

**LAPORAN HASIL PENELITIAN
HIBAH BERSAING**



**PENGEMBANGAN MODEL *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
UKM UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**Peneliti Utama : Ida Ketut Kusumawijaya, SE, MM
Anggota Peneliti : Partiw Dwi Astuti, SE, MSi, Ak**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA
BADUNG - BALI
DESEMBER, 2012**

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Pengembangan Model Knowledge Management UKM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif
2. Bidang Penelitian : Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Peneliti Utama
 - a. Nama Lengkap : Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
 - b. Jenis Kelamin : L
 - c. NIK : 00.02.00070
 - d. NIDN : 0810047001
 - e. Jabatan Fungsional : Lektor
 - f. Program Studi : Manajemen
4. Peneliti Anggota : 1 orang
5. Lokasi Penelitian : UKM di Kabupaten Badung
6. Waktu penelitian : 12 bulan
7. Biaya yang diusulkan ke Dikti : Rp. 50.000.000,- (Lima Puluh Juta Rupiah)
8. Biaya yang disetujui Dikti : Rp. 25.000.000,- (Dua Puluh Lima Juta Rupiah)

Mengetahui,
Ketua STIE Triatma Mulya



Drs. I Ketut Putra Suarthana, MM
NIK. 92.04.00001

Badung, 01 Desember 2012
Peneliti Utama,

Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIK. 00.02.00070

Menyetujui,

Kepala LP2M STIE Triatma Mulya



Partiwi Dwi Astuti, SE, MSi, Ak

NIK. 06.05.00165

RINGKASAN

Untuk mencapai keunggulan bersaing, penting bagi UKM mengaplikasikan *knowledge* secara efisien guna meningkatkan potensi inovasi. Pada sisi lain UKM memiliki keterbatasan dalam memahami *knowledge* mereka. UKM membutuhkan peran *knowledge management* yang disesuaikan dengan karakteristik yang dapat diaplikasikan untuk keunggulan bersaing. Tujuan penulis dalam artikel adalah untuk menunjukkan perspektif MSDM dalam pengembangan UKM berbasis *knowledge management*. Dalam mencapai tujuan tersebut, artikel ini mengkaji beberapa bahasan, fokus pada *knowledge*, *knowledge management*, penggunaan *knowledge management* pada UKM dan perspektif MSDM dalam mengembangkan UKM berbasis *knowledge management*. Kajian artikel berkenaan dengan kelemahan UKM seperti ketidakmampuan membiayai program *knowledge management* jangka panjang dan resiko, ketidaktertarikan SDM UKM pada IT dan kelemahan investasi pada *training* dan pendidikan SDM UKM. Dengan semakin meningkatnya persaingan, UKM seharusnya mampu menangani kelemahan, harus dapat berinovasi dan mengembangkan produk dengan cepat melalui pengelolaan SDM berbasis *knowledge management* dengan efisien dan efektif. Solusi yang dibutuhkan untuk menciptakan daya saing UKM melalui *knowledge management* sebab *knowledge* merupakan kunci keberhasilan memenangkan persaingan. *Knowledge management* dan MSDM adalah kunci penting untuk meningkatkan daya saing UKM yang diciptakan dari *knowledge* SDM menjadi *organization knowledge*, sehingga dapat menjadi *asset* UKM.

Kata kunci: MSDM, pengembangan, UKM, *knowledge management*

SUMMARY

To reach competitive advantage its crucial for SME to apply owned knowledge efficiently to increase the innovation potency. On the other hand SME's limitation was understanding knowledge itself. SME required knowledge management role that matching with SME's characteristic which applicable to competitive advantage. The author's aim is to show HRM persfective in SME development based on knowledge management. In accordance with this aim, the paper focuses on knowledge, knowledge management, knowledge management used in SME and HRM perspective in developing SME base on knowledge management. The insight that were SME has some weakness, disability fund of long-range knowledge management program and risk, HR weakness interest in IT, and weakness in investment at HR training and HR education. Faces the increasing of competitiveness, SME must can overcome the weakness, must do innovation and developed product swiftly through HRM based on knowledge management efficiently and effectively. Solution required to created competitiveness through knowledge management because knowledge is key success to win the competition. Knowledge management and HRM is important key to increase SME's competitiveness, created from HR knowledge to become organization knowledge, so that will become SME asset.

Key word: *knowledge management, model, SME, competitive advantage*

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulisan laporan penelitian ini dengan judul Pengembangan Model *Knowledge Management* UKM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif, dapat diselesaikan. Diselesaikannya laporan penelitian ini tidak terlepas dari beberapa pihak yang memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis. Oleh karenanya, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang telah membantu dan mendukung terselesaikannya penulisan laporan penelitian ini, yaitu kepada:

1. Direktorat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, yang telah mendanai penelitian ini.
2. Jimmy Harry Suarthana, SST., MM, selaku Ketua Yayasan Triatma Surya Jaya, yang telah mendukung penulis dalam melakukan penelitian.
3. Drs. I Ketut Putra Suarthana, MM, selaku Ketua STIE Triatma Mulya, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
4. Partiwati Dwi Astuti, SE., M.Si., Ak, selaku Kepala LP2M STIE Triatma Mulya dan *strategic partner* selama proses penelitian berlangsung hingga terselesaikannya penulisan laporan penelitian ini.
5. Seluruh Kepala Kantor Dinas di Provinsi Bali maupun Kabupaten Badung terkait dengan penelitian dan seluruh UKM di kabupaten Badung sebagai responden yang telah membantu memberikan informasi, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam penelitian ini.
6. Seluruh civitas akademik STIE Triatma Mulya atas dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karenanya, masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Badung, 01 Desember 2012

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
RINGKASAN	ii
SUMMARY	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Teori yang Mendasari <i>Knowldege Management</i>	5
2.2 <i>Knowledge</i>	6
2.3 <i>Knowledge Management</i>	7
2.4 Permasalahan <i>Knowledge Management</i> UKM	9
2.5 Studi Pendahuluan yang Telah Dilaksanakan	10
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	13
3.1 Tujuan Penelitian	13
3.2 Manfaat Penelitian	13
BAB IV METODE PENELITIAN	14
4.1 Metode	14
4.2 Lokasi Penelitian.....	15
4.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	16
4.4 Teknik Analisis Data.....	16
4.5 Pengujian Keabsahan Data	17
4.6 Desain Penelitian	17
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	25
5.1 Mengidentifikasi dan memahami bagaimana <i>knowledge</i> digunakan dalam UKM.....	25
5.2 Memahami persepsi UKM terhadap <i>knowledge management</i>	31
5.3 Mengembangkan Model <i>Knowledge Management</i> Yang Sesuai Untuk UKM Dalam Rangka Mencapai Keunggulan Kompetitif.....	35
5.3.1 Model Kategori <i>Knowledge</i> Boisot	37
5.3.2 Model <i>Knowledge Management</i> Nonaka	38
5.3.3 Model <i>Knowledge Management</i> Hedlund and Nonaka.....	39
5.3.4 Model <i>Knowledge Management Intellectual Capital</i> Skandia.....	40
5.3.5 Model <i>Knowledge Management</i> Demerest	40
5.3.6 Model <i>Knowledge Management</i> Frid	42
5.3.7 Kerangka <i>Knowledge Management</i> Stankosky and Baldanza	43
5.3.8 Model <i>Knowledge Management</i> Kogut and Zander.....	45

5.3.9 Model <i>Knowledge Management</i> Kambiz	46
5.4 Pengembangan Model <i>Knowledge Management</i> UKM di Kabupaten Badung.....	48
5.4.1 <i>Knowledge Acquisition</i>	48
5.4.2 <i>Knowledge Creation</i>	49
5.4.3 <i>Knowledge Documentaion</i>	51
5.4.4 <i>Knowledge Transfer</i>	52
5.4.5 <i>Knowledge Application</i>	53
5.5 Model <i>Knowledge Management</i> UKM di Kabupaten Badung	54
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	60
6.1 Kesimpulan	60
6.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar	4.1	Langkah-langkah Analisis Data	17
Gambar	4.2	Karakterisasi <i>Knowledge Management</i>	20
Gambar	5.1	Model Kategori <i>Knowledge</i> Boisot	38
Gambar	5.2	Model <i>Knowledge Management</i> Nonaka	39
Gambar	5.3	Model <i>Knowledge Management</i> Hedlund and Nonaka.....	39
Gambar	5.4	Model <i>Knowledge Management Intellectual Capital</i> Skandia	40
Gambar	5.5	Model <i>Knowledge Management</i> Demerest	41
Gambar	5.6	Modifikasi Model <i>Knowledge Management</i> Demerest.....	42
Gambar	5.7	Model <i>Knowledge Management</i> Frid.....	43
Gambar	5.8	Kerangka <i>Knowledge Management</i> Stankosky and Baldanza	44
Gambar	5.9	Model <i>Knowledge Management</i> Kogut and Zander	46
Gambar	5.10	<i>Knowledge Acquisition</i> UKM Kabupaten Badung	48
Gambar	5.11	<i>Knowledge Creation</i> UKM Kabupaten Badung	49
Gambar	5.12	<i>Knowledge Documentation</i> UKM Kabupaten Badung	51
Gambar	5.13	<i>Knowledge Transfer</i> UKM Kabupaten Badung.....	52
Gambar	5.14	<i>Knowledge Application</i> UKM Kabupaten Badung	53
Gambar	5.15	Model <i>Knowledge Management</i> UKM di Kabupaten Badung	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	A	Draft Artikel.....	71
Lampiran	B	Sinopsis Penelitian Lanjutan.....	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha kecil dan menengah (UKM) pada negara-negara berkembang, termasuk di Indonesia memiliki peran dalam meningkatkan perekonomian. Industri kecil menyumbang pembangunan dengan berbagai jalan, menciptakan kesempatan kerja, untuk perluasan angkatan kerja bagi urbanisasi, dan menyediakan fleksibilitas kebutuhan serta inovasi dalam perekonomian secara keseluruhan (Partomo, 2004). Dibandingkan dengan usaha skala besar, UKM memiliki beberapa kelemahan, antara lain ketidakmampuan mendanai program *knowledge management* jangka panjang dan beresiko, kelemahan dalam kompetensi TI, dan kelemahan dalam investasi pada pelatihan dan pendidikan (Egbu, 2001). Kelemahan lainnya, kebanyakan UKM kurang pengalaman dalam manajemen, adanya ketidakseimbangan jika bekerjasama dengan perusahaan besar, kesulitan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang bersifat kompleks dan berhubungan dengan biaya pemenuhan kepatuhan (Rothwell & Dodgson, 1994).

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, maka UKM harus dapat mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut sehingga mencapai keunggulan kompetitif. UKM harus mampu melakukan inovasi dan mengembangkan produk dengan cepat. Inovasi dan pengembangan produk yang cepat dapat dilakukan dengan melakukan akselerasi dengan *knowledge* yang dikelola dengan efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa UKM memerlukan *knowledge management*. *Knowledge management* merupakan proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan atau intelektual (Uriarte, 2008). Untuk mencapai keunggulan kompetitif UKM harus mengetahui *knowledge assetnya*, menentukan bagaimana mengelolanya dan menggunakan aset tersebut untuk memaksimalkan *return*. Meskipun **proses *knowledge management*** tidak mudah, namun jika UKM tidak memeliharanya, maka akan membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi,

produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Kambiz, 2009). Oleh karenanya, maka diperlukan pemetaan *knowledge management* UKM, sehingga dapat dikembangkan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pada kebanyakan UKM, khususnya UKM di Indonesia sama sekali tidak menerapkan sistem organisasi dan manajemen yang umum diterapkan di dalam dunia bisnis modern (Ikhlah, 2011). Hal tersebut kemudian memunculkan berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal yang seringkali menghambat pertumbuhan dan perkembangan UKM. Permasalahan internal UKM, antara lain kurangnya pemodal, SDM yang terbatas, dan lemahnya jaringan usaha, sedangkan permasalahan eksternal UKM antara lain iklim usaha yang belum sepenuhnya kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana usaha, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, produk dengan umur pendek, dan terbatasnya akses pasar (Hafsah, 2004).

Salah satu permasalahan dalam lingkungan internal UKM yang paling krusial adalah keterbatasan penguasaan *knowledge*. Keberadaan UKM juga terancam ketika perusahaan-perusahaan melalui produk-produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dengan harga penawaran terjangkau memasuki pasar Indonesia. Oleh karenanya diperlukan solusi untuk menciptakan daya saing melalui *knowledge management* karena untuk saat ini penguasaan *knowledge* merupakan kunci untuk memenangkan persaingan. Keefektifan pengelolaan *knowledge* dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing UKM. *Knowledge* dan teknologi diciptakan dari *personal knowledge* yang harus dikelola menjadi *knowledge* perusahaan sehingga akan menjadi aset UKM. *Knowledge* merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para pakar pada bidangnya, oleh karena itu, suatu perusahaan UKM akan berkelanjutan apabila menggunakan informasi atau pengalaman tersebut guna terciptanya kompetensi UKM (Bambang, 2006). Pengelolaan *knowledge* secara efektif dan efisien menjadikan *knowledge* yang bersifat *tacit* dapat dikonversi ke *tacit*

knowledge lainnya atau *explicit knowledge* melalui sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Selama ini *knowledge management* telah berhasil diterapkan pada perusahaan besar. Namun, belum banyak UKM yang menerapkannya. Padahal UKM pada dasarnya memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* dalam operasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan karena ditinjau dari sisi manajemen, pada sebagian besar UKM manajernya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentralisasi dan jenjang manajemen lebih sedikit. Oleh karenanya, dalam UKM, pemilik berperan penting dalam implementasi *knowledge management*. Dengan keterbatasan yang ada, manajemen UKM lebih berfokus pada isu strategis yang berhubungan dengan *knowledge management*. Struktur pada UKM yang sederhana, datar, dan kurang kompleks juga akan turut memfasilitasi inisiatif perubahan diantara organisasi yang disebabkan karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal akan menjadi lebih mudah untuk dicapai. Ditinjau dari sisi kultur, sejumlah individu dalam UKM biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai-nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal tersebut akan mempermudah menciptakan kultur berbagi *knowledge*.

Berdasarkan potensi yang ada pada UKM untuk menerapkan *knowledge management*, maka diperlukan pemodelan *knowledge management* yang khusus untuk UKM. Hal ini disebabkan karena hingga saat ini, model-model *knowledge management* yang ada, sebagian besar dikembangkan dan diterapkan untuk perusahaan besar. Padahal UKM memiliki karakteristik tersendiri yang membuatnya berbeda dengan perusahaan besar. Salah satu karakteristik yang sering dijumpai diantaranya adalah mayoritas UKM merupakan bisnis keluarga, dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Anggota keluarga umumnya tidak bersedia menggunakan atau merekrut profesional yang akan mengelola *knowledge* dalam perusahaan. Bahkan jika UKM menggunakan atau merekrut profesional pun,

pemilik tidak akan bersedia berbagi *knowledge* yang dimilikinya kepada individu yang bukan anggota keluarganya. Padahal dengan keterbatasan sumber daya keuangan, yang sangat memungkinkan bagi UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan *knowledge* yang dimilikinya.

Penelitian ini memiliki urgensi untuk dilakukan, yaitu akan memberikan gambaran mengenai keberadaan *knowledge* yang digunakan oleh UKM, sehingga akan diketahui sejauh mana UKM telah memanfaatkan *knowledge* dalam usahanya mencapai keunggulan kompetitif. Dengan demikian, maka UKM akan termediasi untuk melakukan tindakan perbaikan pemanfaatan *knowledge* dalam UKM. Urgensi lainnya dari penelitian ini adalah dapat memberikan pemahaman mengenai persepsi UKM terhadap *knowledge management* yang bermanfaat untuk memahami sejauh mana pemilik usaha memiliki pemahaman mengenai *knowledge management* dan sejauh mana pemilik usaha memiliki visi dalam kaitannya dengan *knowledge management* UKM yang dimiliki atau dipimpinnya dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini juga memiliki urgensi untuk dilakukan, yaitu terciptanya model *knowledge management* UKM yang disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik UKM, yang selanjutnya dapat digunakan oleh UKM untuk mengelola *knowledge* sehingga UKM akan dapat mencapai keunggulan kompetitif. Model *knowledge management* UKM ini selanjutnya juga dapat digunakan sebagai bahan kajian Deperindag dalam melakukan pembinaan UKM, sehingga UKM akan dapat mencapai keunggulan kompetitif.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori yang Mendasari *Knowledge Management*

Teori yang memberikan kontribusi terhadap pentingnya *knowledge* bagi perusahaan adalah *source based theory* atau *resource based theory* dan *knowledge based theory*, yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan yang sering muncul dalam perusahaan “apakah perusahaan memiliki kompetensi yang cukup untuk mencapai apa yang ditargetkan?”. Konsep daya saing berdasarkan kompetensi dikembangkan oleh Penrose (1959) yang dianggap memberikan kontribusi terhadap teori modern yang didasarkan pada sumber daya (*resources*). Pendukung teori ini melihat bahwa perusahaan merupakan kumpulan sumberdaya individu yang unik (Nelson & Winter, 1982; Barney, 1991) yang kemudian meningkatkan *knowledge* (Roos et al, 2000; Lev, 2001; Sveiby, 2001; Marr & Schiuma, 2001). *Knowledge* perusahaan merupakan dasar membangun strategi perusahaan. *Knowledge* seharusnya menjadi sumberdaya penting bagi profitabilitas perusahaan (Grant, 1991). Perusahaan seharusnya mengidentifikasi dan mengembangkan sumberdaya *knowledge*nya untuk memperkuat atau mempertahankan keunggulan kompetitif dan memperbaiki efektifitasnya (Peteraf, 1993; Prahalad, & Hamel, 1990; Teece, Pisano, Shuen 1997). Hal ini diartikan bahwa *knowledge* seharusnya dipahami sebagai sumberdaya fundamental dari pendapatan (Grant, 1991; Spender & Grant, 1996; Spender, 1994).

