

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Organisasi**

##### **2.1.1 Konsep Kinerja Organisasi**

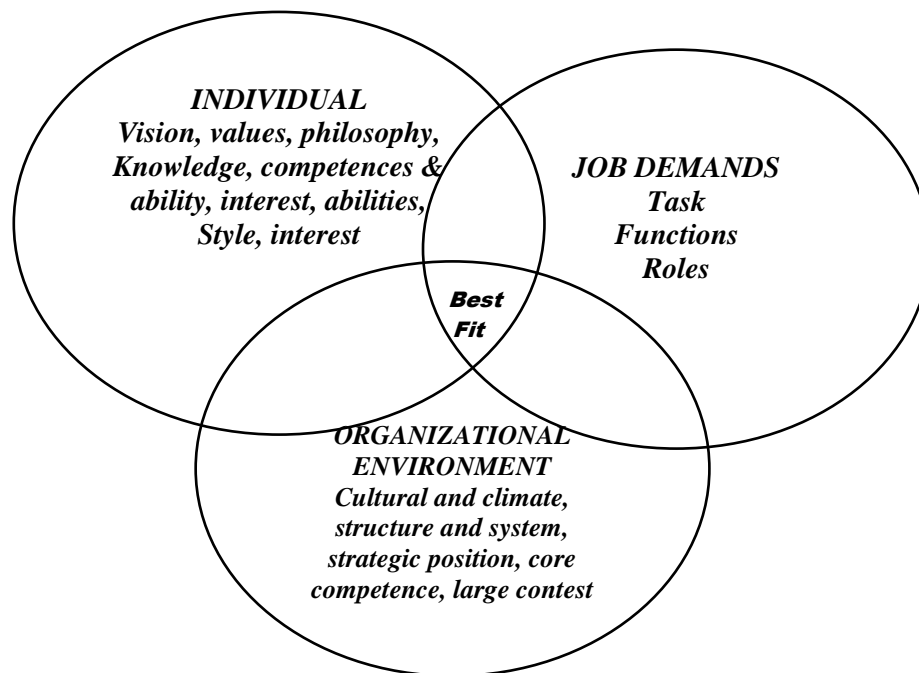
Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson,1988:179). Hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya disebut sebagai kinerja organisasi. Kinerja organisasi sebagai sebuah konsep mengalami berbagai perkembangan pengukuran dan definisi. Pemahaman dan definisi tentang kinerja organisasi dalam literatur akademik dan beberapa penelitian manajemen sangat beragam, sehingga tetap menjadi isu dan terus mengalami perkembangan (Barney, 2001). Perkembangan terkait konsep meliputi efektifitas, efisiensi, ekonomi, kualitas, konsistensi perilaku, dan tindakan normatif (Ricardo & Wade, 2001). Menurut Gavrea *et al.* (2012) tidak ada definisi kinerja organisasi yang dapat diterima secara universal. Terdapat beberapa pemikiran untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi yaitu : 1) kinerja adalah perangkat keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil, 2) kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan intepretasi, 3) kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kualitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang, 4) kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi, 5) konsep kerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen

untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban, 6) untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Menurut Luthans (2006), kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan dalam organisasi. Fahmi (2011) memberikan definisi kinerja sebagai hasil yang diperoleh organisasi selama satu periode tertentu. Oleh karena itu kinerja organisasi mencerminkan tingkat prestasi dan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya serta keberhasilan manajer atau pemimpin organisasi dalam mengelola organisasi.

Menurut Mulyadi (2007; 337) kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja (*performance*) menurut Daft (2010) adalah kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksudkan meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program serta kebijakan dengan menggunakan sejumlah sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sembiring 2012:81). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai hasil kerja organisasi yang maksimal adalah dengan mengelola serta memanfaatkan sumber daya organisasi secara baik.

Menurut Chien (2004), terdapat lima faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja organisasi yaitu : 1) gaya kepemimpinan dan lingkungan organisasi, 2) budaya organisasi, 3) design pekerjaan, 4) model motivasi, dan 5) kebijakan sumber daya manusia. Menurut Boyatzis (2008) yang terkenal dengan *Theory of action and Job Performance*, bahwa kinerja pada suatu organisasi dipengaruhi oleh tiga kelompok utama seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1




---

Gambar 2.1 *Theory of Action and Job Performance : Best Fit*  
 Sumber : Boyatzis (2008)

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa terdapat tiga kelompok utama yang mempengaruhi kinerja berdasarkan *theory of action and job performance* (Boyatzis, 2008) yaitu :

1. Faktor pertama adalah individu yang terdiri dari visi, nilai-nilai, filosofi, pengetahuan, sifat, kompetensi, jenjang karir, gaya (*style*) dan minat
2. Faktor kedua adalah lingkungan organisasi terdiri dari budaya dan iklim, struktur dan sistem, kedewasaan industri, posisi strategis organisasi, kompetensi inti, dan konteks yang lebih besar.
3. Faktor ketiga adalah permintaan pekerjaan terdiri dari tugas, fungsi dan peran masing- masing anggota pada organisasi.

*Teory of action and job performance* mengindikasikan bahwa kinerja terbaik (*best fit*) dapat diwujudkan dari irisan faktor individu, lingkungan serta peran dan tugas yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia, termasuk pimpinan pada suatu organisasi (Boyatzis, 2008). Nilai - nilai, sifat, gaya dan pengetahuan didukung oleh lingkungan organisasi dapat menggerakkan peran pemimpin dalam menyelesaikan tugas dan fungsi menuju pencapaian kinerja organisasi yang terbaik. Angkatan kerja yang memiliki ketrampilan dan pengetahuan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Hal tersebut mendukung pendapat Salleh *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur di Malaysia ditentukan oleh kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki pimpinan atau manajer organisasi. Peningkatan kinerja organisasi sangat didukung oleh kemampuan strategis

pimpinan dalam mengarahkan serta menggerakkan anggotanya menuju tujuan yang diharapkan.

*Theory of action and job performance* merupakan grand teori penelitian ini, pengurus merupakan pimpinan dan sebagai pelaksana operasional kegiatan LPD memiliki peran memasukkan *entrepreneur* sebagai kebijakan strategi perusahaan. Pengurus dalam melaksanakan perannya juga harus memperhatikan *value* yang diyakini serta lingkungan internal dan eksternal. Sehingga peran seorang *entrepreneurial leader* hendaknya memperhatikan nilai etika yang berlaku. Keterbatasan kompetensi sumber daya menjadi alasan digunakannya variabel *knowledge sharing*. Menurut teori ini harus memperhatikan *entrepreneurial leadership* dan *knowledge sharing* untuk meningkatkan inovasi dalam rangka tercapainya kinerja terbaik (*best fit*).

### **2.1.2 Indikator Kinerja Organisasi**

Pada pertengahan dekade tahun 1990an penggunaan pengukuran kinerja hanya dari perspektif keuangan sangat jarang dipergunakan. Beberapa tahun terakhir, sistem pengukuran kinerja tradisional tersebut dikombinasikan dengan kinerja non keuangan untuk menunjukkan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang diistilahkan *Balanced Score Card*. Kaplan & Norton tahun 1992 mengembangkan tolok ukur keberhasilan kinerja organisasi yang lebih komprehensif (Fahmi, 2011; 209). *Balanced Score Card* (BSC) menekankan empat pendekatan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut

Anthony & Govindarajan (2005; 95), BSC merupakan pengukuran kinerja organisasi untuk meningkatkan komunikasi, penetapan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik pada strategi yang ditetapkan perusahaan.

Tabel 2.1 disajikan indikator kinerja organisasi yang dipergunakan pada penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1  
Sumber-sumber Referensi Dimensi/ Indikator Kinerja Organisasi

Peneliti/Tahun	Dimensi/ Indikator
Dempsey <i>et al.</i> (1997)	Keuangan ( <i>keuangan</i> ), kualitas produk dan kepuasan pelanggan ( <i>product quality &amp; customer satisfaction</i> ), efisiensi proses ( <i>proses efficiency</i> ), inovasi produk
Kaplan dan Norton (2001); Anthony & Govindarajan (2005),	Kinerja keuangan dan kinerja non keuangan Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan
Calantone <i>et al.</i> (2002).	<i>Return on investment, return on asset, return on sales, profitability</i>
Darroch (2005)	Keuangan : keuntungan ( <i>Profit</i> ), Non keuangan : <i>market share</i> , pertumbuhan penjualan
Arsyad (2006)	Kinerja keuangan dan kinerja non keuangan
Zhining & Nianxin (2012)	Kinerja perusahaan : operational dan keuangan
Kim <i>et al.</i> (2013)	Profitability, pertumbuhan pendapatan, kepuasan kerja, produktivitas karyawan, kualitas jasa dan produk
Hermes <i>et al.</i> (2012)	Kinerja finansial, non keuangan dan sosial
Kipesha (2013)	Kinerja keuangan, kinerja pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, kinerja sosial.
Slavkovic & Babic (2013)	Penurunan biaya, produktivitas karyawan, peningkatan keuntungan, kualitas produk dan layanan, kepuasan pelanggan, perubahan teknologi, <i>problem solving</i> , reputasi organisasi
Zahari <i>et al.</i> (2014)	Keuangan dan non keuangan ( <i>Return On Investment, Return On Aset</i> , pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, kualitas produk dan pengembangan produk baru).
Kokanuch dan Tuntrabundit (2014)	Perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif manajemen, perspektif karyawan
Chiu dan Chien (2015)	Keuangan dan non keuangan (konsumen, internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran)

Sumber : Hasil penelitian terdahulu (2017)

Tabel 2.1. menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang dipergunakan oleh peneliti sebelumnya, dominan merupakan prestasi yang dicapai dari faktor keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan jika didukung oleh aspek-aspek non keuangan akan lebih representatif menunjukkan kinerja perusahaan (Halim *et al.*, 2009). Tujuan akhir akan terwujud tentunya tidak hanya didukung oleh faktor keuangan saja, faktor non keuangan seperti proses juga berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kedua indikator tersebut dapat menggambarkan perspektif yang lebih luas dalam mengukur kinerja.

Dewasa ini organisasi fokus pada pengelolaan aset tidak berwujud (misalnya, hubungan pelanggan, produk dan layanan yang inovatif, berkualitas tinggi dan responsif proses operasi) yang bersifat non-keuangan, daripada mengelola aset berwujud (seperti *fixed aset* dan persediaan). Menurut Slavkovic dan Babic (2013), kinerja organisasi terdiri dari indikator sebagai berikut :

- 1) Penurunan biaya, merupakan kemampuan perusahaan untuk menurunkan biaya dari pendapatan yang diperoleh pada operasional konstan.
- 2) Produktivitas karyawan, merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dari sarana prasarana pendukung yang disediakan perusahaan.
- 3) Peningkatan profitabilitas, adalah laba yang diperoleh perusahaan dengan mengurangkan pendapatan dan biaya yang terjadi.
- 4) Kualitas produk dan jasa, adalah mutu serta kualitas berbagai jenis produk (barang/jasa) yang ditawarkan kepada konsumen

- 5) Kepuasan pelanggan, merupakan kepuasan yang dirasakan konsumen atas produk yang dihasilkan.
- 6) Pemecahan masalah (*problem solving*) dengan cepat, merupakan kemampuan perusahaan untuk memecahkan masalah dengan cepat.
- 7) Responsif terhadap perubahan teknologi, adalah tindakan perusahaan merespon dengan cepat perubahan teknologi yang sesuai dengan dunia bisnis.
- 8) Reputasi organisasi merupakan kemampuan perusahaan untuk selalu menjaga nama baik di mata konsumen dan masyarakat.

Pengukuran kinerja pada lembaga *microfinance* merupakan integrasi antara kinerja keuangan dan non keuangan. Sejalan dengan penelitian Arsyad (2006) yang menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan untuk mengukur kinerja lembaga perkreditan desa (*village credit institutions*) yang beroperasi di Bali. Kinerja organisasi berhubungan dengan tingkat pendapatan, biaya, produktivitas, kualitas produk dan jasa, kepuasan konsumen, serta pemanfaatan teknologi.

