

Model Pengembangan Kualitas Pengetahuan Berbasis Jejaring Pengetahuan dan Kerjasama Lintas Fungsi Menuju Kinerja Inovatif UKM

Widodo, Sitty Yuwalliatin dan Endang Dwi Astuti

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang

Abstrak. *Studi ini mendasarkan pada research gap dan fenomena bisnis, yakni kontroversi studi kerja sama lintas fungsi terhadap kinerja. Selain itu terdapat inkonsistensi kerja sama lintas fungsi studi. Hasil temuan menyimpulkan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) inovasi yang dilakukan bersifat follower, artinya produk muncul di wilayah lain yang relatif baru kemudian sedikit modifikasi. Populasi pada studi ini adalah UKM industri kecil batik di Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 115, yang terdistribusi di kota Pakalongan, Kabupaten Pekalongan, Pati, Sukoharjo, Rembang dan Purbalingga (Disperindag Prov.Jateng 2014). Kemudian metode pengambilan sampel dengan teknik purposive sampling, artinya berdasarkan karakteristik populasi, yakni daerah atau lokasi. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software AMOS 5.0. Model akhir temuan basil studi ini menunjukkan bahwa, prioritas pertama model pengembangan kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah, dilakukan dengan meningkatkan kualitas pengetahuan intrinsik dengan indikator akurat, objektif, dinamis / up date dan dapat dipercaya.*

Kata kunci : *Kinerja Inovatif, kualitas pengetahuan, Integrasi lintas fungsi, Jejaring pengetahuan, Kualitas kerja sama lintas fungsi*

Abstract. *This study is based on research gaps and business phenomenon, namely the controversy studies cross-functional cooperation to performance. Moreover there is no cross-functional cooperation inconsistencies study. The findings conclude that the Small and Medium Enterprises (SMEs) is a follower of innovation undertaken, means that products appear in other regions relatively new then a slight modification. The population in this study was small industrial batik SMEs in Central Java province, amounting to 115, which is distributed in the city Pakalongan, Pekalongan, Pati, Sukoharjo, Apex and Purbalingga (Disperindag Prov.Jateng 2014). Then the method of sampling with purposive sampling technique, meaning that based on characteristics of the population, the area or location. Data analysis techniques used in this study The Structural Equation Modeling (SEM) software package AMOS 5.0. Findings from this study indicate that, priority first step in developing a model of innovative performance of SMEs in Central Java province, is done by increasing the knowledge of the intrinsic quality of the indicators are accurate, objective, dynamic / up to date and reliable.*

Keywords: *Innovative performance, quality of knowledge, cross-functional integration, networking knowledge*

Received:27 Juli 2015, Revision: 23 Nopember 2015, Accepted: 02 Desember 2015

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2015.14.3.4>

Copyright©2015. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

1. Pendahuluan

Munculnya ekonomi pengetahuan telah mengharuskan penciptaan generasi baru organisasi harus memanfaatkan pengetahuan yang spesifik untuk mendapatkan daya saing global (Constantine.I.M:2013). Carmen Cabello-Medina (2011) mengatakan bahwa pentingnya *human capital* untuk inovasi menjadi perhatian para peneliti khususnya berkaitan dengan unsur-unsur dan proses yang meningkatkan kemampuan inovatif dan kinerja perusahaan. Hasil studi Hsu (2007) menunjukkan bahwa industri kecil seringkali tidak mampu mencapai *innovativeness*. Organisasi dengan sumber daya manusia berkeahlian tinggi dan berpengetahuan mempunyai *human capital* lebih tinggi dan lebih mungkin menciptakan pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan mempunyai keinovatifan lebih baik (Hitt *et al*, 2006).

Pengetahuan merupakan sumber daya utama dan sumber utama nilai untuk sebuah organisasi. Kualitas pengetahuan membantu perusahaan melakukan pekerjaan yang lebih baik, mengembangkan produk atau jasa yang berguna, mengurangi biaya, dan meningkatkan penjualan. (Dong Kyoon Yoo; 2010). Oleh karena organisasi dituntut meningkatkan kualitas pengetahuan sumber daya manusia dengan kerja sama lintas fungsi.

Kerja sama lintas fungsi merupakan komponen penting bagi kelangsungan organisasi yang ingin memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat. Hasil studi Song. I.M, (2000) menyimpulkan bahwa kerja sama lintas fungsi mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Namun demikian studi Menon *et al*, (1999) kerja sama lintas fungsi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu tidak ada inkonsistensi kerja sama lintas fungsi studi Tsai (2002) interaksi sosial, sedangkan Lin *et al*, (2010) dikonsepsikan sering komunikasi, pemecahan masalah dan hubungan yang memuaskan.

Oleh karena itu diperlukan pemahaman yang baku tentang kerja sama lintas fungsi sehingga memicu peningkatan kualitas pengetahuan dan kinerja yang inovatif. Hasil studi Sitty Yuwaliatin (2013) menyimpulkan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) inovasi yang dilakukan bersifat *follower*, artinya produk muncul di wilayah lain yang relatif baru kemudian sedikit modifikasi. Berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis yang telah uraian di atas, maka artikel ini bertujuan menelaah model pengembangan kualitas pengetahuan berbasis kerja sama lintas fungsi dan jejaring pengetahuan menuju kinerja inovatif UKM.

2. Pengembangan Hipotesis

2.1. Jejaring Pengetahuan dan Kerja Sama Lintas Fungsi

Adanya ketidakpastian lingkungan memaksa sumber daya manusia untuk mencari pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang luar organisasi (misalnya, pelanggan, pemasok, distributor, instansi pemerintah, atau pesaing). Unit kerja mungkin tidak memiliki semua keahlian yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi dengan demikian efektif jaringan pengetahuan sangat penting. Studi Dong Kyoon Yoo (2010) menjelaskan bahwa jaringan pengetahuan adalah sejauh mana organisasi memungkinkan untuk mendapatkan koneksitas yang berguna melalui program kegiatan.

Jejaringan pengetahuan meningkatkan efektivitas organisasi, karena dapat mengatasi kegiatan yang kompleks. Pengembangan dan pertumbuhan jaringan pengetahuan akan memfasilitasi proses untuk menyampaikan ide-ide penting, wawasan, dan perspektif untuk tim (Hoegl *et al.*, 2003).

Keterbukaan dan komunikasi antar fungsi sangat diperlukan dalam usaha memberikan tanggapan kepada lingkungan. Permasalahan yang muncul dari suatu fungsi dapat dibantu analisis dan pemecahannya dari fungsi-fungsi lainnya secara profesional dan konseptual.

Demikian pula terhadap masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan pada salah satu bagian dapat didiskusikan dan diambil langkah-langkah penyelesaian melalui koordinasi fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Langkah ini perlu diimplementasikan dalam budaya perusahaan agar karyawan tidak menutup diri dan tidak berani mengambil inisiatif dan takut mengambil resiko (Han, dkk, 1998). Konsekuensinya adalah keterbukaan dan komunikasi dalam perusahaan akan berpengaruh dalam memberikan tanggapan pada lingkungan. Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Untuk itu diperlukan dukungan yang efektif dan kepemimpinan yang handal dalam mengkoordinasi lintas fungsi, dukungan dan partisipasi antar bidang fungsional dan sikap ketergantungan antar fungsi.