UKM sering dihadapkan pada kendala-kendala yang menghambat pada lingkungan kompetitif, khususnya jika memasuki pasar internasional. Umumnya, UKM tidak memiliki sumber daya yang dapat mengatasi kendala-kendala tersebut. Keunggulan kompetitif hanya terletak pada *knowledge* berbasis pada sumberdaya, khususnya jika *knowledge* tersebut tidak mudah untuk ditiru. Oleh karenanya dukungan manajemen merupakan hal penting bagi *knowledge management*. Individu dalam UKM, umumnya bertanggungjawab atas *knowledge management*, mengkombinasikan baik kepemilikan maupun fungsi manajemen

(Gomezelj & Antoncic, 2008). Perbedaan kinerja diantara UKM kemungkinan disebabkan karena perbedaan dalam *knowledge* dan implementasi *knowledge management* (Thomas, Sussman, Henderson, 2001).

2.2 *Knowledge*

Knowldege merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Laurence, 1997). Aktivitas penciptaan *knowledge* terjadi dalam dan antara manusia. *Knowledge* diperoleh dari individu atau kelompok yang mengetahui (*knowers*) dan seringkali dalam rutinitas organisasi serta disampaikan melalui media terstruktur seperti dokumen buku, kontak pribadi dari pembicaraan sampai pemagangan. Dua jenis *knowledge*, yaitu: a). ***Tacit Knowledge***, *knowledge* yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang paling penting untuk kreativitas dan inovasi. Pandangan subyektif, intuisi, prasangka, dugaan, firasat, bahasa tubuh merupakan *knowledge* jenis ini. b) ***Explicit Knowledge***, merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata-kata maupun angka-angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk. *Explicit knowledge* adalah *knowledge* yang telah dikodifikasikan dalam dokumen, *database*, *e-mail*, foto, lukisan, dan sebagainya.

Terdapat 4 level *knowledge*, yaitu : 1) ***Know what***, menggambarkan *knowledge* kognitif. *Knowledge* ini sangat penting, namun tidak cukup untuk memenangkan persaingan, diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran, dan kualifikasi formal. 2). ***Know how***, menggambarkan kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis ke dunia nyata, sehingga disebut sebagai level aplikasi praktis. 3). ***Know why***, menggambarkan *knowledge* terdalam dari hubungan sebab akibat yang mendasari kisaran tanggungjawab

pegawai. Level ini disebut dengan level pemahaman sistem yang memungkinkan tiap individu berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi bagi permasalahan baru. 4). *Care why*, menggambarkan kreativitas diri yang ada di dalam perusahaan, yang memungkinkan terjadi inovasi radikal melalui lompatan imajinatif dan pemikiran lateral.

2.3 Knowledge Management

Knowledge management didefinisikan sebagai proses atau praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, Swan & Preston, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, transfer, sharing, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan hal vital untuk mengerjakan proyek secara efisien dan untuk memperbaiki daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001). *Knowledge management* memperkenalkan inovasi dan kewirausahaan, membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi pegawai (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tiwana (1999) mendefinisikan *knowledge management* sebagai proses mengelola *knowledge* organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan mendukung keunggulan kompetitif melalui penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian *knowledge* yang diperoleh dari interaksi pelanggan untuk memaksimalkan pertumbuhan dan nilai bisnis.

Knowldege Management dapat dipandang sebagai dasar untuk mengintegrasikan empat pilar yang mempengaruhi sebuah perusahaan, yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pembelajaran untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan. ***Kepemimpinan***, *knowledge management* seharusnya diawali dari organisasi puncak. Pimpinan puncak seharusnya tidak hanya mendukung namun juga memberikan kewenangan, memperkuat dan turut berpartisipasi dalam *knowledge management*. Strategi *knowledge management* harus diselaraskan dan dipetakan secara langsung dengan strategi bisnis. Budaya

untuk *sharing* dan toleransi harus ditanamkan. *Benefit*, meliputi insentif harus jelas. Identifikasi permasalahan mendasar untuk diselesaikan. **Organisasi**, penilaian proses kunci dan kompetensi inti melalui pemetaan kebutuhan, pengembangan dan strategi. Usaha dan hasil harus terukur. Selaraskan kembali fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang optimum. **Teknologi**, ciptakan *baseline* dari teknologi yang ada dan petakan yang merefleksikan strategi bisnis. Buat persediaan sumberdaya *explicit knowledge* beserta prosesnya untuk menciptakan, memanipulasi dan mengelolanya. Identifikasi teknologi yang memenuhi strategi bisnis. **Pembelajaran**, secara berkelanjutan, sediakan umpan balik yang membangun diantara perusahaan. Penting untuk mengkaitkan kesuksesan dengan *reward*. Bangun *knowledge* dan gairah kerja. Dorong *team* dan *sharing* pada seluruh tingkatan diantara berbagai fungsi. Toleransi kegagalan dan belajar dari hal tersebut.

Umumnya UKM memiliki tingkat yang tinggi dalam *sharing* informal sehubungan *tacit knowledge*. Individu memberikan kontribusi dan memiliki keahlian lebih dari satu bidang, dan hal tersebut memberikan tendensi bahwa pegawai UKM mayoritas multidisiplin yang membuat UKM akan sukses. Penciptaan *knowledge* organisasional terdiri dari berbagi pengetahuan terbatinkan, menciptakan konsep, membenarkan konsep, membangun *prototype*, dan melakukan penyebaran *knowledge* di berbagai fungsi dan tingkat organisasi (Von Krogh, Ichiyo & Nonaka, 2000 dalam Bambang, 2006). *Knowledge management* dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing UKM dengan menerapkan *IRSA* (*identity, reflect, share, and apply*) (Bambang, 2006). **Identifikasi**, *knowledge asset* yang ada di UKM yang sebagian besar berada dalam memori pegawai atau berbentuk *tacit knowledge*, pengalaman, kreativitas pegawai, catatan-catatan, dokumen, manual, laporan, hasil penelitian diidentifikasi dan diinventarisir dengan baik dan dibuat pemetaan *knowledge*. **Reflect**, *tacit knowledge* diubah ke *explicit knowledge* agar dengan mudah dibagi dengan pegawai yang lain, inventarisir yang telah menjadi *best practices*, membuat manual atau dokumentasi yang baik sehingga mudah dipahami oleh

orang lain, membuat analisis apakah ada *gap* antara *knowledge* yang sudah diinventarisir dengan *knowledge* yang dibutuhkan. ***Share dan Application***, terdapat sistem atau mekanisme sehingga pegawai dapat dapat mengakses *knowledge based system* yang tersedia, diciptakan kelompok-kelompok diskusi, kelompok kerja atau *workshop* yang sistematis dan berkesinambungan, budaya belajar sepanjang masa perlu disosialisasikan dan diterapkan, kemudian aplikasi *knowledge asset* untuk meningkatkan kinerja perusahaan perlu dibentuk dan dibuat sistem berbasis *knowledge (knowledge based systems)*, kinerja *intangible assets* terus ditingkatkan dan disosialisasikan secara periodik dan adanya *audit system knowledge performance*.

2.4 Permasalahan *Knowledge Management* UKM

Jika dibandingkan dengan kinerja UKM di negara-negara maju, kinerja UKM di Indonesia masih jauh lebih rendah. Hal ini disebabkan karena pengembangan dan penguasaan *knowledge* dan teknologi UKM di Indonesia juga masih rendah. Padahal dalam era perdagangan bebas dan globalisasi perekonomian dunia, iptek dan SDM merupakan faktor penentu daya saing UKM. UKM yang dapat bersaing secara global adalah UKM yang mampu menghasilkan produk-produk inovatif dengan kualitas tinggi. Produk-produk tersebut hanya dapat dihasilkan jika UKM menguasai iptek dan memiliki SDM yang kompeten.

Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag) mengelompokkan permasalahan iptek ke dalam dua kategori, yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Masalah internal adalah masalah yang dapat dipengaruhi oleh pengusaha, sedangkan masalah eksternal adalah masalah yang bagi pengusaha adalah *given*. Masalah-masalah internal antara lain : 1). Kesadaran dan kemauan pengusaha untuk menerapkan *knowledge* dan teknologi tepat guna di perusahaan masih sangat terbatas, 2). Keterbatasan modal untuk melakukan perbaikan/peningkatan teknologi, 3). Kurangnya kemampuan pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha, dan 4). Lemahnya akses dan terbatasnya informasi tentang sumber teknologi dan *knowledge* tertentu. Sedangkan masalah-masalah

eksternal antara lain : 1). Sebagian hasil penelitian dan pengembangan yang ada hingga saat ini bukan yang diperlukan UKM, 2). Proses alih teknologi kepada UKM belum optimal, antara lain keterbatasan tenaga pendamping di lapangan, 3). Publikasi hasil-hasil penelitian dan pengembangan masih terbatas dan penyebarannya belum menjangkau UKM di seluruh wilayah, dan 4). Skim pembiayaan untuk pengembangan *knowledge* dan teknologi termasuk pembelian mesin-mesin baru untuk UKM masih terbatas, misalnya sistem *leasing* dan sewa beli mesin/peralatan di satu pihak, dan di pihak lain belum banyak dimanfaatkan UKM karena tidak kompetitif

2.5 Studi Pendahuluan yang Telah Dilaksanakan

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan model *knowledge management* yang menyatakan bahwa *knowledge* terdiri dari elemen *tacit* dan *explicit* dan mengasumsikan bahwa *tacit knowledge* dapat ditransfer melalui proses sosialisasi ke dalam *tacit knowledge* lainnya dan *tacit knowledge* dapat menjadi *explicit knowledge* melalui proses eksternalisasi. Model mengasumsikan *explicit knowledge* dapat ditransfer ke *tacit knowledge* lainnya melalui proses internalisasi, dan ditransfer ke *explicit knowledge* lainnya melalui proses kombinasi. Proses transformasi diasumsikan menjadi proses sosialisasi, eksternalisasi (formalisasi perangkat pengetahuan), internalisasi (penterjemahan dari teori ke praktek), dan kombinasi (kombinasi dari teori yang ada). Model ini kemudian dikembangkan Hedlund dan Nonaka (1993) yang mengasumsikan terdapat empat tingkat yang berbeda dari *carriers* atau *agent knowledge* dalam organisasi, yang disebut individu, kelompok, organisasi dan domain interorganisasional (pelanggan, pemasok, pesaing, dsb).

Boisot (1987) mengembangkan model kategori *knowledge* yang menunjukkan *knowledge* terdiri dari *knowledge* yang dapat dikodifikasikan (*codified knowledge*), misalnya data keuangan, maupun yang tidak dapat dikodifikasikan (*uncodified knowledge*), misalnya pengalaman dan *knowledge*

yang dapat dibagikan (*diffused knowledge*) maupun *knowledge* yang tidak dapat dibagikan (*undiffused knowledge*) dalam organisasi.

Berbagai model dari literatur menunjukkan *knowledge management* pada dasarnya sama dengan *intellectual capital*. Salah satu model *intellectual capital*, yaitu *Skandia Intellectual Capital Model* yang mengasumsikan bahwa *intellectual capital* atau *knowledge management* dapat dipisahkan ke dalam elemen manusia, pelanggan, proses, dan pertumbuhan yang diringkas ke dalam dua kategori utama, yaitu *human capital* dan *structural/organization capital*. Model *intellectual capital* bersifat mekanistik dan mengasumsikan bahwa *knowledge* dapat diakui sebagai aset sama dengan aset lainnya.

Model lainnya yang dibangun secara sosial memandang berhubungan dengan proses sosial dan pembelajaran organisasi. Salah satunya dikembangkan Demerest (1997) yang merupakan adopsi Clarke dan Staunton's (1989). Model mengasumsikan *knowledge* yang dikonstruksi (*constructed knowledge*), diwujudkan dalam organisasi tidak hanya melalui program eksplisit, namun juga melalui pertukaran sosial. Perwujudannya adalah proses diseminasi *knowledge* diseluruh organisasi dan lingkungannya, yang akhirnya digunakan secara ekonomis sehubungan dengan output organisasional. Model tersebut dimodifikasi Demerest (1997) dengan memasukan paradigma sosial dan paradigma ilmiah ke dalam konstruksi *knowledge*. Model juga memperluas elemen "use" untuk *mencover* manfaat bagi bisnis dan pegawai.

Model-model *knowledge* di atas merupakan model *knowledge management* umum, disusun tidak berdasarkan pada kondisi spesifik sebuah usaha. Pengembangan model *knowledge management* UKM dilakukan Kambiz (2009) di Teheran yang membuktikan bahwa UKM mengakui bahwa dengan memperoleh, menyimpan, membagi, dan mendiseminasikan *knowledge* dapat membawa inovasi dan produktifitas lebih baik, namun manager UKM tidak menyiapkan investasi jangka panjang untuk tujuan *knowledge management* sehingga UKM kesulitan untuk memperoleh nilai tambah. Aktivitas *knowledge management* cenderung terjadi dengan cara informal. Model tersebut mengajukan

dimensi nilai bisnis, diseminasi dan transfer *knowledge*, penggunaan *knowledge*, konstruksi *knowledge*, pembelajaran organisasi, kendala *knowledge management*, dan wujud *knowledge*. Penelitian Doris (2010) mengajukan model *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja UKM di Slovenia, terdiri dari dimensi penggunaan *knowledge*, akuisisi *knowledge* pada level individu, penyimpanan *knowledge*, motivasi, pengukuran efisiensi implementasi *knowledge management*, dan transfer *knowledge*.

Penelitian yang melakukan pengembangan model *knowledge management* UKM masih sangat langka. Padahal UKM sangat memerlukan model *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif, mengingat pada umumnya UKM tidak memiliki sumber keuangan yang mencukupi untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Oleh karenanya, UKM harus mampu menggali dan memanfaatkan *knowledge* yang ada sehingga dapat digunakan untuk melakukan inovasi pengembangan produk. Penelitian ini akan mengembangkan model *knowledge management* UKM yang dapat digunakan oleh UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif dan bahan kajian yang dapat digunakan Deperindag dalam membina dan memberdayakan UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk menemukan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Namun, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi dan memahami bagaimana *knowledge* digunakan dalam UKM.
2. Memahami persepsi UKM terhadap *knowledge management*.
3. Mengembangkan model *knowledge management* yang sesuai untuk UKM dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif.

3.2 Manfaat Penelitian

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, merupakan hal yang krusial bagi UKM untuk menggunakan *knowledge* yang dimilikinya secara efisien dan meningkatkan potensi inovasinya. Di lain pihak, salah satu permasalahan yang seringkali dihadapi oleh UKM adalah terletak pada keterbatasan UKM akan penguasaan *knowledge* itu sendiri. Melihat fenomena tersebut, maka manfaat penelitian ini agar UKM memerlukan model *knowledge management* yang sesuai dengan karakteristik UKM yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif atau pendekatan kualitatif. Dipilihnya pendekatan interpretatif dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh kedalaman apresiasi dari pemahaman *knowledge management* di UKM beserta dengan kendala-kendalanya, sehingga dapat dikembangkan model *knowledge management* UKM dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan interpretatif memfokuskan pada pemahaman dunia nyata, seperti halnya dengan pemahaman dunia sosial dari pengalaman individu yang subyektif. Pendekatan interpretatif mencari penjelasan dalam dunia kesubjektifan dan kesadaran individu, di dalam kerangka acuan dari partisipan yang berhadapan dengan observer atas suatu tindakan (Burrell & Morgan, 1989).