Bi dan Pandey (2011) yang melakukan penelitian terkait kinerja keuangan pada *mikrofinance* di India, memberikan saran bagi peneliti selanjutnya agar mempertimbangkan faktor sosial untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja *mikrofinance*. Hal ini sejalan dengan pendapat Hermes *et al.* (2012) bahwa sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan serta diperhatikannya perspektif sosial agar *sustainability* lembaga bisa tetap terjaga. Menurut Kipesha (2013) pada penelitiannya yang mengevaluasi kinerja *mikrofinance*



di Tanzania dengan mengintegrasikan faktor keuangan, non keuangan dan sosial. Faktor sosial perlu mendapat perhatian dalam melakukan pengukuran kinerja pada LPD yang tergolong lembaga keuangan mikro. Adapun peranan sosial yang dimaksudkan adalah mengalokasikan keuntungan bersih sebesar 20% bagi desa *pakraman* serta 5% bagi dana sosial. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa *mikrofinance* akan dapat berkembang dengan baik jika memperhatikan kinerja yang mengarah pada faktor keuangan, non keuangan dan tidak mengabaikan faktor sosial.

## **2.2 Inovasi**

### **2.2.1 Konsep Inovasi**

Menurut Schumpeter (1934) inovasi adalah pengenalan produk, proses, dan pasar baru, serta pengembangan sumber pasokan baru. Inovasi organisasi merupakan pengembangan produk, jasa baru atau perbaikan dan keberhasilannya dalam membawa produk atau jasa hingga ke konsumen (Gunday *et al.*, 2011). Secara konvensional istilah inovasi diartikan sebagai terobosan yang terkait dengan produk serta layanan baru. Jimenez & Valle (2011) mendefinisikan inovasi sebagai konsep lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses baru. Inovasi merupakan kemampuan fundamental untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran, gagasan, dan menawarkan produk baru yang inovatif serta peningkatan pelayanan bagi kepuasan pelanggan (Hilmi *et al.*, 2011).

Menurut Jahangir *et al.* (2013) inovasi adalah salah satu faktor kunci untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam lingkungan bisnis, terutama pada pasar yang kompetitif. Organisasi harus mampu beradaptasi untuk mempertahankan daya saing pada lingkungan bisnis yang penuh dengan persaingan. Perusahaan yang lebih inovatif dapat mengatasi tantangan lingkungan dan memanfaatkan peluang pasar dibandingkan perusahaan kurang inovatif. Kemampuan untuk berinovasi merupakan hal fundamental untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif, artinya inovasi sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan (Iscan *et al.*, 2014). Manajer harus menciptakan iklim organisasi yang mempromosikan pengembangan kemampuan yang diperlukan untuk berinovasi.

Pada intinya inovasi adalah melakukan sesuatu yang berbeda dan memiliki nilai tambah (*value added*). Selain itu inovasi berkaitan dengan pengembangan metode produksi baru dan pembentukan sistem manajemen baru (Crossan & Apaydin, 2010). Kondisi lingkungan yang dinamis membutuhkan kemampuan inovasi untuk mengadopsi produk dan proses baru untuk dapat meningkatkan keuntungan perusahaan (Roger, 1995). Kemampuan inovasi adalah penentu paling penting bagi kinerja perusahaan. Hal ini meliputi penerapan cara baru dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan lingkungan internal dan eksternal.

Inovasi merupakan kesuksesan dalam mengimplementasikan ide-ide kreatif dalam organisasi dengan memperhatikan lingkungan kerja dan faktor-faktor organisasi (Amabile *et al.*, 1996). Menurut Calantone *et al.* (2002) inovasi sebagai mekanisme kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide, produk, proses, dan

sistem baru yang dibutuhkan agar dapat beradaptasi dengan perubahan serta persaingan pasar. Pendapat beberapa ahli tersebut memberikan pemahaman bahwa inovasi merupakan kebaruan produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi di bidang ekonomi dan sosial. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha peningkatan inovasi dibutuhkan oleh semua jenis organisasi, yaitu perusahaan jasa maupun manufaktur. Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan inovasi organisasi agar mampu memberikan nilai tambah bagi penciptaan produk dan pembaharuan jasa bagi konsumen.

### **2.2.2 Indikator Inovasi**

Beberapa ahli menggunakan pengukuran yang beragam terkait penelitian inovasi organisasi. Menurut Lin (2007) bahwa inovasi organisasi merupakan kemampuan menghasilkan ide-ide baru, metode baru, kreatif, terdepan dalam pemasaran produk dan pelayanan, mengelola risiko, pengenalan produk baru ke masyarakat. Indikator inovasi organisasi ini dapat dipergunakan pada seluruh jenis organisasi. Produk yang dihasilkan dapat berupa barang maupun jasa. Pada organisasi jasa penting untuk melakukan inovasi proses dan teknik-teknik pelayanan kepada masyarakat maupun pelanggan. Pengukuran variabel inovasi organisasi yang dipergunakan beberapa peneliti disajikan pada Tabel 2.2 berikut

Tabel 2.2  
Sumber-sumber Referensi Dimensi/ Indikator Indikator Inovasi

Peneliti/tahun	Indikator
Calantone <i>et al.</i> (2002)	Ide-ide baru, kreatif dalam proses, produk dan layanan baru, cara atau metode baru
Jimenez dan Valle (2005)	Inovasi administrasi, inovasi teknologi, inovasi produk, inovasi proses
Lin (2007)	Ide-ide baru, metode baru, kreatif, pemasaran produk dan pelayanan terdepan, mengelola risiko, pengenalan produk
Crossan & Apaydin (2010)	Inovasi produk, inovasi proses, inovasi model bisnis
Ho (2010)	Inovasi teknik, inovasi pemasaran, inovasi administrasi
Huang & Li (2009)	Inovasi administrasi dan inovasi teknis
Ar dan Baki (2011)	Inovasi produk, inovasi proses
Slavkovic dan Babic (2013)	Inovasi administratif, inovasi proses
Wang dan Tsai (2013)	Inovasi teknik, inovasi administratif
Setyanti <i>et al.</i> (2013)	Inovasi produk, inovasi proses, inovasi manajerial
Sumber : Hasil penelitian terdahulu (2016)	

Berdasarkan Tabel 2.2, menunjukkan bahwa indikator atau pengukuran inovasi organisasi yang disampaikan oleh beberapa ahli beragam, hal tersebut tergantung dari jenis perusahaan.

### 2.2.3 Hasil Penelitian Inovasi Organisasi

Hasil penelitian Calantone *et al.* (2002) dengan sampel 400 *vice president* R & D pada *CorpTech Directory of Technology Companies* menunjukkan bahwa

inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kemampuan inovasi sangat dibutuhkan agar perusahaan dapat bertahan pada lingkungan dinamis. Inovasi perusahaan dalam penelitian tersebut dikonseptualisasi dari dua perspektif yaitu pertama, merupakan perilaku yaitu tingkat adopsi inovasi perusahaan dan kedua adalah sebagai kesediaan organisasi untuk berubah.

Mengembangkan produk baru adalah hal yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Vermeulen *et al.* (2005) melaksanakan penelitian terkait pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pada 90 usaha kecil menengah sektor jasa keuangan di Belanda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa inovasi produk berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi yang dilakukan pada UKM sektor jasa keuangan terkait dengan mengembangkan produk baru, mengharuskan perusahaan untuk berinvestasi dan memodifikasi sistem yang ada. Data menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam penelitian mengalami masalah terkait sumber daya, insentif, dan teknologi informasi.

Hasil penelitian Darroch (2005) pada Usaha Kecil Menengah di Selandia Baru yang memiliki rata-rata 50 karyawan, menunjukkan bahwa inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa manajer yang ingin meningkatkan kinerja tidak mengejar untuk melakukan inovasi. Pada lingkungan kompetitif, seharusnya inovasi sangat diperlukan agar organisasi bisa tetap bertahan. Perilaku inovasi seorang manajer adalah faktor utama untuk kesuksesan proses inovasi. Sehingga manajer harus menyadari potensi strategis

mereka serta keterampilan inovatif untuk memperkuat inovasi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis.

Hal tersebut didukung oleh pendapat Crossan dan Apaydin (2010) bahwa pemimpin memiliki peran penting sebagai ujung tombak inovasi pada semua tingkatan organisasi dengan melakukan adopsi, asimilasi, eksploitasi ide-ide dan pengetahuan baru sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi. Crossan dan Apaydin (2010) melakukan kajian secara sistematis terhadap literatur dan penelitian yang terkait dengan inovasi organisasi. Penelitian ini mengkonsolidasikan penelitian yang ada terkait inovasi, membangun koneksi dengan beberapa literatur dan mengidentifikasi kesenjangan antara aliran penelitian yang berbeda. Inovasi dinyatakan sebagai produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi hal baru yang memberikan nilai tambah pada bidang ekonomi serta sosial. Hal tersebut dapat tercapai dengan pembaharuan dan pengembangan produk atau jasa, pengembangan metode produksi baru, dan pembentukan sistem manajemen baru.

Ho (2010) melakukan penelitian pada perusahaan industri elektronik di Taiwan terhadap 600 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi organisasi yang terdiri dari inovasi teknologi, inovasi pemasaran dan inovasi administrasi berpengaruh terhadap hasil akhir organisasi yaitu kinerja keuangan dan kinerja pemasaran. Inovasi tidak hanya merupakan proses akan tetapi merupakan kombinasi dari unsur-unsur inovatif, mencakup kebutuhan yang tidak konsisten dari lingkungan, sehingga diperlukan proses produksi, dan perubahan

sistem administrasi organisasi. Inovasi merupakan sarana untuk mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi pada lingkungan usaha.

Morales *et al.* (2010) berpendapat bahwa inovasi merupakan gagasan, metode atau perangkat baru. Tindakan menciptakan produk atau proses baru, termasuk penemuan serta pekerjaan diperlukan untuk membawa ide atau konsep ke dalam bentuk akhir. Penelitian ini dilakukan terhadap 168 CEO perusahaan otomotif dan perusahaan kimia di Spanyol. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pertanyaan berstruktur berupa kuesioner. *Structural Equations Model* digunakan untuk menganalisis hipotesis penelitian, yang salah satu hasilnya menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian Hilmi *et al.* (2010) pada Usaha Kecil Mikro (UKM) di Malaysia menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi proses dan kinerja perusahaan sedangkan inovasi produk berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi produk identik dengan penambahan investasi terkait dengan sumber daya perusahaan, selain itu sistem juga harus diperbaharui. Hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi produk yang dilakukan jika tidak dipertimbangkan dengan baik akan menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan tingkat persaingan usaha yang semakin tinggi membutuhkan kemampuan inovasi teknologi serta inovasi proses agar perusahaan dapat memperoleh keuntungan dalam jangka panjang. Hasil penelitian Ar dan Baki (2011) pada 270 UKM yang berlokasi di Turki menunjukkan bahwa inovasi proses dan inovasi teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja organisasi. Inovasi produk terkait dengan pengembangan sebuah kategori produk baru atau menerapkan perubahan skala kecil sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sementara itu, inovasi proses fokus pada budaya pengetahuan dan manajemen. Inovasi produk merupakan hasil perbaikan produk yang sudah ada berupa produk baru. Inovasi proses melibatkan penciptaan atau peningkatan metode serta perkembangan dalam proses atau sistem.

Wang dan Tsai (2013) pada penelitiannya menjelaskan bagaimana sumber daya, praktek manajemen, motivasi organisasi, keahlian, keterampilan kreativitas, dan motivasi intrinsik mempengaruhi inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Hasil penelitiannya pada 586 pimpinan perusahaan jasa di Taiwan menunjukkan bahwa sumber daya dan praktik-praktik manajemen memiliki pengaruh langsung terhadap inovasi dalam organisasi. Penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa inovasi akan dapat terwujud karena dukungan dari sumber daya yang dimiliki serta ketrampilan dan keahlian berbagai tingkatan manajemen dalam mengarahkan praktik-praktik manajemen pada perusahaan.

Inovasi merupakan perilaku atau kemampuan untuk memperkenalkan dan menunjukkan pengetahuan baru yang berguna bagi perusahaan. Slavkovic dan Babic (2013) melakukan penelitian pada 78 karyawan perusahaan manufaktur, perdagangan dan jasa. Inovasi yang terdiri dari inovasi proses dan administratif berpengaruh terhadap kinerja organisasi, selain itu inovasi tersebut juga memediasi *pengetahuan* terhadap kinerja organisasi. Inovasi didukung oleh pengetahuan yang dimiliki sumber daya dapat meningkatkan kinerja organisasi.