Studi Song, M. X dan Dyer .B (2000) menjelaskan bahwa bahwa indikasi integasi lintas fungsi, yakni : 1). Keterlibatan (*Level of cross functional involment*) berkaitan dengan derajat koordinasi pada tingkat pemasar, *Research & development*, produksi dan keuangan yang menganalisis peluang pasar serta potensi pelanggan yang potensial. 2). Kualitas (*Quality cross functional informantion*) berkaitan dengan ketepatan waktu dan ketepatan informasi pada masing-masing bagian pemasar *Research & development*, produksi dan keuangan. 3). Harmoni (*Harmony of cross functional relations*) berkaitan dengan derajat koordinasi pada aspek komunikasi, interaksi dan kerja sama pada pemasar, *Research & development*, produksi dan keuangan yang bertanggung jawab dan terjadi kepuasan dalam berinteraksi.

Teori *Resource-Based* (Grant, 1991) menjelaskan bahwa aktivitas yang produktif dalam suatu organisasi sangat diperlukan kerja sama dan koordinasi antar berbagai sumber daya. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh cara menyesuaikan proses pengendalian, koordinasi, kefleksibelan dan inovasi. Kegagalan organisasi perusahaan sering disebabkan oleh suatu strategi yang aktivitas-aktivitas berada diluar kemampuannya.

Studi Menon *et al* (1999) menyimpulkan bahwa integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) mempunyai pengaruh terhadap kreatifitas strategi. Kemudian Hasil studi Song, I.M (2000) menyimpulkan bahwa integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Studi lain Weiss.L dan Hoffer J (2004) menyimpulkan bahwa 1). *Inter organizational coordination* mempunyai interaksi dengan intra organizational coordination. 2). *Inter organizational coordination* mempunyai pengaruh terhadap kualitas perencanaan, efisiensi dan kinerja. Berdasarkan studi terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) yang memiliki karakteristik keterlibatan sumber daya manusia yang efektif, kualitas informasi dan didukung oleh harmonisasi hubungan antar bidang, masing-masing bidang fungsional mampu mengenali kelebihan-kelebihan dan dapat bekerja sama dengan bidang lain secara efektif.

Melalui integrasi lintas fungsi dan lintas bidang dapat menghasilkan sinergi proses yang baik yang didukung kesediaan berkomitmen yang baik dan positif. Dengan proses yang demikian berpotensi untuk menjadi sebuah strategi yang berkualitas, yang mampu memberikan dampak lebih karena dapat menganalisis situasi atau karena disajikan dengan berbagai keunggulan uniknya. Namun demikian studi Menon *et al* (1999) integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) tidak mempunyai pengaruh terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi.

2.2.3. Kualitas Pengetahuan

Kualitas pengetahuan telah menjadi isu penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan berurusan dengan lingkungan bisnis yang berubah cepat (Lee *et al.*, 2002). Dari perspektif penggunaan pengetahuan, pengetahuan tidak hanya diperoleh tetapi juga terintegrasi seluruh sumber yang berbeda dari pengetahuan khusus (Majchrzak *et al.*, 2004).

Sumber daya manusia bersedia untuk menghabiskan waktu dan energi untuk mengejar pengetahuan jika pengetahuan tampaknya memiliki nilai dan dapat menyebabkan manfaat (Davenport dan Prusak, 1998). Akibatnya, mendefinisikan, menjelaskan, dan menilai kualitas pengetahuan adalah menarik bagi peneliti.

Kulkarni *et al.* (2006-2007) menganggap pengetahuan kualitas konten yang dinilai oleh kegunaan. Soo *et al.* (2004) mengeksplorasi kualitas pengetahuan yang diukur dengan frekuensi, kegunaan, dan inovasi. Rao dan Osei-Bryson (2007) konseptual mengembangkan dimensi kualitas barang pengetahuan seperti akurasi, konsistensi, mata uang, data yang interpretability, tingkat konteks, tingkat detail, tingkat kepentingan, berbagi, kegunaan, dan volatilitas. Durcikova dan Gray (2009) mengukur kualitas pengetahuan dengan ketepatan, kebutuhan rapat, dan akurasi. Studi ini mengeksplorasi kualitas pengetahuan dalam dimensi tunggal. Pengetahuan, bagaimanapun, adalah membangun multidimensi (Nonaka, 1994), dan kualitas yang tidak dapat diukur dengan dimensi tunggal. Majchrzak *et al.* (2004) juga menyatakan bahwa ada tiga kriteria untuk menggunakan pengetahuan untuk inovasi adalah kredibilitas, relevansi dan adaptasi. Studi ini kualitas pengetahuan didefinisikan sebagai sejauh mana kesadaran dan pemahaman ide-ide, logika, hubungan, dan keadaan yang cocok untuk digunakan, relevan dan berharga dengan konteks, dan mudah beradaptasi.

Hasil studi Dong Kyoon Yoo (2010) dimensi kualitas pengetahuan mencakup : 1). Kualitas pengetahuan intrinsik kualitas pengetahuan intrinsik adalah sejauh mana sumber daya manusia memiliki kualitas pengetahuan dalam dirinya sendiri. Dimensi ini terkait dengan akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan. Ini adalah dasar untuk kualitas pengetahuan, dan memberikan pemahaman yang kaya dalam kegiatan dan hubungan. Pengetahuan didefinisikan sebagai keyakinan dibenarkan yang meningkatkan kapasitas suatu entitas untuk tindakan yang efektif (Nonaka, 1994;).

Ini berarti bahwa anggota membenarkan keakuratan atau keandalan pengamatan mereka (Erden *et al.*, 2008). Meskipun pengetahuan digambarkan sebagai keyakinan, pendapat, wawasan, dan pengalaman (Nonaka, 1994; Davenport dan Prusak, 1998), harus mengandung nilai-nilai fundamental. 2). Kualitas konteks pengetahuan. Kualitas pengetahuan intrinsik adalah kondisi yang diperlukan, tetapi tidak cukup. Pengetahuan yang tidak mencerminkan konteks, tidak memiliki relevansi. Pengetahuan yang sama mungkin telah berbeda arti dalam konteks yang berbeda. Pengetahuan adalah konteks-spesifik (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2001; Nonaka dan Takeuchi, 1995) dan konteks yang berbeda (yaitu waktu, ruang, budaya, tujuan, peran, atau paradigma) menilai kualitas dengan cara yang berbeda. konteks yang berbeda mungkin perlu manajemen pengetahuan yang berbeda (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2001).