Penelitian ini memerlukan pendekatan interpretatif dalam rangka memahami dunia sosial UKM yang diteliti, seperti halnya untuk memperoleh pemahaman dari pengalaman individu dalam suatu organisasi, meliputi persepsi kesadaran dan kesubjektifan individu. Terdapat alasan digunakannya pendekatan interpretatif dalam penelitian ini. Alasan yang paling mendasar adalah dikarenakan penelitian ini meneliti permasalahan kualitatif yang ditujukan untuk menghasilkan pemahaman dari konteks sosial dan proses sosial organisasi ke dalam penelitian yang dilakukan. Hal tersebut mendukung diperolehnya pengetahuan dan pemahaman dari fenomena sosial kompleks dalam sistem aktivitas manusia, atau disebut dengan pemahaman aspek sosiologi dalam *knowledge management* yang memfokuskan pada pemikiran dan tindakan manusia dalam konteks sosial dan organisasional. Penelitian interpretatif tidak mendefinisikan variabel independen dan dependen, namun memfokuskan pada kompleksitas pemikiran manusia selama proses penelitian (Galliers, 1992). Penelitian interpretatif mencoba untuk memahami seluruh nuansa dari fenomena

sebuah permasalahan, dalam rangka memperoleh klarifikasi dan pemikiran atas situasi tersebut.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk menguji model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif yang telah dihasilkan pada tahun pertama pelaksanaan hibah. Penggunaan kedua pendekatan penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan dalam penelitian ini dapat dibenarkan, sesuai dengan pendapat Sugiyono (2007) yang menyatakan bahwa metode tersebut dapat digunakan secara bersama-sama atau digabung dengan catatan :

1. Digunakan bersama untuk meneliti pada obyek yang sama tetapi tujuan berbeda. Metode kualitatif digunakan untuk menemukan hipotesis, sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis. Hal ini sesuai dengan Stainback (1988) yang menyatakan bahwa tiap metodologi dapat digunakan untuk melengkapi metodologi lainnya dalam area penyelidikan yang sama, karena keduanya memiliki tujuan dan kegunaan yang berbeda.
2. Digunakan secara bergantian. Pada tahap pertama menggunakan metode kualitatif, sehingga ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut diuji dengan metode kuantitatif.
3. Kedua metode telah dipahami dengan jelas dan seseorang telah berpengalaman luas dalam melakukan penelitian.

Dalam tahun pertama hibah penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif, sedangkan pada tahun kedua hibah digunakan pendekatan kuantitatif.

4.2 Lokasi Penelitian

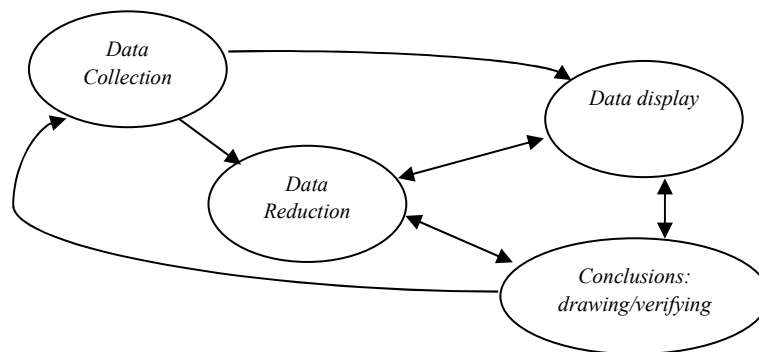
Penelitian ini dilakukan pada UKM di Kabupaten Badung, yang didasari alasan Kabupaten Badung memiliki jumlah UKM yang lebih banyak dibanding dengan kabupaten-kabupaten lainnya di Propinsi Bali, sehingga kontribusi UKM terhadap pendapatan daerah Propinsi Bali lebih tinggi dibanding dengan UKM-UKM di kabupaten lainnya. Oleh karenanya, maka pengelolaan *knowledge* sangat diperlukan sehingga UKM akan dapat memiliki keunggulan kompetitif.

4.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, *focus group discussion* (FGD), dan kuesioner. Wawancara dipilih sebagai teknik untuk mengumpulkan data dikarenakan wawancara memungkinkan melakukan penggalian yang lebih mendalam atas permasalahan yang diteliti dengan apa adanya, tanpa menyebutkan nama, dan dapat dilakukan secara tatap muka dengan pewawancara. FGD digunakan untuk mengembangkan dan menguji model *knowledge management* UKM, sedangkan kuesioner digunakan untuk menguji model yang telah dihasilkan. FGD adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan dalam penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

4.4 Teknik Analisis Data

Analisis sebelum ke lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman. Pada saat wawancara, peneliti telah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Jika jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kuantitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1 Langkah-langkah Analisis Data

Sumber : Sugiyono, 2007

Terhadap data kuantitatif dilakukan analisa data dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* dengan bantuan AMOS 7.0.

4.5 Pengujian Keabsahan Data

Penelitian ini melakukan uji keabsahan data kualitatif dengan menggunakan uji kredibilitas data perpanjangan pengamatan, diskusi teman sejawat, dan triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi sumber data dan triangulasi teknik. Sedangkan uji keabsahan data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan uji kualitas data, yaitu uji validitas dan reliabilitas.

4.6 Desain Penelitian

UKM yang ada di Kabupaten Badung dipilih sebagai sampel dengan informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penarikan sampel berdasarkan tujuan. Dengan teknik *purposive sampling* informan dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Informan dalam penelitian ini antara lain, pimpinan, manajer, pemilik dan staf teknis. Pemilihan informan-informan tersebut didasarkan pada tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan memahami *knowledge* yang digunakan UKM, persepsi UKM terhadap *knowledge management* dan mengembangkan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Informan-informan tersebut dianggap mampu

memberikan informasi sehubungan tujuan yang hendak dicapai. Penelitian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

Tahap 1 : Identifikasi dan Pemahaman *Knowledge* yang Digunakan di UKM

Tahap identifikasi dan pemahaman *knowledge* yang digunakan di UKM dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pimpinan UKM. Tujuan dilakukannya identifikasi *knowledge* yang digunakan di UKM adalah untuk mengetahui *knowledge* apa saja yang selama ini digunakan di UKM dan memberikan pemahaman mengenai penggunaan *knowledge* tersebut. Dari Tahap 1 ini, maka akan diketahui gambaran mengenai keberadaan *knowledge* yang selama ini digunakan di UKM.

Tahap 2 : Pemahaman Mengenai Persepsi *Knowledge Management* pada UKM

Untuk mengetahui pemahaman mengenai persepsi *knowledge management* dilakukan wawancara dengan pimpinan dan pemilik UKM. Pemahaman mengenai *knowledge management* di UKM ini perlu dilakukan karena pada UKM, para individu biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai-nilai umum, yang membawa implikasi bagi UKM untuk lebih mudah melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Kondisi tersebut akan mempermudah untuk menciptakan budaya berbagai *knowledge* di UKM. Dalam UKM nilai-nilai budaya dan keyakinan para pegawai dapat dipengaruhi oleh pemilik yang sebagian besar juga merangkap sebagai manajer. Hal tersebut akan menjadi masalah ketika pemilik tidak mempercayai para pegawainya dan tidak membuka budaya berbagi dan transfer *knowledge*. Jika hal tersebut terjadi, maka pemilik dapat menghalangi pengembangan *knowledge*. Oleh karenanya, pemahaman mengenai persepsi *knowledge management* pada UKM sangat diperlukan untuk memahami sejauh mana pemilik usaha memahami mengenai konsep *knowledge management* dan sejauh mana pemilik memiliki visi dalam kaitannya dengan *knowledge management* UKM yang dimiliki atau dipimpinya. Hal ini perlu dilakukan karena pemilik atau manajer pada UKM merupakan ujung tombak pengembangan *knowledge management*. Wawancara dilakukan

bersamaan dengan wawancara untuk identifikasi dan pemahaman *knowledge* di UKM (Tahap1). Tahap 2 ini akan menghasilkan gambaran mengenai pemahaman UKM atas *knowledge management*, khususnya dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif.

Tahap 3 : Pengembangan Model *Knowledge Management* UKM

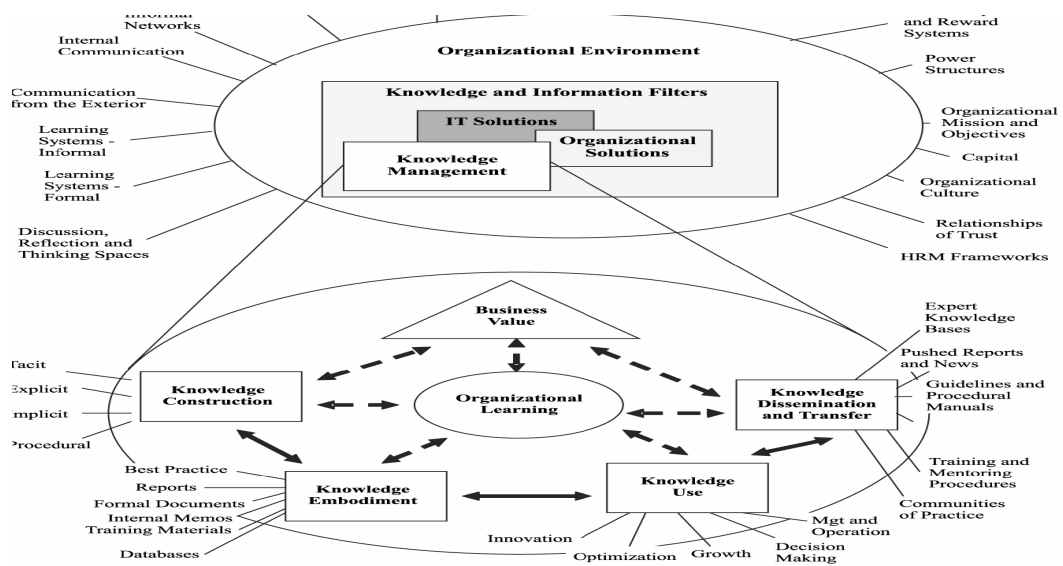
Hasil yang diperoleh dari Tahap 1 dan Tahap 2 kemudian digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengembangan model *knowledge management* di UKM. Tahap 3 ini akan menghasilkan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Untuk tujuan tersebut, maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

Langkah 1 : Pendefinisian Model Teoritis

Pendefinisian model *knowledge management* secara teoritis dilakukan melalui kajian literatur, sehingga model yang akan dikembangkan memiliki dasar teori yang kuat.

Langkah 2 : Pemilihan dan Pendefinisian Konsep Utama

Konsep utama *knowledge management* dipilih dan didefinisikan dari kajian literatur dan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Sejumlah model *knowledge management* diuji untuk menentukan kemampuannya diaplikasikan dalam penelitian ini. Model yang dikembangkan akan mengacu pada model *knowledge management* yang telah dikembangkan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, seperti Prichard et al (2000), McAdam, McCreedy (1999), dan Kambiz (2009). Model *knowledge management* yang akan dijadikan acuan akan berkembang setelah dilakukannya penelitian ini. Dari berbagai model *knowledge management* yang telah dikembangkan sebelumnya, akan dipilih dan didefinisikan konsep-konsep utama untuk model *knowledge management*. Konsep utama yang akan dipertimbangkan meliputi 1). konstruksi *knowledge*, 2). wujud *knowledge*, 3). penggunaan *knowledge*, 4). diseminasi *knowledge*, 5). nilai bisnis, 6). pembelajaran organisasi, 7). kendala *knowledge management*. Konsep utama ini selanjutnya akan berkembang sejalan dengan kajian literatur dan temuan di lapangan.



Source: Adapted from McAdam and McCreedy (1999), Prichard *et al.* (2000) and Smith *et al.* (2003)

Gambar 4.2 Karakterisasi Knowledge Management

Langkah 3 : Pendesainan Bahan Wawancara dan Focus Group Discussion (FGD)

Bahan wawancara dan FGD dikembangkan dengan mengkaji literatur-literatur mengenai *knowledge management* beserta model *knowledge management* yang telah dikembangkan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Pengembangan bahan wawancara dan FGD disesuaikan dengan konteks penelitian, yaitu *knowledge management* UKM.

Langkah 4 : Wawancara dengan UKM Terpilih

Wawancara dilakukan dengan pimpinan, manajer operasional, dan staf teknis yang ada di UKM untuk mengetahui kesesuaian antara konsep utama yang telah dipilih dan didefinisikan menurut kajian literatur dengan kondisi riilnya di UKM.

Langkah 5 : Melakukan Focus Group Discussion (FGD)

FGD dilakukan dengan mengundang *stakeholder* UKM, seperti pihak perbankan, Deperindag, akademisi, dan praktisi UKM. FGD merupakan metode penelitian yang bertujuan mengetahui kecenderungan yang ada pada individu mengenai persepsi individu tentang suatu hal (Hoed, 1995). FGD disusun untuk menggali topik yang spesifik, pandangan dan pengalaman individu melalui

interaksi kelompok (Litosseliti, 2003). FGD sebagai salah satu bentuk penelitian kualitatif merupakan wawancara kelompok yang ditekankan pada interaksi dan perilaku yang muncul dalam kelompok, ketika kelompok tersebut disodorkan suatu topik atau permasalahan tertentu sesuai kepentingan penelitian. Tujuan FGD adalah memperoleh persepsi dan sikap mengenai permasalahan yang didiskusikan. Diskusi berlangsung secara terbuka, sehingga setiap individu yang terlibat dapat mengekspresikan pendapatnya dengan bebas dan terbuka. Alasan dilakukannya FGD dalam penelitian ini adalah agar memperoleh konsep yang akurat mengenai model *knowledge management* UKM yang telah disusun berdasarkan kajian teoritis sebelumnya.

Langkah 6 : Menguraikan Hasil Wawancara dan Focus Group Discussion (FGD) Menggunakan Peta Konsep

Hasil wawancara pada Tahap 1, Tahap 2, serta Tahap 3 (Langkah 4 dan 5) dan FGD mengenai *knowledge knowledge* kemudian diuraikan dan dianalisis. Analisis dilakukan dengan melakukan interpretasi dan pemberian kode data dan penyajian melalui peta konsep. Peta konsep digunakan sebagai alat untuk melakukan penggalian model *knowledge management* dan metode yang efisien untuk membagikan, mendiskusikan dan menguraikan data kualitatif yang dihasilkan dari wawancara dan FGD. Tahap ini akan menghasilkan karakterisasi atas konsep *knowledge* yang digambarkan melalui peta konsep.

Langkah 7 : Pengelompokan Elemen, Sistem, Subsistem ke Dalam Konsep Utama

Setelah dihasilkan karakterisasi atas konsep *knowledge* melalui peta konsep sebagaimana dilakukan pada Langkah 6, maka tiap konsep utama yang dihasilkan dicari elemen, sistem, dan subsistem pembentuknya dengan mengelompokkan elemen, sistem, dan subsistem yang sama ke dalam konsep utama yang sama. Dengan demikian, maka langkah 7 ini akan menghasilkan elemen, sistem, dan subsistem pembentuk tiap konsep utama yang akan digunakan untuk pemodelan *knowledge management* UKM.

Langkah 8 : Penyusunan Kembali Saling Ketergantungan dan Hubungan Antar Elemen, Sistem, dan Subsistem Konsep Utama

Setelah dihasilkan elemen, sistem, dan subsistem pembentuk tiap konsep utama sebagaimana pada Langkah 7, maka untuk memperoleh hasil yang akurat dilakukan peninjauan kembali atas elemen, sistem, dan subsistem yang telah terbentuk untuk tiap konsep utama. Tujuannya untuk mengetahui apakah terdapat elemen, sistem, dan subsistem yang saling memiliki ketergantungan antara elemen, sistem, dan subsistem lainnya. Dalam penelitian ini, elemen, sistem, dan subsistem yang dihasilkan hendaknya tidak memiliki saling ketergantungan dan hubungan dengan elemen, sistem, dan subsistem lainnya. Hal ini dikarenakan jika elemen, sistem, dan subsistem memiliki saling ketergantungan dan hubungan berarti elemen, sistem, dan subsistem tersebut adalah sama, dan oleh karenanya dapat disatukan ke dalam satu konsep utama *knowledge management*. Langkah 8 ini digunakan untuk mengelompokkan elemen, sistem, dan subsistem yang memiliki ketergantungan dan hubungan yang tinggi ke dalam tiap konsep utamanya masing-masing.

Langkah 9 : Interpretasi Peta Konsep dan Formulasi Temuan

Agar model *knowledge management* dapat terbentuk dengan baik, maka peta konsep yang telah dihasilkan diberikan interpretasi, yang kemudian digunakan untuk melakukan formulasi model *knowledge management* UKM. Dari Langkah 9 akan dihasilkan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Langkah 10 : Seminar Model Knowledge Management UKM

Setelah dihasilkan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui interpretasi peta konsep dan formulasi temuan sebagaimana telah dilakukan pada langkah 9, maka untuk mengetahui validasinya dilakukan seminar dengan pakar sebagai pembahasnya. Diharapkan dengan langkah ini akan dihasilkan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan validitas yang baik.

Tahap 4 : Pengujian Model *Knowledge Management* UKM

Model *knowledge management* yang telah dihasilkan dari tahap-tahap sebelumnya, kemudian dilakukan pengujian untuk menilai keakuratan model tersebut. Pengujian model *knowledge management* UKM diuji dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

Langkah 1 : Desain Instrumen Knowledge Management

Untuk melakukan pengujian model *knowledge management* yang telah dihasilkan diperlukan media sehingga dapat dilakukan pengukuran. Oleh karenanya, maka perlu dilakukan pendesainan instrumen yang mampu mengukur *knowledge management*. Desain instrumen dilakukan berdasarkan kajian literatur dan juga mempertimbangkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada Tahap1, Tahap 2, dan Tahap 3. Langkah 1 ini akan menghasilkan rancangan instrumen *knowledge management*.

Langkah 2 : Melakukan Focus Group Discussion (FGD)

Instrumen yang telah dihasilkan pada Langkah 1, kemudian dibahas dalam FGD untuk menentukan keakuratan instrumen. FGD mengundang para akademisi dan pakar bidang *knowledge management*. Melalui FGD ini akan diperoleh instrumen yang berdasarkan kajian literatur maupun pendapat para pakar dapat digunakan untuk mengukur *knowledge management*.