Studi sebelumnya terkait pengaruh inovasi dan kinerja organisasi menunjukkan hasil beragam yaitu hubungan yang positif, beberapa diantaranya menunjukkan hubungan negatif dan ada juga yang menunjukkan tidak ada hubungan sama sekali. Hasil penelitian Hui *et al.* (2013) pada 168 perusahaan industri makanan di Taiwan menunjukkan bahwa inovasi merupakan faktor yang menentukan dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut Simpson *et al.* (2006) inovasi merupakan perilaku yang berisiko dan membutuhkan biaya besar, sehingga jika tidak didukung oleh sumber daya maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Pada hasil penelitian Rhee *et al.* (2009) menemukan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis. Menguc dan Auh (2010) menyatakan bahwa inovasi produk berpengaruh positif pada kinerja di lingkungan bisnis yang stabil tetapi memberikan efek negatif pada lingkungan dinamis. Lingkungan dinamis ditandai oleh perubahan yang cepat serta tingkat persaingan tinggi membutuhkan pertimbangan yang baik terkait sumber daya pendukung agar dapat meningkatkan kinerja.

Setyanti *et al.* (2013) melakukan studi pada perusahaan batik di Jawa Timur. Dewasa ini inovasi merupakan isu yang sangat penting bagi UKM, terlebih industri batik merupakan salah satu sektor industri yang unik. Survey dilakukan pada 125 pemilik usaha batik dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square*. Penelitian ini mengintegrasikan *Resource Based View* (RBV) dan *Knowledge Based View* (KBV). Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Menurut Iscan *et al.* (2014) pada 135 UKM di Turki menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan inovasi terhadap kinerja organisasi. Hasil utama dari studi empiris yang dilakukan dengan sampel 248 perusahaan sektor Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) di Turki adalah bahwa terdapat pengaruh positif inovasi dan kinerja organisasi. Pada lingkungan dinamis membutuhkan pengembangan inovasi, kemampuan dan kinerja untuk bertahan hidup serta meningkatkan keunggulan kompetitif. Inovasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk kelangsungan usaha. Inovasi menunjukkan bahwa konsep ini tidak boleh dianggap sebagai hasil sederhana namun sebagai proses pembelajaran, pengembangan pengetahuan dan keterampilan.

Berraies (2014) melaksanakan penelitian terkait pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi pada sektor industri informasi dan komunikasi di Tunisia (ICT). Kemampuan inovasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Perusahaan harus mencari cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi inovatif dan mencapai kinerja yang lebih baik serta memperkuat daya saing. Menurut hasil penelitian Omri (2015) pada UKM di Tunisia yang memiliki karyawan kurang dari 300 menunjukkan bahwa kreativitas seorang manajer adalah faktor utama untuk sukses proses inovasi. Didukung oleh the *resource-based view theory* (RBV) bahwa ketrampilan khusus sumber daya manusia akan menuju pada kinerja yang tinggi. Perusahaan pada dasarnya memiliki sumber daya untuk mengembangkan kemampuan inovatif bagi hasil produksi dan pangsa pasar yang lebih besar, sehingga penting untuk membina hubungan berbasis kepercayaan antara manajer dan karyawan.

Kemampuan untuk berinovasi merupakan kunci sukses untuk pencapaian kinerja organisasi. Dewasa ini lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk berinovasi secara terus menerus dengan mendorong pengembangan organisasi kreatif. Hasil penelitian Mokhber *et al.* (2015) pada 219 manajer dari 63 perusahaan manufaktur dan jasa di Iran menunjukkan bahwa pimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa salah satu antecedent penting inovasi pada organisasi adalah kemampuan manajer, pengetahuan, serta ketrampilan yang dimiliki.

Nawab *et al.* (2015) melakukan penelitian pada industri perbankan di Pakistan memposisikan inovasi sebagai mediasi variabel *knowledge sharing* dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dijelaskan bahwa kemungkinan hal yang menyebabkan kondisi ini adalah pertama, sebagian besar perusahaan Tunisia tidak memiliki departemen khusus untuk penelitian dan pengembangan, sehingga menerapkan struktur organisasi sesuai dengan standar negara. Standar birokrasi yang kaku tersebut akan melemahkan kreativitas anggota perusahaan untuk berinovasi. Kedua, kurangnya investasi dalam inovasi yang ditandai tidak tersedianya pendukung inovasi berupa sarana prasarana. Sehingga ada kesulitan untuk mewujudkan inovasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini mengacu pada indikator pada penelitian Lin (2007) bahwa indikator inovasi organisasi ini dapat dipergunakan pada seluruh jenis organisasi serta produk yang dihasilkan dapat berupa barang dan jasa. Lembaga Perkreditan Desa

yang merupakan salah satu organisasi jasa penting untuk melakukan inovasi berupa proses, teknik-teknik pelayanan kepada masyarakat serta pelanggan. Adapun indikator inovasi organisasi yang dapat dipergunakan pada seluruh jenis organisasi serta produk yang dihasilkan dapat berupa barang dan jasa. Inovasi organisasi merupakan kemampuan ide-ide baru, metode baru, kreatif, pemasaran produk dan pelayanan terdepan, mengelola risiko, pengenalan produk organisasi yang dimiliki untuk menghasilkan produk dan proses baru ke pasaran .

## **2.3 Entrepreneurial Leadership**

### **2.3.1 Konsep Entrepreneurial Leadership**

Dewasa ini, lingkungan yang semakin kompetitif memerlukan pendekatan kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang lebih efektif pada pengelolaan organisasi. Menurut Schumpeter (1934), *entrepreneur* identik dengan seorang inovator yang mampu mengimplementasikan perubahan-perubahan akibat ketidakpastian lingkungan dinamis. Pada suatu organisasi dibutuhkan peranan pemimpin untuk menerapkan pendekatan kewirausahaan tersebut.

Kepemimpinan (*leadership*) dan kewirausahaan (*entrepreneur*) memiliki keterkaitan yang erat. Menurut Harrison dan Leitch (1994), terdapat keterkaitan yang erat antara bidang kepemimpinan (*leadership*) dan kewirausahaan (*entrepreneurship*). Kedua bidang tersebut memberikan dasar bagi pengembangan konsep kewirausahaan dan konsep manajemen. Menurut Kuratko dan Hornsby (1999), kemampuan *entrepreneurship* merupakan komponen yang penting bagi anggota pada suatu

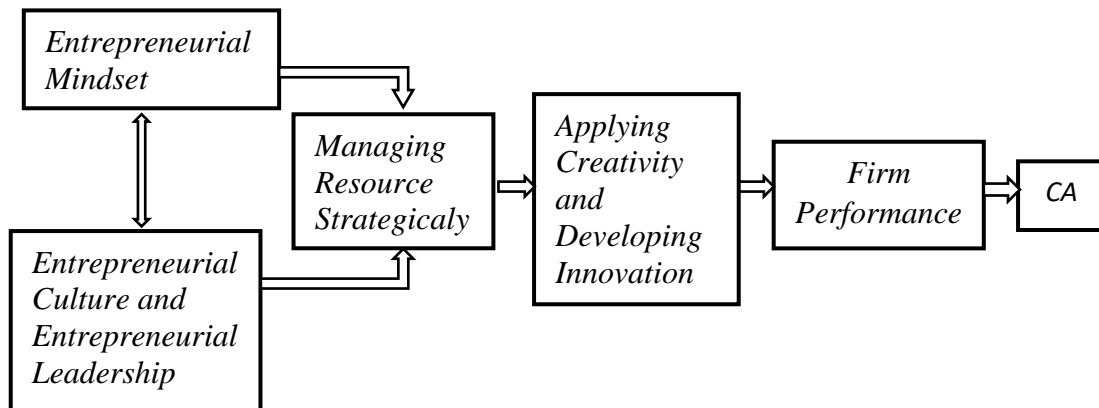
organisasi. Oleh karena itu dari dalam diri anggota organisasi dibangun semangat *entrepreneur* yang diimbangi oleh strategi *cooperate entrepreneur* oleh manajemen puncak untuk pencapaian keberlangsungan usaha (Kuratko & Hornsby, 1999; Kuratko, 2007).

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengelolaan sumber daya strategis dalam rangka untuk menekankan dua hal yaitu mencari peluang dan berani mengambil risiko harus dimiliki oleh seorang pemimpin berorientasi *entrepreneur* (Rowe, 2001; Covin & Slevin, 2002; Ireland *et al.*, 2003). Kepemimpinan berorientasi *entrepreneur* merupakan gaya kepemimpinan *entrepreneurial leadership* (Gupta *et al.*, 2004; Fernald *et al.*, 2005). Menurut Fernald *et al.* (2005), *entrepreneurial leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan untuk dapat mengantisipasi ketidakpastian lingkungan usaha.

Pemimpin menetapkan visi serta membangun komitmen bersama anggota organisasi untuk mewujudkan visi tersebut. Menurut Kuratko (2007), *entrepreneurial leadership* sebagai kemampuan pemimpin untuk menetapkan, mengaplikasikan visi serta mempertahankan fleksibilitas, berfikir secara strategik, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi perusahaan. *Entrepreneurial leadership* efektif diterapkan pada semua ukuran organisasi (besar, kecil dan menengah) serta di semua jenis usaha (berorientasi *profit* ataupun *non profit*) (Darling *et al.*, 2007; Helm & Zyl, 2007). Dengan demikian, *entrepreneurial leadership* merupakan konsep yang dapat diterapkan pada semua

jenis industri serta berbagai tipe budaya organisasi, seperti yang dikemukakan Renko *et al.* (2013).

Pola pikir tentang *entrepreneurial leadership* akan tercapai melalui pengembangan pengelolaan sumber daya secara strategik. Pemikiran *entrepreneur* dan kemampuan mengelola sumber daya strategik akan dapat meningkatkan kreativitas serta inovasi yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Gambar 2.2 menunjukkan model *entrepreneurial leadership* pada kerangka *strategic entrepreneurship* bagi peningkatan kinerja serta pencapaian keunggulan bersaing organisasi (Ireland *et al.*, 2003).



Gambar 2.2 Model *strategic entrepreneurship*  
Sumber : Ireland *et al.*,2003

Gambar 2.2 menunjukkan bahwa *strategic entrepreneurship* merupakan konsep yang mengintegrasikan *entrepreneurship* (perilaku mengidentifikasi peluang) dan *strategic management* (perilaku menuju keunggulan bersaing). Dalam

perkembangan teori *Resource-Based View* (RBV), terdapat dimensi khusus yaitu *strategic entrepreneurship* yang terdiri dari komponen *entrepreneurial mindset*, *entrepreneurial culture* dan *entrepreneurial leadership*. *Entrepreneurial mindset* dipandang sebagai cara berfikir tentang bisnis untuk memperoleh keuntungan dari ketidakpastian (*uncertainty*) dalam menentukan probabilitas di masa depan. Menurut Hong *et al.*, (2014) *entrepreneurial culture* merupakan pengharapan penerapan kreatifitas ide-ide baru, keberanian mengambil risiko, toleransi terhadap kegagalanyang terjadi, mengutamakan pembelajaran, serta inovasi produk, proses, dan memandang setiap perubahan sebagai suatu peluang. *Entrepreneurial culture* dapat mendukung pencaharian peluang secara terus menerus yang dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Menurut Ireland *et al.* (2003), perusahaan menggunakan pola *entrepreneurship* untuk mengidentifikasi peluang, mengelola sumber daya secara strategis untuk menghadapi peluang, menerapkan kreativitas dan inovasi untuk peningkatan kinerja dan pencapaian keunggulan bersaing. *Entrepreneurship* dan *strategic management* merupakan dua disiplin ilmu yang berbeda namun memiliki persamaan kontribusi terhadap suatu organisasi. *Strategic entrepreneurship* fokus pada pertumbuhan usaha (*growth*) dan kemakmuran (*wealth creation*) yaitu melihat peluang yang ada di lingkungan eksternal dan mengembangkannya menjadi suatu *competitive advantage* yang berkelanjutan. *Entrepreneurial culture* dapat berkembang pada organisasi jika para pemimpinnya memiliki *entrepreneurial mindset* dalam dirinya. Pada ketidakpastian lingkungan bisnis, pemimpin yang

memiliki *entrepreneurial mindset* akan terus mencari peluang dan menentukan kapabilitas yang dibutuhkan untuk memanfaatkan setiap peluang yang ada. Dalam hal ini peranan *entrepreneurial mindset* seorang pemimpin sangat diperlukan untuk menciptakan *entrepreneurial culture* pada suatu organisasi.

Studi antar disiplin tentang *entrepreneurship* dan *leadership* terus mengalami perkembangan. Menurut Kuratko (2007), *entrepreneurial leadership* merupakan kemampuan pemimpin untuk menetapkan, mengaplikasikan visi serta mempertahankan fleksibilitas, berfikir secara strategik, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan lebih baik bagi perusahaan. Pada kondisi perubahan terjadi semakin cepat dengan lingkungan yang penuh persaingan dan ketidakpastian dibutuhkan kepemimpinan berorientasi *entrepreneur* (Darling *et al.*, 2007). Menurut Hejazi *et al.* (2012) *entrepreneurial leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendelegasikan, membangun perilaku bertanggung jawab karyawan, membuat dan menetapkan keputusan, serta bekerja secara bebas. Menurut Sajjadi *et al.* (2014), pemimpin dengan keterampilan dan karakteristik *entrepreneurship* merupakan konsep utama bagi seorang *entrepreneurial leadership*.

