PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAN (SURVEY PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI PROVINSI JAMBI)

Susidesmaryani[1]

Abstract

This research was on the small and medium Industries in Province Jambi, Sumatera, which had an objective to test the ability of small and medium Industries to achieve the good performance in the influence of knowledge management and corporate culture . Types of metholodology used in this research were descriptive and verification. Techniques of data collection were the study of literature, observation, interview and questionary with the sample of 110 companies. The sampling technique was proportional stratified random sampling and processed by using Structural Equation Modeling (SEM) to produce a causal relationship between the variables.

The results of descriptive analysis indicated that knowledge management in the category of " rather good", "rather strong" category for corporate culture, and " rather good" category for corporate performance. Verificative analysis showed that : (1) knowledge management and corporate culture significantly positive effected the company performance.

Keywords : Knowledge Management, Corporate Culture, and Company Performance

PENDAHULUAN

Era globalisasi menghapus segala batas, khususnya globalisasi perdagangan. Usaha yang dilakukan menghadapi era globalisasi adalah meningkatkan kemampuan bersaing terhadap pesaing yang datang dari manapun. Indonesia sebagai negara berkembang mau tidak mau harus siap menghadapi arus globalisasi, terutama pada peningkatan kemampuan sumber daya manusia sebagai modal utama yang menggerakan dan menjalankan roda pembangunan..

Kemampuan sumber daya manusia adalah prioritas utama, mengingat persaingan yang semakin ketat, era globalisasi diwarnai dengan maraknya inovasi, dan tekhnologi. Untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan pengetahuan yang tepat, untuk menciptakan perubahan melalui kemampuan sumber daya manusia menggunakan tehnologi, untuk itu diperlukan perubahan paradigma dari yang semula mengandalkan *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada analisis bidang ilmu pengetahuan. Berdasarkan hal tersebut sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan berupa ketrampilan dan keahlian, yang dapat mengimbangi kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi, sehingga memiliki kemampuan untuk berinovasi dan bersaing, meningkatkan kinerja, dan mampu membuat perusahaan bertahan, tumbuh dan berkembang.

Terkait dengan kemampuan sumber daya manusia, pertumbuhan Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia masih menghadapi masalah yang lebih bersifat intern, masalah tersebut berpengaruh terhadap upaya mewujudkan fungsi dan tujuannya. khususnya dititik beratkan kurangnya kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola perusahaan mencapai tujuannya, disebabkan keterbatasan pendidikan dan pengetahuan.

Keterbatasan pendidikan dan pengetahuan menyebabkan kebanyakan Usaha Kecil dan Menengah hanya mampu bertahan dan jarang berorientasi pada pertumbuhan, pengembangan kapasitas dan kemampuan perusahaan (Gray, 2006). Berdasarkan hal tersebut belum begitu banyak Usaha Kecil Menengah berorientasi pada penciptaan pengetahuan melalui kemampuan mencari informasi dari luar dan dalam organisasi, kemudian diolah menjadi pengetahuan. Pentingnya pengetahuan bagi perusahaan sebagai strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, sesuai pendapat Peng, Wang Jiang (2008) yang menyatakan bahwa organisasi yang berbasis pengetahuan merupakan sumber keunggulan bersaing. Hal ini juga dibuktikan oleh penelitian Isobe dan Montgomery (2008) tentang kontribusi dari manajemen pengetahuan terhadap kelangsungan hidup perusahaan untuk mencapai kinerja melalui keunggulan bersaing yang melihat hubungan eksploitasi pengetahuan dengan kinerja perusahaan pada perusahaan kecil dan menengah di Jepang, mereka menemukan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan eksploitasi pengetahuan mencapai efisiensi operasional yang lebih baik sedangkan mereka dengan kemampuan eksplorasi mencapai kinerja strategis yang lebih baik.

Keberhasilan mengelola pengetahuan dalam organisasi tidak lepas dari dukungan budaya yang ada pada organisasi tersebut yang diciptakan oleh pemilik atau pemimpin dan diwujudkan dalam manajemen perusahan, sesuai dengan pendapat Holsapple dan Joshi (2000) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam mengelola pengetahuan adalah budaya organisasi dan motivasi karyawan. Motivasi karyawan dapat terwujud melalui kemampuan pemimpin mempengaruhi karyawan lewat budaya yang diciptakan, didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Chou (2004) yang menyatakan peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai melalui kemampuan manajemen

[1] Dosen Magister Manajemen Universitas Batanghari

mempengaruhi perilaku karyawan lewat budaya perusahan yang diterapkan di lingkungan kerja sehingga karyawan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Hal sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gud Mundson, Tower dan Hartman (2003) penelitiannya melihat bagaimana budaya organisasi melalui manajer menerapkan praktek sumber daya manusia mampu menciptakan inovasi, karena tanpa dukungan manajer individu tidak mampu mengimplementasikan kreativitasnya dalam bentuk ide-ide baru dan mewujudkan ide tersebut dalam bentuk perubahan atau inovasi.

