kemampuan manajerial pada diri pada setiap karyawan. Orientasi pembelajaran berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun pada sisi organisasi. SDM terhadap orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi

Diterimanya hipotesis ketiga yakni bila orientasi belajar semakin tinggi, maka *knowledge sharing* semakin tinggi. Orientasi pembelajaran organisasional berhubungan dengan perkembangan pengetahuan baru, hal tersebut sangat penting bagi kemampuan inovasi dan kinerja organisasi. Tanpa dukungan sumber daya perusahaan, SDM tidak akan dapat berbuat banyak dengan ide-ide mereka. Pembelajaran organisasional bukanlah sekedar jumlah total pengetahuan yang dimiliki individu. pembelajaran organisasional menekankan pola interaksi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti.

Diterimanya hipotesis keempat yakni bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung resiko semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Indikasi kinerja organisasi mencakup : 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri. 2). Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata – rata industri. 3). Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata – rata industri 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Aktivitas kewirausahaan merupakan tindakan yang berisiko karena hasil kegiatan tersebut bervariasi. *Risk taking* merupakan kesediaan seseorang menjalankan aktivitas

yang berisiko atau tidak berisiko. Orang yang memiliki *risk taking* akan lebih berani mengambil tindakan-tindakan berisiko. Diterimanya hipotesis ini mendukung studi Carland *et al* (1995), yang menyatakan dalam kewirausahaan dilakukan dengan membandingkan *risk taking* yang dimiliki wirausaha dan non wirausaha menunjukkan bahwa kinerja tinggi cenderung memiliki *risk taking*

Diterimanya hipotesis kelima yakni bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung resiko semakin tinggi, maka *knowledge sharing* semakin tinggi. Wirausaha yang memiliki keyakinan tinggi dan berani mengambil resiko akan mencapai hasil yang positif. Keberanian mengambil resiko tinggi akan memicu berbagi pengetahuan untuk mendapatkan *feedback* dengan partner maupun jejaring. Keberhasilan dalam implementasi *sharing* pengetahuan tergantung pada sikap kewirausahaan terhadap *sharing* pengetahuan. Sikap terhadap *sharing* pengetahuan dipengaruhi oleh intensi entrepreneur terhadap *sharing* pengetahuan.

PENUTUP

Dengan diterimanya kelima hipotesis yang diajukan yakni pertama yang menunjukkan bahwa bila *knowledge sharing* semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Kedua bila orientasi belajar semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Ketiga bila orientasi belajar semakin tinggi, maka *knowledge sharing* semakin tinggi. Keempat bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung resiko semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Kelima bila sikap kewirausahaan dalam berani menanggung resiko semakin tinggi, maka *knowledge sharing* semakin tinggi. Kemudian berdasarkan besarnya koefisien kausalitas hubungan, sikap kewirausahaan yang mencakup orientasi belajar dan berani menanggung resiko (*risk taking*) terhadap kinerja organisasi melalui variabel *knowledge sharing* memiliki effect yang lebih

tinggi bila dibandingkan dengan pengaruh langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran memicu peningkatan kinerja organisasi yang berbasis pada sikap kewirausahaan yang meliputi orientasi belajar dan berani menanggung resiko.