Menurut Goossen (2007), *entrepreneurial leadership* merupakan suatu proses penciptaan dan pengembangan budaya kewirausahaan dan penggabungan proses *entrepreneur*, serta inisiatif baru yang brilian. Disimpulkan bahwa *entrepreneurial leadership* merupakan gabungan dari tiga konsep yaitu *entrepreneurship*, *entrepreneurship orientation*, dan manajemen khususnya kepemimpinan (Gupta *et*



*al.*, 2004; Cogliser & Brigham, 2004). Proses menciptakan inovasi dan kemampuan untuk mengambil peluang dapat tercipta dengan *entrepreneurial leadership* (Darling & Steven, 2012).

Beberapa pendapat mengindikasikan bahwa *entrepreneurial leadership* menjadi elemen penting dalam persaingan industri yang semakin kompetitif karena perusahaan membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan *entrepreneurial* untuk mengidentifikasi peluang pasar dan keberanian mengambil risiko untuk mempertahankan atau menciptakan keunggulan kompetitif untuk dapat memperoleh atau mempertahankan posisi strategisnya. Perusahaan yang berorientasi pada pertumbuhan penting untuk mengadopsi pola pikir kompetitif baru, yaitu pola pikir yang memiliki fleksibilitas, kecepatan, dan inovasi. Dengan demikian, untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi sangat dibutuhkan pemimpin yang memiliki gaya *entrepreneurial leadership*, yang mampu menggerakkan anggota organisasinya untuk berinovasi.

Pemimpin yang memiliki kemampuan *entrepreneur* merupakan penggerak untuk peluang berinovasi. sehingga keberhasilan seorang yang memiliki perilaku seorang *entrepreneur leader* telah banyak dipuji. Kuratko (2007) yang menggunakan studi eksplorasi dari beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa perilaku *entrepreneur* identik dengan tingkat *return* tinggi yang disertai oleh risiko semakin tinggi pula. Risiko yang tinggi dari perilaku *entrepreneur* tersebut, jika tidak dikelola dengan baik, akan berdampak negatif. Kuratko dan Goldsby (2004) menyebutkan

terdapat beberapa alasan aktivitas perilaku yang tidak etis seorang *entrepreneur leader* yaitu :

- 1) Bertindak irasional (*irrational escalation*) : pemimpin *entrepreneur* sering emosional atas upaya (waktu, uang, dan tenaga) yang telah diinvestasikan, sehingga terkadang melakukan sesuatu yang berisiko secara irasional serta bersifat tidak etis.
- 2) Menonjolkan kepentingan sendiri (*self aggrandizing*) : yaitu menonjolkan kepentingan diri sendiri yang merugikan orang lain, berorientasi pada uang, serta mengejar kemajuan karier dan berbagai keuntungan pribadi.
- 3) Tidak memiliki visi yang jelas : cepat merubah aktivitas tanpa pertimbangan yang matang.
- 4) Komitmen yang berlebihan (*escalation of commitment*): jiwa *entrepreneur* seorang pemimpin akan berdampak pada kondisi, di mana seseorang tetap teguh bahkan meningkatkan komitmennya pada sebuah keputusan, meskipun menunjukkan kondisi yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Perilaku tidak etis seorang *entrepreneur leader* akan menjadi sisi gelap dari perilaku *entrepreneur* (*the dark side of entrepreneur*). Sisi gelap akan dapat dihindari jika pemimpin sebagai model perilaku pada suatu organisasi yang dapat diikuti oleh bawahannya, harus menghindari perilaku yang tidak etis. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Kuratko (2007), bahwa sebuah organisasi yang tidak memiliki lingkungan wirausaha dan panduan nilai-nilai etis yang tepat, maka beberapa anggota organisasi akan menunjukkan perilaku tidak jujur dalam melaksanakan tugasnya. Menurut

Darling *et al.* (2007) bahwa kesuksesan *entrepreneurial leadership* dipengaruhi nilai-nilai yang diyakini individu. Diperkuat oleh hasil penelitian, (Salwa, 2013) bahwa nilai personal religius berpengaruh signifikan terhadap kinerja non keuangan pada lembaga Zakat Selangor dan Amanah Ikhtiar Malaysia.

### **2.3.2 Etika Pemimpin**

Menurut Muscat & Whitty, (2009) bahwa terdapat kesesuaian nilai-nilai seorang pemimpin dengan nilai-nilai organisasi atau dengan kebutuhan dan nilai-nilai dari semua pemangku kepentingan perusahaan. Teori kepemimpinan dan manajemen memberikan penekanan baru tentang pentingnya etika moralitas dan nilai-etika pada seorang pemimpin (Copeland, 2014). Pengikut akan lebih terinspirasi dan termotivasi oleh etika dan keyakinan moral inovatif yang dicontohkan pemimpin. Berdasarkan beberapa pendapat dan konsep sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai (*values*) adalah suatu prinsip moral, standar, etika dan norma-norma yang melekat atau yang dianut oleh seseorang atau kelompok dan dipakai sebagai penuntun atau pedoman dalam berperilaku.

Menurut Bertens (2004) bahwa etika memiliki tiga makna pertama, merupakan nilai-nilai serta norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok masyarakat dalam mengatur tingkah lakunya. Etika dirumuskan sebagai sistem nilai yang bisa berfungsi baik dalam kehidupan manusia perseorangan maupun pada tarap sosial kedua, etika merupakan kumpulan asas atau nilai moral, yang sering disebut dengan kode etik, ketiga, diartikan sebagai ilmu yang

mempelajari tentang baik atau buruknyatingkah laku seseorang. Disini diartikan sebagai filsafat moral. Definisi tersebut menunjukkan bahwa etika merupakan sistem nilai, kode etik dan filsafat moral.

Disamping pengertian tersebut, makna lain mengenai etika dijelaskan oleh Rindjin (2004), sebagai berikut, etika mempunyai makna sama dengan moral yaitu suatu adat kebiasaan. Moral dan etika mengandung makna yang berkenaan dengan perbuatan yang baik dan buruk. Jika moral bersumber dari diri seseorang yaitu hati nuraninya, sedangkan etika berdasarkan kepada hal-hal di luar dirinya, seperti kebiasaan atau norma-norma yang berlaku di masyarakat. Etika disebut sebagai adat kebiasaan yaitu norma-norma yang dianut oleh kelompok, golongan atau masyarakat tertentu, baik terkait perbuatan baik maupun buruk. Etika dikenal juga sebagai studi tentang prinsip-prinsip perilaku yang baik dan yang buruk. Manusia dihadapkan pada pilihan mengenai tindakan yang seharusnya dan tidak sepatasnya dilakukan, yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan.

Etika mempunyai manfaat bagi manusia secara individu maupun kelompok yaitu dapat mendorong seseorang untuk bersikap kritis dan rasional. Masyarakat dapat mengambil keputusan berdasarkan pandangannya sendiri akan tetapi harus dapat dipertanggungjawabkan. Etika juga dapat mengarahkan kepada masyarakat untuk berkembang menjadi masyarakat yang tertib, teratur, dan damai dengan cara menaati norma-norma yang telah ditetapkan. Individu yang taat akan etika berupa norma yang berlaku, maka kelalaian-kelalaian yang sering terjadi dapat kembali dipulihkan sehingga tercipta suasana damai dan sejahtera (Rindjin, 2004).

Etika dalam ajaran agama Hindu dinamakan *susila* sebagai pelaksanaan ajaran dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Etika dalam agama Hindu dikatakan sebagai ilmu yang mempelajari tata nilai, tentang baik dan buruknya suatu perbuatan manusia, mengenai apa yang harus dikerjakan dan apa yang harus ditinggalkan, sehingga akan tercipta kehidupan yang rukun dan damai dalam kehidupan manusia. Pada dasarnya etika merupakan rasa cinta kasih, rasa kasih sayang, dimana seseorang yang menjalani dan melaksanakan etika karena mencintai dirinya sendiri dan menghargai orang lain (Pudja, 1984). Etika agama Hindu pada dasarnya mengajarkan aturan tingkah laku yang baik dan mulia. Menurut Suhardana, 2006 : 28) bahwa salah satu kerangka dasar etika dalam agama Hindu adalah *Panca Satya*. *Panca Satya* yaitu lima kesetiaan, kejujuran dan tanggung jawab yang mengandung unsur kebenaran serta membawa manusia pada ketenangan dan ketentraman. *Panca Satya* merupakan kode etik dari setiap umat Hindu. Ada lima *satya* dalam agama Hindu yang disebut *Panca Satya*. Lima *satya* (*panca satya*) ini harus dijadikan sebagai landasan bagi seorang pemimpin Hindu harus menjadikan *panca satya* sebagai landasan pada kegiatan operasional.dan dalam prakteknya. Kelima landasan yang harus mendapat perhatian pemimpin adalah :

- a. *Satya Hredaya* jujur terhadap diri sendiri/pikiran.
- b. *Satya Wacana* jujur terhadap ucapan.
- c. *Satya Semaya* adalah setia terhadap janji
- d. *Satya Mitra* adalah setia terhadap sahabat.
- e. *Satya Laksana* adalah jujur dalam perbuatan atau perilaku.

Pendekatan spiritual dapat mengatasi dilema etika dan *the dark side of entrepreneur*. Menurut Inglehardt dan Baker (2000) bahwa paradigma spiritual dikaitkan dengan kebutuhan untuk mencari solusi terkait permasalahan sosial modern, pengaruh filsafat holistik dan pergeseran paradigma ilmiah yang mempengaruhi organisasi. Pandangan multidisiplin menggali munculnya paradigma spiritual, yang dikaitkan dengan ketidakpuasan, serta meningkatnya materialisme (Hoppe, 2005). Paradigma spiritual terkait dengan nilai tradisi yang diyakini pada masyarakat di suatu wilayah tertentu.

Menurut Sharif dan Scandura (2014) bahwa, indikasi seorang pemimpin yang memperhatikan etika adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki kualitas personal seperti menunjukkan kepedulian, dapat dipercaya, jujur dan adil. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab kepada usaha dan lingkungannya mempunyai pegangan yang kuat atas fungsi dan tugas yang telah diemban selama menjadi pemimpin. Nilai kualitas harus tercermin pada setiap keputusan pemimpin guna menjalankan roda usaha atau organisasi.
- 2) Menunjukkan perilaku yang layak ditiru seperti beretika, memberi penghargaan bagi karyawan yang beretika dan memberikan pendisiplinan bagi karyawan yang kurang beretika. Memberi penghargaan tidak semata untuk kepentingan kebutuhan material saja, melainkan juga untuk kepentingan non material sangat perlu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan, pengetahuan dan kelebihan tertentu dari bawahannya. Karyawan atau anggota organisasi akan taat dan patuh dengan kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Kelebihan tersebut dapat berupa menggunakan rasio atau pikiran, kelebihan dalam bidang rohaniah, kelebihan dalam bidang jasmaniah. Selain kelebihan itu hendaknya pemimpin memenuhi persyaratan lainnya seperti berikut ini :

- 1) Memiliki intelegensi atau kemampuan dalam mengobservasi pengetahuan, kemampuan menghadapi situasi baru, serta kemampuan melihat hubungan antara kenyataan dan situasi baru.
- 2) Memiliki karakter merupakan sifat-sifat kepribadian yang berhubungan dengan nilai-nilai yang benar.
- 3) Kesiapsiagaan adalah selalu awas dan waspada terhadap segala kemungkinan yang terjadi, ini dapat dilakukan dengan memelihara fisik dan mempertinggi kesadaran jiwa.
- 4) Jujur atau *satya* adalah perilaku yang mencerminkan kesetiaan.

Nilai tradisi tersebut diyakini secara turun temurun dan menjadi bagian dalam kehidupan bermasyarakat sebagai dasar berperilaku (Arthadi, 2009;147). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tentunya tidak bisa dipisahkan dari nilai-nilai tradisi etika yang ada di sekitarnya. Etika telah bangkit dalam organisasi publik dan bisnis terutama pada masyarakat Amerika (Kacmar *et al.*, 2011; Rahyuda dkk.,

(2015). Uraian atas konsep spiritual dapat disejajarkan dengan konsep nilai dan etika yang didasarkan atas nilai-nilai religis Agama Hindu.