Langkah 3 : Menguji Model Knowledge Management dengan Instrumen yang Telah Dihasilkan

Setelah instrumen *knowledge management* dihasilkan, maka dilakukan pengujian model *knowledge management* dengan menyebarkan kuesioner kepada informan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan dan manajer UKM. Informan diminta mengisi kuesioner sesuai dengan kondisi *knowledge management* yang ada di UKM masing-masing. Hasil jawaban kuesioner kemudian ditabulasi dan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan software AMOS 7.0.

Langkah 4 : Merevisi dan Formulasi Model Knowledge Management UKM

Setelah dilakukan analisis atas model *knowledge management* yang telah disusun sebelumnya dengan menggunakan SEM, maka akan diketahui elemen, subsistem, sistem atau konsep utama yang sesuai dan yang tidak sesuai untuk *knowledge management*. Model *knowledge management* yang telah disusun sebelumnya direvisi dengan mengeluarkan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang tidak sesuai dari model. Setelah dilakukan pengeluaran elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang tidak sesuai dari model, kemudian dilakukan formulasi ulang model *knowledge management* UKM yang baru dengan menggunakan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang sesuai saja.

Langkah 5 : Seminar Model Knowledge Management UKM yang Telah Direvisi

Untuk mendiseminasikan hasil penelitian, maka hasil akhir penelitian ini berupa model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif yang telah dilakukan pengujian diseminarkan.

Dari berbagai tahapan penelitian yang akan dilaksanakan, Tahap 1 (identifikasi dan pemahaman *knowledge* yang digunakan di UKM), Tahap 2 (pemahaman persepsi *knowledge management* pada UKM), dan Tahap 3 (pengembangan model *knowledge management* UKM) akan dilaksanakan pada tahun pertama, sedangkan Tahap 4 (pengujian model *knowledge management* UKM) akan dilaksanakan pada tahun kedua hibah. Secara garis besar, pengembangan *model knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif mengikuti bagan alir penelitian sebagai berikut.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Mengidentifikasi Dan Memahami Bagaimana *Knowledge* Digunakan Dalam UKM.

Tahap identifikasi dan pemahaman *knowledge* yang digunakan di UKM dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pimpinan UKM. Tujuan dilakukannya identifikasi *knowledge* yang digunakan di UKM adalah untuk mengetahui *knowledge* apa saja yang selama ini digunakan di UKM dan memberikan pemahaman mengenai penggunaan *knowledge* tersebut. Dari Tahap 1 ini, maka akan diketahui gambaran mengenai keberadaan *knowledge* yang selama ini digunakan di UKM.

Setelah melihat kondisi dari pelaku UKM, dapat dilihat bagaimana hasil langkah identifikasi dan pemahaman *knowledge* dalam UKM yang telah dilaksanakan sejauh ini. Ada beberapa masalah yang telah teridentifikasi dan perlu diperhatikan. Permasalahan dalam pengembangan *knowledge* di UKM dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu masalah internal atau masalah yang dapat dipengaruhi oleh pengusaha, dan masalah eksternal atau masalah yang bagi pengusaha adalah *given*. Masalah internal antara lain, 1) Kesadaran dan kemauan pengusaha untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna di perusahaan masih sangat terbatas. 2) Keterbatasan modal untuk melakukan perbaikan/peningkatan teknologi. 3) Kurangnya kemampuan pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha. 4) Lemahnya akses dan terbatasnya informasi tentang sumber teknologi dan pengetahuan tertentu. Sedangkan masalah eksternal adalah, 1) Sebagian besar hasil litbang yang ada hingga saat ini bukan yang diperlukan oleh UKM. 2) Proses alih teknologi kepada UKM belum optimal, antara lain keterbatasan tenaga pendamping di lapangan. 3) Publikasi hasil litbang masih terbatas dan penyebarannya belum menjangkau UKM di seluruh wilayah. 4) Skim pembiayaan untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk pembelian mesin baru untuk UKM masih terbatas.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab kinerja UKM rendah adalah karena masih rendahnya pengembangan atau penguasaan pengetahuan dan teknologi oleh aktor inovasi di Indonesia. Daya saing UKM yang rendah, kompensasi yang rendah, keberadaan sarana dan prasarana yang tidak memadai, kondisi permodalan yang tidak disertai dengan kredit investasi, dan tingkat pendidikan yang rendah, semuanya mempengaruhi kinerja UKM dan pengembangan UKM yang ada.

Namun meskipun terdapat berbagai kendala dan tantangan diatas, bukan berarti tidak ada harapan. Berbagai perbaikan perlu dilakukan, sehingga dapat dibentuk *knowledge* yang tidak hanya sekedar memudahkan interaksi antar pelaku inovasi, yaitu antara institusi riset, pendidikan, industri, pemerintah dan keuangan, namun interaksi yang terjadi dapat menjadi interaksi yang terarah pada pengembangan kemampuan litbang, pengembangan UKM dan SDM itu sendiri.

Secara umum, *knowledge* dalam padanan kata bahasa Indonesia berarti pengetahuan. Akan tetapi pengertian lebih luas dari pengetahuan yaitu penggunaan secara menyeluruh dari informasi dan data yang diselaraskan dengan kemampuan potensial, kompetensi, ide/pikiran, komitmen dan motivasi seseorang (Robby, 2010). Atau dengan kata lain pengetahuan merupakan pemahaman manusia terhadap sesuatu yang telah didapatkan melalui proses pembelajaran dan pengalamannya. Saat ini, pengetahuan dipandang sebagai komoditas dari aset intelektual yang mempunyai komoditas yang berbeda dengan komoditas-komoditas lainnya. Hal-hal yang membedakan pengetahuan dengan komoditas-komoditas lainnya adalah:

- a. Penggunaan dari pengetahuan tidak akan menghabiskan pengetahuan itu sendiri.
- b. Penyampaian pengetahuan kepada pihak lain tidak akan membuat pemberi pengetahuan kehilangan pengetahuan tersebut.
- c. Kemampuan untuk menggunakan pengetahuan masih sangat sedikit sedangkan pengetahuan sendiri sangat luas.
- d. Kebanyakan dari pengetahuan berharga dari sebuah organisasi berakhir sama seperti berakhirnya hari.

Pengetahuan terbagi menjadi dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan dari para pakar baik individu maupun masyarakat beserta dengan pengalaman-pengalaman. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dibagikan kepada orang lain sehingga muncullah sebuah ungkapan “Kita lebih tahu dari apa yang dapat kita katakan”. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata maupun angka serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifik, manual, dan sebagainya. Sebagai contoh pembandingan *tacit* dan *explicit knowledge* yaitu: seorang anak dapat menemukan gambar ayah atau ibunya di dalam sebuah foto yang berisi puluhan orang. Akan tetapi, jika anak tersebut sudah menerangkan ciri-ciri dari orang tuanya belum tentu orang lain dapat menemukannya.

Untuk mendapatkan sebuah pengetahuan maka perlu diperhatikan dasar dari pengetahuan itu. Dasar dari pengetahuan adalah data yang diolah menjadi informasi kemudian informasi-informasi tersebut diolah kembali menjadi pengetahuan. Data adalah sekumpulan ciri-ciri, fakta atau kejadian. Informasi adalah sebuah pesan yang biasanya dalam bentuk dokumen atau komunikasi yang dapat dilihat atau didengar. Pengetahuan merupakan gabungan pengalaman, nilai, dan informasi kontekstual, pandangan para ahli yang menyediakan suatu kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman baru dan informasi.

Menurut Nonaka dan Takeuchi, penciptaan pengetahuan selalu dimulai dari individu. Pengetahuan tersebut dikumpulkan dan kemudian dibagikan dalam sebuah perusahaan sehingga dapat menjadi pengetahuan bagi orang lain. Dalam model ini terdapat empat model konversi pengetahuan yaitu:

- a. *Tacit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses sosialisasi. Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi *tacit knowledge* antar individu. Istilah sosialisasi digunakan karena *tacit knowledge* disebarkan melalui kegiatan bersama seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama dan bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu *tacit knowledge* hanya bisa disebarkan jika seseorang merasa bebas untuk

menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan tacit dari orang lain.

- b. *Tacit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses eksternalisasi. Eksternalisasi membutuhkan penyajian *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi *tacit knowledge* seperti dialog. Kedua yaitu menterjemahkan *tacit knowledge* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami seperti dokumen, manual dan sebagainya.
- c. *Explicit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses kombinasi. Kombinasi meliputi konversi *explicit knowledge* ke dalam bentuk himpunan *explicit knowledge* yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung kepada tiga proses yaitu penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* baru termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau dari luar institusi kemudian mengkombinasikan kedua data tersebut. Kedua, penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung. Ketiga, pengolahan kembali *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misal menjadi dokumen rencana, laporan, manual, dan sebagainya.
- d. *Explicit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses internalisasi. Internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengetahuan organisasi tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama yaitu dengan penerapan *explicit knowledge* dalam tindakan atau praktek langsung. Kedua yaitu dengan penguasaan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

Dari hasil analisa kondisi didapatkan bahwa pola kerja yang selama ini dilakukan mengacu kepada pola rutin. Terkadang dalam sebuah proses rutin yang di dalamnya mencakup bermacam-macam prosedur terdapat prosedur yang

terlewat. Hal tersebut dapat disebabkan karena kurangnya pengetahuan atau pembelajaran yang diberikan. Ataupun juga terdapat beberapa kegiatan minor yang tidak tercantum pada operasional usaha sehingga kegiatan tersebut masih bersifat *tacit* karena masih terdapat dalam memori individu masing-masing yang menyebabkan kegiatan tersebut mempunyai potensi untuk terlewat karena belum dibuat secara utuh. Karena terdapat sebuah kegiatan yang tidak dilaksanakan, maka potensi timbulnya masalah semakin besar. Selain itu pencarian dokumen yang memakan waktu yang lama karena tempat penyimpanan yang belum tersusun secara benar dan terkadang terdapat pengetahuan atau pengalaman yang belum dimiliki oleh orang-orang yang terlibat. Pola ini mempunyai masalah jika pada suatu saat orang yang bertanggung jawab untuk tugas tersebut tidak dapat hadir, terkena halangan lainnya atau terjadi pergantian orang dalam masa jabatannya. Dapat saja terjadi bahwa sebuah pekerjaan tidak dapat tuntas karena prosedur kerja yang tidak jelas, kealpaan pengetahuan atau terjadinya sebuah kesalahan pengambilan keputusan karena tidak adanya pengetahuan yang sama di antara orang-orang yang saat ini terlibat dalam bagian atau proses tersebut.

Karena itu dibutuhkan sebuah sistem yang mempunyai kemampuan untuk menyimpan pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Seluruh pengetahuan tersebut dapat diakses ataupun diberikan meskipun orang-orang yang mengetahui pengetahuan tersebut tidak berada di tempat. Setiap orang berhak untuk memasukkan ide ataupun pengetahuan mengenai pengetahuan ini terutama jika terjadi kasus-kasus atau masalah yang baru, terjadi perubahan operasional usaha sehingga pengetahuan organisasi akan terus berkembang sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Selain itu juga dimaksudkan agar tercipta sebuah standar pelayanan yang sama, prosedur yang sama, dan pengetahuan yang sama di antara para anggota yang terlibat dalam organisasi.

Untuk dapat melaksanakan hal di atas, maka *tacit knowledge* yang masih berada individu-individu tersebut dapat diambil dan dapat disatukan dalam sebuah sistem *knowledge management*. Keunggulan pertama dari sistem ini yaitu bahwa pengetahuan yang sudah didapatkan organisasi tidak akan hilang karena tidak disimpan dalam bentuk *tacit knowledge*. Kedua bahwa semua orang dapat dapat

memanfaatkan pengetahuan tersebut agar tercipta sebuah standar prosedur kerja yang sama meskipun orang yang mengetahui pengetahuan tersebut tidak berada di tempat. Ketiga yaitu memungkinkan untuk terjadinya proses pembaharuan pengetahuan sesuai dengan kebijakan yang berlaku untuk saat ini atau berdasarkan kasus-kasus yang sering terjadi. Selain itu juga dapat menghindari keterlambatan pekerjaan rutin, mengatur peraturan-peraturan yang sama untuk semua prosedur kerja, dan memberikan pengetahuan yang sama bagi seluruh staf dan bagian-bagian lain yang terlibat. Dan jika pengetahuan tersebut sudah disatukan sehingga menjadi sebuah *knowledge management* maka pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan benar berdasarkan pengetahuan yang ada ataupun dari masalah yang pernah terjadi.

Menurut Sveiby (2001) terdapat sembilan aliran *knowledge* dalam organisasi yang dapat meningkatkan kapasitas kerja karyawan di dalam dan di luar organisasi, diantaranya:

- a. *between individual*, fokus perhatian pada upaya peningkatan komunikasi antar individu lintas tingkatan structural dalam organisasi.
- b. *from individuals to external structure*, menekankan pada bagaimana aliran *knowledge* karyawan pada lingkungan luar organisasi, lingkungan ekonomi dan bisnis organisasi, yang dapat membangun reputasi organisasi.
- c. *from external structure to individual*, menekankan pada bagaimana kompetensi karyawan dapat ditingkatkan melalui pembelajaran stakeholder dan struktur lingkungan luar organisasi, melalui *feedback* pelanggan, pemasok dan komunitas lingkungan melalui gagasan, pengalaman, pengetahuan teknik baru.
- d. *from individual competence into internal structure*, memfokuskan pada bagaimana cara mengkonversi *knowledge* yang dimiliki individu ke seluruh bagian yang ada dalam organisasi.
- e. *from internal structure to individual competence*, menekankan pada bagaimana *knowledge* di distribusikan dalam organisasi untuk dapat meningkatkan kapasitas individu.
- f. *within the external structure*, lebih memperhatikan bagaimana *knowledge* di distribusikan pada lingkungan *stakeholder* eksternal organisasi, diantaranya

- melalui aliansi, *partnering*, meningkatkan *image* organisasi, seminar dan program *gathering* dengan pelanggan, pemasok, pesaing.
- g. *from the external to internal*, menekankan pada *knowledge* yang diciptakan dari lingkungan luar organisasi dan dapat di konversi ke dalam aktivitas organisasi, seperti sistem produksi.
 - h. *from internal to external structure*, menekankan pada bagaimana *knowledge* yang berada pada sistem organisasi mampu meningkatkan kompetensi stakeholder lingkungan luar organisasi.
 - i. *within internal structure*, memfokuskan pada integrasi *knowledge* dalam struktur organisasi dengan efektif.

5.2 Memahami Persepsi UKM Terhadap *Knowledge Management*.

Untuk mengetahui pemahaman mengenai persepsi *knowledge management* dilakukan wawancara dengan pimpinan dan pemilik UKM. Pemahaman mengenai *knowledge management* di UKM ini perlu dilakukan karena pada UKM, para individu biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai-nilai umum, yang membawa implikasi bagi UKM untuk lebih mudah melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Kondisi tersebut akan mempermudah untuk menciptakan budaya berbagai *knowledge* di UKM. Dalam UKM nilai-nilai budaya dan keyakinan para pegawai dapat dipengaruhi oleh pemilik yang sebagian besar juga merangkap sebagai manajer. Hal tersebut akan menjadi masalah ketika pemilik tidak mempercayai para pegawainya dan tidak membuka budaya berbagi dan transfer *knowledge*. Jika hal tersebut terjadi, maka pemilik dapat menghalangi pengembangan *knowledge*. Oleh karenanya, pemahaman mengenai persepsi *knowledge management* pada UKM sangat diperlukan untuk memahami sejauh mana pemilik usaha memahami mengenai konsep *knowledge management* dan sejauh mana pemilik memiliki visi dalam kaitannya dengan *knowledge management* UKM yang dimiliki atau dipimpinya. Hal ini perlu dilakukan karena pemilik atau manajer pada UKM merupakan ujung tombak pengembangan *knowledge management*. Wawancara dilakukan bersamaan dengan wawancara untuk identifikasi dan pemahaman *knowledge* di

UKM (Tahap1). Tahap 2 ini akan menghasilkan gambaran mengenai pemahaman UKM atas *knowledge management*, khususnya dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif.

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Terdapat 5 (lima) proses *knowledge management*, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *knowledge creation*, (3) *knowledge documentation*, (4) *knowledge transfer*, dan (5) *knowledge application*. *Knowledge acquisition* merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal. *Knowledge creation* merupakan aktivitas yang mengembangkan dan menciptakan pemahaman, skill, dan hubungan dalam organisasi seperti halnya menghasilkan pengetahuan internal. *Knowledge documentation* adalah aktivitas yang mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk catatan organisasi sehingga pengetahuan dapat ditransfer dan digunakan kembali pada masa mendatang. *Knowledge transfer* merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit organisasi pada berbagai tingkat organisasi yang berbeda, sedangkan *knowldege application* didefinisikan sebagai aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, produk dan jasa, serta kinerja organisasi.