Kualitas pengetahuan kontekstual mengacu pada sejauh mana pengetahuan dianggap sebagai konteks tugas. Dimensi ini berkaitan dengan relevansi, kesesuaian, dan nilai dengan memahami lingkungan di mana tugas beroperasi. Pemahaman konteks harus meningkatkan efisiensi penggunaan pengetahuan 3). Kualitas tindak lanjut pengetahuan adalah aksi dan harus digunakan untuk suatu tujuan (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Kualitas tindak lanjut pengetahuan mengacu pada sejauh mana pengetahuan diperluas, beradaptasi, atau mudah diterapkan pada tugas-tugas. Pengetahuan harus ditransformasikan ke dalam tindakan untuk mewujudkan kegunaannya dan profitabilitas (Davenport dan Prusak, 1998 ; Droge *et al.*, 2003). Karena kualitas pengetahuan tergantung pada penggunaan yang sebenarnya dari pengetahuan, ini ditindaklanjuti kualitas pengetahuan memungkinkan tim untuk fleksibel beradaptasi, banyak berkembang, dan mudah menerapkan pengetahuan dan dengan demikian meningkatkan tindakan yang efektivitas. Dimensi ini membantu kesepakatan dengan ketidakpastian dengan mengadaptasi pengetahuan mereka untuk situasi fleksibel, luas, dan mudah.

Pasokan sumber daya dari luar berbagai pengetahuan dan pemahaman baru yang diperlukan untuk sebuah proyek. Integrasi Tim - sumber daya eksternal memungkinkan tim untuk mengakses pengetahuan yang berharga dan saling melengkapi keterampilan (Dong Kyoon Yoo: 2010). Dengan demikian, tim dapat meningkatkan kualitas pengetahuan mereka dengan integrasi tepat waktu melalui jaringan pengetahuan, artinya sumber daya manusia memiliki kualitas pengetahuan dalam dirinya sendiri atau intrinsik. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi

Studi Dong Kyoon Yoo (2010) menjelaskan bahwa kolaborasi tim - sumber daya eksternal dapat meningkatkan pengetahuan yang bernilai dan saling melengkapi. Dengan demikian, tim dapat meningkatkan kualitas pengetahuan mereka dengan integrasi tepat waktu melalui jaringan pengetahuan, walaupun dalam konteks yang berbeda artinya sejauh mana pengetahuan dianggap sebagai konteks tugas kondisi tersebut. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi

Kualitas tindak lanjut pengetahuan mengacu pada sejauh mana pengetahuan diperluas, beradaptasi, atau mudah diterapkan pada tugas-tugas (Davenport dan Prusak, 1998). Kondisi tersebut dapat ditingkatkan melalui jejaring pengetahuan yang dapat menyediakan berbagai alternatif dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi

Hasil studi De Dreu (2007) menjelaskan bahwa individu lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan berharga dalam konteks kerja sama di mana individu merasakan penggunaan kolektif pengetahuan bersama dalam mengejar kepentingan bersama. Selain itu, diakui bahwa perilaku kerja sama mengakibatkan

peningkatan pemahaman bersama antara individu-individu, yang merupakan prasyarat untuk berbagi pengetahuan yang memiliki karakteristik yang inovatif. Oleh karena itu, diharapkan konteks kerja sama menghasilkan berbagi pengetahuan berkualitas tinggi di antara anggota tim atau pengetahuan yang dimiliki individual itu sendiri . Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Bila intensitas kerja sama lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi

Teori pembelajaran kooperatif, yang menekankan pentingnya sikap kerja sama dalam memaksimalkan anggota tim belajar hasil (Stouten dan De Cremer, 2010). Selain itu, komunikasi yang kooperatif dan hubungan antara individu-individu yang diyakini untuk meningkatkan pemahaman bersama, membuat individu menyadari kebutuhan orang lain, dan dengan demikian memfasilitasi berbagi pengetahuan lintas fungsi lebih berguna dan mudah dipahami, sehingga mampu menilai dengan cara yang berbeda. Konteks yang berbeda mungkin perlu manajemen pengetahuan yang berbeda (Joshi *et al*, 2007). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah :

H5 : Bila intensitas kerja sama lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi

Kualitas pengetahuan tergantung pada penggunaan yang sebenarnya dari pengetahuan itu sendiri, ini ditindaklanjuti dengan kualitas pengetahuan memungkinkan tim untuk fleksibel beradaptasi, banyak berkembang, dan mudah menerapkan pengetahuan dan dengan demikian meningkatkan tindakan yang efektivitas (Davenport dan Prusak, 1998). Kondisi tersebut dapat ditingkatkan melalui kerja sama lintas fungsi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah :

H6 : Bila intensitas kerja sama lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi

2.3. Kinerja Inovatif

Hasil studi Carmen Cabello-Medina (2011) modal intelektual dikonseptualisasikan sebagai pengetahuan dan mengetahui kemampuan dari organisasi, merupakan salah satu yang paling relevan antededen inovasi, yang telah menjadi dasar untuk mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu kemampuan inovasi perusahaan lebih terkait erat dengan modal intelektual daripada aset tetap. Pentingnya modal intelektual untuk inovasi telah menarik peneliti tertarik untuk menentukan unsur-unsur dan proses yang meningkatkan kinerja inovatif dan kinerja perusahaan. Meskipun organisasi dapat mengembangkan tiga aspek modal intelektual yakni manusia, modal sosial dan organisasi, salah satu ide yang paling substantif berkaitan dengan potensi interaksi antara mereka dan bagaimana interaksi tersebut dapat meningkatkan kinerja inovatif .

Pendekatan modal intelektual menganggap bahwa modal manusia dapat dimanfaatkan oleh pihak lain untuk menciptakan pengetahuan baru (Lubatkin dan Srinivasan 2006). Meskipun modal manusia mungkin menjadi asal dari segala pengetahuan, belajar mensyaratkan bahwa individu pertukaran dan berbagi wawasan, pengetahuan dan model mental, yang merupakan modal sosial (Senge 1990) . Mengingat bahwa inovasi pada dasarnya adalah latihan dalam kolaborasi, modal sosial memainkan peran kunci baik secara langsung meningkatkan modal manusia dan menekankan dampaknya pada inovasi. Oleh karena itu, meningkatkan pengetahuan individu dan menciptakan kondisi untuk berbagi adalah hal yang patut mendapat perhatian.

Mengingat hubungan yang erat antara pengetahuan yang dimiliki oleh personil perusahaan dan produk dan jasa, jelas bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk baru dan kemampuan organisasi lainnya terkait erat dengan sumber daya manusianya (Valle dan Herrero 2006). Pendekatan modal manusia, nilai dan keunikan pengetahuan adalah fitur yang paling relevan untuk inovasi.

Nilai mengacu pada potensi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, memanfaatkan peluang pasar dan /atau menetralkan ancaman potensial. Pengetahuan yang berharga menghasilkan pengembalian yang tinggi dalam pasar yang meningkatkan rasio manfaat bagi pelanggan terhadap biaya (Lengnick-Hall, 2003). Mengenai inovasi, karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang berharga yang positif terkait dengan kinerja yang inovatif, karena mereka berkontribusi pada identifikasi peluang pasar baru, dan karyawan dengan pengetahuan tersebut bersedia untuk bereksperimen dan menerapkan prosedur baru (Label, 2002). Subramaniam dan Youndt, (2005) menunjukkan, di antara orang-orang dalam organisasi menemukan adanya keragaman keterampilan. Sumber daya manusia ini paling fleksibel dalam memperoleh keterampilan baru, yang meningkatkan kinerja inovatif perusahaan .