### 2.3.3 Dimensi *Entrepreneurial Leadership*

Berdasarkan penelitian sebelumnya dimensi *entrepreneurial leadership* yang dipergunakan para peneliti disajikan pada Tabel 2.3

Tabel 2.3  
Referensi Dimensi/ Indikator *Entrepreneurial Leadership*

Peneliti/Tahun	Dimensi
Tarabishy and Solomon (2005)	<i>Inovative, Risk Taking, Proactive</i>
Helm& Zyl (2007)	<i>Entrepreneurship (Proactiveness, Inovativeness, Risk Taking) Leadership (Tecnical, Psycho-Emotive, Ethical Value)</i>
Darling et al. (2007)	<i>Atributes Entrepreneur (Attention Throuh Vision, Meaning Through Communication, Confidence, Through Respect) Nilai (value) (Hope, Charity And Peace)</i>
Chen (2007)	<i>Risk Taking, Inovativeness, Proactive</i>
Renko et al. (2013)	<i>Innovativeness, Creativity, Passion, Able To Motivate, Tenacity, Presistence, Vision, Risk Taking</i>
Jagdale & Shankar (2014)	<i>Proactive, Inovativeness, and Risk Taking</i>
Greef (2014)	<i>Risk Taking, Pro-Activeness, Inovativeness, Autonomy, Competitive Agresiveness, Ownership</i>
Mgeni (2015)	<i>Entrepreneur (Proactiveness, Creativity, Risk Taking) Value (Tecnical, Psycho-Emotive, Ethical)</i>

Sumber : Hasil penelitian terdahulu (2017)

Tabel 2.3, menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat peneliti sebelumnya seorang *entrepreneur leader* harus memiliki kemampuan inti yaitu *innovativeness, risk taking and proactive*. Dimensi *innovativeness, risk taking* dan *proactive* dikembangkan oleh Covin dan Slevin (1991). Ketiga dimensi tersebut merupakan



operasionalisasi *entrepreneurship* yang paling banyak digunakan dalam pengelolaan kewirausahaan dan literatur manajemen strategis. Ketiga dimensi tersebut membentuk orientasi strategik sebagai dasar untuk dapat diintegrasikan saat melakukan penelitian bidang kewirausahaan, yang telah diujikan pada 1.067 perusahaan di tujuh negara (Kreiser *et al.*, 2002).

Darling *et al.* (2007) menyatakan bahwa kesuksesan seorang *entrepreneurial leaders* didukung oleh orientasi *entrepreneur* dan etika yang melandasi perilaku seorang pemimpin. *Entrepreneurial leadership* yang memperhatikan nilai-etika yang berlaku di masyarakat memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan keberhasilan usaha untuk jangka panjang. Kuratko (2007) mengembangkan definisi terpadu yang mengakui faktor penting yang dibutuhkan untuk fenomena *entrepreneur* pada organisasi adalah diperhatikannya nilai-etika. Hal tersebut bermakna bahwa pemimpin dapat membangkitkan kinerja subordinat atau bawahannya dengan berlandaskan pada nilai-nilai pribadi atau motivasi implisit yang mampu menggerakkan bawahannya agar bertindak sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan. Efektivitas *entrepreneurial leadership* tergantung pada kemampuan membangun etika universal, dan kepemimpinan berbasis etika (Gupta *et al.*, 2004).

Menurut Rahyuda dkk. (2015) bahwa etika yang diyakini oleh masyarakat Hindu sebagai pedoman berperilaku adalah *panca satya* (lima kesetiaan). Etika yang dipergunakan pada penelitian ini adalah nilai *satya laksana*, karena nilai-nilai akan bermanfaat jika sudah dilaksanakan atau menjadi perilaku (*behavior*). Keyakinan dan nilai-nilai merupakan budaya organisasi yang harus dipahami, dijiwai dan

dipraktekkan oleh anggota organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku (Davis & Harveston, 1998; Amstrong, 2009). Perilaku mencerminkan sebagai suatu hal atau nilai yang diyakini oleh seseorang. Dimensi *satya laksana* terdiri dari (1) aktualisasi tindakan nyata yang menunjukkan kejujuran, (2) memperhatikan *stakeholder* melalui tindakan mengutamakan citra dan keamanan produk, (3) setia terhadap perusahaan, (4) bertanggung jawab pada setiap tindakannya.

#### **2.3.4 Penelitian Sebelumnya terkait *Entrepreneurial Leadership***

*Entrepreneurial leadership* merupakan individu yang memprakarsai, membangun dan menerapkan *entrepreneurial* pada organisasi. Swiercz dan Lytlon (2002) yang melakukan penelitian kualitatif dengan wawancara 27 CEO di USA. Pertumbuhan organisasi dikatakan membutuhkan ketrampilan dan pengalaman pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan terdapat dua set kompetensi *entrepreneurial leadership* yaitu kompetensi fungsional, dan kompetensi diri. Kompetensi fungsional adalah kinerja spesifik subsistem yang terdiri dari operational, keuangan, pemasaran dan sumber daya manusia. Kompetensi diri adalah atribut personal atau individual yang terdiri dari integritas, intelektual, kemampuan menyampaikan prediksi, menciptakan *sustainability* organisasi. Sehingga pertumbuhan organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan inovasi produk atau jasa serta memasarkannya untuk mempertahankan keberlangsungan usaha. Sejalan dengan hasil penelitian Chen *et al.* (2014) melakukan pengujian

pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi pada 224 supervisor perusahaan berteknologi tinggi yang memproduksi peralatan militer di China. Hasil penelitian menunjukkan *bahwa entrepreneurial leadership* berpengaruh positif terhadap inovasi. *Entrepreneurial leadership* yang memiliki kemampuan dan memahami persepsi karyawannya dengan baik akan dapat meningkatkan inovasi. Menurut Cogliser and Brigham (2004) konsep *entrepreneurial leadership* secara teoritis dan empiris mengalami perkembangan ke arah peningkatan inovasi dan kinerja organisasi.

Kepemimpinan telah mulai mendapatkan perhatian meningkat pada literatur kewirausahaan yaitu pada lingkungan yang dinamis pimpinan ataupun pengusaha tidak dapat berhasil mengembangkan usahanya tanpa menampilkan perilaku kepemimpinan entrepreneur (*entrepreneur leadership*) yang efektif. Hmieleski dan Ensley (2007) melakukan pengujian terhadap pengaruh perilaku *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja bisnis pada 500 perusahaan yang terdaftar sebagai perusahaan sedang berkembang di Amerika. Nilai (*value*) dalam pendekatan kontekstual untuk kepemimpinan dan kewirausahaan adalah perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan nilai-nilai faktor internal dan eksternal perusahaan.

*Entrepreneurial leadership* sukses dipengaruhi oleh strategi dan nilai-nilai yang mendasari pemimpin pada organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan sebagai pembuat keputusan strategik serta memiliki nilai yang dapat menggerakkan anggotanya menuju pencapaian organisasi. Darling *et al.* (2007) melakukan review terhadap penelitian sebelum dan artikel yang berkaitan dengan konsep *entrepreneur*

dan *leadership*. Ada empat strategi yang merupakan refleksi utama dari keunggulan *entrepreneurial leadership* pada masing-masing organisasi yaitu peduli terhadap pelanggan, melakukan inovasi secara terus-menerus, membangun orang-orang berkomitmen, dan kepemimpinan manajemen. Situasional dalam konteks organisasi kewirausahaan tertentu, telah dibuktikan pernyataan harus didasarkan pada empat strategi utama: perhatian melalui visi, yang berarti melalui komunikasi, percaya melalui *positioning*, dan kepercayaan diri melalui rasa hormat serta kewirausahaan yang sukses. Nilai-nilai kepemimpinan yang dimaksudkan adalah sukacita (*joy*), harapan (*hope*), amal (*charity*) dan perdamaian (*peace*) memberikan paradigma dasar untuk pelaksanaan *entrepreneurial* yang sukses untuk pencapaian keunggulan bersaing. Nilai *hope*, *joy*, *charity* dan *peace* penting untuk dipertimbangkan untuk melengkapi *entrepreneurial leadership* yang sering dipergunakan.

Penelitian Helm dan Zyl (2007) pada usaha kecil menengah yang bergerak di bidang pariwisata di negara Afrika Selatan. Tujuan penelitian mengeksplorasi pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja pada bisnis pariwisata di Afrika Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *entrepreneurial leadership* yang terdiri dari indikator *proactiveness*, *innovativeness*, *risk taking*, *technical psycho-emotive* dan *ethical* terhadap terhadap kinerja bisnis. *Entrepreneurial leadership* yang tidak memperhatikan nilai-nilai moral dan praktek-praktek etika diragukan kesuksesannya menghadapi lingkungan dinamis. *Entrepreneurial leadership* yang memperhatikan *ethical behaviour* menjadi kebutuhan global. Pada organisasi non profit *entrepreneurial leadership* lebih

mengarah pada misi sosial dan memperhatikan berbagai pemangku kepentingan organisasi.

Jones dan Crompton (2009) mengembangkan model *entrepreneurial leadership* berdasarkan tinjauan literatur dan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara terhadap delapan pemilik atau manajer perusahaan manufaktur yang tergolong perusahaan kecil dan menengah di negara Inggris bagian Barat Daya. Penelitian ini mengembangkan model pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi organisasi dengan memperhatikan pendekatan etika bagi kepentingan internal dan *eksternal stakeholder*. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya, seorang *entrepreneur leader* memperhatikan etika dalam setiap keputusan strategiknya. Hal tersebut disebabkan jika seorang *entrepreneurial leadership* memiliki kemampuan untuk membuat skenario visioner yang memperhatikan etika, mampu menggerakkan anggota organisasi untuk melaksanakan visi maka akan mudah untuk diikuti oleh anggota organisasinya. Demikian pula hasil penelitian Mgeni (2015) pada SMEs di Tanzania menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis, dimana *entrepreneurship* dengan dimensi *proactive, innovative, risk taking, psycho-emotive, dan ethical behavior*. *Entrepreneurial leadership* yang mengandung dimensi etika akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja bisnis.

*Entrepreneurial leadership* sangat penting diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Currie *et al.* (2008) melakukan eksplorasi konsep atau definisi *entrepreneurial leadership* pada sektor publik di Inggris. Pemimpin bertindak sebagai

fasilitator dalam perilaku inovatif pada seluruh anggota organisasi. Kebijakan pemerintah di Inggris telah mendorong kepemimpinan yang lebih dinamis meliputi dimensi *entrepreneurial leadership*. Kewirausahaan sektor publik ditandai oleh kombinasi dari tiga lembaga yang berbeda yaitu : *stakeholder*, *entrepreneur* dan politik.

Penelitian Ruvio *et al.* (2010) yang melakukan penelitian pada 158 perusahaan *profit* dan *non profit* di Israel. Penelitian pada perusahaan yang berdiri dari tahun 1994 – 1999 tersebut menunjukkan hasil pada salah satu hipotesis yang ditentukan adalah terdapat pengaruh positif visi *entrepreneurial leadership* seorang pemimpin terhadap kinerja organisasi. Demikian pula Rahim *et al.* (2015) yang melakukan penelitian pada 391 pemilik UKM di Malaysia bertujuan menguji pengaruh *entrepreneur leadership* terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Lisdiantini (2013) yang melakukan penelitian pada karyawan setingkat asisten manajer, menunjukkan hasil bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Menurut Jagdale dan Shankar (2014), yang melakukan penelitian pada SMEs di India memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. *Entrepreneur leadership* merupakan kepemimpinan visioner yang digunakan untuk merancang dan menggerakkan anggotanya agar berkomitmen terhadap visi yang merupakan nilai strategis organisasi. Selain itu *entrepreneurial leadership* juga memberikan pengaruh terhadap kinerja manajemen

sumber daya manusia. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil penelitian Ling dan Jaw (2011), pada 1.000 top manajemen yang terdaftar pada *Common Wealth Magazine*. Hasil analisis dengan metode SEM menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja top manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

Ojakuku *et al.* (2012), melakukan pengujian terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada 60 bank di Negeria. Gaya kepemimpinan yang diujikan pada penelitian ini adalah gaya transaksional, birokrasi, karismatik, transformasional, dan demokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian Iscan *et al.* (2014) yang dilakukan pada 135 UKM di Turki juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap inovasi. Karakteristik gaya kepemimpinan transaksional tersebut terlalu memaksakan karyawan untuk melakukan seperti yang diharapkan pimpinan, sehingga karyawan dengan karakteristik tertentu akan merasa tertekan atas kondisi tersebut. Hal tersebut yang melatarbelakangi gaya kepemimpinan transaksional tidak akan memberikan pengaruh pada peningkatan inovasi dan kinerja organisasi. Namun gaya kepemimpinan transformasional dan demokrasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional dan demokrasi mencerminkan bahwa seorang pemimpin selalu memotivasi dan memberikan kesempatan karyawan untuk turut aktif dalam setiap pengambilan keputusan sehingga organisasi lebih kuat dalam

lingkungan global yang kompetitif. Demikian pula Koech dan Namusonga (2012) yang melakukan penelitian pada perusahaan milik negara di Kenya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang bervariasi terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organisasi, maka pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal serta eksternal organisasi.

Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh penting terhadap inovasi organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya memberikan kontribusi untuk peningkatan inovasi dan kinerja organisasi. Pengaruh kepemimpinan dan inovasi secara langsung dan tidak langsung diungkapkan oleh Gupta *et al.* (2004) bahwa *entrepreneurial leadership* atau kepemimpinan kewirausahaan adalah peran seorang pemimpin dalam unit bisnis, dengan kapasitas untuk menciptakan berbagai inovasi agar mampu bersaing dengan lingkungan tidak pasti melalui konsepsi dan realisasi set transaksi baru. Namun hasil penelitian Chen (2007), yang meneliti pada 112 tim kewirausahaan berteknologi tinggi di Taiwan. Penelitian ini menguji pandangan bahwa kemampuan inovasi usaha dipengaruhi oleh interaksi *entrepreneurial leadership*. Indikator *entrepreneurial leadership* yang dipergunakan pada penelitian ini adalah *risk taking*, *innovativeness* dan *proaktif* yang menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *entrepreneurial leadership* terhadap kemampuan inovasi. Oleh karena itu pemimpin harus mengembangkan



*entrepreneurial leadership* dengan memperhatikan kemampuan karyawan dan sumber daya yang dimiliki, sehingga mampu memberikan motivasi untuk memunculkan peningkatan kreativitas dan inovasi organisasi. *Entrepreneurial leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berdasarkan kekuasaan dan hirarki namun juga pada keterampilan individu seperti mencapai tujuan inovatif dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan (Skodvin & Andresen, 2006).

Sugianto dan Suranto (2013) yang melakukan penelitian pada bagian produksi salah satu stasiun TV di Surabaya, menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh negatif terhadap inovasi. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan *entrepreneurial leadership* dari pimpinan akan berdampak berlawanan arah dengan inovasi karyawan. Jika *entrepreneurial leadership* yang ditunjukkan pimpinan semakin baik, maka inovasi karyawan bagian produksi di SBO TV Surabaya menurun, begitu juga sebaliknya. Hal tersebut disebabkan karyawan tidak memiliki kemampuan, dan kompetensi untuk mengikuti perilaku *proaktif, risk taking* serta inovatif pemimpin. Kreativitas dari seorang *entrepreneurial leader* jika tidak memperhatikan kesiapan sumber daya untuk penerapannya, maka akan menurunkan kemampuan inovasi anggota organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat (Greef, 2014) yang melakukan penelitian pada lima puluh manajer perusahaan dengan jenis yang bervariasi. Dengan demikian meningkatnya *entrepreneurial leadership* dalam organisasi, maka akan meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi. Hal tersebut akan

dapat terwujud jika seorang *entrepreneurial leader* mempertimbangkan secara komprehensif terkait kesiapan, kemampuan dan ketrampilan karyawan.

Penelitian Greef (2014) pada 20 manajer dari organisasi non profit milik pemerintah Netherlands. Pada penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif dan eksploratif kualitatif dengan melakukan wawancara untuk mendapatkan pemahaman tambahan tentang fenomena dan perilaku pemimpin *entrepreneurial leadership*. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* yang terdiri dari dimensi *autonomy, proaktiveness, and taking ownership* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja sosial yang terdiri dari dimensi *people* (absensi, retensi karyawan, dan kesejahteraan) dan dimensi *planet* (lingkungan). Penerapan *entrepreneurial leadership* memberikan peningkatan pada kinerja sosial pada perusahaan non profit yang mengutamakan kepentingan masyarakat atau anggota organisasi.

Jagdale dan Shankar (2014), melakukan penelitian pada 144 perusahaan kecil dan menengah di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki merupakan fenomena yang terjadi pada perusahaan kecil dan menengah. Dewasa ini membutuhkan pemimpin yang efektif yaitu memahami kompleksitas lingkungan global yang berubah dengan cepat. Selain itu pemimpin di masing-masing level juga harus memahami karakteristik individu karyawan. *Entrepreneurial leadership* merupakan proses mewujudkan visi *entrepreneurship* dan

memberikan inspirasi kepada tim untuk menerapkan visi dalam kecepatan tinggi dalam lingkungan yang tidak pasti, sehingga agar berhasil harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota organisasi berkontribusi pada efektivitas serta keberhasilan organisasi (Okudan & Rzasa, 2006).

Pemimpin yang memiliki kemampuan *entrepreneur* cenderung menimbulkan risiko dan sisi gelap (*the dark side of entrepreneurial leadership*). Berdasarkan pemaparan beberapa penelitian, maka pada penelitian ini mengacu pada penelitian Tarabishy and Solomon (2005) ; Chen (2007); Jagdale & Shankar (2014); Rahyuda dkk. (2015) yang terdiri dari dimensi sebagai berikut :

a. *Innovativeness*

Daya Inovasi (*innovativeness*) merupakan kemampuan pimpinan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang yang dapat memberikan inspirasi bagi seluruh karyawannya dalam melaksanakan kegiatan operasional.

b. *Risk Taking*

Daya ambil risiko (*risk taking*) didefinisikan sebagai keberanian pimpinan untuk mengambil sebuah risiko dengan perhitungan matang pada kegiatan organisasi.

c. *Proactiveness*

Daya proaktif (*proactiveness*) didefinisikan sebagai daya adaptasi pimpinan dalam menanggapi perubahan lingkungan yang akan berpengaruh pada program-program lembaga yang dipimpinya.

d. Etika *satya laksana*

Etika dalam penelitian ini mengacu pada proposisi hasil penelitian Rahyuda dkk. (2015) yaitu *satya laksana*. Etika *Satya laksana* adalah suatu sikap yang mencerminkan tindakan nyata yaitu perilaku jujur, setia terhadap perusahaan, bertanggung jawab pada setiap tindakan, serta memperhatikan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

## 2.4 *Knowledge Sharing*

### 2.4.1 Konsep *Knowledge Sharing*

*Knowledge* (pengetahuan) adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi, dan sumber yang kompeten (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pendekatan *knowledge based view* (KBV) menyatakan bahwa *knowledge* memiliki posisi penting sebagai sumber utama dari kompetensi organisasi (Grant, 1997 ; Nonaka, 2006). Berdasarkan pandangan tersebut, *knowledge* dapat berupa informasi kontekstual, pengalaman, dan pendapat para ahli (Davenport & Prusak, 1998). *Knowledge* merupakan komponen utama dan merupakan sumber daya *intangible* yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Davenport & Prusak 1998; Wang & Noe, 2010). Pandangan *knowledge based view* ini, berkenaan dengan bagaimana organisasi menciptakan, mendokumentasikan dan membagikan *knowledge*. Selanjutnya Shao *et al.* (2012) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berbasis *knowledge* tergantung pada bagaimana upaya dan kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan yang dimiliki. Perilaku organisasi

yang berdasarkan pengetahuan (*knowledge based view*) merupakan hal yang terpenting bagi organisasi untuk pencapaian dan mempertahankan keunggulan bersaing (Jalal *et al.*, 2013). Wiklund dan Sheperd (2005) mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang untuk mencapai tujuan. Hal ini terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar bertindak dengan didukung oleh intuisi seseorang untuk mengambil tindakan berbeda atau tindakan yang lebih efektif daripada tindakan sebelumnya.

Penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan bisnis dapat terwujud dengan adanya manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Menurut Liao *et al.* (2007) organisasi berbasis *knowledge* dapat dibangun melalui *knowledge management*. *Knowledge management* memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan terbaik dan sumber daya lainnya. Pengetahuan mendukung setiap pengambilan keputusan tentang sumber daya. Kemampuan dalam *knowledge management* memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan terbaik dan sumber daya lainnya (Ipe, 2003). Terdapat empat hal penting dalam *knowledge management* yaitu : *knowledge management* merupakan suatu sistem, alat untuk mengorganisir sumber daya tidak berwujud untuk mencapai tujuan organisasi, input *knowledge management* adalah asset organisasi yang tidak berwujud seperti pengetahuan, proses *knowledge management* terdiri dari upaya penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), pembagian atau pengkomunikasian (*knowledge sharing*) dan penerapan pengetahuan (*knowledge*

*utilization*), output *knowledge management* adalah kapabilitas baru, kinerja yang superior, inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan.

*Knowledge management* melibatkan penciptaan budaya pembelajaran melalui pengumpulan pengetahuan, pelaksanaan *knowledge sharing* pada organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Ofori *et al.*, 2015). Bagian terpenting dari *knowledge management* adalah bagaimana mendorong individu yang ada di dalam organisasi untuk melakukan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), bersumber dari informasi dan pengalaman yang dimiliki (Lin, 2007). Liao *et al.* (2007) juga menyatakan bahwa konsep dasar dalam *knowledge management* adalah adanya pengetahuan yang dapat dibagi oleh sumber daya manusia dalam organisasi, mengkomunikasikan informasi, wawasan, pengalaman, preferensi serta pembelajaran. Menurut Chatzoglou dan Vraimaki (2009) *knowledge sharing* diyakini menjadi salah satu yang terpenting pada *knowledge management*. Sebagai sebuah sistem *knowledge management* merupakan input penting dan *knowledge sharing* adalah kunci proses, kemudian inovasi organisasi dan kinerja adalah output dari proses tersebut.

Kegiatan mentransfer atau menyebarluaskan pengetahuan dari satu orang, kelompok atau organisasi yang lain diistilahkan dengan *knowledge sharing* (Lee & Lan, 2011; Ryu *et al.*, 2003). *Knowledge sharing* didefinisikan sebagai penyebaran informasi dan pengetahuan di seluruh organisasi (Lin & Lee., 2004). Proses saling tukar menukar pengetahuan secara bersama-sama untuk menciptakan pengetahuan baru, diistilahkan sebagai kegiatan *knowledge sharing* (Hooff & Ridder, 2004). *Knowledge sharing* lebih fokus pada kesediaan individu di dalam organisasi untuk

berbagi dengan orang lain tentang pengetahuan yang mereka miliki. Menurut Liao *et al.* (2005) *knowledge sharing* merupakan perilaku individu secara sukarela memberikan pengetahuan dan pengalamannya kepada anggota lain dalam organisasi. Budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan karyawan pada suatu organisasi merupakan istilah *knowledge sharing* (Lin 2007). *Knowledge sharing* tidak hanya berhubungan dengan interaksi anggota organisasi, tetapi terjadinya pertukaran ide, gagasan, pengalaman antar seluruh anggota (Liao *et al.*, 2011). Istilah *knowledge sharing* menyiratkan pemberian dan penerimaan informasi dalam konteks pengetahuan oleh sumber daya (Yi, 2009). Menurut Jalal *et al.*, (2013) *knowledge sharing* merupakan salah satu aktivitas berbagi pengetahuan sumber daya manusia pada organisasi yang memberikan kontribusi bagi aplikasi pengetahuan, inovasi dan peningkatan kinerja perusahaan.

Pimpinan pada suatu organisasi memiliki peran penting terhadap kegiatan *knowledge sharing* (Yang, 2008). Dorongan *knowledge sharing* dari top manajemen, pengawas dan rekan kerja juga meningkatkan pertukaran pengetahuan karyawan dan persepsi mereka tentang kegunaan *knowledge sharing* (Wang and Noe, 2010). Kathiravelu *et al.* (2013) juga menyatakan bahwa top manajemen pada organisasi merupakan faktor yang penting yang berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kesuksesan kegiatan *knowledge sharing* sangat ditentukan oleh pimpinan pada organisasi. Ofori *et al.* (2015) pada penelitiannya menyatakan bahwa pihak manajemen harus memfasilitasi komunikasi yang mudah dan *knowledge sharing* diantara karyawan untuk memperoleh

pembelajaran baru serta peningkatan pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien. Diperkuat oleh Bradshaw *et al.* (2015) bahwa seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing* individual dengan mempengaruhi perilaku anggota dalam organisasi. Pemimpin dalam suatu organisasi dapat sebagai motivator dan dinamisator bagi aktivitas *knowledge sharing*.