A. *Knowledge Acquisition*

1. Karyawan perusahaan secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan kerja
2. Perusahaan selalu mengumpulkan informasi tentang kebutuhan pelanggan
3. Perusahaan selalu menganalisis wacana pengetahuan
4. Perusahaan menggunakan konsultan ketika informasi penting tidak tersedia
5. Perusahaan mempekerjakan karyawan baru yang menguasai pengetahuan yang hilang

6. Perusahaan melakukan penelitian (dengan perguruan tinggi dan atau pusat penelitian) untuk mengungkap peluang masa depan atau untuk menghasilkan pengetahuan teknis
7. Karyawan selalu mengikuti kursus, seminar atau program pelatihan lain untuk mendapatkan informasi baru
8. Perusahaan mempertimbangkan pesaing sebagai sumber inspirasi dalam mengembangkan metode dan produk baru

B. Knowledge Creation

1. Kinerja karyawan dinilai secara rutin dan dibahas dalam pertemuan evaluasi personal
2. Masalah, kegagalan, dan keraguan dibahas secara terbuka dalam perusahaan
3. Gagasan baru dipergunakan untuk menyusun metode dan proses pekerjaan
4. Karyawan ditugaskan untuk pekerjaan baru sesuai dengan pengetahuan mereka
5. Perusahaan berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas perusahaan
6. Karyawan dihargai untuk mengembangkan pengetahuan baru dan menguji gagasan baru
7. Perusahaan merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan
8. Perusahaan berkontribusi pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting
9. Masalah penting perusahaan diungkap dengan menggunakan teknik simulasi atau skenario
10. Perusahaan menganalisis perbandingan (*benchmark*) pada tingkat industri
11. Perusahaan melakukan pengumpulan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru

C. Knowledge Documentation

1. Perusahaan menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah

2. Perusahaan mengevaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang
3. Perusahaan menyediakan buku pegangan, panduan, CD dan lainnya yang selalu dipergunakan
4. Perusahaan menginformasikan secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya
5. Perusahaan mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan
6. Perusahaan selalu menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan produk
7. Perusahaan menjaga dan memelihara peta pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data

D. Knowledge Transfer

1. Perusahaan menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi
2. Perusahaan memaparkan pengalaman organisasi dan memberitahu karyawan lain
3. Karyawan berbagi pengetahuan dengan karyawan lain
4. Pengetahuan perusahaan didistribusikan dengan cara informal
5. Pengetahuan perusahaan didistribusikan dengan cara formal
6. Perusahaan melakukan pertemuan *update* bisnis reguler untuk mendiskusikan pengembangan produk
7. Karyawan secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan
8. Perusahaan melakukan *review* secara kolektif untuk membahas metode kerja
9. Karyawan secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan
10. Perusahaan menggunakan alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan organisasi

E. Knowledge Application

1. Perusahaan selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, produk atau jasa
2. Masukan pelanggan dipergunakan untuk memperbaiki produk dan pelayanan
3. Perusahaan menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru
4. Perusahaan melakukan penelitian pemasaran pada pelanggan potensial sebelum mengembangkan produk dan jasa baru
5. Perusahaan mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi
6. Perusahaan menggunakan tim multidisplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan
7. Perusahaan memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda
8. Perusahaan memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen
9. Perusahaan berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian
10. Perusahaan berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda

5.3 Mengembangkan Model *Knowledge Management* Yang Sesuai Untuk UKM Dalam Rangka Mencapai Keunggulan Kompetitif.

Hasil yang diperoleh dari Tahap 1 dan Tahap 2 kemudian digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengembangan model *knowledge management* di UKM. Tahap 3 ini akan menghasilkan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Sejumlah UKM berkolaborasi melalui pertukaran informasi dan integrasi aktivitas-aktivitas yang sama yang dilakukan melalui interaksi di antara anggotanya. *Knowledge* dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu produk dari

interaksi antara pengamatan dan realitas individu (Hadrich, T dan Maier, R, 2005), dan interaksi tersebut dapat dideskripsikan melalui pemodelan yang berkontribusi untuk mengetahui sumber (*input*) dari *knowledge*, *process* dan *output*, aliran *knowledge* dan identifikasi dari variabel lain seperti akibat dari tindakan pada *knowledge management* organisasi (Davenport and Prusak, 1997).

Dewasa ini, banyak organisasi menyadari bahwa mereka tidak efektif dalam pengelolaan *knowledge* karyawan dan keberhasilan jangka panjangnya tergantung pada usaha organisasi untuk dengan tegas mengelola dan menggunakan *knowledge* sebagai sumberdaya untuk pertumbuhan dan keuntungan organisasi (Herschel and Nemati, 2000; Herschel, Nemati & Steiger, 2001). Seperti dijelaskan oleh Blackler (1995), *knowledge* sulit dan tidak dapat dikelola, menyangkut banyak bidang dan kompleks, abstrak dan situasional, *implicit* dan *explicit*, terdistribusi dan individual, *physical* dan *mental*, berkembang dan statis, lisan dan *encoded* (Nonaka, 1994). *Knowledge* individu ada pada kepala individu, sementara kolektif *knowledge* ada pada aktivitas bersama dari kelompok dan organisasi. Nonaka (1994) menyatakan bahwa organizational knowledge diciptakan sebagai *knowledge spiral* dalam interaksi dan konversi berkelanjutan diantara individu dari *explicit knowledge* kepada *tacit knowledge*. Interaksi dan konversi yang terus menerus menghasilkan kerjasama dalam menciptakan *knowledge* oleh individu dan organisasi.

Knowledge telah didiskusikan dari berbagai perspektif. Pertama, *knowledge* dipertimbangkan sebagai sebuah *state of mind*, obyek, proses, kondisi yang memiliki akses informasi dan kapabilitas. Kedua, *knowledge* sebagai sebuah *state of mind* bahwa pusat dalam meningkatkan *knowledge* individu yang dapat diaplikasikan dengan efektif pada organisasi. Dalam perspektif ini, *knowledge* dianggap sebagai sesuatu atau obyek, kebebasan perilaku individu. *Knowledge* dapat disimpan, di raih dan dimanipulasi (Wasko and Faraj, 2000). Perspektif ketiga memandang *knowledge* sebagai sebuah proses dan pusat pengaplikasian keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge* tidak berada perilaku bebas individu. Sebagai gantinya, mereka mengembangkan lewat konstruksi sosial dari pengertian. keempat, *knowledge*, dapat dipandang sebagai sebuah kondisi dari

akses informasi dan perluasan pandangan terhadap sesuatu. Pandangan ini bertentangan dengan bahwa *organizational knowledge* seharusnya dikelola dalam usaha mempermudah dan meraih kembali akses informasi. Terakhir, *knowledge* dapat dipandang sebagai sebuah kemampuan membangun dan menyatakan bahwa *knowledge* memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku masa depan. *Knowledge* memiliki kemampuan untuk membangun aset *intangible* dan *intellectual capital* (Alavi and Leidner, 2001; Wasko and Faraj, 2000). Bagaimanapun juga, Alavi and Leidner (2001) menentang bahwa masing-masing dari perspektif diatas membutuhkan jenis dan strategi berbeda dari teknologi dan metode untuk mengelola *knowledge*. Jika *knowledge* dipandang sebagai sebuah obyek kemudian pentingnya *knowledge management* dinyatakan dalam *building knowledge* dalam organisasi, organisasi seharusnya tetap fokus pada proses *knowledge creation, knowledge sharing* dan *knowledge distribution*.

5.3.1 Model Kategori *Knowledge* Boisot

Pada tahun 1987, Boisot mengembangkan model dengan kategori *knowledge* dalam *codified* atau *uncodified* dan *diffused* atau *undiffused* dalam organisasi. Pertama, *Codified* dimaksudkan bahwa *knowledge* telah siap ditransformasikan untuk tujuan organisasi seperti data keuangan. Pada model ini *codified undiffused knowledge* dimaksudkan sebagai *knowledge* yang disampaikan pada kelompok yang membutuhkan dalam organisasi. Kedua, *uncodified* mengacu pada *knowledge* yang tidak siap ditransformasikan untuk tujuan organisasi seperti pengalaman. Model menjelaskan bahwa *uncodified and undiffused knowledge* merupakan *personal knowledge* seperti pengalaman, persepsi, pendapat, gagasan. Ketiga, kuadran kiri pada model terdiri dari *public knowledge* dan *common sense knowledge*, dimana *public knowledge* merupakan *codified* dan *diffused* seperti pustaka, jurnal, buku, surat kabar. Terakhir, *common sense knowledge* yang reatif *diffused* dan *uncodified* dapat secara bertahap dikembangkan melalui proses sosialisasi dan eksternalisasi (Boisot, 1987). Sesungguhnya model ini menyarankan bahwa terdapat sebaran atau *diffusion of knowledge* di dalam organisasi yang mencerminkan dimensi horisontal dari model. Bagaimanapun

kategori *codified* dan *uncodified* dalam model ini merupakan kategori yang terpisah dari *knowledge*. Konsep *diffused knowledge* lebih umum dan kurang jelas jika didalamnya termasuk kumpulan *knowledge* dan gagasan dalam organisasi.

Codified	Propriety Knowledge	Public Knowledge
Uncodified	Personal Knowledge	Common Sense
	Undiffused	Diffused

Gambar 5.1 Model Kategori *Knowledge* Boisot

5.3.2 Model *Knowledge Management* Nonaka

Model *knowledge management* Nonaka (Nonaka & Takeuchi, 1995) memperkirakan bahwa *knowledge* terdiri dari *tacit* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan non verbal, intuisi, dan non artikulasi, sedangkan *explicit knowledge* dapat diartikan dan dapat dispesifikasi dalam tulisan, gambar, program komputer. Model ini menjelaskan bahwa *tacit knowledge* dapat ditransformasi ke dalam *explicit knowledge* melalui pembentukan *body of knowledge* atau melalui proses eksternalisasi. Model ini juga menjelaskan bahwa *explicit knowledge* dapat ditransfer ke dalam *tacit knowledge* dengan menterjemahkan teori ke dalam praktek melalui proses internalisasi, dan *explicit knowledge* dapat ditransfer ke dalam *explicit knowledge* dengan kombinasi teori yang ada yang disebut proses kombinasi. Model matrik mengasumsikan bahwa transfer *knowledge* dalam organisasi adalah sederhana dan langsung tetapi merupakan proses yang kompleks dan rumit (McAdam & McCreedy, 1999). Meskipun masing-masing proses dapat menciptakan *knowledge*, proses penciptaan *knowledge* hanya dapat terjadi ketika keempat proses dikelola melalui interaksi organisasional yang dinamis. Proses tersebut merupakan proses yang berulang disebut *knowledge spiral* yang terjadi utamanya melalui jaringan informal dalam hubungan organisasional, dimulai dari level individu kemudian bergerak ke dalam level kelompok dan berakhir pada level organisasi. Proses ini dapat menciptakan *spiraling effect* dari akumulasi *knowledge* dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan inovasi dan pembelajaran organisasi (Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995).

Terdapat beberapa kesamaan antara model *knowledge management* Nonaka dan Boisot. Pertama, *codified* dan *uncodified knowledge* model Boisot memiliki derajat kesamaan dengan kategori *tacit* dan *explicit knowledge* model Nonaka. Kedua, kedua model berasumsi bahwa sebaran atau *diffusion of knowledge* dalam organisasi sebagai dimensi horisontal pada model.



Gambar 5.2 Model Knowledge Management Nonaka

5.3.3 Model Knowledge Management Hedlund and Nonaka

Transfer *knowledge* dalam organisasi tidak sederhana model matrik Nonaka. Transfer *knowledge* sangat rumit dan kompleks, lebih rumit dari model Nonaka yang dikembangkan untuk menjelaskan empat level *knowledge* dalam organisasi. Perspektif keempat level mengasumsikan bahwa *knowledge* dikategorikan ke dalam individu, kelompok, organisasi dan interorganisasi seperti konsumen, pemasok, pesaing. Meskipun demikian, model ini berhubungan dengan jenis *knowledge*, model ini rumit yang memisahkan dan menghubungkan jenis *knowledge* yang terbatas pada proses eksternalisasi dan kombinasi *knowledge management* model Nonaka (McAdam & McCreedy, 1999). Hedlund and Nonaka (1993) menyampaikan bahwa karakteristik *knowledge management* berimplikasi pada beragam jenis kegiatan seperti inovasi dan strategi yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Oleh karenanya, model ini menyarankan bahwa kunci keberhasilan organisasi tergantung pada bagaimana menciptakan, transfer dan mengeksploitasi sumberdaya *knowledge* organisasi.

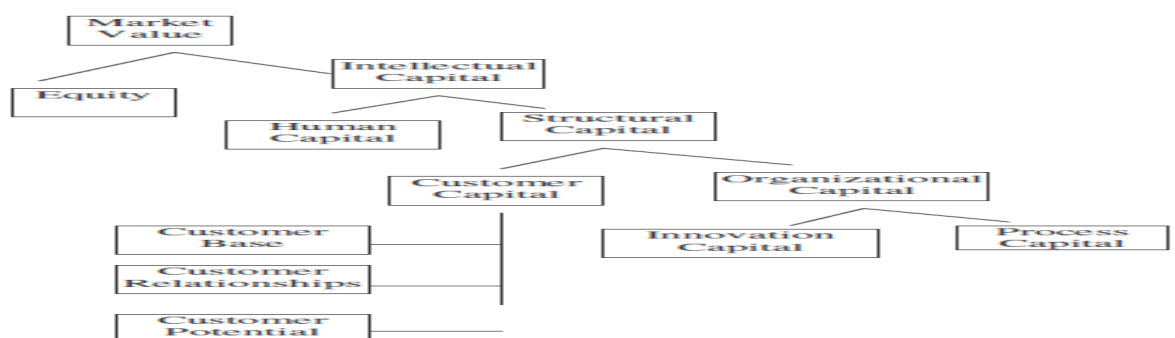
	Individual	Group	Organization	Inter-organizational Domain
Articulated knowledge	Knowing calculus	Quality Circle's documented analysis of its performance	Organization chart	Supplier's patents and documented practices
Tacit knowledge	Cross-cultural Negotiation Skills	Team coordination in complex work	Corporate Culture	Customer's attitudes to products and expectations

Gambar 5.3 Model Knowledge Management Hedlund and Nonaka

5.3.4 Model *Knowledge Management Intellectual Capital* Skandia

Knowledge management tidak hanya sekedar transfer *tacit* dan *explicit knowledge* tetapi juga termasuk *intellectual capital* (Chase, 1997; and Roos and Roos, 1997). Model *intellectual capital* dari *knowledge management* dikembangkan perusahaan Swedia yaitu Skandia dengan pendekatan untuk mengukur *intellectual capital*. Model ini fokus pada pentingnya *equity*, *human*, *customer* dan inovasi dalam mengelola aliran *knowledge* di dalam dan diluar *stakeholder*. Lank (1997) menyarankan bahwa model ini mengsumsikan pendekatan ilmiah *knowledge* dan berasumsi bahwa *intellectual capital* dapat ditransformasikan ke dalam komoditas atau aset organisasi tetapi pandangan *intellectual knowledge management* ini melupakan aspek politik dan sosial dari *knowledge management*. jadi model ini sesuai dengan model *knowledge management* Nonaka.

Model *intellectual capital* Skandia memberikan penekanan kuat pada pengukuran masing elemen seperti *human*, *customer* dan *structure* dari *knowledge management* dengan pengawasan ketat. Pendekatan ini dapat menghasilkan penyesuaian pengukuran tujuan organisasi dengan elemen tersebut. Pendekatan mekanistik untuk pengukuran ini lebih konsisten dengan proses eksternalisasi dan kombinasi model Nonaka (Lank, 1997).



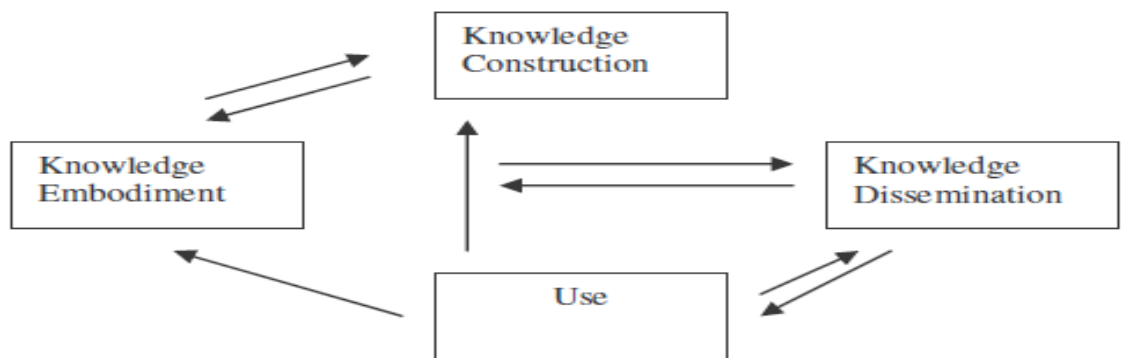
Gambar 5.4 Model *Knowledge Management Intellectual Capital* Skandia

5.3.5 Model *Knowledge Management* Demerest

Model *knowledge management* Demerest menekankan pada konstruksi *knowledge* dalam organisasi. Konstruksi ini tidak terbatas pada input ilmiah tetapi termasuk konstruksi sosial *knowledge*. Model mengasumsikan bahwa *knowledge*

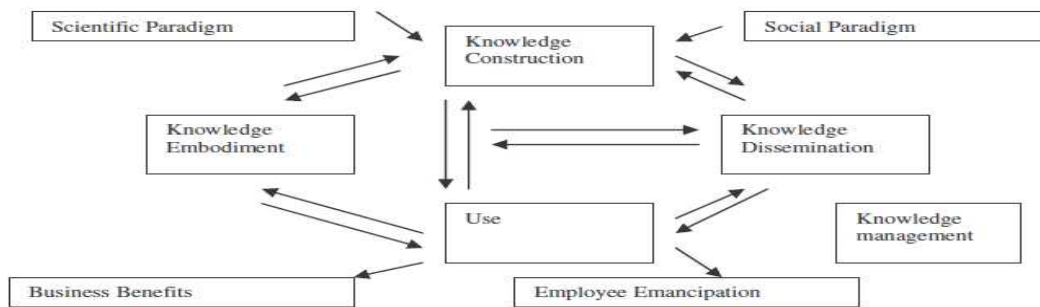
yang telah terbangun dalam wujud organisasi, tidak hanya melalui program *explicit* tetapi melalui sebuah proses pertukaran sosial (McAdam and McCreedy, 1999).