Sumber daya manusia yang unik ini menghasilkan diferensiasi kompetitif karena berharga dan kemampuan merupakan sumber paritas kompetitif (Barney 1995) Selain itu, pengetahuan memberikan kontribusi untuk pengembangan ide-ide dan produk baru (James 2002) . Pengetahuan yang unik sumber aktivitas inovatif. Oleh karena itu, kualitas pengetahuan baru suatu perusahaan dapat bersaing. Dengan demikian kualitas pengetahuan intrinsik dengan dimensi akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan. Ini adalah dasar untuk kualitas pengetahuan merupakan suatu sumber daya tidak berwujud memicu kinerja inovasi perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H7: Bila kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi

Konsep manajemen pengetahuan bertujuan untuk membangun organisasi yang lebih baik dalam suatu organisasi (Amrous Naila: 2014). Literatur yang ada mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai integrasi dan koordinasi individu dan organisasi pengetahuan dengan mengelola arus organisasi pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru.

Oleh karena itu konteks yang berbeda mungkin perlu manajemen pengetahuan yang berbeda, konsekuensi akan meningkat kinerja yang inovatif (Joshi *et al*, 2007). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

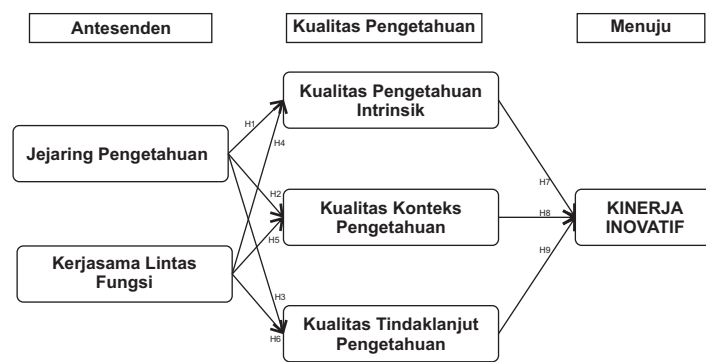
H8: *Bila kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi*

Manajemen pengetahuan berarti mengelola aliran informasi dan mendapatkan informasi yang benar kepada orang-orang yang membutuhkannya dalam waktu yang cepat. Kemudian pengetahuan adalah sumber yang paling penting dari keunggulan kompetitif.

Kualitas tindak lanjut pengetahuan adalah aksi dan harus digunakan untuk suatu tujuan (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Meningkatkannya kondisi tersebut memungkinkan meningkatnya kinerja inovatif. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H9: *Bila kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi*

2.5. Model Empirik



Gambar 1. Model Empirik Model Pengembangan Kualitas Pengetahuan Berbasis Jejaring Pengetahuan dan Kerja sama lintas fungsi menuju Kinerja Inovatif UKM

3. Metodologi Penelitian

3.1. Responden

Populasi pada studi ini adalah seluruh industri kecil batik di Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 1201, yang terdistribusi di kota Pekalongan, Kabupaten Pekalongan, Pati, Sukoharjo, Rembang dan Purbalingga (Disperindag Prov.Jateng 2013). Kemudian metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*, artinya berdasarkan karakteristik populasi, yakni daerah atau lokasi. Kemudian jumlah sample (*sample size*) mengacu pendapat Hair dkk (1996), yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 reponden. Agar generalisasi lebih optimal maka sampel studi ini sebesar 150 responden. namun kuesioner yang dapat di analisis berjumlah 115 responden Adapun distribusi nampak pada tabel berikut:

Tabel 1. Disribusi Sampel

No	Lokasi	Sampel	Dianalisis
1	Kab.Pekalongan	89	63
2	Kota. Pekalongan	51	44
3	Kab. Pati	5	3
4	Kab. Sukoharjo	2	2
5	Kota Surakarta	1	1
6	Kab. Rembang	1	1
7	Kab. Purbalingga	1	1
Jumlah		150	115

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

3.2. Variabel dan indikator

Variabel dalam studi mencakup kinerja inovatif, jejaring pengetahuan, kerja sama lintas fungsi, kualitas pengetahuan intrinsik, kualitas konteks pengetahuan dan kualitas tindak lanjut pengetahuan. Kemudian indikator masing-masing indikator tersaji dalam Tabel 2.

Tabel 2. Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja Inovatif	Pengenalan teknologi produk baru yang dikembangkan oleh Frekuensi penggantian produk yang signifikan berubah. Proporsi produk teknologi baru Kebaharuan manajemen	Muammer Zerenler (2008)
2	Jejaring pengetahuan	Mudah memperoleh pengetahuan Mudah mengakses sumber daya eksternal Memiliki kontak yang berguna Umpan balik dengan eksternal	Dong Kyoon Yoo (2010)
3	Kerja sama lintas fungsi	Keterlibatan Kualitas Harmony	Song, M. X dan Dyer .B (2000)
4	Kualitas pengetahuan Intrinsik	Akurat Handal Objektif Update Dipercaya	Dong Kyoon Yoo (2010)
5	Kualitas konteks pengetahuan	Menambahkan nilai untuk pengambilan keputusan Menambahkan nilai pada operasi tim Memberikan keunggulan kompetitif Relevan dengan tugas kami	Dong Kyoon Yoo (2010)
6	Kualitas tindak lanjut pengetahuan	Beradaptasi berlaku untuk meningkatkan tugas Menyediakan kapasitas untuk bereaksi terhadap keadaan	Dong Kyoon Yoo (2010)

3.3. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software *AMOS 5.0*. Adapun langkah-langkah dalam SEM, Menurut Ferdinand (2000) adalah sebagai berikut :

- 1). Pengembangan model berbasis teori.
- 2). Pengembangan Path diagram.
- 3). Evaluasi Kriteria *Goodnes-of-fit*
- 4). Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodnes-of-fit*.

4. Hasil

4.1. Uji Validitas Data

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Anderson dan Gerbing (1988) menyatakan bahwa validitas konvergen dapat dilihat dari *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing *standart error*nya. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2 tampak bahwa validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing-masing indikator memiliki nilai *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standar error*nya.