#### 2.4.2 Dimensi *Knowledge Sharing*

Beberapa literatur dan penelitian empiris untuk mengukur persepsi *knowledge sharing* disajikan pada Tabel 2.4

Tabel 2.4  
Sumber-Sumber Referensi Dimensi/ Indikator *Knowledge Sharing*

No	Peneliti/tahun	Dimensi/ Indikator
1	Kim (2011); Wang & Wang (2012); Zohoori, <i>et al.</i> (2013); Chien <i>et al.</i> , (2013); Khalid & Ahmed (2015)	<i>tacit knowledge, explicit knowledge</i>
2	Lin (2007), Liao <i>et al.</i> (2007), Alhady <i>et al.</i> (2011), Abdallah <i>et al.</i> (2012), Kim <i>et al.</i> (2013), Waheed <i>et al.</i> . (2015), Ofori <i>et al.</i> (2015) Ratih <i>et al.</i> (2016)	<i>knowledge donating, knowledge collecting</i>
3	Kokanuch,A dan Tuntrabundit, K. .2014	Kesiapan berbagi pengetahuan ( <i>knowledge sharing readiness</i> ), tukar menukar pengetahuan ( <i>richness interchanging knowledge</i> ), integrasi pengetahuan secara terus menerus ( <i>continuous knowledge integration</i> )
4	Chiu & Chien (2015)	<i>Ekternalization dan internalization</i>

Sumber : Hasil penelitian terdahulu (2018)

Berdasarkan Tabel 2.4, terdapat beberapa pengukuran yang dipergunakan terkait variabel *knowledge sharing*. Pengukuran tersebut masing-masing tentu saja



memiliki keunggulan serta kelemahan. Terdapat beberapa pengukuran yang dipergunakan terkait variabel *knowledge sharing*. Salah satu pengukuran yang digunakan yaitu dimensi *tacit* dan *explicit* untuk mengukur persepsi *knowledge sharing*. Beberapa penelitian empiris yang menggunakan kedua dimensi tersebut menggarisbawahi terkait kecepatan dan kualitas yang dihasilkan dari proses *knowledge sharing*. Pada perusahaan jasa yang mengutamakan pelayanan tidak hanya mengedepankan kecepatan inovasi, akan tetapi kualitas juga menjadi hal yang utama. Maka penelitian ini mengacu pada penelitian Wang & Wang (2012), bahwa *knowledge sharing* terdiri dari dua hal yaitu :

1. *Tacit knowledge sharing* merupakan berbagi pengetahuan yang bersifat personal, spesifik, berupa pengalaman, umumnya sulit diformalisasi kepada pihak lain. Kunci *tacit knowledge sharing* adalah kemauan dan kapasitas individu untuk berbagi tentang hal-hal yang diketahui serta dipelajari. Pengalaman manusia merupakan dasar dari *tacit knowledge sharing* (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966). Pengetahuan baru akan dapat diterima oleh individu dalam perusahaan jika mereka memiliki *tacit knowledge sharing*. Kesulitan yang mungkin menghambat *tacit knowledge sharing* termasuk kesediaan rekan kerja untuk berbagi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan *tacit* mereka, individu dalam organisasi memiliki kesadaran terbatas akan *tacit knowledge sharing*. Namun hambatan ini dapat diantisipasi oleh hubungan saling percaya antara individu dalam proses *knowledge sharing*. Contoh *tacit knowledge* yaitu gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan,

keahlian, dan pengalaman. Dimensi *tacit knowledge sharing* memiliki beberapa indikator yaitu : frekwensi mengumpulkan dan berbagi pengetahuan berdasarkan pengalaman, frekwensi mengumpulkan dan berbagi pengetahuan berdasarkan keahlian, frekwensi mengumpulkan dan berbagi pengetahuan kepada setiap orang dan dimanapun berada, serta kegagalan merupakan pengalaman berharga.

2. *Explicit knowledge sharing*, merupakan proses dan mekanisme berbagi pengetahuan dalam bentuk pengetahuan yang sudah diwujudkan berupa dokumentasi sehingga mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan serta dipelajari dengan pemahaman dan penyerapan. Contoh *explicit knowledge* yaitu buku, laporan, dokumen, surat, file elektronik, data base, audio visual dan lain-lain. Dimensi *explicit knowledge* memiliki beberapa indikator yaitu : frekwensi berbagi laporan dan dokumen kepada anggota organisasi, frekwensi mempersiapkan laporan bersama anggota organisasi, frekwensi mengumpulkan dokumen laporan, motivasi mekanisme *knowledge sharing*, mengikuti program pelatihan dan pengembangan, pemanfaatan fasilitas teknologi informasi.

#### **2.4.3 Penelitian Sebelumnya terkait *Knowledge Sharing***

Beberapa peneliti telah banyak mengemukakan tentang pentingnya peranan *knowledge sharing* bagi inovasi serta kinerja organisasi. Lin (2007) yang melakukan penelitian kuantitatif 172 karyawan pada 50 perusahaan di Taiwan. Penelitian ini menguji pengaruh *knowledge sharing* yang terdiri dari *knowledge donating* dan

*knowledge collecting*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan inovasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa proses mengumpulkan serta menyebarkan pengetahuan dengan rekan sekerja lebih memberikan pengaruh terhadap kinerja dibandingkan faktor lain yang diteliti pada penelitian ini yaitu sistem gaji. Demikian pula hasil penelitian Ofori *et al.* (2015) yang bertujuan mengidentifikasi pengaruh perilaku *knowledge sharing* individu dan organisasi terhadap kemampuan inovasi organisasi. Penelitian ini memberikan rekomendasi bahwa motivasi pimpinan memegang peranan penting pada proses *knowledge sharing* dibandingkan faktor imbalan (*reward*) bagi peningkatan kemampuan inovasi. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* akan dapat memberikan pengaruh terhadap kemampuan inovasi jika didukung oleh peranan pimpinan sebagai pengambil kebijakan strategis perusahaan.

Deyong *et al.* (2007) meneliti pengaruh *tacit knowledge* yang merupakan salah satu komponen *knowledge sharing* terhadap kemampuan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi sangat tergantung dari tingkat pengembangan *tacit knowledge* pada organisasi. Penelitian Alwis dan Hartman (2008) yang meneliti pengaruh *tacit knowledge* yang merupakan salah satu komponen *knowledge sharing*, terhadap kemampuan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi sangat tergantung dari tingkat pengembangan *tacit knowledge* pada organisasi. Organisasi harus mengetahui faktor-faktor internal yang

menjadi komponen *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan proses *knowledge sharing* melalui pengalaman serta ketrampilan anggota organisasi.

Hu *et al.* (2009), yang melakukan penelitian pada 621 karyawan industri perhotelan di Taiwan. Penelitian ini salah satunya bertujuan untuk memberikan pengaruh pada perusahaan jasa yang mengutamakan pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan *knowledge sharing* memberikan pengaruh terhadap inovasi, artinya peningkatan inovasi akan terjadi jika organisasi mengembangkan *knowledge sharing* pada aktivitas pencapaian tujuan yaitu mampu memberikan pelayanan terbaik kepada para tamu atau konsumen pada tingkat persaingan usaha yang semakin tinggi. *Knowledge sharing* sangat penting bagi semua jenis organisasi karena merupakan dasar untuk mengimplementasikan ide-ide dan proses dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian Abdallah *et al.* (2012) pada 103 karyawan untuk jenis organisasi yang berbeda di Emirat Arab menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang kuat antara *knowledge sharing* terhadap kemampuan inovasi. *Knowledge sharing* yang diterapkan, baik di tingkat individu maupun di tingkat organisasi, dapat menciptakan peluang untuk memaksimalkan kemampuan organisasi menghasilkan solusi dan efisiensi dengan peningkatan kemampuan inovasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai peningkatan inovasi berupa pelayanan terbaik, maka harus dikembangkan *knowledge sharing* pada organisasi. Wang dan Noe (2010) berpendapat bahwa cara mendasar untuk menghadapi lingkungan dinamis adalah dengan mengaplikasikan *knowledge sharing* pada seluruh tingkatan organisasi. Beberapa pendapat tersebut mengindikasikan *knowledge sharing*

merupakan hal yang sangat vital bagi peningkatan inovasi pada berbagai level manajemen.

*Knowledge sharing* selain memberikan pengaruh terhadap inovasi juga memberikan pengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Wang dan Wang (2012) terhadap 226 CEO dari 89 perusahaan berteknologi tinggi di Provinsi Jiangsu Cina menunjukkan terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap inovasi, selain itu memberikan pengaruh juga terhadap kinerja organisasi yang terdiri dari kinerja operasional dan kinerja keuangan. Secara khusus *explicit knowledge* berpengaruh terhadap kecepatan inovasi (*innovation speed*) dan kinerja keuangan sedangkan *tacit knowledge* berpengaruh terhadap kualitas inovasi (*innovation quality*) dan kinerja non keuangan. Sejalan dengan hasil penelitian Zohoori *et al.* (2013), yang melakukan penelitian pada perusahaan elektronik di Iran bahwa *knowledge Sharing* yaitu *explicit* serta *tacit knowledge* memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. *Tacit knowledge* merupakan berbagi pengetahuan yang diwujudkan dalam bentuk pengalaman dan keterampilan dari rekan kerja ataupun atasan dan *explicit knowledge* merupakan berbagi pengetahuan berupa praktek dan prosedur-prosedur tertulis yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Sebuah organisasi yang memiliki kemampuan mempromosikan praktik *knowledge sharing* dalam perusahaan atau kelompok dalam menciptakan ide-ide baru untuk pengembangan peluang bisnis baru serta praktek inovasi.

Kim *et al.* (2013) yang melakukan wawancara terhadap 486 karyawan pada 14 hotel berbintang di Korea Selatan. *Resource-Based View Theory* dipergunakan

untuk mengupas pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja organisasi, karena sumber daya merupakan komponen pendukung *knowledge sharing* pada suatu organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang terdiri dari *knowledge donating* dan *knowledge collecting* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi organisasi sangat tergantung pada kesadaran anggota organisasi akan peranan *knowledge sharing*. Sejalan dengan Danish *et al.* (2013) menekankan mengenai dampak *knowledge sharing* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis data yang dikumpulkan dari kuisioner yang disebarkan untuk 300 manajer pada institusi keuangan, kesehatan, pendidikan, manufaktur dan sektor telekomunikasi menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pengetahuan merupakan aset yang penting pada semua jenis organisasi, sehingga dengan proses *knowledge sharing* yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian Yu *et al.* (2013) bertujuan untuk menguji pengaruh *knowledge sharing* terhadap inovasi organisasi. Hasil penelitian dengan mewawancarai 403 karyawan pada 33 perusahaan *finance* dan asuransi di Taiwan. menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *knowledge sharing* terhadap inovasi organisasi. Ofori (2015), yang mewawancarai 400 karyawan perusahaan telekomunikasi di Ghana. Hasil penelitian menunjukkan *knowledge sharing* yang terdiri dari *knowledge donating* dan *knowledge collecting* berpengaruh terhadap kemampuan inovasi. Dalam rangka untuk mengelola keberhasilan tugas-tugas yang inovatif karyawan dan staf penting untuk memahami *tacit knowledge* (pengalaman dan keterampilan) dari rekan

kerja mereka atau mencari sumber *explicit knowledge* (praktek dan prosedur-prosedur tertulis) yang ada dalam dan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, lebih mungkin untuk sebuah organisasi yang memiliki kemampuan mempromosikan praktik *knowledge sharing* dalam perusahaan atau kelompok menciptakan ide-ide baru untuk pengembangan peluang bisnis baru serta praktek inovasi.

Baniamin (2014) yang melakukan penelitian pada 787 perusahaan asuransi dengan menggunakan pengukuran untuk variabel *knowledge sharing* yaitu perspektif interaksi pengetahuan, perpektif pembelajaran, dan perpektif komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja finansial maupun non finansial. Pada perusahaan asuransi yang merupakan lembaga keuangan sangat penting untuk dilakukan proses *knowledge sharing*.