Gambar model dibawah menunjukkan sebuah proses diseminasi *knowledge* ke dalam organisasi. Akhirnya *knowledge* dapat digunakan untuk kepentingan ekonomi sebagai output organisasi. Model ini menarik karena tidak memberikan definisi *knowledge* tetapi merupakan pendekatan yang holistic sesuai kenyataan dimana aliran transfer *knowledge* mungkin beredar sangat cepat seperti pada bentuk pembelajaran organisasi.



Gambar 5.5 Model *Knowledge Management* Demerest

Model Demerest sedikit dimodifikasi dengan keterbatasan yang menunjukkan pengaruh paradigma ilmiah dan sosial dari konstruksi *knowledge*. Model juga menambahkan penggunaan elemen bisnis dan benefit karyawan. Jika *knowledge management* komit dan didukung oleh semua *stakeholder* organisasi kemudian emansipasi karyawan seharusnya ditujukan untuk benefit karyawan. Komitmen ini seharusnya tidak saling menghilangkan tetapi saling melengkapi sebagai representasi keseimbangan paradigam sosial.

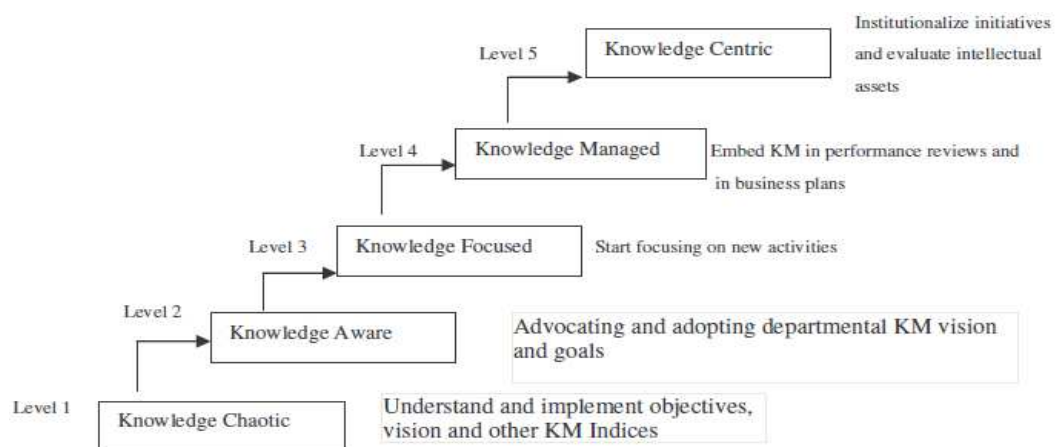


Gambar 5.6 Modifikasi Model *Knowledge Management* Demerest

5.3.6 Model *Knowledge Management* Frid

Kerangka model Frid (2003), level penilaian dan implementasi *knowledge management* dapat dipisahkan ke dalam 5 (lima) tingkatan. Kelima level tersebut adalah: *knowledge chaotic*, *knowledge aware*, *knowledge focused*, *knowledge managed*, dan *knowledge centric*. Level pertama *knowledge chaotic* menyatakan bahwa organisasi pada tingkatan ini berada dalam proses pemahaman dan implementasi dari kerangka *knowledge management* Frid yang meliputi visi *knowledge management*, tujuan *knowledge management* dan indeks *knowledge management*. Organisasi harus fokus pada adaptasi dan dukungan visi dan tujuan *knowledge management* departemen sesuai dengan kerangka penilaian model *knowledge management* Frid. Level kedua *knowledge aware* menyarankan bahwa organisasi pada level ini merupakan tingkat yang lebih tinggi dari *knowledge chaotic*. Disamping pemahaman dan implementasi dari kerangka *knowledge management* Frid yang meliputi visi *knowledge management*, tujuan *knowledge management* dan indeks *knowledge management*, adaptasi dan dukungan visi dan tujuan *knowledge management* departemen sesuai dengan kerangka penilaian model *knowledge management* Frid, organisasi pada tingkat ini fokus pada pengembangan roadmap *knowledge management* dan bekerja sama dengan bagian urusan *knowledge management*. Level ketiga, *knowledge focused* mengindikasikan bahwa organisasi seharusnya mencakup aspek implantasi dari dua tingkatan sebelumnya dan mulai fokus kegiatan pada tingkatan berikutnya. Organisasi pada level ini seharusnya melibatkan *knowledge management* ke dalam rekayasa proses, menyediakan infrastruktur awal dari *knowledge*

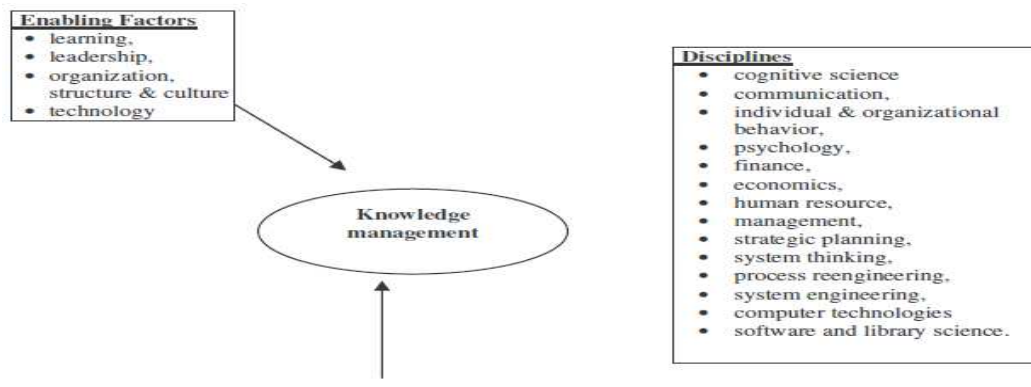
management, pelayanan dan pelatihan, dukungan awal pengikut dan komunitas *knowledge*, monitor dan laporan indeks *knowledge* dan anggaran *knowledge management*. Level keempat, *knowledge managed* mengadopsi kegiatan mendasar yang disarankan pada level pertama, kedua dan ketiga, organisasi seharusnya berusaha mencakup *knowledge management* dalam review kinerja dan merupakan bagian dari rencana bisnis. Level kelima adalah *knowledge centric* merupakan level tertinggi dari implementasi model *knowledge management* Frid, yang menyatakan bahwa organisasi harus fokus pada inisiatif keberhasilan organisasional dan penilaian aset intelektual. Aktivitas ini memberdakannya dengan aktivitas pada level lainnya, dimana semua aktivitas *knowledge management* harus dapat memberikan penekanan yang sama pada level ini.



Gambar 5.7 Model *Knowledge Management* Frid

5.3.7 Kerangka *Knowledge Management* Stankosky and Baldanza

Stankosky and Baldanza (2001) mengembangkan sebuah kerangka *knowledge management* yang membahas faktor penyebab seperti *learning*, *culture*, *leadership*, *organization* dan *technology*. Kerangka ini menunjukkan bahwa *knowledge management* meliputi cakupan luas dari bidang ilmu kognitif, komunikasi, perilaku individu dan organisasional, psikologi, keuangan, ekonomi, SDM, manajemen, strategi, sistem thinking, proses rekayasa ulang, sistem rekayasa, teknologi komputer, software dan pustaka ilmiah.



Gambar 5.8 Kerangka *Knowledge Management* Stankosky and Baldanza

Kerangka ini juga memuat empat dasar utama organisasi yang penting buat *knowledge management* seperti *leadership*, *organization structure*, *technology infrastructure* dan *learning*. *Leadership*, bertanggungjawab atas kegiatan *strategic planning* dan pendekatan *systems thinking*, merancang penggunaan terbaik dari sumberdaya, memelihara budaya dan meningkatkan dialog terbuka dan team learning, dan keberanian dalam mengambil keputusan beresiko, berbagi *learning and knowledge*. Elemen kunci untuk *leadership* adalah *strategic planning*, *communication*, *system thinking*, dan budaya organisasi. Kedua, *organization structure*, memfasilitasi interaksi personal dan mendukung komunitas yang mencakup *tacit* dan *explicit knowledge* dalam organisasi. *Organization structure* seharusnya menanamkan kepercayaan diantara individu didalam organisasi dan mendorong kebebasan pertukaran *knowledge*, juga memperhatikan pengelolaan perubahan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Elemen kunci dari *organizational structure* adalah proses, prosedur, sistem manajemen kinerja, dan komunikasi. Ketiga, *technology infrastructure*, memungkinkan pertukaran informasi tanpa melalui struktur formal. Teknologi infrastruktur seharusnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas *tacit* dan *explicit knowledge*, dan juga mendukung pertukaran *knowledge* dalam organisasi seperti *communication*, *electronic mail*, *intranet*, *internet*, *data warehousing* dan *decision support systems*. Keempat, *learning* merupakan inti dari *knowledge*. Peran dari pembelajaran adalah mengelola informasi dengan tujuan untuk

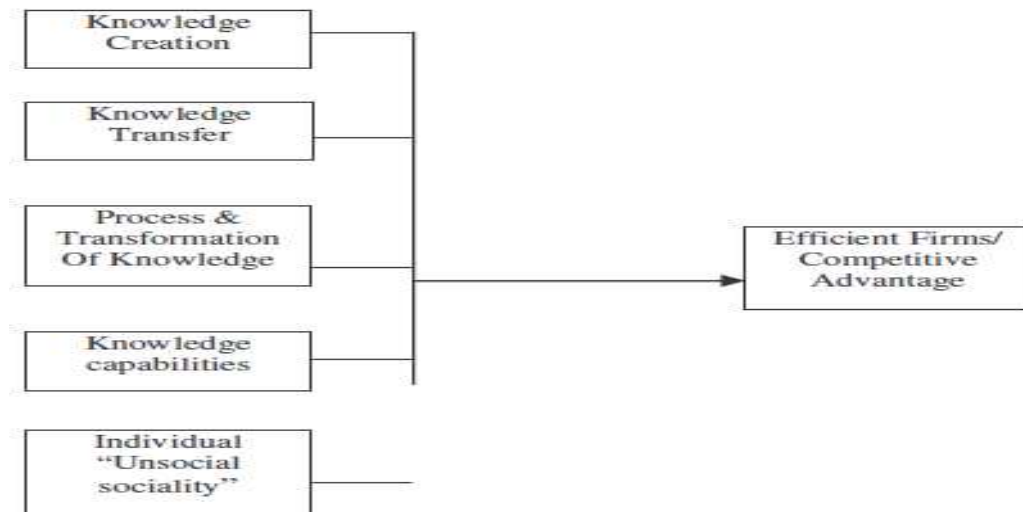
membangun organisasi dengan *knowledge* yang luas dan menggunakannya untuk *organizational learning, change and performance improvement*, seperti *learning communities, virtual teams, communication* dan budaya saling percaya dapat diidentifikasi sebagai elemen kunci.

5.3.8 Model *Knowledge Management* Kogut and Zander

Kogut and Zander (1992) merupakan salah satu peneliti yang pertama memperkenalkan dasar *knowledge-based theory* organisasi sebagai strategi penting *knowledge* dalam mencapai keunggulan bersaing. Model ini fokus pada gagasan bahwa organisasi yang lebih baik dari pesaingnya adalah yang mampu menciptakan dan mentransfer *knowledge* dalam organisasi. *Knowledge*, terdiri dari informasi dan pengetahuan, tidak hanya menyangkut individu tetapi juga menunjukkan keteraturan anggota bekerjasama dalam komunitas sosial. Organisasi sebagai komunitas sosial adalah *repository of capabilities*, ditentukan oleh *social knowledge* yang ada pada struktur hubungan individu dalam prinsip organisasi (Kogut and Zander, 1992). Prinsip organisasi mengacu pada *organizing knowledge* bahwa pencapaian koordinasi dan wacana diantara individu dengan keahlian yang berbeda dan berulang dari waktu ke waktu dalam hubungan dengan perubahan harapan dan identitas anggota organisasi (Kogut and Zander, 1996).

Pandangan ini selanjutnya diwacanakan dan diuji dalam Kogut and Zander (1993). Mereka menyatakan bahwa: 1) organisasi efisien ketika *knowledge* diciptakan dan ditransfer, 2) pemahaman biasanya dikembangkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi melalui interaksi berulang untuk transfer *knowledge* dari gagasan ke dalam proses produksi dan pasar, 3) apa yang organisasi lakukan tidak tergantung pada kegagalan pasar tetapi efisiensi dalam proses transformasi relative pada organisasi lain, 4) batas organisasi ditentukan oleh perbedaan dalam *knowledge* yang mencakup kemampuan saling melengkapi diantara pencipta dan pengguna dan tidak menyangkut kegagalan pasar. Kogut and Zander (1996) selanjutnya memperluas wacana dengan konsep identifikasi yang menyatakan bahwa individu merupakan *unsocial sociality* dimana individu memiliki keinginan untuk menjadi anggota komunitas dan pada saat yang sama

berkeinginan untuk mempertahankan nilai individualitas yang mereka miliki (Kogut and Zander, 1996). Organisasi mempersiapkan ruang bagi anggota organisasi, koordinasi, komunikasi, dan pembelajaran dalam organisasi yang dapat memberikan lebih banyak peluang bertukar dan menciptakan *knowledge* dalam organisasi.



Gambar 5.9 Model *Knowledge Management* Kogut and Zander

5.3.9 Model *Knowledge Management* Kambiz

Dengan mengadopsi *knowledge management* model Kambiz (2009), bahwa model *knowledge management* yang diimplemenasikan pada UKM terdiri dari:

1. Knowledge Construction:

- a. Knowledge Retrieval: Business Associates; Employees: experience; Internet
- b. Explicit Knowledge: Reports; documents, etc
- c. Tacit Knowledge

2. Knowledge Embodiment:

- a. Database: Client support
- b. Report: Financial report (Balancesheet report); Portofolio; Project report; Department report
- c. Organizational culture
- d. Pamphlets

e. Community history

3. Knowledge Use:

- a. Optimization: Efficiencies of process; Ease of use; Change of attitude
- b. Management and Operation: Feedback loops (departmental reports)
- c. Innovation: Product development (Library system)
- d. Decision Making: Employees expertise (Library integration, Libraries)
- e. Growth: Resources Allignment
- f. Realignment
- g. Restructuring

4. Knowledge Dissemination and Transfer:

- a. Formal Communication: Company presentation; Product information; Meetings (Internal presentation)
- b. Management Style: Autocratic
- c. Informal communication: Face to face
- d. Web Site: Customer support
- e. Push reports and news
- f. Guidelines and Procedural Manuals: Newsletters
- g. Company Library
- h. Communication channels: Departmental routes
- i. Training procedures: Support

5. Business Value:

- a. Venture capital
- b. Proprietary technology: Record management; Virtual Library
- c. Colaboration: Information back; Knowledge sharing
- d. Projects

6. Knowledge Management Barriers:

- a. KM loss: Downsizing
- b. Proprietary isolation
- c. Environmental Condition: Politics; Changing market forces; Resistance to change; Culture; Economics

- d. Traditionalists: Technology use; KM concepts
- e. Distorted Knowledge: Miscommunication (Jargons); Personal agenda
- f. Fear: People frighten to express themselves

7. Organizational Learning:

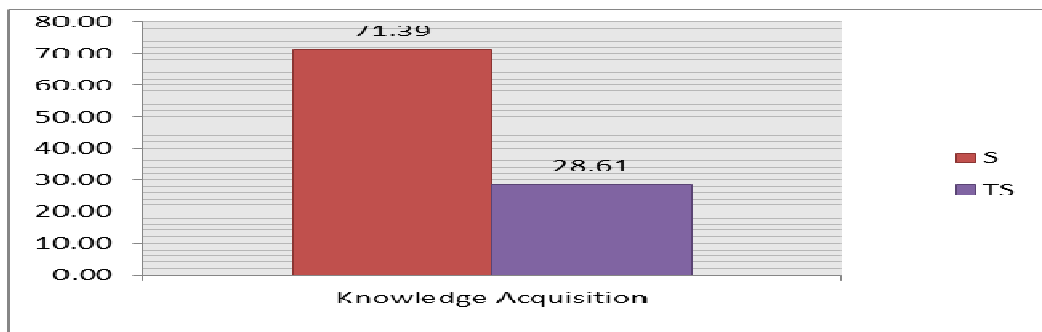
- a. Market trends: Environmental Scanning; Sociological changes; Technological changes
- b. Competition
- c. Knowledge awareness
- d. Global position

5.4 Pembahasan Pengembangan Model Knowledge Management UKM di Kabupaten Badung

Berdasarkan hasil survey dan wawancara dengan UKM yang ada di Kabupaten Badung, maka identifikasi dan pemahaman tentang *knowledge management*, dapat di ungkapkan pada dimensi *knowledge management* yang akan dijadikan elemen model *knowledge management* pada UKM di kabupaten Badung, sebagai berikut:

5.4.1 Knowledge Acquisition

Gambar 5.10 Knowledge Acquisition UKM Kabupaten Badung



Sumber: Data diolah, 2012

Berdasarkan grafik diatas, mengungkap dimensi *knowledge management* yang ada pada UKM di kabupaten Badung khususnya *knowledge acquisition* yang merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal UKM. Dari seluruh responden yang diwawancarai, sebanyak 71,39% responden

menyatakan bahwa pengetahuan UKM diperoleh dari lingkungan luar UKM, dimana *knowledge* yang diperoleh dari eksternal organisasi UKM diantaranya disebabkan:

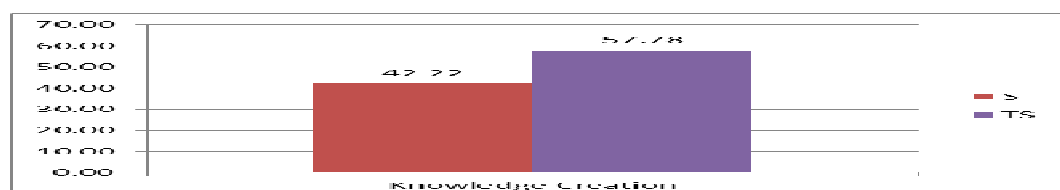
1. Karyawan UKM secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan kerja.
2. UKM di kabupaten Badung selalu mengumpulkan informasi dan *knowledge* tentang kebutuhan pelanggan.
3. UKM di kabupaten Badung selalu menganalisis wacana *knowledge* yang diperoleh.
4. UKM di kabupaten Badung selalu bekerjasama ketika informasi penting yang diperlukan tidak tersedia.
5. Karyawan UKM di kabupaten Badung selalu mengikuti kursus, seminar atau program pelatihan lain untuk mendapatkan informasi baru.