Tercipta proses inovasi sangat didukung oleh budaya perusahaan, lambatnya proses inovasi yang terjadi disebabkan budaya perusahaan yang lemah, sehingga proses penciptaan pengetahuan terhambat, budaya yang lemah juga ditunjukkan masih berlakunya sifat sentralisasi, sehingga tidak memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkreativitas, menuangkan ide-idenya dalam bentuk suatu pendapat atau keputusan yang berarti bagi perusahaan, keterlibatan anggota keluarga lebih dominan, sehingga sistem penilaian kinerja tidak berjalan sesuai harapan yang sebenarnya, hal tersebut disebabkan rata-rata Usaha Kecil dan Menengah masih dikelola oleh manajemen keluarga dan membuat lemahnya komitmen yang tercipta antara pemimpin dan karyawan, hal yang sama juga terjadi pada Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi dan dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Small Business (2004) yang mengatakan bahwa mayoritas UKM yaitu sekitar 70% tidak memperkerjakan orang lain, tetapi masih memperkerjakan keluarga sendiri

Berdasarkan hal tersebut Industri Kecil dan Menengah yang menjadi objek dalam penelitian ini mengalami pertumbuhan yang cukup lamban, dan terjadinya tingkat penurunan perkembangan jumlah perusahaan dan tenaga kerja juga menunjukkan perusahaan belum mampu bersaing mempertahankan konsumen baik dari sisi kualitas produk, harga maupun kemampuan perusahaan melakukan efisiensi dan penyampaian pelayanan yang baik kepada konsumen. Sementara konsumen adalah sumber pendapatan dan sumber perusahaan untuk dapat bertahan melalui peningkatan volume penjualan.

Masih rendahnya tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kemampuan sumber daya manusia menyerap pengetahuan, juga berpengaruh terhadap cara pandang mereka dalam memandang manajemen pengetahuan, hal tersebut menyebabkan proses pengelolaan pengetahuan belum dianggap penting oleh Industri Kecil dan Menengah sebagai dasar untuk melahirkan inovasi. Ini didikung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Chen et,al, 2006; Desouza dan Awazu, 2006; Edvardsson, 2006) yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan kurang diterapkan pada Usaha Kecil dan Menengah karena: (1) Usaha Kecil pada umumnya kurang pemahaman yang tepat tentang manajemen pengetahuan, (2) Usaha Kecil lambat dalam mengadopsi praktik manajemen pengetahuan secara sistematis (masih menganggap pengetahuan bukan unsur penting bagi perusahaan). Hal ini umumnya disebabkan masih rendahnya tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh Usaha Kecil Menengah, sehingga memiliki keterbatasan dalam menyerap pengetahuan. Namun dengan demikian tidak menutup kemungkinan bagi pemilik Usaha Kecil dan Menengah untuk tetap bertahan, tumbuh dan berkembang, karena perusahaan dapat melakukan proses pembelajaran setiap saat. Hal ini didukung oleh pendapat Gray (2006) mengatakan sebagian besar Usaha kecil Menengah yang ada telah memiliki pengetahuan yang relevan dengan pengetahuan dasar dalam organisasi dengan cara memperoleh pengetahuan baru (melalui pembelajaran, pelatihan dan transfer) dan penciptaan pengetahuan baru (inovasi dan perbaikan operasional), untuk mempertahankan hal tersebut Usaha Kecil dan Menengah mampu memperoleh pengetahuan baru melaui pendidikan formalitas, informalitas, maupun melalui pengalaman.

Penelitian yang menemukan adanya aktivitas manajemen pengetahuan dilingkungan Usaha Kecil dan Menengah juga diteliti oleh Melcrum Publishing yang mengatakan bahwa Usaka Kecil telah mampu mengolah informasi menjadi pengetahuan, berdasarkan jawaban responden, hasil penelitian ini menyatakan bahwa sekitar tiga perempat dari responden menyatakan bahwa mereka tahu bagaimana mengelola pengetahuan dan informasi, dua pertiga mengatakan mengelola informasi yang lebih baik hari ini dari yang mereka lakukan dua tahun yang lalu, ini terbukti lebih dari separoh responden di Kanada (57%) dan hanya separuh di Australia (49%) menyatakan mereka bisa melayani pelanggan mereka dengan lebih baik, jika mereka memiliki lebih besar akses terhadap informasi.

Dalam survey pendahuluan yang dilakukan oleh peniliti, melalui survey awal mengenai kemampuan Industri Kecil Menengah sejauh mana telah menerapkan manajemen pengetahuan, dengan tingkat pendidikan rata-rata Sekolah Menengah Atas, terlihat untuk pengetahuan yang sifatnya masih didalam fikiran (*tacit knowledge*) melalui kemampuan pemilik atau manajer belum secara sengaja membiasakan diri untuk mendapatkan pengetahuan melalui pengalaman, dengan melakukan proses observasi, peniruan, latihan dan berinteraksi dengan rekan kerja, pesaing, pemasok dan pelanggan, mengikuti pelatihan serta seminar, yang kemudian terekam di fikiran mereka untuk bisa dituangkan kembali menjadi pengetahuan yang dapat di share kepada

anggota organisasi, dipahami oleh anggota organisasi dan menjadi pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas produk dan kualitas karyawannya. Hal ini disebabkan belum begitu pahamnya perusahaan melalui kemampuan pemilik, memahami dan menggali sumber pengetahuan yang masih dalam bentuk fikiran (*tacit knowledge*) yang ada pada karyawan, pelanggan, dan pesaing yang mampu memberikan informasi, kemudian diolah oleh fikiran untuk dibagi kembali dalam bentuk informasi yang berarti bagi anggota organisasi yaitu dalam *eksplicit knowledge*, berupa informasi atau pengetahuan yang sudah dapat dibaca dan difahami, dan dapat berupa petunjuk untuk perbaikan kinerja.

Proses *tacit knowledge* (pengetahuan yang masih ada dalam fikiran) dan *eksplicit knowledge* (pengetahuan yang sudah dapat dibaca atau dipahami orang lain) akan terbentuk jika terjadi usaha mencari pengetahuan atau proses manangkap pengetahuan *(aquisition knowledge)* baik dilingkungan ekternal maupun internal, proses *aquisition knowledge* dapat diperoleh dalam bentuk program pelatihan dan seminar-seminar, untuk ini saat program pelatihan dan seminar sebahagian besar hanya diikuti oleh pemilik perusahaan atau manajer dan jarang sekali mengikuti sertakan karyawan, sementara keterlibatan karyawan dalam proses pendidikan dan seminar memberi manfaat dalam membentuk karakter dan perilaku baru, untuk diadopsi oleh karyawan lain melalui berbagi pengetahuan. (*sharing knowledge)* dengan cara memindahkan pengetahuan yang diperoleh dari proses belajar dan dibagikan kepada karyawan lain, hal ini hanya sebagian industri kecil dan menengah yang melaksanakan proses belajar untuk menangkap dan berbagi pengetahuan.