4.2. Uji Reliabilitas Data

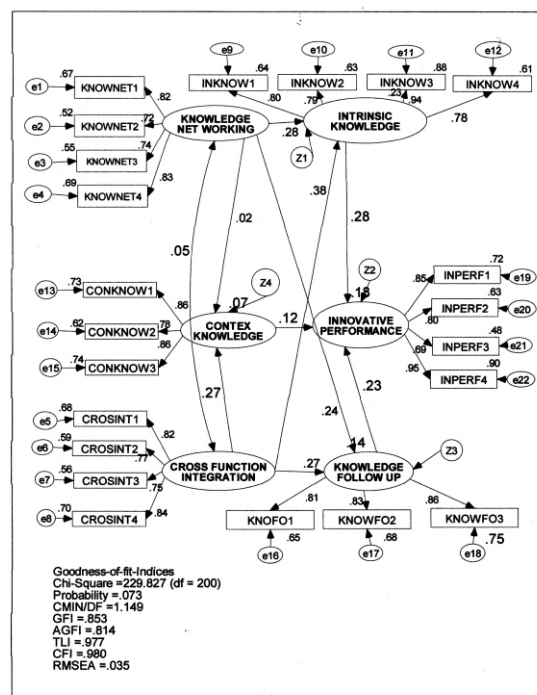
Berdasarkan perhitungan pada Tabel 3 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji variance extract juga tidak terdapat nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator – indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.3. Uji Full Model Kualitas Pengetahuan

Berdasarkan 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

Tabel 3. Uji Reliability dan Variance Extract

No	Variabel	Contract Reliability	Variance Extract
1	Jejaring Pengetahuan	0.82	0.67
2	Koordinasi Lintas Fungsi	0.79	0.72
3	Kualitas Pengetahuan Intrinsik	0.87	0.75
4	Kualitas Konteks Pengetahuan	0.77	0.66
5	Kualitas Pengetahuan Follow up	0.71	0.69
6	Kinerja Inovatif	0.81	0.67



Gambar 2. Uji Ful Model Kualitas Pengetahuan

Gambar 2 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.

4.4. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *structural equation model* kualitas pengetahuan maka model ini dapat diterima. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Loading Factor Kualitas Pengetahuan

	Std.Estimate	S.E.	C.R.
CONTEX_KNOWLEDGE <- KNOWLEDGE_NET WO	0.024	0.122	0.238
CONTEX_KNOWLEDGE <- CROSS FUNCTION_I	0.271	0.115	2.610
KNOWLEDGE_FOLLOW <- CROSS FUNCTION_I	0.275	0.108	2.710
KNOWLEDGE_FOLLOW <- KNOWLEDGE_NET WO	0.241	0.116	2.396
INTRINSIC_KNOWLE <- CROSS FUNCTION_I	0.377	0.108	3.826
INTRINSIC_KNOWLE <- KNOWLEDGE_NET WO	0.280	0.112	2.945
INNOVATIVE_PERFO <- KNOWLEDGE_FOLLOW	0.229	0.101	2.364
INNOVATIVE_PERFO <- CONTEX_KNOWLEDGE	0.121	0.095	1.280
INNOVATIVE_PERFO <- INTRINSIC_KNOWLE	0.281	0.098	2.923

Tabel 4 menunjukkan bahwa parameter estimasi endogen dengan exogen nilai CR \geq 2.00 dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian 2 hipotesis ditolak dan 7 hipotesis diterima.

5. Pembahasan

5.1. Pengaruh Jejaring Pengetahuan terhadap Kualitas Pengetahuan Intrinsik

Hipotesis pertama yang di ajukan dalam studi ini adalah bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi. Variabel kualitas pengetahuan intrinsik dibangun oleh indikator akurat, objektif, dinamis /up date dan dapat dipercaya. Sedangkan jejaring pengetahuan dibangun oleh indikator mudah memperoleh pengetahuan , mudah mengakses sumber daya eksternal, memiliki kontak yang berguna dan umpan balik dengan eksternal. Parameter estimasi antara jejaring pengetahuan dengan kualitas pengetahuan intrinsik menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai Cr=2.945 atau CR \pm 2,00 dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 diterima, artinya bila jaringan pengetahuan

semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas pengetahuan intrinsik dibangun oleh jejaring pengetahuan.

Jejaring pengetahuan adalah sejauh mana organisasi memungkinkan untuk mendapatkan koneksitas yang berguna melalui program kegiatan. Sedangkan kualitas pengetahuan intrinsik adalah sejauh mana sumber daya manusia memiliki kualitas pengetahuan dalam dirinya sendiri. Dimensi ini terkait dengan akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan. Integrasi Tim - sumber daya eksternal memungkinkan tim untuk mengakses pengetahuan yang berharga dan saling melengkapi keterampilan. Dengan demikian, tim dapat meningkatkan kualitas pengetahuan mereka dengan integrasi tepat waktu melalui jaringan pengetahuan. Meningkatnya jejaring pengetahuan konsekuensinya dapat meningkatkan efektivitas organisasi, karena dapat mengatasi kegiatan yang kompleks. Pengembangan dan pertumbuhan jaringan pengetahuan akan memfasilitasi proses untuk menyampaikan ide-ide penting, wawasan, dan perspektif untuk tim dalam organisasi.

5.2. Pengaruh Jejaring Pengetahuan terhadap Kualitas Konteks Pengetahuan

Hipotesis kedua yang diajukan dalam studi ini adalah bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi. Variabel kualitas konteks pengetahuan dibangun oleh indikator menambahkan nilai untuk pengambilan keputusan, menambahkan nilai pada operasi tim, memberikan keunggulan kompetitif dan relevan dengan tugas yang dilakukan. Sedangkan jejaring pengetahuan dibangun oleh indikator mudah memperoleh pengetahuan, mudah mengakses sumber daya eksternal, memiliki kontak yang berguna dan umpan balik dengan eksternal.

Parameter estimasi antara jejaring pengetahuan dengan kualitas konteks pengetahuan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr=0,238$ atau $CR \leq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 diterima, artinya bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan tidak semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas pengetahuan intrinsik tidak signifikan dengan antesenden variabel jejaring pengetahuan.

Jejaring pengetahuan merupakan sejauh mana organisasi memungkinkan untuk mendapatkan koneksi yang berguna melalui program kegiatan. Sedangkan kualitas pengetahuan kontekstual mengacu pada sejauh mana pengetahuan dianggap sebagai konteks tugas. Dimensi ini berkaitan dengan relevansi, kesesuaian, dan nilai dengan memahami lingkungan di mana tugas beroperasi. Pemahaman konteks harus meningkatkan efisiensi penggunaan pengetahuan. Namun kondisi berdasarkan studi empirik variabel jejaring pengetahuan memiliki indeks indikator sedang. Hal tersebut temuan dilapangan *knowledge* yang didapatkan terbatas pada kolega dekat, bersifat general serta diperlukan usaha ekstra yang berkaitan dengan hal-hal strategis dalam bisnis serta belum optimalnya kualitas komunikasi yang berguna dan umpan balik dengan eksternal.

5.3. Pengaruh Jejaring Pengetahuan terhadap Kualitas Tindak Lanjut Pengetahuan

Hipotesis ketiga yang di ajukan dalam studi ini adalah bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi. Variabel kualitas tindak lanjut pengetahuan dibangun oleh indikator beradaptasi, berlaku untuk meningkatkan tugas dan menyediakan kapasitas untuk bereaksi terhadap keadaan. Sedangkan jejaring pengetahuan dibangun oleh indikator mudah memperoleh pengetahuan, mudah mengakses sumber daya eksternal, memiliki kontak yang berguna dan umpan balik dengan eksternal.

Parameter estimasi antara jejaring pengetahuan dengan kualitas tindak lanjut pengetahuan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr=2,396$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 3 diterima, artinya bila jejaring pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas tindak lanjut pengetahuan dibangun oleh jejaring pengetahuan.