Beberapa studi menunjukkan bahwa dimensi sikap kewirausahaan mencakup *achievement orientation, autonomy orientation, aggressiveness, innovation orientation, dan personal initiative*. Dimensi-dimensi sikap kewirausahaan tersebut merupakan area studi empiris yang menarik agenda penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alford, B., Silver Lawrence, S. dan Sean Dwyer (2006), Learning and Performance goal orientation of Salespeople Revisited : The Role of performance-Approach and Performance-Avoidance Orientation. *Journal of Personal & Sales Management*. 36, 27-38
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991), Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1), pp. 40–57.
- Carland, J.W. Perace, J.W. (1995), Risk Taking Among Entrepreneur, Small Business Owner and Manager. *Journal of Business and Entrepreneurship*. 7(1). 15-23.
- Edvinsson, L. (1996), Developing a model for managing intellectual capital, *European Management Journal*, 14(4), pp. 356–364.
- Ferdinand, Augusty, (2002), Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian “ *Jurnal sains Pemasaran Indonesia*, Vol I, No. 1. pp.1- 22
- Frank D. Belschak and Deanne N. Den Hartog, (2010), Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498
- Grant, Robert M. (1991), “ The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation “ . *California Management Review*. 33 (3).p.114.
- Hitt, M. A. (2006), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13–28.
- Hsiu-Fen Lin (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 34.
- Hsu Cl. Carol.M.N. lawler J.J.(2007), Toward a Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan . *Asia Pacific Business Review* Vol. 13, No. 2, 251–275, April
- Imam Ghozali, (2004), *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan AMOS Ver.5.0*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Irene Hau-siu Chow, (2006), The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China. *Sam Advanced Management Journal*. 11.20
- Jacobson David and Anderson B. Calagan, (1996), “ Industrial Economics and Organization: A European Perspective “, The Mc Graw Hill Publishing Company. New York
- Jeffrey G. Covin and William J. Wales. 2012. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneur Theory and Practice*. July. 677-702
- Kang, Y.J. Kim, S.E. and Chang, G.W. (2009), The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees’ Perceptions in South Korea *Intl Journal of Public Administration*, 31: 1548–1568.

- Kogut, B. & Zander, U. (1996), What do firms do? Coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7, pp. 502–518.
- Komala Inggawati dan Arnold Kaudin, (2010), Peranan faktor-faktor Individual dalam mengembangkan Usaha. *Integritas Jurnal Manajemen Bisnis*. Trakreditasi.Vol.3 No.2 .185-202.
- Krauss. S.I., Frese. M, Cristian. F and Unger.J.M (2005), Entrepreneurial orientation : A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of work and Organizational Psychology*. 14 (3). 315-344
- Lumpkin, G.T and Dess, G.G (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to performance. *Academy of Management Review*, vol. 21 no. 1, 135-172
- Murray Silverman and Richard M. Castaldi, (1998), “ Antecedent and Propensity for Diversification : A focus Small Banks “. *Journal of Small Business Management*.,42.-56
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company* (New York, Oxford University Press).
- Ravindra Jain and Saiyed Wajid Ali, (2010), Entrepreneurial and Intrapreneurial Orientation in Indian Enterprises: An Empirical Study. *South Asian of Journal Management*. Vol.20. No.3
- Richard M. Walker, Fariborz Damanpour, Carlos A. Devece, (2010), Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21:367–386
- Slater S and Olson.E.M (2001), “ Marketing”s Contribution to Implementation of Business Strategy : An Empirical Analysis “*Strategic Management Journal*..22. 1055-1067.
- Sujan. H, Barton. A.Weitz and Nirmalya Kumar, (1994), “ Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling “, *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52.
- Taewon Suh, (2002), Encouraged, motivated and learning oriented for working creatively and successfully: a case of Korean workers in marketing communications. *Journal of Marketing Communications*.8.135-147
- U. Syed Aktharsha and H. Anisa, (2012), Knowledge Sharing: Nursing Ambience *Journal of Indian Management*, April - June,
- Visvalingam Suppiah and Manjit Singh, (2011), Organisational culture’s influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge Management* Vol. 13 No. 3, pp 462-477

PROFIL PENULIS

Tatiek Nurhayati
Ahmad Darwansyah
tatiekn.h@gmail.com

Widodo
widodo_s3@yahoo.com

Mutamimah
Munadharoh
tatikmut@yahoo.com

Heru Sulistyono
Astrid Yuniar Nurbaiti
ricadona_6771@yahoo.co.id

Sri Hindah Pudjihastuti
Haves Ardhani

Irfanunnisa' Tsalits Hartanty
Alifah Ratnawati

Mulyana
Dian Ayuk Wulan Sari
mulyanads@yahoo.com

Ken Sudarti
kensudarti@yahoo.co.id