Proses berjalannya manajemen pengetahuaan sangat ditunjang oleh budaya perusahaan, dimana budaya mencerminkan pola kebiasaan manusia dalam suatu organisasi, baik buruknya pola kebiasaan manusia tergantung dari pada budaya yang diterapkan dilingkungan organisasi. Dalam menghadapi lingkungan yang dinamis perusahaan dihadapi pada tuntutan selera konsumen yang bevariasi, perusahaan jika ingin bertahan harus siap memenuhi selera konsumen, untuk itu dibutuh kemampuan menciptakan pengetahuan dan membuat perubahan-perubahan serta mampu menyajikan sesuatu yang baru bagi konsumen, sehingga perusahaan mampu bersaing dan akhirnya memiliki kinerja yang tinggi. Keberhasilan praktek manajemen pengetahuan sangat ditentukan oleh budaya yang adalam perusahaan.

Berdasarkan temuan awal melalui hasil kuesioner, obeservasi dan wawancara, gambaran budaya perusaahan melalui perilaku anggota perusahaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan, masih belum menganggap informasi sebagai sesuatu yang sangat penting, yaitu informasi dari pelanggan, karyawan, pemasok dan pesaing, pada umumnya manajemen belum maksimal mengorek informasi dari karyawan tentang tingkat keinginan atau kepuasan karyawan dalam bekerja dan juga belum maksimal memberdayakan karyawan untuk mencari informasi yang mampu menciptakan kualitas produk. hal ini disebabkan komunikasi antara pemimpin dan karyawan belum berjalan dengan epektif. Sementara untuk memahami dan mengetahui tingkat keinginan karyawan dan kemampuan karyawan dibutuhkan proses keterlibatan karyawan dalam aktivitas perusahaan, misalnya keterlibatan memberikan sebuah pendapat. Selain itu belum semua pemimpin atau pemilik perusahaan memberi penilaian terhadap hasil kerja karyawan, apakah sudah sesuai standar perusahaan atau belum, hal yang ideal bagi seorang pemimpin harus mampu memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan, temuan awal melalui hasil responden dan wawancara kepada karyawan, hanya sedikit yang melakukan penilaian kinerja perusahaan. Fenomena lain berdasarkan hasil empiris pada Usaha Kecil dan Menengah dalam mengambil keputusan masih bersifat sentralisasi, sehingga berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik dan beberapa karyawan ditemukan masih sedikitya perusahaan yang melibatkan karyawan dalam membuat keputusan.

Selain hal tersebut diatas, kinerja yang dihasilkan oleh IKM masih banyak menemukan masalah, misalnya perusahaan juga belum begitu tanggap terhadap dinamika perubahan pasar, perkembangan informasi dan tehnologi, sehingga memiliki kendala untuk memenuhi kebutuhan pasar, terkadang produk yang dihasilkan mereka tidak dapat memenuhi permintaan pasar dan memiliki kualitas dibawah standar. Sehingga membuat konsumen tidak puas dan volume penjualan akan menurun,

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka tujuan dari penulisan artikel ini untuk mengetahui dan membahas lebih dalam permasalahan menajemen pengetahuan, budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan. Permasalahan terdiri atas : (1) Bagaimana manajemen pengetahuan, budaya perusahaan dan kinerja perusahaan pada Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi.(2) Seberapa besar manajemen pengetahuan dan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Ukuran sampel minimal dalam penelitian ini diambil berdasarkan teknik *power analysis.* Menurut MacCallum (1996). Penentuan ukuran sampel untuk SEM dengan power analisis dirumuskan sebagai berikut:

$$n = \frac{\lambda}{RMSEA^2 \times db}$$

dengan

λ : Max(c-db)

c : 2nFo

db : Derajat Kebebasan

RMSEA : *(Root Means Square Error Approximation)*

Perhitungan ukuran sempel dengan teknik *power test* dilakukan dengan menggunakan *Software Statistica* 10, karena tidak dapat dilakukan perhitungan secara manual mengingat perhitungan ukuran sampel dengan *power test* dilakukan secara iterasi. Hasil perhitungan ukuran sampel dengan *power test* ditunjukkan di bawah ini:

Tabel 3.3.
Hasil Perhitungan Ukuran Sampel dengan Power Test

Sample size calculation (spreadsheet1) Structural Equation Modeling H_0:R <= R_0	
Population RMSEA (R)	0,075
Null Hypothesized RMSEA (R0)	0,05
Type I Error Rate (Alpha)	0,05
Degrees of Freedom (Df)	267
Power Goal	0,90
Actual Power for Required N	0,90
Required Sample Size (N)	**112**