Meningkatnya jaringan pengetahuan akan memiliki konsekuensi pengetahuan semakin diperluas, beradaptasi, atau mudah diterapkan pada tugas-tugas. Oleh karena itu pengetahuan harus ditransformasikan ke dalam tindakan untuk mewujudkan kegunaannya dan profitabilitas. Karena kualitas pengetahuan tergantung pada penggunaan yang sebenarnya dari pengetahuan, ini ditindaklanjuti kualitas pengetahuan memungkinkan tim untuk fleksibel beradaptasi, banyak berkembang, dan mudah menerapkan pengetahuan dan dengan demikian meningkatkan tindakan yang efektivitas. Dimensi ini membantu kesepakatan dengan ketidakpastian dengan mengadaptasi pengetahuan mereka untuk situasi fleksibel, luas dan mudah.

5.4. Pengaruh Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kualitas Pengetahuan Intrinsik

Hipotesis keempat yang di ajukan dalam studi ini adalah bila koordinasi lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi. Variabel kualitas pengetahuan intrinsik dibangun oleh indikator akurat, objektif, dinamis / *up date* dan dapat dipercaya. Sedangkan koordinasi lintas fungsi dibangun oleh indikator keterlibatan kerja sama lintas fungsi, kualitas kerja sama lintas fungsi dan harmony kerja sama lintas fungsi.

Parameter estimasi antara koordinasi lintas fungsi dengan kualitas pengetahuan intrinsik menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr=3,826$ atau $CR\pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 4 diterima, artinya bila koordinasi lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas pengetahuan intrinsik dibangun oleh koordinasi lintas fungsi.

Pada umumnya individu lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan berharga dalam konteks kerja sama di mana individu merasakan penggunaan kolektif pengetahuan bersama dalam mengejar kepentingan bersama. Selain itu, diakui bahwa perilaku kerja sama mengakibatkan peningkatan pemahaman bersama antara individu-individu, yang merupakan prasyarat untuk berbagi pengetahuan yang memiliki karakteristik yang inovatif. Oleh karena itu, diharapkan konteks kerja sama menghasilkan berbagi pengetahuan berkualitas tinggi di antara anggota tim.

5.5. Pengaruh Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kualitas Konteks Pengetahuan

Hipotesis kelima yang di ajukan dalam studi ini adalah bila koordinasi lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi. Variabel kualitas konteks pengetahuan dibangun oleh indikator menambahkan nilai untuk pengambilan keputusan, menambahkan nilai pada operasi tim, memberikan keunggulan kompetitif dan relevan dengan tugas yang dilakukan.

Sedangkan koordinasi lintas fungsi dibangun oleh indikator keterlibatan kerja sama lintas fungsi, kualitas kerja sama lintas fungsi dan harmony kerja sama lintas fungsi. Parameter estimasi antara koordinasi lintas fungsi dengan kualitas pengetahuan intrinsik menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr=2.610$ atau $CR\pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 5 diterima, artinya bila koordinasi lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas konteks pengetahuan dibangun oleh koordinasi lintas fungsi.

Teori pembelajaran kooperatif menekankan pentingnya sikap kerja sama dalam memaksimalkan anggota tim belajar hasil. Selain itu, komunikasi yang kooperatif dan hubungan antara individu-individu yang diyakini untuk meningkatkan pemahaman bersama, membuat individu menyadari kebutuhan orang lain, dan dengan demikian memfasilitasi berbagi pengetahuan lebih berguna dan mudah dipahami.

5.6. Pengaruh Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kualitas Tindak Lanjut Pengetahuan

Hipotesis kelima yang di ajukan dalam studi ini adalah bila koordinasi lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi. Variabel kualitas konteks pengetahuan dibangun oleh indikator menambahkan nilai untuk pengambilan keputusan, menambahkan nilai pada operasi tim, memberikan keunggulan kompetitif dan relevan dengan tugas yang dilakukan. Sedangkan koordinasi lintas fungsi dibangun oleh indikator keterlibatan kerja sama lintas fungsi, kualitas kerja sama lintas fungsi dan harmony kerja sama lintas fungsi.

Parameter estimasi antara koordinasi lintas fungsi dengan kualitas pengetahuan intrinsik menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr=2.610$ atau $CR\pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 5 diterima, artinya bila koordinasi lintas fungsi semakin tinggi, maka

kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas konteks pengetahuan dibangun oleh koordinasi lintas fungsi. Adanya integrasi lintas fungsi yang memiliki karakteristik keterlibatan sumber daya manusia yang efektif, kualitas informasi dan didukung oleh harmonisasi hubungan antar bidang, masing-masing bidang fungsional mampu mengenali kelebihan-kelebihan dan dapat bekerja sama dengan bidang lain secara efektif.

5.7. Pengaruh Kualitas Pengetahuan Intrinsik terhadap Kinerja Inovatif

Hipotesis ketujuh yang di ajukan dalam studi ini adalah bila kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi. Variabel kinerja inovatif dibangun oleh indikator pengenalan teknologi produk baru, frekuensi penggantian produk yang signifikan berubah, proporsi produk teknologi baru dan kebaruan manajemen. Sedangkan kualitas pengetahuan intrinsik dibangun oleh indikator akurat, objektif, dinamis/*up date* dan dapat dipercaya.

Parameter estimasi antara kualitas pengetahuan intrinsik dengan kualitas kinerja inovatif menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr = 2,923$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 7 diterima, artinya bila kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja inovatif dibangun oleh kualitas pengetahuan intrinsik .

Modal intelektual merupakan pengetahuan dan mengetahui kemampuan dari organisasi, merupakan salah satu yang paling relevan antededen inovasi, yang telah menjadi dasar untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pengetahuan yang unik sumber aktivitas inovatif. Oleh karena itu, kualitas pengetahuan baru suatu perusahaan dapat bersaing. Dengan demikian kualitas pengetahuan merupakan suatu sumber daya tidak berwujud memicu kinerja inovasi perusahaan.

5.8. Pengaruh Kualitas konteks Pengetahuan terhadap Kinerja Inovatif

Hipotesis kedelapan yang di ajukan dalam studi ini adalah bila kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi. Variabel kinerja inovatif dibangun oleh indikator pengenalan teknologi produk baru, frekuensi penggantian produk yang signifikan berubah, proporsi produk teknologi baru dan kebaruan manajemen. Sedangkan kualitas konteks pengetahuan dibangun oleh indicator menambahkan nilai untuk pengambilan keputusan, menambahkan nilai pada operasi tim, memberikan keunggulan kompetitif dan relevan dengan tugas yang dilakukan.

Parameter estimasi antara kualitas konteks pengetahuan dengan kinerja inovatif menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai $Cr = 1,280$ atau $CR \leq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 8 tidak diterima, artinya bila kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi, maka kinerja inovatif tidak semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja inovatif dibangun oleh kualitas konteks pengetahuan .

Kualitas pengetahuan kontekstual mengacu pada sejauh mana pengetahuan dianggap sebagai konteks tugas. Dimensi ini berkaitan dengan relevansi, kesesuaian, dan nilai dengan memahami lingkungan di mana tugas beroperasi. Pemahaman konteks harus meningkatkan efisiensi penggunaan pengetahuan. Namun kondisi berdasarkan studi empirik variable kualitas konteks pengetahuan memiliki indeks indikator sedang. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan tidak semua *knowledge* bernilai artinya dapat diterapkan pada bisnis yang ada, karena perbedaan budaya, biaya dan segmen pasar yang dituju. Selain itu daur hidup produk (*Product life Cycle*) sangat cepat sehingga memutuhkan kemampuan adaptabilitas lingkungan yang cukup tinggi.