Namun demikian masih ada sekitar 28,61% responden UKM di kabupaten Badung menyatakan bahwa pengetahuan UKM tidak diperoleh dari sumber lingkungan luar UKM, melainkan diperoleh dengan mempekerjakan karyawan baru yang menguasai *knowledge* yang hilang dan dengan melakukan penelitian bekerjasama dengan perguruan tinggi dan atau pusat penelitian untuk mengungkap peluang masa depan atau untuk menghasilkan pengetahuan teknis, serta diperoleh dari pesaing sebagai sumber inspirasi dan pengetahuan dalam mengembangkan metode dan produk baru.

5.4.2 Knowledge Creation

Knowledge creation merupakan aktivitas UKM untuk mengembangkan dan menciptakan pemahaman, *skill*, dan hubungan dalam UKM seperti halnya menghasilkan pengetahuan internal dapat dilihat pada grafik dibawah.

Gambar 5.11 Knowledge Creation UKM Kabupaten Badung



Sumber: Data diolah, 2012

Berdasarkan grafik diatas, dari seluruh responden yang diwawancarai, sebanyak 42,22% responden menyatakan bahwa aktivitas UKM untuk mengembangkan, menciptakan pengetahuan, keahlian dan hubungan yang ada dalam lingkungan internal UKM di kabupaten Badung disebabkan oleh:

1. Penilaian kinerja karyawan UKM dilakukan secara rutin dan dibahas dalam pertemuan evaluasi personal.
2. Pengembangan kontribusi dilaksanakan pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting dalam organisasi UKM.
3. Analisis pembandingan (*benchmark*) pada tingkat lingkungan industri UKM.

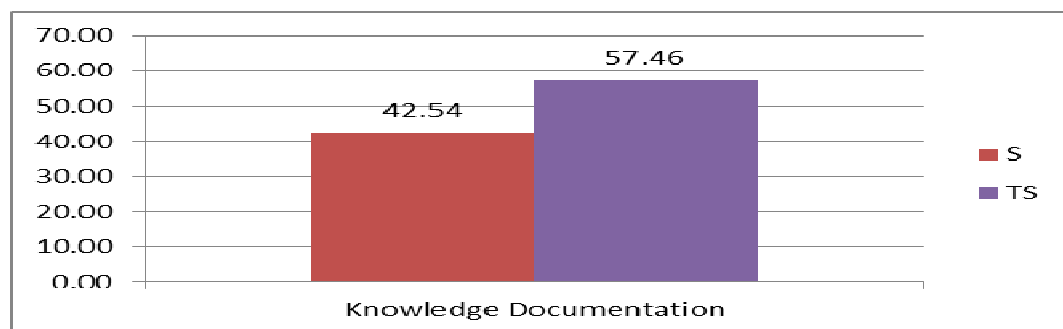
Namun demikian terdapat 57,78% responden UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu menciptakan dan mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan internal UKM dikarenakan:

1. UKM tidak membahas masalah dan kegagalan secara terbuka dalam organisasi UKM.
2. UKM tidak menugaskan karyawan untuk pekerjaan baru sesuai pengetahuan mereka.
3. UKM tidak berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas UKM.
4. UKM tidak menghargai dan mengembangkan pengetahuan baru serta menguji gagasan baru.
5. UKM tidak mengungkap masalah penting dengan menggunakan teknik simulasi atau skenario pada UKM.
6. UKM tidak mengumpulkan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru pada UKM.
7. Karyawan UKM tidak menggunakan gagasan baru untuk menyusun metode dan proses pekerjaan UKM.
8. UKM tidak merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan UKM.

5.4.3 Knowledge Documentaion

Knowledge documentation merupakan aktivitas yang mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk catatan organisasi sehingga pengetahuan dapat ditransfer dan digunakan kembali pada masa mendatang. Berdasarkan hasil analisis wawancara dengan responden UKM di kabupaten Badung, dapat dilihat pada grafik dibawah:

Gambar 5.12 Knowledge Documentation UKM Kabupaten Badung



Sumber: Data diolah, 2012

Berdasarkan grafik diatas, mengungkapkan dimensi *knowledge documentation* yang ada pada *knowledge management* UKM di kabupaten Badung. Dari seluruh responden yang diwawancara, sebanyak 42,54% responden menyatakan bahwa aktivitas UKM di kabupaten Badung telah mendokumentasikan pengetahuan sehingga dapat digunakan kembali. Aktivitas dalam *knowledge documentation* pada UKM di kabupaten Badung tersebut diantaranya yaitu: UKM menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah yang ada, dan UKM menjaga dan memelihara pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data pengetahuan.

Namun demikian terdapat 57,46% responden UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendokumentasikan pengetahuan untuk dapat dipergunakan kembali dikarenakan:

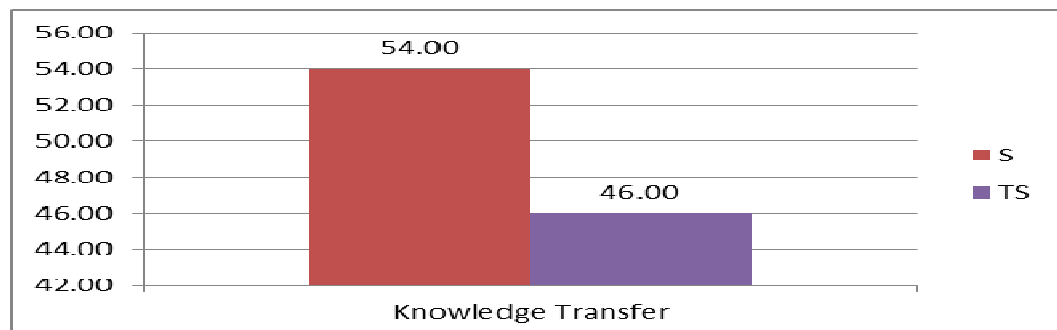
1. UKM tidak melakukan evaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang.

2. UKM tidak menyediakan buku pegangan, panduan, CD dan lainnya yang selalu dipergunakan.
3. UKM tidak memberikan informasi secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya.
4. UKM tidak mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan.
5. UKM tidak menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan produk.

5.4.4 Knowledge Transfer

Knowledge transfer merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit UKM pada berbagai tingkat organisasi UKM yang berbeda. Berdasarkan hasil analisis wawancara dengan responden UKM di kabupaten Badung, dapat dilihat pada grafik dibawah:

Gambar 5.13 Knowledge Transfer UKM Kabupaten Badung



Sumber: Data diolah, 2012

Berdasarkan grafik diatas, mengungkapkan dimensi *knowledge transfer* yang ada pada *knowledge management* UKM di kabupaten Badung. Dari seluruh responden yang diwawancara, sebanyak 54,00% responden menyatakan terdapat aktivitas UKM dalam mempertukarkan pengetahuan di dalam UKM. Terjadinya aktivitas *knowledge transfer* pada UKM di kabupaten Badung diantaranya disebabkan oleh: UKM melakukan pemaparan pengalaman organisasi, UKM menginformasikan pengetahuan tersebut kepada karyawan dan pengetahuan UKM didistribusikan baik dengan cara informal maupun formal di dalam UKM.

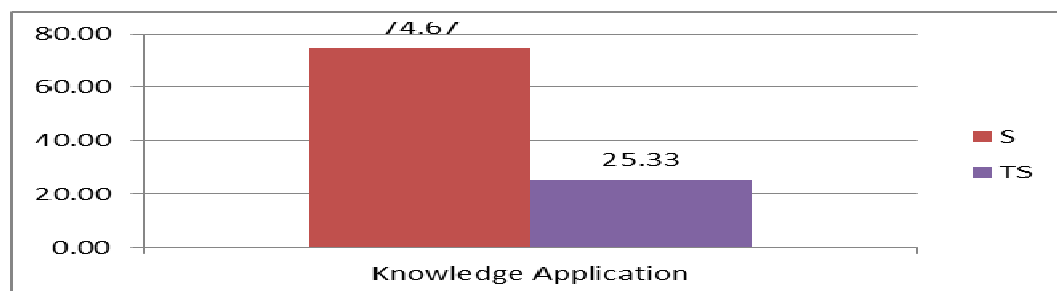
Namun demikian terdapat 46,00% responden UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendistribusikan pengetahuan di dalam organisasi UKM dikarenakan:

1. UKM tidak menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi.
2. Karyawn UKM tidak berbagi pengetahuan dengan karyawan lain.
3. UKM tidak melakukan pertemuan *update* bisnis reguler untuk mendiskusikan pengembangan produk.
4. UKM tidak melakukan *review* secara kolektif untuk membahas metode kerja.
5. Karyawan UKM tidak secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan.
6. Karyawan tidak secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan.
7. UKM tidak menggunakan alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan UKM.

5.4.5 Knowledge Application

Knowledge application merupakan aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, produk dan jasa, serta kinerja organisasi, dapat dilihat pada grafik dibawah.

Gambar 5.14 Knowledge Application UKM Kabupaten Badung



Sumber: Data diolah, 2012

Berdasarkan grafik diatas, mengungkapkan dimensi *knowledge application* yang ada pada *knowledge management* UKM di kabupaten Badung.

Dari seluruh responden yang diwawancarai, sebanyak 74,67% responden menyatakan bahwa terdapat aktivitas dalam penggunaan pengetahuan di lingkungan UKM. Aktivitas dalam *knowledge application* pada UKM di kabupaten Badung diantaranya yaitu:

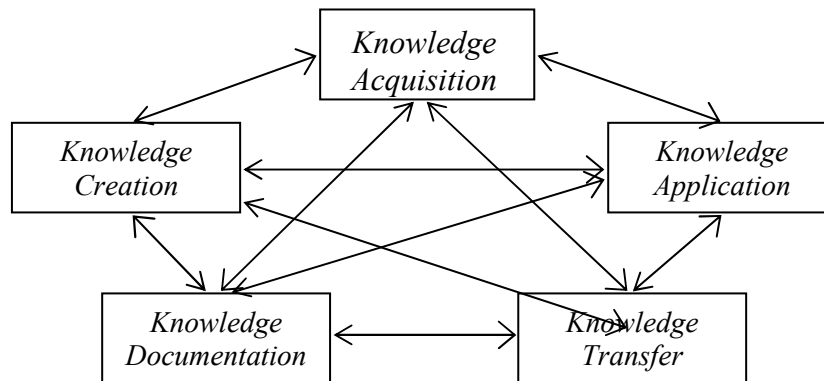
1. UKM selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, produk atau jasa.
2. UKM menggunakan masukan pelanggan untuk memperbaiki produk dan pelayanan.
3. UKM mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi.
4. UKM menggunakan tim multidisiplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan.
5. UKM memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda.
6. UKM berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda.

Namun demikian terdapat 25,33% responden UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu menggunakan pengetahuan di dalam organisasi UKM yang disebabkan oleh UKM tidak menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru, UKM tidak melakukan penelitian pemasaran pada pelanggan potensial sebelum mengembangkan produk dan jasa baru, dan UKM tidak memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen, serta UKM tidak berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian.

5.5 Model Knowledge Management

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak baik dari kalangan pemerintah daerah kabupaten Badung, para pemilik dan manajer serta karyawan UKM di Kabupaten Badung, maka peneliti dapat merancang draft model *knowledge management* UKM di kabupaten Badung. Dengan berdasarkan pada dimensi *knowledge management* yang saling terintegrasi satu dengan yang lainnya diantaranya *knowledge acquisition*, *knowledge creation*, *knowledge*

documentation, knowledge transfer dan knowledge application seperti tampak pada gambar di bawah.



Gambar 5.15 Model Knowledge Management UKM di Kabupaten Badung

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Terdapat 5 (lima) dimensi proses *knowledge management*, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *knowledge documentation*, (3) *knowledge transfer*, (4) *knowledge creation*, dan (5) *knowledge application*, masing-masing diartikan sebagai berikut:

1. *Knowledge acquisition* merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal.
2. *Knowledge creation* merupakan aktivitas yang mengembangkan dan menciptakan pemahaman, skill, dan hubungan dalam organisasi seperti halnya menghasilkan pengetahuan internal.
3. *Knowledge documentation* adalah aktivitas yang mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk catatan organisasi sehingga pengetahuan dapat ditransfer dan digunakan kembali pada masa mendatang.
4. *Knowledge transfer* merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit organisasi pada berbagai tingkat organisasi yang berbeda, sedangkan

5. *Knowldege application* didefinisikan sebagai aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, produk dan jasa, serta kinerja organisasi.

4.5.1 Indikator Dimensi KM

4.5.1.1 *Knowledge acquisition*

1. Karyawan perusahaan secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan profesional
2. Perusahaan selalu mengumpulkan informasi tentang kebutuhan pelanggan
3. Perusahaan selalu menganalisis wacana pengetahuan
4. Perusahaan menggunakan konsultan ketika informasi penting tidak tersedia
5. Perusahaan mempekerjakan karyawan baru yang menguasai pengetahuan yang hilang
6. Perusahaan melakukan penelitian (dengan perguruan tinggi dan atau pusat penelitian) untuk mengungkap peluang masa depan atau untuk menghasilkan pengetahuan teknis
7. Karyawan selalu mengikuti kursus, seminar atau program pelatihan lain untuk mendapatkan informasi baru
8. Perusahaan mempertimbangkan pesaing sebagai sumber inspirasi dalam mengembangkan metode dan produk baru

4.5.1.2 *Knowledge Documentation*

1. Perusahaan menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah
2. Perusahaan mengevaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang
3. Perusahaan mengevaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang
4. Perusahaan menginformasikan secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya
5. Perusahaan mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan

6. Perusahaan selalu menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan produk
7. Perusahaan menjaga dan memelihara peta pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data

4.5.1.3 *Knowledge Transfer*

1. Perusahaan menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi
2. Perusahaan memaparkan pengalaman organisasi dan memberitahu karyawan lain
3. Karyawan berbagi pengetahuan dengan karyawan lain
4. Pengetahuan perusahaan didistribusikan dengan cara informal
5. Pengetahuan perusahaan didistribusikan dengan cara formal
6. Perusahaan melakukan pertemuan update bisnis reguler untuk mendiskusikan pengembangan produk
7. Karyawan secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan
8. Perusahaan melakukan review secara kolektif untuk membahas metode kerja
9. Karyawan secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan
10. Perusahaan menggunakan alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan organisasi

4.5.1.4 *Knowledge Creation*

1. Kinerja karyawan dinilai secara rutin dan dibahas dalam pertemuan evaluasi personal
2. Masalah, kegagalan, dan keragu-raguan dibahas secara terbuka dalam perusahaan
3. Gagasan baru dipergunakan untuk menyusun metode dan proses pekerjaan
4. Karyawan ditugaskan untuk pekerjaan baru sesuai dengan pengetahuan mereka

5. Perusahaan berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas perusahaan
6. Karyawan dihargai untuk mengembangkan pengetahuan baru dan menguji gagasan baru
7. Perusahaan merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan
8. Perusahaan berkontribusi pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting
9. Masalah penting perusahaan diungkap dengan menggunakan teknik simulasi atau scenario
10. Perusahaan menganalisis pembandingan (*benchmark*) pada tingkat industri
11. Perusahaan melakukan pengumpulan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru

4.5.1.5 Knowledge Application

1. Perusahaan selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, produk atau jasa
2. Masukan pelanggan dipergunakan untuk memperbaiki produk dan pelayanan
3. Perusahaan menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru
4. Perusahaan melakukan penelitian pemasaran pada pelanggan potensial sebelum mengembangkan produk dan jasa baru
5. Perusahaan mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi
6. Perusahaan memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda
7. Perusahaan memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda
8. Perusahaan memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen
9. Perusahaan berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian

10. Perusahaan berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Terdapat 5 (lima) proses *knowledge management*, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *knowledge creation*, (3) *knowledge documentation*, (4) *knowledge transfer*, dan (5) *knowledge application*. *Knowledge acquisition* merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal. *Knowledge creation* merupakan aktivitas yang mengembangkan dan menciptakan pemahaman, skill, dan hubungan dalam organisasi seperti halnya menghasilkan pengetahuan internal. *Knowledge documentation* adalah aktivitas yang mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk catatan organisasi sehingga pengetahuan dapat ditransfer dan digunakan kembali pada masa mendatang. *Knowledge transfer* merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit organisasi pada berbagai tingkat organisasi yang berbeda, sedangkan *knowledge application* didefinisikan sebagai aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, produk dan jasa, serta kinerja organisasi.