Sumber : Pengolahan Software Statistica 10

Jadi ukuran sampel minimal yang harus diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 110 Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi (pembulatan dari 112 *sample size*). Dengan tehnik pengambilan data melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Sebelum data hasil kuesioner penelitian dianalisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur penelitian untuk membuktikan apakah alat ukur yang digunakan memiliki kesahihan (validity) dan keandalan (reliability) untuk mengukur apa yang seharusnya menjadi fungsi ukurnya, yaitu untuk menguji apakah kuesioner telah mengukur secara cermat dan tepat apa yang ingin diukur pada penelitian ini.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini dibagi atas dua bagian yaitu : (1) Analisis Deskriptif menggambar kondisi nyata setiap variabel dilapangan, dan data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data dan tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam analisis deskriptif, setiap variable dikategorikan menjadi empat (4) kategori hasil pengukuran, yaitu: rendah, agak rendah, agak tinggi, dan tinggi. (2). Analisis Inferensial digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis. Analisis Inferensial dalam penelitian ini menggunakan *Sructural Equation Model* (SEM). Model ini terdiri dari dua tahap yaitu persamaan pengukuran dan persamaan structural. Hubungan antara indikator dengan variable latennya merupakan persamaan pengukuran sedangkan hubungan antara variable laten dikenal sebagai persamaan structural (Ahmad Bachruddin dan Harapan L. Tobingh,2003:70). *Structural Equation Modelling* (SEM) memerlukan data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval, karena itu seluruh variabel berskala ordinal ditingkatkan terlebih dahulu menjadi berskala interval dengan menggunakan *Index Construction Method* atau T-Score dengan rumus :

I = Trunc [(T1 + T2 + ...+ TK) / K]

With T1, T2, ...TK = T-*score of k variables*

I = *index constructed with k variables*

Trunc = truncated

And TK = [(Vk – Mk) / SDk) *10) + 50]

Where , Vk = *value of variable – k for every case*

Mk = *mean of variabel – k ; and*

SDk = *standard deviation of variabel –k*

(MOW International Research Team dalam Maman Kusman Sulaeman, 1989,p.63 ; Anastasi, 1990; Azwar, 2000)

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuesioner melalui uji validitas dan rehabilitasm kemudian dianalisa lebih lanjut, selanjutnya dilakukan kategorisasi maka dapa diketahui kondisi dari masing-masing variabel yang diteliti dapat dilihat sebagai berikut

KONDISI MANAJEMEN PENGETAHUAN

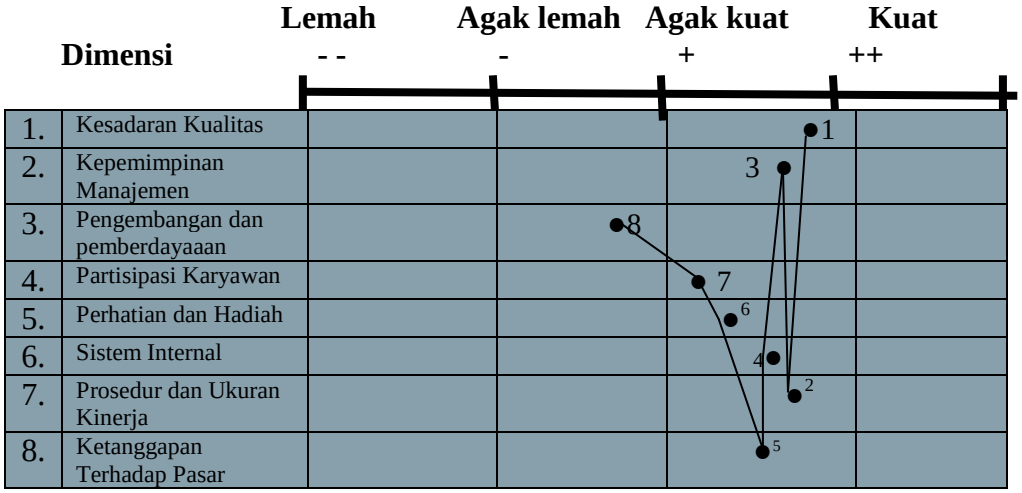


Posisi manajemen pengetahuan pada Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi berada pada kategori atau tingkat agak baik. Beberapa hal yang menjadi penyebab kondisi ini adalah : (1) *Tacit Knowledge* masih kategori agak baik terutama terkait dengan kemampuan mengolah informasi dari pengalaman, pelanggan, pesaing, pemasok, seminar dan pelatihan serta

kemampuan meniru produk pesaing dari aktivitas pengamatan. (2) *Eksplicit Knowledge* masih kategori agak baik terkait dengan kemampuan membuat data base dari hasil kegiatan *Tacit Knowledge*, agak buruk pada kemampuan membuat petunjuk tertulis sebagai arahan dalam bekerja. (3) *Knowledge Aquisition* masih kategori agak baik terkait dengan kemampuan menangkap informasi dari pelatihan dann keinginan megikuti perkembangan adanya informasi pelatihan. (4) *Knowledge Sharing* masih kategori agak baik terkait dengan kemampuan berbagi pengetahuan dan belajar bersama.

Berdasarkan gambar grafik diatas dari setiap dimensi manajemen pengetahuan, dimensi terendah yaitu *Eksplicit Knowledge*, yang akan mempengaruhi keberhasilan manajemen pengetahuan. Kondisi agak baik manajemen pengetahuan dilingkungan Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi, membuktikan dengan rata-rata tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas dan hanya sedikit yang memiliki pendidikan sarjana, sudah memiliki kemampuan agak baik mejalankan proses manajemen pengetahuan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melcrum Publishing yang mengatakan bahwa Usaka Kecil telah mampu mengolah informasi menjadi pengetahuan, berdasarkan jawaban responden, hasil penelitian ini menyatakan bahwa sekitar tiga perempat dari responden menyatakan bahwa mereka tahu bagaimana mengelola pengetahuan dan informasi, dua pertiga mengatakan mengelola informasi yang lebih baik hari ini dari yang mereka lakukan dua tahun yang lalu, ini terbukti lebih dari separoh responden di Kanada (57%) dan hanya separuh di Australia (49%) menyatakan mereka bisa melayani pelanggan mereka dengan lebih baik, jika mereka memiliki lebih besar akses terhadap informasi.