5.9. Pengaruh Kualitas Tindak Lanjut Pengetahuan Terhadap Kinerja Inovatif

Hipotesis kesembilan yang di ajukan dalam studi ini adalah bila kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi. Variabel kinerja inovatif dibangun oleh indikator pengenalan teknologi produk baru, frekuensi penggantian produk yang signifikan berubah, proporsi produk teknologi baru dan kebaruaran manajemen. Sedangkan kualitas tindak lanjut pengetahuan dibangun oleh indikator beradaptasi, berlaku untuk meningkatkan tugas dan menyediakan kapasitas untuk bereaksi terhadap keadaan.

Parameter estimasi antara kualitas tindak lanjut pengetahuan dengan kualitas kinerja inovatif menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $Cr=2,364$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 9 diterima, artinya bila kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja inovatif dibangun oleh kualitas tindak lanjut pengetahuan.

Modal intelektual mencakup manusia, modal sosial dan organisasi, salah satu ide yang paling substantif berkaitan dengan potensi interaksi antara mereka dan bagaimana interaksi tersebut dapat meningkatkan kinerja inovatif. Kualitas pengetahuan memberikan kontribusi untuk pengembangan ide-ide dan produk baru. Pengetahuan yang unik sumber aktivitas inovatif. Oleh karena itu, kualitas pengetahuan baru suatu perusahaan dapat bersaing.

6. Penutup

6.1.1. Kesimpulan Permasalahan Penelitian
Berdasarkan berbagai dukungan signifikan dari pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut, dimana menghasilkan 5 pengembangan *kualitas pengetahuan* yang dapat mewujudkan kinerja inovatif lanjutan yaitu: Pertama, langkah-langkah dalam model pengembangan kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah,

dilakukan dengan meningkatkan kualitas pengetahuan intrinsik dengan indikator akurat, objektif, dinamis/*up date* dan dapat dipercaya, Kedua, langkah-langkah dalam model pengembangan kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah, dilakukan dengan meningkatkan kualitas tindak lanjut pengetahuan dengan indikator beradaptasi, berlaku untuk meningkatkan tugas dan menyediakan kapasitas untuk bereaksi terhadap keadaan. Ketiga, langkah-langkah dalam model pengembangan kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah, dilakukan dengan integrasi lintas fungsi melalui kualitas pengetahuan (kualitas pengetahuan intrinsik, kualitas konteks pengetahuan sebesar dan kualitas tindak lanjut pengetahuan) dengan indikator keterlibatan kerja sama lintas fungsi, kualitas kerja sama lintas fungsi dan harmony kerja sama lintas fungsi.

Keempat, langkah-langkah dalam model pengembangan kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah, dilakukan dengan jejaring pengetahuan melalui kualitas pengetahuan (kualitas pengetahuan intrinsik, kualitas konteks pengetahuan sebesar dan kualitas tindak lanjut pengetahuan) dengan indikator mudah memperoleh pengetahuan, mudah mengakses sumber daya eksternal, memiliki kontak yang berguna dan umpan balik dengan eksternal. Kelima, langkah-langkah dalam model pengembangan kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah, dilakukan dengan meningkatkan kualitas konteks pengetahuan dengan indikator menambahkan nilai untuk pengambilan keputusan, menambahkan nilai pada operasi tim, memberikan keunggulan kompetitif dan relevan dengan tugas yang dilakukan.

6.1.2. Kesimpulan Hipotesis Penelitian

1). Bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi 2). Bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi, ditolak. 3). Bila jaringan pengetahuan semakin tinggi, maka kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi.

4). Bila intensitas kerja sama lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi. 5). Bila intensitas kerja sama lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi. 6). Bila intensitas kerja sama lintas fungsi semakin tinggi, maka kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi. 7). Bila kualitas pengetahuan intrinsik semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi. 8). Bila kualitas konteks pengetahuan semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi, ditolak. 9). Bila kualitas tindak lanjut pengetahuan semakin tinggi, maka kinerja inovatif semakin tinggi.

6.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis model pengembangan kualitas pengetahuan berbasis kerja sama lintas fungsi dan jejaring pengetahuan menuju kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah tercermin pada beberapa temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

Temuan penelitian pertama berdasarkan pengujian hipotesis Dukungan hipotesis 1 dan 4 memperkuat variabel kualitas pengetahuan intrinsik dipengaruhi oleh jejaring pengetahuan dan integrasi lintas fungsi. Jejaring pengetahuan meningkatkan efektivitas organisasi, karena dapat mengatasi kegiatan yang kompleks. Pengembangan dan pertumbuhan jaringan pengetahuan akan memfasilitasi proses untuk menyampaikan ide-ide penting, wawasan, dan perspektif untuk tim. Sedangkan kerja sama lintas fungsi merupakan komponen penting bagi kelangsungan organisasi yang ingin memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat. Konsekuensinya jejaring pengetahuan dan integrasi lintas fungsi memicu kualitas pengetahuan intrinsik, yakni sejauh mana sumber daya manusia memiliki kualitas pengetahuan dalam dirinya sendiri. Dimensi ini terkait dengan akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan.

Temuan penelitian kedua, dukungan hipotesis 5 kualitas konteks pengetahuan dipengaruhi oleh jejaring pengetahuan dan integrasi lintas-

fungsi. Konsekuensinya pengetahuan yang sama mungkin telah berbeda arti dalam konteks yang berbeda. Pengetahuan adalah konteks-spesifik dan konteks yang berbeda (yaitu waktu, ruang, budaya, tujuan, peran, atau paradigma) menilai kualitas dengan cara yang berbeda.

Temuan penelitian ketiga dukungan hipotesis 3 dan 6 kualitas tindak lanjut pengetahuan dipengaruhi oleh jejaring pengetahuan dan integrasi lintas fungsi. Konsekuensinya kualitas pengetahuan tergantung pada penggunaan yang sebenarnya dari pengetahuan, ini ditindaklanjuti kualitas pengetahuan memungkinkan tim untuk fleksibel beradaptasi, banyak berkembang, dan mudah menerapkan pengetahuan dan dengan demikian meningkatkan tindakan yang efektivitas

Temuan penelitian keempat dukungan hipotesis 7 dan 9 variabel kinerja inovatif dipengaruhi oleh kualitas pengetahuan intrinsik, kualitas konteks pengetahuan dan kualitas tindak lanjut pengetahuan. Modal intelektual merupakan modal manusia dapat dimanfaatkan oleh pihak lain untuk menciptakan pengetahuan baru. Meskipun modal manusia mungkin menjadi asal dari segala pengetahuan, belajar mensyaratkan bahwa individu pertukaran dan berbagi wawasan, pengetahuan dan model mental yang merupakan modal sosial.