Tujuan studi yang dilakukan oleh Zahari *et al.* (2014) adalah menguji pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja organisasi pada 180 manajer perusahaan asuransi di Malaysia. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa manajer di perusahaan asuransi dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja organisasi dengan berfokus pada implementasi *knowledge sharing*. Studi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan berbagi pengetahuan akan memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja organisasi. Pengaplikasian *knowledge sharing* pada organisasi akan dapat membawa manfaat ekonomi untuk sebuah perusahaan dan memberikan variasi cara untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Berraies (2014) dari sudut pandang praktis, menawarkan kesempatan bagi manajer untuk lebih mengenali bagaimana mereka dapat meningkatkan inovasi

pada organisasi. Manajer diharapkan dapat mengarahkan dan memberikan pengaruh positif pada perilaku karyawan. Inovasi dalam organisasi akan dapat terwujud melalui pengetahuan (*knowledge*) yang relevan dan ide-ide asli yang dapat membantu mereka dalam pengambilan keputusan dan mempromosikan kegiatan inovasi *eksploitatif* dan *eksploratif* kepada karyawan. Inovasi *eksploitasi* merupakan kegiatan memanfaatkan pengetahuan dan kompetensi masa kini, berfokus pada perbaikan dengan menggunakan kembali produk serta proses yang ada. Inovasi *eksplorasi* yang sering diistilahkan dengan inovasi radikal adalah membangun pengetahuan dan kompetensi baru untuk peningkatan kinerja. Proses *knowledge sharing* yang tepat akan dapat memberikan pengaruh pada peningkatan inovasi *eksploitatif* dan *eksploratif*

Husseini *et al.* (2015) melakukan studi pada 252 institusi pendidikan tinggi di Iraq bertujuan untuk menguji dampak proses *knowledge sharing* terhadap proses inovasi. *Teori knowledge based view* merupakan pendekatan yang dipergunakan sebagai dasar untuk mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan, keterampilan, wawasan, keahlian, informasi dan catatan baik di dalam maupun di luar organisasi. Kegiatan tersebut memungkinkan perguruan tinggi untuk meningkatkan proses inovasi dengan mengambil dan mengembangkan program pelatihan dan mengadopsi teknologi baru. Staf pengajar di Irak melaksanakan proses *knowledge sharing* melalui forum, konferensi, formal dan informal pertemuan, seminar, dan program pelatihan

Ratih *et al.* (2016) melakukan penelitian pada UKM kerajinan perak di Desa Celuk dan Desa Singapadu. Hasil penelitian dengan teknik analisis SEM PLS menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang direfleksikan oleh dimensi memberikan pengetahuan



(*knowledge donating*) dan mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) berpengaruh signifikan terhadap inovasi, baik inovasi produk maupun inovasi proses. Inovasi produk. Usaha Kecil Menengah perlu merancang sistem *knowledge sharing* agar dapat tercipta inovasi produk berupa meningkatkan kualitas barang pada kisaran harga standar serta mampu menekan biaya yang terjadi. Inovasi proses merupakan perbedaan proses produksi yang berasal dari ide dan pengetahuan, didukung oleh fasilitas, ketrampilan dan teknologi sehingga dapat menyediakan proses layanan dengan cara yang berbeda lebih efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik proses *knowledge sharing*, maka akan dapat meningkatkan inovasi produk dan inovasi proses pada UKM.

Penelitian yang dilakukan Darroch (2005), dengan mewawancarai 50 karyawan Usaha Kecil Menengah (UKM) di New Zealand memberikan pengaruh yang berbeda antara *knowledge sharing* terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa *knowledge sharing* atau penyebaran pengetahuan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja organisasi, tetapi hasil penelitian ini malah sebaliknya bahwa *knowledge sharing* sebagai salah satu bagian *knowledge management* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Demikian pula hasil penelitian Liao (2007) yang melakukan penelitian pada 170 perusahaan di Taiwan, yaitu perusahaan industri elektronik, perbankan dan industri obat. Hasil pengolahan dengan menyebarkan kuisioner secara *online* menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kemampuan inovasi. *Knowledge sharing* akan memberikan pengaruh terhadap inovasi jika sumber daya manusia dalam organisasi

mengkomunikasikan informasi, wawasan, pengalaman dan preferensi kepada anggota organisasi lainnya. Perusahaan hendaknya memiliki pandangan bahwa selain sumber daya manusia, pengetahuan merupakan sumber daya yang paling strategis yang akan memberikan pengaruh terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Menurut Ho (2010), karyawan pada suatu perusahaan tidak hanya sebagai tenaga kerja yang menyumbangkan tenaga, akan tetapi jika diimbangi dengan pengetahuan merupakan aset bagi perusahaan. Pengetahuan adalah aset strategis yang membantu organisasi mempertahankan kemampuan kompetitif mereka dalam lingkungan yang penuh persaingan.

Setyanti (2013) yang melakukan penelitian pada 125 pemilik UKM Batik di Jawa Timur menunjukkan hasil bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian juga memaparkan lebih lanjut bahwa aplikasi *knowledge sharing* yang terdiri dari phase menangkap (*capture*), memproses, mengkreasikan dan mendistribusikan pengetahuan akan berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi oleh inovasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi, jika fase dari *knowledge sharing* hingga ke pengguna atau anggota organisasi dengan proses yang tepat sesuai dengan kebutuhan. *Knowledge sharing* akan memberikan manfaat jika anggota UKM batik mampu mengkreasikan dan mendistribusikan kemampuan yang dimiliki ataupun yang diperoleh sehingga dapat meningkatkan kinerja berupa penjualan produk yang dihasilkan.

Chiu dan Chien (2015) mengidentifikasi kebutuhan penelitian masa depan dan implikasi praktis dari *knowledge sharing*. Penelitian yang dilaksanakan dengan sampel staf senior perusahaan manufaktur yang *listed* di Taiwan menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang terdiri dari perilaku eksternalisasi dan perilaku internalisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Perilaku eksternalisasi diwujudkan dengan pemegang atau pemilik informasi bersedia memberikan ceramah, mengumpulkan sistem pengetahuan, membuat file pengetahuan atau menggunakan database, sedangkan perilaku internalisasi terkait dengan sebagai penerima pengetahuan harus memiliki perilaku menginternalisasi rekonstruksi pengetahuan, melalui belajar sambil mempraktekkan, membaca buku, dan mencoba memahami pengetahuan di dalam database pengetahuan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa perilaku internalisasi dan eksternalisasi sebagai dimensi *knowledge sharing* tidak cukup untuk dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi masih perlu diperhatikannya faktor lain.

Salah satu pengukuran yang digunakan yaitu dimensi *tacit* dan *explicit* untuk mengukur persepsi *knowledge sharing*. Beberapa penelitian empiris yang menggunakan kedua dimensi tersebut menggarisbawahi terkait kecepatan dan kualitas yang dihasilkan dari proses *knowledge sharing*. Pada perusahaan jasa yang mengutamakan pelayanan tidak hanya mengedapkan kecepatan inovasi, akan tetapi kualitas juga menjadi hal yang utama. Maka penelitian ini mengacu pada penelitian Wang & Wang (2012), bahwa *knowledge sharing* terdiri dari dua hal yaitu :

1. *Tacit knowledge sharing* merupakan berbagi pengetahuan yang bersifat personal, spesifik, berupa pengalaman, umumnya sulit diformalisasi kepada pihak lain. Kunci *tacit knowledge sharing* adalah kemauan dan kapasitas individu untuk berbagi tentang hal-hal yang diketahui serta dipelajari. Pengalaman manusia merupakan dasar dari *tacit knowledge sharing* (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966). Pengetahuan baru akan dapat diterima oleh individu dalam perusahaan jika mereka memiliki *tacit knowledge sharing*. Kesulitan yang mungkin menghambat *tacit knowledge sharing* termasuk kesediaan rekan kerja untuk berbagi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan *tacit* mereka, individu dalam organisasi memiliki kesadaran terbatas akan *tacit knowledge sharing*. Namun hambatan ini dapat diantisipasi oleh hubungan saling percaya antara individu dalam proses *knowledge sharing*. Contoh *tacit knowledge* yaitu gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian, dan pengalaman. Dimensi *tacit knowledge sharing* memiliki beberapa indikator yaitu : frekwensi mengumpulkan dan berbagi pengetahuan berdasarkan pengalaman, frekwensi mengumpulkan dan berbagi pengetahuan berdasarkan keahlian, frekwensi mengumpulkan dan berbagi pengetahuan kepada setiap orang dan dimanapun berada, serta kegagalan merupakan pengalaman berharga.
2. *Explicit knowledge sharing*, merupakan proses dan mekanisme berbagi pengetahuan dalam bentuk pengetahuan yang sudah diwujudkan berupa dokumentasi sehingga mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan serta

dipelajari dengan pemahaman dan penyerapan. Contoh *explicit knowledge* yaitu buku, laporan, dokumen, surat, file elektronik, data base, audio visual dan lain-lain. Dimensi *explicit knowledge* memiliki beberapa indikator yaitu : frekwensi berbagi laporan dan dokumen kepada anggota organisasi, frekwensi mempersiapkan laporan bersama anggota organisasi, frekwensi mengumpulkan dokumen laporan, motivasi mekanisme *knowledge sharing*, mengikuti program pelatihan dan pengembangan, pemanfaatan fasilitas teknologi informasi.

## **2.5 Kritik Terhadap Literatur Sebelumnya**

Menurut Ireland *et al.* (2003) bahwa inovasi dan kinerja organisasi dapat dicapai melalui pemimpin yang memiliki kemampuan *entrepreneur* yang diistilahkan dengan *entrepreneurial leadership*. *Strategic entrepreneurship* merupakan perilaku *entrepreneur* identik dengan seorang inovator yang mampu mengimplementasikan perubahan-perubahan akibat ketidakpastian lingkungan dinamis. Keberhasilan seorang yang memiliki perilaku *entrepreneur* telah banyak dipuji, akan tetapi *entrepreneur* identik dengan adanya risiko. Risiko yang tinggi jika tidak dikelola maka akan mengakibatkan dampak negatif atau sisi gelap dari perilaku *entrepreneur* yang diistilahkan dengan *the dark side of entrepreneur*. Menurut Kuratko dan Goldsby (2004) sisi gelap dari perilaku *entrepreneur* (*the dark side of entrepreneur*) dapat diantisipasi dengan etika yang diyakini oleh pemimpin. Sehingga keterbaruan (*novelty*) penelitian ini adalah digunakan nilai *satya laksana* sebagai salah satu dimensi etika pada konstruk *entrepreneurial leadership*. *Satya laksana* merupakan

salah satu etika Hindu sebagai keyakinan dan pedoman dalam berperilaku pengurus LPD.

Dimensi etika *satya laksana* melengkapi beberapa dimensi *entrepreneurial leadership* pada penelitian-penelitian sebelumnya. Pada abad ke-21 yang dibutuhkan organisasi adalah *entrepreneurial leadership* berperilaku mengutamakan etika, diistilahkan dengan *ethical entrepreneurial leadership* (Kuratko, 2007). Menurut Darling *et al.* (2007) bahwa kesuksesan *entrepreneurial leadership* dipengaruhi nilai-nilai yang diyakini individu. Nilai personal religius (Salwa, 2013) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada lembaga Zakat Selangor dan Amanah Ikhtiar Malaysia. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai religius yang diyakini oleh seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Indikator- indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* kurang relevan dihubungkan dengan indikator kinerja.

Teori *The Action of Job Performance* didukung oleh pendekatan *strategic entrepreneur dan Knowledge Based View (KBV)*, artinya peningkatan kinerja secara berkelanjutan akan tercapai dengan kemampuan *strategic entrepreneurship* pemimpin untuk mengelola sumber daya perusahaan dengan dilandasi oleh etika religius yang diyakini oleh seorang pemimpin. Pengurus LPD yang terdiri dari kepala, kasir dan tata usaha memiliki keterbatasan kompetensi kemampuan manajerial (Arsyad, 2006). Proses *knowledge sharing* akan dapat meminimalisir keterbatasan kemampuan manajerial pengurus. Menurut teori *Knowledge Based View (KBV)* yang diperlukan bukan hanya sumber daya dan kapabilitas yang unggul, tetapi *tacit knowledge* serta

*explicit knowledge* untuk mengintegrasikan, mengkoordinasikan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi (Grant, 1996).

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh inovasi organisasi, *knowledge sharing* serta *entrepreneurial leadership*. Sumber daya yang dimiliki organisasi mempengaruhi pencapaian inovasi dan kinerja organisasi. Sumber daya yang dimaksudkan adalah kemampuan pimpinan dalam menggerakkan anggota organisasi dan pengetahuan yang dimiliki. Lingkungan dinamis yang penuh dengan ketidakpastian membutuhkan pemimpin berperilaku *entrepreneur* yang diistilahkan dengan *entrepreneurial leadership* dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) organisasi.