KONDISI BUDAYA PERUSAHAAN

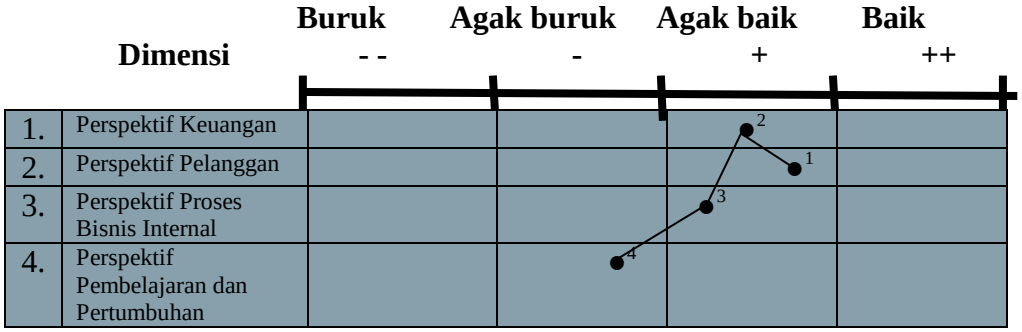


Posisi budaya perusahaan pada Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi berada pada kategori atau tingkat budaya agak kuat. Artinya budaya yang ada dilingkungan industri kecil dan menengah diprovinsi jambi belum tertanam dengan kuat, beberapa hal yang menjadi penyebab kondisi adalah (1) budaya kesadaran kualitas masih kategori agak kuat terkait dengan cara menyadari informasi dari pelanggan dan informasi kesalahan dalam bekerja membantu kualitas produk,(2) budaya kepemimpinan manajemen masih kategori agak kuat terkait dengan kemampuan pemimpin mempengaruhi karyawan melalui strategi yang diciptakannya, untuk kemampuan pemimpinan menerapkan penggunaan tehnologi komputer agak lemah, (3) budaya pengembangan dan pemberdayaan karyawan agak lemah terkait dengan jarangnya pemimpin melibatkan karyawan dalam kegiatan pelatihan dan pendidikan, namun agak baik dalam melakukan pendelegasian pekerjaan.(4) budaya partisipasi karyawan agak kuat melalui ide-ide yang terbentuk dari karyawan, (5) budaya perhatian dan hadiah agak kuat terkait pemberian bonus dan pujian, (6) budaya sistem internal agak kuat terkait pembagian tugas, (7) budaya prosedur dan ukuran kinerja agak kuat terkait prosedure kerja dan standar kerja,(8) budaya ketanggapan terhadap pasar agak kuat terkait kmampuan mencari informasi dari pelanggan dan pasar.

Pada budaya kepemimpinan manajemen terdapat indikator yang agak lemah, yaitui kemampuan pimpinan atau pemilik perusahaan dan karyawan menggunakan tehnologi komputer, disusul agak lemahnya budaya pengembangan dan pemberdayaan karyawan terkait pemimpin jarang melibatkan karyawan dalam kegiatan pelatihan dan pendidikan, didukung temuan lapangan berdasarkan hasil jawaban responden dan wawancara, jarang mengikut sertakan karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, mereka masih beranggapan akan mengalami kerugian jika karyawan menghabiskan waktunya diluar jam kerja, sehingga budaya belajar masih agak lemah dan

berakibat pelaku Industri Kecil juga kurang paham, pentingnya tehnologi komputer, sementara hasil pendidikan dan pelatihan akan berpengaruh terhadap cara berperilaku dan kemampuan karyawan dalam menjalankan strategi perusahaan, sesuai dengan pendapat watson dan Gryna (2001) perilaku anggota organisasi dicerminkan dalam cara dimana karyawan, pelanggan, atasan, bawahan dan pemasok saling berinteraksi, juga termasuk interaksi dengan tehnologi, berdasarkan hal tersebut setiap tujuan, sasaran dan kebijakan perusahaan akan mempengaruhi bagaimana orang-orang berperilaku dalam organisasi

KONDISI KINERJA PERUSAHAAN



Posisi kinerja perusahaan pada Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi berada pada kategori atau tingkat agak baik. Hal ini dapat diartikan perusahaan memiliki kemampuan kinerja belum dapat dikatakan baik menghasilkan kinerja perusahaan dari sisi keuangan, meningkatkan volume penjualan melalui pelanggan, meningkatkan proses bisnis dan meningkatkan kemampuan karyawan melalui proses pembelajaran dan pertumbuhan, masih dalam kategori agak baik, karena masih ada indikator-indikator yang harus diperbaiki agar kinerja perusahaan dapat baik, antara lain indikator pendidikan dan pelatihan.

Kinerja perusahaan masih memiliki indikator yang harus diperhatikan. Hal ini terlihat grafik terdapat dimensi pembelajaran dan pertumbuhan yang menempati rangking terendah dan memiliki indikator agak buruk. Disusul dimensi proses bisnis internal yang memiliki indikator agak buruk yaitu " seberapa sering perusahaan melakukan kegiatan expor atas produk yang dimiliki" . Dimensi dan indikator agak buruk ini akan berpengaruh bagi tercapainya kinerja perusahaan.