6.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini, maka prioritas implikasi manajerial model pengembangan kualitas pengetahuan berbasis kerja sama lintas fungsi dan jejaring pengetahuan menuju kinerja inovatif UKM di Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut:

1. Jejaring pengetahuan, indikator mudah memperoleh pengetahuan memiliki indeks yang paling rendah dinatara indikator lainnya. Oleh karena itu manajemen meningkatkan kualitas jejaring dengan mewujudkan kualitas komunikasi, kepercayaan dan komitmen pada konsensus dengan proses yang demikian akan memicu kemudahan memperoleh pengetahuan yang diperlukan.

2. Integrasi lintas fungsi, kualitas kerja sama lintas fungsi manajemen memerlukan keterbukaan dan komunikasi antar fungsi sangat diperlukan dalam usaha memberikan tanggapan kepada lingkungan. Permasalahan yang muncul dari suatu fungsi dapat dibantu analisis dan pemecahannya dari fungsi-fungsi lainnya secara profesional dan konseptual. Demikian pula terhadap masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan pada salah satu bagian dapat didiskusikan dan diambil langkah-langkah penyelesaian melalui koordinasi fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Langkah ini perlu diimplementasikan dalam budaya perusahaan agar karyawan tidak menutup diri dan tidak berani mengambil inisiatif dan takut mengambil resiko.
3. Kualitas Pengetahuan, akurasi pengetahuan diperlukan orientasi belajar yang tinggi ditunjukkan dengan : 1). Mengetahui hal baru. 2). Adanya pelatihan 3). Terdapat umpan balik dari pelanggan. 4). Secara kontinu melakukan pengembangan. 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.
4. Kinerja inovatif, frekuensi penggantian produk diperlukan / membutuhkan adanya pergeseran inti inovasi dari dalam jejaring ke eksternal. Karena jaringan produksi dengan pengetahuan superior mentransfer mekanisme diantara para pengguna, penyuplai dan pembuat, akan mampu mengalahkan jejaring produksi dengan rutin distribusi pengetahuan yang kurang efektif. Untuk menciptakan produk baru / lebih baik, perusahaan harus merelokasi sumber daya, mengkombinasi sumber daya baru/sumber daya yang telah ada baik didalam/diluar dengan cara baru.

6.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Hasil pengujian full model SEM menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat dua uji kesesuaian yang diterima secara marginal yakni yakni *Goodness of Fit Indeks* (GFI= 0.853) dan *Adjusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI = 0.814). Hasil perhitungan dengan software AMOS menunjukkan bahwa pengaruh jejaring pengetahuan dan integrasi lintas fungsi terhadap kualitas konteks pengetahuan *Squared Multiple Correlations* sebesar 14 %, kemudian jejaring pengetahuan dan integrasi lintas fungsi terhadap kualitas konteks pengetahuan *Squared Multiple Correlations* sebesar 7,5 %. Dan kinerja inovatif dipengaruhi oleh kualitas pengetahuan intrinsik, kualitas konteks pengetahuan dan kualitas tindak lanjut pengetahuan *Squared Multiple Correlations* sebesar 18,2%. Ketiga *Squared Multiple Correlations* memiliki kualifikasi rendah (Mc Clane,2002)

Kemudian Agenda Penelitian Mendatang, budaya organisasi merupakan pola yang terpadu perilaku manusia serta berkaitan dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran dalam proses pengembangan kualitas pengetahuan dalam upaya meningkatkan kinerja inovatif. Dengan demikian studi lanjutan budaya organisasi dalam proses pengembangan kinerja inovatif, merupakan area studi yang menarik. Dan berdasarkan keterbatasan studi ketiga *Squared Multiple Correlations* memiliki kualifikasi rendah, merupakan *black bock* yang merupakan area studi yang menarik.

Daftar Pustaka

- Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management :contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23-55.
- Cooper, D. R. & W. C. Emory. (1995). *Business Research Methods*, Irwin.

- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Durcikova, A. & Gray, P. (2009). How knowledge validation process affects knowledge contribution. *Journal of Management Information Systems*, 25(4), 81-107.
- Erden, Z., von Krogh, G. & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4-18.
- Ferdinand, A. T. (1999). *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage: Unplished DBA Thesis*, Southern Cross, Lismore, Australia.
- Ferdinand, A. T. (2000). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip Semarang.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 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), 13-28.
- Hunger, D & Wheelen, T.L. (1996). *Strategic Management*. Addison-Wesley.
- Hsu, I.C., Lin Yun, C.Y., Lawler, J.J., & Wu, S.W., (2007). Toward a Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 251-275.
- Hoegl, M., Parboteeah, K.P. & Munson, C. (2003). Team-level antecedents of individuals' Knowledge Networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-70.
- Kohli, A.K & Jaworski. (1990). Market Orientation "The Construct, Research Propotion and Managerial Implication. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kulkarni, U.R., Ravindran, S. & Freeze, R. (2006-2007). A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309-47.
- Lee, Y.W., Strong, D.M., Kahn, B.K. & Wang, R.Y. (2002). AIMA: a Methodology for Information Quality Assessment. *Information & Management*, 40(2), 133-46.
- Leight, W & Hoffer J.H. (2004). Coordination Network Within and Across Organization : A Multi - level Framework. *Journal of Management Studies*, 128-153.
- Lin, S.P., Wang, Y.C., Tsai, Y.H. & Hsu, Y.F. (2010). Perceived job effectiveness in coepetition: a survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(1), 1598-606.
- Majchrzak, A., Cooper, L.P. & Neece, O.E. (2004). Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50(2)174-88.
- Menon, A, Bharadwaj. S.G , Adidam. P , & Edison. S. W. (1999). Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Tes. *Journal of Marketing*. 63, 18-40.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1)14-37.
- Shahla Ghobadi & John D'Ambra. (2012). Knowledge sharing in cross-functional teams: a coepetitive model. *Journal of Knowledge Management*. 18(2), 285-301.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Soo, C.W., Devinney, T.M. & Midgley, D.F. (2004). *The Role of Knowledge Quality in Firm Performance*. in Tsoukas, H. and Mylonopoulos, N. (Eds), *Organizations as Knowledge Systems. Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*, Palgrave Macmillan, London, pp. 252-75.

- Song, Michael, Mitzi M. Montoya-Weiss, & Jeffrey B. Schmidt. (2010). Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives. *Journal of Product Innovation Management*, 14 (1), 35–47.
- Subramaniam, M. & M. A. Youndt. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 (3): 450-463.
- Tongo, C.I. (2013). A Performance Model for Knowledge-Based Firms: Lessons for Managers. *International Journal of Management*, 30(2) Part 2.
- Tsai, W. (2002). Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing'. *Organization Science*, 13(2), 179-90.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2003). *Strategic Management* 5 Edition. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- Yoo, D.K., Vonderembse, M.A., & Ragu-Nathan, T.S. (2010). Knowledge quality: antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 329-343.
- Yuwaliatin, S. (2013). *Model pengembangan strategic knowledge berbasis aliansi strategik menuju sustainable competitive advantage*. Laporan Penelitian. Tidak Dipublikasikan.
- Zikmund, W.G. (1995) *Business Research Methods*. Third Edition The Driden Press.