Masih sedikitnya karyawan yang mengikuti proses pendidikan dan pelatihan hal ini akan berpengaruh pada proses bisnis, dan akan menyebabkan kualitas produk tidak mampu mengikuti selera konsumen, dan berpengaruh terhadap penjualan, berdasarkan hal tersebut sesuai dengan hasil survey melalui jawaban hasill kuesioner ditemukan tingkat penjualan yang berfluaktif , dan hal ini sangat berpengaruh sekali terhadap profit yang diperoleh oleh perusahaan

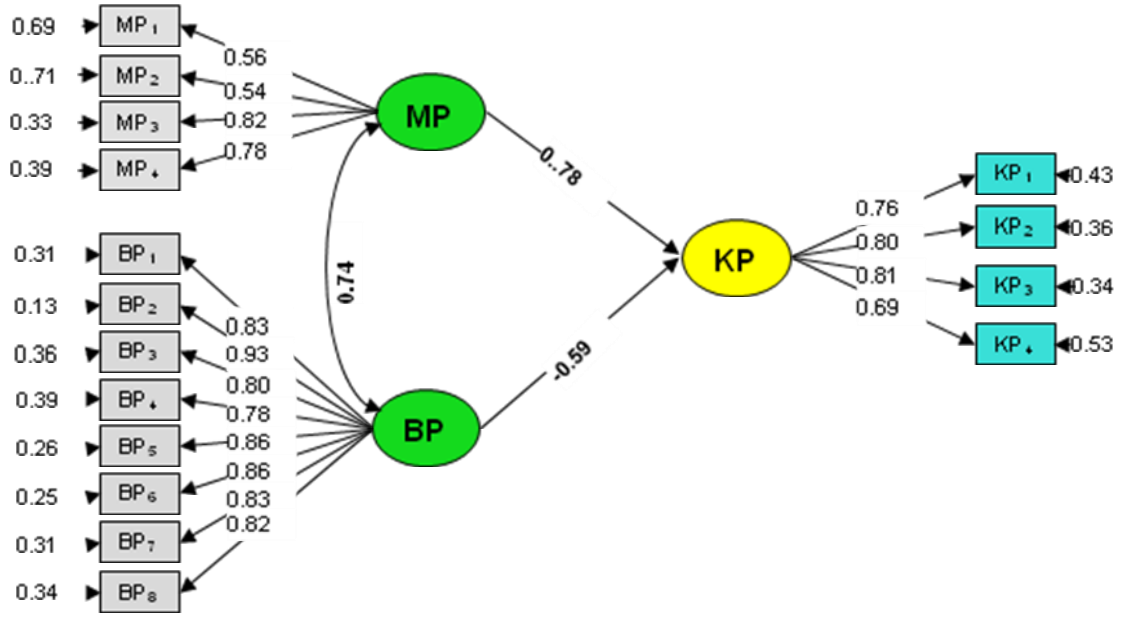
Selanjutnya sesuai dengan tujuan penelitian untuk menguji pengaruh dari manajemen pengetahuan dan budaya perusahaan terhadap kinerja melalui varaibel keunggulan bersaing dan inovasi menggunakan *Strutural Equation Modeling* (SEM) melalui uji *chi-square* untuk melihat ketepatan model struktural dengan menggunakan uji-f dan uji-t untuk meihat signifikansi dari suatu variabel terhadap variabel lainnya dengan tingkat kepercayaan 95 % (atau tingkat signifikansi sebesar 5%) dan melihat besar variabel yang exegenous yang mempengaruhi variabel endogenous. Maka hasil pengujian adalah sebagai berikut:

Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Budaya Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing secara simultan dan persial

Pengaruh			**Koefisien Pengaruh**	**R^2**	**Standar Error**	**Nilai t hitung**	**Nilai t tabel**
Manajemen Pengetahuan(ξ_1)	→	Kinerja Perusahaan (η_3)	0,25	0,0625	0,12	2,11	1,96
Budaya Perusahaan(ξ_2)	→	Kinerja Perusahaan (η_3)	-0,59	0.3481	0,09	-5,97	-1,96
R^2 = 0,4604 **F_1 = 36,089** **F_{tabel} = 3,081**							

Sumber : Data primer yang diolah

Model Struktural Penelitian Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan



Hipotesis Uji Simultan

H0 : $\gamma_{11},\gamma_{12},\gamma_{13} \leq 0$ Tidak ada pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya perusahaan terhadap Kinerja Perusahaaan

H0 : $\gamma_{11},\gamma_{12},\gamma_{13} > 0$ Terdapat pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya perusahaan

Pengujian hipotesis secara simultan menggunakan statistik uji F dengan ketentuan tolak Ho jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel}, atau sebaliknya terima Ho jika F_{hitung} lebih kecil atau sama dengan F_{tabel}. Melalui nilai koefisien determinasi (nilai R^2) dapat dihitung nilai F dengan rumus sebagai berikut.

$$F_{hitung} = \frac{(n-k-1)R^2_{Z(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Z(X_1X_2)})}$$

$$F_{hitung} = \frac{(110-2-1)x0,40}{2x(1-0,40)}$$

$$= 36,089$$

Dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas (2;107) diperoleh nilai F tabel sebesar 3,081. Karena dari hasil penelitian diperoleh nilai F_{hitung} (36,089) dan lebih besar dibanding F_{tabel} (3,081), maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak H_0 sehingga H_a diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95% disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan budaya perusahaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi sebesar 46,08 % , sisanya sebesar 53,92 % dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Hipotesis Uji Parsial

$H_{01} : \gamma_{1.1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh manajemen pengetahuan

$H_{11} : \gamma_{1.1} \neq 0$ terhadap kinerja perusahaan

$H_{02} : \gamma_{2.1} = 0$ Terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan

$H_{12} : \gamma_{2.1} \neq 0$ Tidak terdapat pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan

Terdapat pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan tabel 4,49 , manajemen pengetahuan memiliki korelasi jalur positif sebesar 0,35, dengan nilai t hitung sebesar 2,11 dan t tabel 1,96 Pengujian secara parsial pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan dapat diuji melalui nilai t hitung lebih besar dari tabel dengan tingkat kekeliruan 5% (uji dua arah) , Karena nilai t hitung lebih besar dibanding t tabel, berarti menunjukkan ada pengaruh signifikan dari variabel manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan

Budaya perusahaan pada tabel 4.49 memiliki korelasi jalur negatif sebesar -0,59, dengan nilai t hitung sebesar -5,97 dan t tabel -1,96 Pengujian secara parsial pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan dapat diuji melalui nilai t hitung lebih kecil dari tabel dengan tingkat kekeliruan 5% (uji dua arah), Karena nilai t hitung lebih kecil dibanding t tabel, berarti menunjukkan ada pengaruh signifikan dari variabel budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan

Manajemen pengetahuan dan budaya

perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Temuan adanya pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan didukung oleh hasil penelitian yang ditunjukkan oleh Abraham Carmeli dan Ashler Tishler (2004) penelitian ini mengukur varibel intangible asset yang terdiri dari kemampuan manajerial, modal manusia, reputasi organisasi, internal auditing, hubungan tenaga kerja dan budaya organisasi sebagai variable independent, sedangakan variable dependentnya adalah kinerja keuangan yang diukur melalui self-income yang terdiri dari pajak, hibah dan biaya, dan collecting efficiency ratio yang terdiri dari pendapatan yang dikumpulkan melalui pemerintahan yang berwenang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara intangible asset dan kinerja keuangan. kinerja keuangan.

Rajiv Sabherwal dan Irma Bacerna-Fernandez (2003) juga meneliti tentang pengaruh knowledge management terhadap efektivitas perusahan pada perusahaan NASA, hasil penelitian ini menunjukkan menunjukkan bahwa proses knowledge management mempengaruhi efektivitas level individual, kelompok dan organisasi. Artinya dengan menerapkan knowledge didalam organisasi maka kinerja organisasi dapat dicapai melalui efektivitas.

Gray dan Meister (2004) pada perusahaan manufaktur dan hasil penelitiannya menunjukkan manajemen pengetahuan dapat diperoleh melalui hasil belajar, dimana orientasi belajar menghasilkan efek langsung yang signiifikan terhadap hasil belajar berupa kinerja organisasi

Selain itu penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja. Temuan ini didukung oleh Chen dan Chou (2004) penelitiannya melihat perilaku spesifik sumber daya manusia dengan model kepemimpinan tranformal dan transaksional baik sebagai moderator dan mediasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen masing-masing . Hasil penelitian ini mengkonfirmasi perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah dibedakan oleh budaya organisasi, penelitian ini melihat bagaimana para pemimpin berusaha untuk mempengaruhi karyawan dan mencapai tujuan organisasi yaitu peningkatan melalui budaya inovatif, dan hasilnya menunjukkan komitmen organisasi tercipta melalui perilaku karyawan yang didukung oleh budaya organisasi sehingga kinerja organisasi tercipta.

Penelitian oparanma (2010) , dimana hasil penilitiannya menemukan bahwa budaya organisasi merupakan variabel penting untuk dipertimbangkan ketika mencapai kinerja organisasi. Budaya di tempat kerja akan merangsang menimbulkan banyak kegiatan lain yang membawa keberhasilan perusahaan. Hal ini didasar bahwa penelitian ini berpendapat bahwa kebudayaan merupakan variabel yang memiliki interaksi dengan kinerja organisasi.

Temuan adaya pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan semakin membaiknya manajemen pengetahuan yang didukung semakin kuatnya budaya yang dimiliki perusahaan, maka akan semakin baik kinerja perusahaan. Pentingnya budaya perusahaan bagi terlaksananya praktek manajemen pengetahuan,

Terkait dengan temuan lapangan berdasarkan hasil analisis deskriftif kinerja perusahaan yang dicapai Industri Kecil dan Menengah Provinsi Jambi kurang baik, dan didukung oleh hasil penelitian dengan korelasi jalur negatif, Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Cooke dan Laffety (dalam Liviu dan Corina,2003) penelitiannya mengukur budaya organisasi, hasil penelitian menunjukkan tidak ada korelasi positif yang signifikan antara buday dan kinerja. dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan yang baik dapat membuat kinerja buruk, berdasarkan pendapat (Phil,2011:376), baik buruknya hasil yang dicapai dari budaya yang diterapkan tergantung kecocokan budaya yang dimiliki sesuai dengan tujuan yang dicapai, didukung oleh pendapat Kreitner dan Angelo (dalam Phill 2011:377) mengatakan salah satu faktor budaya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah *fit perspective*, didasarkan pada premis bahwa budaya organisasi harus selaras dengan konteks bisnis atau strateginya. Budaya yang melakukan standardisasi dan perencanaan mungkin bekerja baik dalam industri yang bekerja lamban, tetapi tidak cocok dalam perusahaan internet yang bekerja dalam perubahan yang sangat tinggi dan lingkungan yang berubah. Sebaliknya, budaya dimana kinerja individual dihargai dapat membantu organisasi penjualan, tetapi akan merusak kinerja dalam organisasi dimana orang bekerja dalam tim. Dengan demikian tidak ada satu budaya terbaik, masing-masing budaya akan memberi pengaruh yang baik, jika disesuaikan dengan kondisi dimana budaya itu ditempatkan, kinerja perusahaan akan mencapai hasilnya jika sesuai dengan konteksnya.

Pendapat yang sama didukung oleh Kotter dan Heskett (dalam Liviu dan Corina, 2003) studi tentang hubungan budaya dan kinerja menggunakan data 207 perusahaan selama periode 5 tahun, dalam penelitian ini menggunakan berbagai macam ukuran budaya, tujuannya untuk melihat hubungan budaya yang kuat dan kinerja yang panjang, hasil penlitiannya terdapat korelasi yang kecil antara budaya dan kinerja , setelah analisa lebih lanjut kotter menyimpulkan bahwa perusahaan dengan budaya

yang cocok untuk lingkungan yang dihadapinya akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada memiliki budaya yang kurang pas (cocok) dengan lingkungan yang dihadapi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Bedasarkan hasil kesimpulan maka disarankan bagi Industri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi agar: (1) memiliki budaya perusahaan yang kuat, dimana ada komitmen yang tinggi diantara anggota organisasi, memiliki nilai-nilai inti dan perilaku yang terarah dalam menjalankan strategi perusahaan dengan cara melalui kemampuan pemimpin mempengaruhi perilaku karyawan,(2) mampu mengintegrasikan pengetahuan dalam organisasi, yaitu mengintegrasikan pengetahuan dari individu-individu yang berbeda, artinya organisasi harus sebagai sarana atau media untuk mengeksplorasi pengetahuan dari anggota dengan cara mencari tahu kemampuan yang dimiliki setiap anggota organisasi dan mengeksploitasi pengetahuan anggota dengan cara mengintegrasi dan memanfaatkan pengetahuan para anggota untuk menciptakan perubahan atau inovasi yang diinginkan konsumen,(3) terus memberi pendidikan dan pelatihan dan menekankan organisasi terus belajar, sehingga menghasilkan karyawan yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang sulit ditiru dan langkah, meningkatkan kemampuan pemilik atau manajer untuk menyeleksi, memotivasi dan mengembangkan kemampuan anggota organisasi sebagai sumber keunggulan bersaing, memberi kepuasan dalam bekerja kepada anggota organisasi dalam bentuk konpensasi finansial dan non finansial. (4) memperhatikan lingkungan yang dihadapinya dalam menerapkan budaya perusahaan, kecocokan budaya yang diterapkan dengan lingkungan bisnis yang dihadapkan sangat menentukan keberhasilan perusahaan mencapai kinerjanya, maka disarankan Bagi Industri Kecil dan Menengah, perlu memperhatikan dalam menerapkan budaya dilingkungan perusahaan, disesuaikan dengan lingkungan bisnis disekitar perusahaan dan tujuan yang hendak dicapai, sehingga strategi yang dibuat benar-benar sesuai dengan lingkungan bisnis dan mengarah pada tujuan yang akan dicapai.

Saran

(1) Disarankan bagi peneliti lain agar menambahkan perusahaan besar dalam penelitian sejenis, untuk menemukan perbandingan proses manajemen pengetahuan dan budaya perusahaan , mengingat perusahaan besar lebih banyak memiliki manajer dan karyawan yang memiliki pendidikan lebih tinggi dari perusahaan kecil dan menengah. Sehingga dimensi *Tacit Knowledge* dan *Eksplicit Knowledge* dapat diukur pada karyawan juga.(2) Disaran pada peneliti lebih lanjut untuk meneliti budaya perusahaan dengan ukuran yang lebih luas, dengan menekankan pada budaya inovatif dan kompetitif dilingkungan Industri Kecil dan Menengah terhadap peningkatan kinerja perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

Abeson, Felix dan Taku, A, Michael, 2006, *Knowledge Source and Small business competitiveness;* International Business Journal Vol.19 No.2

Berman, S.L, Down .J, Hill, C.W.L, 2002, *Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in The National Basketball Association,* Academy of Management Journal, Vol. 45, No.1, pp. 13-31

Bogner,W dan Bansal, 2007, *Knowledge Management as The Basis of Sustained High Performance,* Journal of Management Studies, 44/1 : 165 – 188

Chen,S, Duan S, Edwards Js and B Lehhhaney, (2006) *Toward Understanding Interorganizational Knowledge Transfer Needs in SMEs Insight From UK Investigation,* Journal of Knowledge Management, 10 (3) 6-23

Chou. Chung dan Chen. Yueh. Li, 2004, *Examining The Effect Of Organization Culture and Leadership Behaviors On Organization Commitment. Job Satisfaction and Job Performance, at Small and Middle Sized Firm Of Taiwan,* Journal Of American Academy Of Business, Cambridge

Crongvist Henrik, Low Angie dan Nilsons Mathias, 2007, *Does Corporate Matter For Firms Policies*

Desouza, KC and Y, Awazu (2006), *Knowledge Management at SMEs* : Five Peculiarites Journal of Knowledge Management 10 (1) 32-34

Dooley, K., Skilton, P. and Anderson, J. 1998, *"Process knowledge bases: facilitating reasoning through cause and effect thinking*", Human Systems Management, Vol. 17 No. 4, pp. 281-96.

Gudmundson, Donald , C, Burk Tower and E. Alan Hartman, 2003, *Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter,* Journal of Development Enterpreneurship, Vol.8 No.1 April

Edvardsson, I.R, 2006, *Knowledge Management in SMEs;* The Case Icelandic From Knowledge Management Research & Practice 4. 275 - 282

Golan, Bret, 2006, *Achieving Growth and Responsiveness Process Management and Market Orientation in Small Firms;* Journal of Small Business Management, Jul 2006; 44, 3; ABI/INFORM Global, Pg 369

Gray, Colin, 2006, *Absorptive Capacity, Knowledge Management and Innovation in Entrepreneurial Small Firms,* International Journal of Enterpreuneurial Behavior & Research

Hasan, Iqbal,2003, *Pokok-pokok Materi Statistik 2*, Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta

Hesselbein,F, Goldsmith, M & Beckhard, R, 1996, *The Leader Of The Future,*Newyork: The Drucker Foundation

Holsapple, C.W, and Joshi, K.D, 2000, *An Investigation Of Factors That Influence The Management Of Knowledge in Organizations:* Strategic Information System, 235 -261

Isobe , T, Makino S, dan Montgomery D, 2008, *Tehnological Capabilities and Firm Performance The Case Of Small Manufacturing Firm In Japan,* Asia Pasific Journal Of Management

Kaplan, Robert dan David), Norton,2006, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action,* Boston : Harvard Business School Press