Dimensi *knowledge acquisition* yang merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal UKM di Kabupaten Badung menyatakan bahwa pengetahuan UKM diperoleh dari lingkungan luar UKM, dimana *knowledge* yang diperoleh dari eksternal organisasi UKM diantaranya disebabkan karena Karyawan UKM secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan kerja, UKM di kabupaten Badung selalu mengumpulkan informasi dan *knowledge* tentang kebutuhan pelanggan, UKM di kabupaten Badung selalu menganalisis wacana *knowledge* yang diperoleh, UKM di kabupaten Badung selalu bekerjasama ketika informasi penting yang diperlukan tidak tersedia, Karyawan UKM di kabupaten Badung selalu mengikuti kursus, seminar atau

program pelatihan lain untuk mendapatkan informasi baru. Namun demikian masih ada UKM di kabupaten Badung menyatakan bahwa pengetahuan UKM tidak diperoleh dari sumber lingkungan luar UKM, melainkan diperoleh dengan mempekerjakan karyawan baru yang menguasai *knowledge* yang hilang dan dengan melakukan penelitian bekerjasama dengan perguruan tinggi dan atau pusat penelitian untuk mengungkap peluang masa depan atau untuk menghasilkan pengetahuan teknis, serta diperoleh dari pesaing sebagai sumber inspirasi dan pengetahuan dalam mengembangkan metode dan produk baru.

Pada dimensi *knowledge creation*, diungkapkan bahwa aktivitas UKM untuk mengembangkan, menciptakan pengetahuan, keahlian dan hubungan yang ada dalam lingkungan internal UKM di kabupaten Badung disebabkan oleh Penilaian kinerja karyawan UKM dilakukan secara rutin dan dibahas dalam pertemuan evaluasi personal, Pengembangan kontribusi dilaksanakan pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting dalam organisasi UKM, Analisis pembandingan (*benchmark*) pada tingkat lingkungan industri UKM. Namun demikian terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu menciptakan dan mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan internal UKM dikarenakan UKM tidak membahas masalah dan kegagalan secara terbuka dalam organisasi UKM, UKM tidak menugaskan karyawan untuk pekerjaan baru sesuai pengetahuan mereka, UKM tidak berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas UKM, UKM tidak menghargai dan mengembangkan pengetahuan baru serta menguji gagasan baru, UKM tidak mengungkap masalah penting dengan menggunakan teknik simulasi atau skenario pada UKM, UKM tidak mengumpulkan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru pada UKM, Karyawan UKM tidak menggunakan gagasan baru untuk menyusun metode dan proses pekerjaan UKM, UKM tidak merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan UKM.

Mengungkapkan dimensi *knowledge documentation* yang ada pada UKM di kabupaten Badung, dinyatakan bahwa aktivitas UKM di kabupaten Badung telah mendokumentasikan pengetahuan sehingga dapat digunakan kembali.

Aktivitas dalam *knowledge documentation* pada UKM di kabupaten Badung tersebut diantaranya yaitu: UKM menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah yang ada, dan UKM menjaga dan memelihara pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data pengetahuan. Namun demikian terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendokumentasikan pengetahuan untuk dapat dipergunakan kembali dikarenakan UKM tidak melakukan evaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang, UKM tidak menyediakan buku pegangan, panduan, CD dan lainnya yang selalu dipergunakan, UKM tidak memberikan informasi secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya, UKM tidak mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan, UKM tidak menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan produk.

Untuk dimensi *knowledge transfer* yang ada pada UKM di kabupaten Badung, menyatakan terdapat aktivitas UKM dalam mempertukarkan pengetahuan di dalam UKM. Terjadinya aktivitas *knowledge transfer* pada UKM di kabupaten Badung diantaranya disebabkan oleh: UKM melakukan pemaparan pengalaman organisasi, UKM menginformasikan pengetahuan tersebut kepada karyawan dan pengetahuan UKM didistribusikan baik dengan cara informal maupun formal di dalam UKM. Namun demikian terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendistribusikan pengetahuan di dalam organisasi UKM dikarenakan UKM tidak menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi, Karyawn UKM tidak berbagi pengetahuan dengan karyawan lain, UKM tidak melakukan pertemuan *update* bisnis reguler untuk mendiskusikan pengembangan produk, UKM tidak melakukan *review* secara kolektif untuk membahas metode kerja, Karyawan UKM tidak secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan, Karyawan tidak secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan, UKM tidak menggunakan

alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan UKM.

Sedangkan dimensi *knowledge application* yang ada pada UKM di kabupaten Badung dinyatakan bahwa terdapat aktivitas dalam penggunaan pengetahuan di lingkungan UKM. Aktivitas dalam *knowledge application* pada UKM di kabupaten Badung diantaranya yaitu UKM selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, produk atau jasa, UKM menggunakan masukan pelanggan untuk memperbaiki produk dan pelayanan, UKM mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi, UKM menggunakan tim multidisplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan, UKM memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda, UKM berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda. Namun demikian terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu menggunakan pengetahuan di dalam organisasi UKM yang disebabkan oleh UKM tidak menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru, UKM tidak melakukan penelitian pemasaran pada pelanggan potensial sebelum mengembangkan produk dan jasa baru, dan UKM tidak memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen, serta UKM tidak berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian.

6.2 Saran

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis bagi para akademisi dan peneliti untuk melakukan penggalan yang lebih mendalam mengenai hubungan *knowledge management*, sehingga teori mengenai *knowledge management* dapat diperoleh dan memberikan peran pada penciptaan nilai ilmiah (*scientifically sound*), dapat dipertahankan (*defendable*), dan dapat mengundang diskusi ilmiah dalam konteks pro dan kontra (*opposability*) serta menemukan konsep hubungan *logical consequence* atau *empirical consequence*. Implikasi teoritis selanjutnya

sebagai agenda penelitian yang akan datang adalah para akademisi maupun para peneliti dapat melakukan penelitian serupa dengan mengambil obyek yang lebih luas. Perlunya dikembangkan hubungan teoritis *knowledge management*, dikarenakan proses *knowledge management* dapat memfasilitasi pengembangan dan peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi.

Penelitian ini menggunakan obyek penelitian yang berada di Kabupaten Badung, sehingga memiliki kemungkinan mengurangi kemampuan generalisasi temuan penelitian ini. Keterbatasan lain dalam penelitian ini, dikarenakan terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian bersifat subyektif atau berdasarkan persepsi responden, sehingga dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M. and Leidner, D., 2001 Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(6), 95-116.
- Bambang Setiarso. 2006. “*Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*”. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.
- Barney, JB. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal Manage*, 17(1), pp. 99-129.
- Blackler, F. 1995 Knowledge, Knowledge Work and Organizations. *Organization Studies*, 16(6)
- Boisot, M. 1987. “*Information and Organisations: The Manager as Antropologist*”. Fontana/Collins, London.
- Burrell, G., and Morgan, G. 1989. “*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*”. Gower, Aldershot.
- Chase, R. 1997. “The Knowledge Based Organisation: An International Survey”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1. No.1.
- Clarke, P., and Staunton, N. 1989. “*Innovation in Technology and Organisation*”. Routledge, London.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. “*Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*”. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, TH., and Laurence, P. 1997. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Demerest, M. 1997. “Understanding Knowledge Management”. *Journal of Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 84-374.

- Doris, GO. 2010. "The Impact of Knowledge Management on SME Growth and Profitability: A Structural Equation Modelling Study". *Africa Journal of Business Management*, Vol. 4(16), pp. 3417-3432.
- Gomezelj, OD., and Antoncic, B. 2008. "Critical Entrepreneur Knowledge Dimensions for the SME Performance". *Ind. Manage. Data Syst*, 108(9), pp. 1182-1199.
- Egbu, CO. 2000. "The Role of IT in Strategic Knowledge Management and its Potential in the Construction Industry". UK National Conference on Objects and Integration for Architecture, Engineering and Construction". 13-14th March, BRE, Watford, UK.
- Egbu, CO. 2001. "Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in the Construction Industry: Challenges and Opportunities. Managing Knowledge: Conversation and Critiques". Proceedings of an International Conference. University of Leicester, UK, 10-11th April.
- Filius, R., de Jong, J. and Roelofs, E. 2000, "Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 7, pp. 286-95
- Frid, R., 2003, A Common KM Framework For The Government Of Canada: Frid Framework For Enterprise Knowledge Management, *Canadian Institute of Knowledge Management*, Ontario
- Galliers, R. 1992. "Information Systems Research: Issues, Methods and Practical Guidelines". Blackwell Scientific, Oxford.
- Grant, RM. 1991. "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Manage. Rev.*, 33(3), pp. 14-35.
- Hadrich, T dan Maier, R. 2005. *Integrated Modeling*. Halle, Wittenberg, Germany: Martin-Luther-Universiti.
- Hafsah. 2004. "Usaha Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah". *Buletin Infokop*, No. 25 Tahun XX.
- Hedlund, G., and Nonaka, I. 1993. "Model of Knowledge Management in the West and Japan", in Lorange, B., Chakravarthy, B., Roos, J., and Van de Ven, H. (Eds), "Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation, Macmillan, London, pp. 8-392.

- Herschel, R. and Nemati, H., 2000 Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(4), pp. 37 - 45.
- Herschel, R., Nemati, H., and Steiger, D. 2001 Managing the Tacit to Explicit Knowledge Conversion Problem: Knowledge Exchange Protocols Managing the Tacit Knowledge Problem. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 107-116.
- Hoed, BH. 1995. *"Diskusi Kelompok Terfokus"*. Fakultas Sastra Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ikhlah Kautsar, F. 2011. *"Knowledge Management sebagai Keunggulan Kompetitif pada Usaha Kecil Menengah (UKM): Implementasi dan Hambatannya"*. <http://ikhlah35e.blogstudent.mb.ipb.ac.id>, diakses 10 Pebruari 2011.
- Kambiz, T. 2009. "Knowledge Management Issues in Fast Growth SMEs". *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 2, No. 2, June, pp. 31-56.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992 Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3), 383-97.
- Kogut, B. & Zander, U. 1993 Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), p. 625-646.
- Kogut, B. & Zander, U. 1996 What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, 7(5), p. 502-23.
- Kusbiantono, Ariana L, Santoso A, Asyikin A, 2005, Tacit Knowledge, Formal Knowledge, dan Learning (Pembelajaran) Organization Pada Usaha Kecil dan Menengah(UKM): Studi Eksplorasi dari Perspektif Pengusaha UKM Sukses, LIPI Press, Jakarta
- Lank, E. 1997 Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Journal of Long Range Planning*, 30(3), pp. 406-12
- Lev, B. 2001. *"Intangibles: Management, Measurement, and Reporting"*. The Brookings Institution. Washington.
- Litosseliti, L. 2003. *"Using Focus Group in Research"*. Continuum, London.

- Marr, B., and Schiuma, G. 2001. Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations. *V. Handbook of Performance Measurement*. Ed M. Bourne. Gee, London, pp. 1-30.
- McAdam, R., and McCreedy, S. 1999. "A Critical Review of Knowledge Management Models". *The Learning Organization*, Vol. 6, Number 3, pp. 91-100.
- Miles, MB. and Huberman, MA. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications, Beverly Hills. London.
- Nelson, RR. And Winter, SG. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, p. 14–37.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Partomo, S.Tiktik. 2004. *Usaha Kecil Menengah dan Koperasi*. Working Paper Series No. 9, Pusat Studi Industri dan UKM, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti.
- Penrose, ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Willey. New York.
- Peteraf, MA. 1993. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Management Journal*, 14(3), pp. 179-188.
- Prahalad, CK., and Hamel, G. 1990. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Prichard, C., Hull, R., Chumer, M., and Willmot, H. 2000. *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*. Macmillan Press, London.
- Robby Tan, 2010, Perancangan Model Manajemen Pengetahuan menggunakan Model Nonaka Takeuchi (Studi Kasus Administrasi Akademik), *Jurnal Informatika*, Vol.6, No.1, hal: 51 - 64

- Roos, J., Roos, G., Edvinson, L., and Dragonetti, NC. 2000. *"Intelektualni Kapital"*. Institut za Intelektualni Kapital. Ljubljana.
- Rothwell, R. and Dodgson, M. 2004. *"Innovation and Size of Firm"*, in Dodgson, M (ed).
- Scarbrough, H., Swan, J., and Preston, J. 1999. *"Knowledge Management: A Literature Review"*. Institute of Personnel and Development. London.
- Smith, G., Blackman, D., and Good, B. 2003. *"Knowledge Sharing and Organisational Learning: the Impact of Social Architecture at Ordinance Survey"*. Journal of Knowledge Management Practice, Vol 4, available at www.tlinc.com/articl50htm, diakses 10 Pebruari 2011.
- Spender, JC. 1994. "Organizational Knowledge. Collective Practice and Penrose Rent". *International Business Review*, 3(4), pp. 353-367.
- Spender, JC., and Grant, M. 1996. "Knowledge and the Firm: Overview. Special Issue". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 5-9.
- Stankost, Calabrese, Baldanza. 1999. dalam "Knowledge Management A Tool for SMEs to Enhance Competitiveness". *CACCI Journal*, Vol. 1, pp. 1-12.
- Stankosky and Baldanza, 2001, *A Systems Approach To Engineering A KM System*. Unpublished manuscript
- Sugiyono. 2007. *"Memahami Penelitian Kualitatif"*. Alfabeta. Bandung.
- Sveiby, KE. 2001. "A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation". *Journal Intellectual Capital*, 2(4), pp. 344-358.
- Thomas, JB., Sussman, SW., Henderson, JC. 2001. "Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning". Knowledge Management and Sensemaking. *Organisation Science*, 12(3), pp. 331-345.
- Teece, DJ., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Tiwana, A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit"*. Second Edition, Prentice Hall. United States of America.
- Uriarte A, Filemon. 2008. *"Introduction to Knowledge Management"*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.

Von Krogh, Ichiyo, and Nonaka. 2000. dalam Bambang Setiarso. 2006. *“Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM”*. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.

Wasko, M. & Faraj, S. (2000) It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3): pp. 155-173.

LAMPIRAN A: Draft Artikel

PERSPEKTIF MSDM DALAM PENGEMBANGAN UKM BERBASIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Ida Ketut Kusumawijaya¹ dan Partiw Dwi Astuti²

STIE Triatma Mulya – Bali

idaketut_kusumawijaya@yahoo.co.id / 081394079889¹

partiw_astuti@yahoo.co.uk / 082147651004²

Abstract: *To reach competitive advantage its crucial for SME to apply owned knowledge efficiently to increase the innovation potency. On the other hand SME's limitation was understanding knowledge itself. SME required knowledge management role that matching with SME's characteristic which applicable to competitive advantage. The author's aim is to show HRM persfpective in SME development based on knowledge management. In accordance with this aim, the paper focuses on knowledge, knowledge management, knowledge management used in SME and HRM perspective in developing SME base on knowledge management. The insight that were SME has some weakness, disability fund of long-range knowledge management program and risk, HR weakness interest in IT, and weakness in investment at HR training and HR education. Faces the increasing of competitiveness, SME must can overcome the weakness, must do innovation and developed product swiftly through HRM based on knowledge management efficiently and effectively. Solution required to created competitiveness through knowledge management because knowledge is key success to win the competition. Knowledge management and HRM is important key to increase SME's competitiveness, created from HR knowledge to become organization knowledge, so that will become SME asset.*

Key word: HRM, Development, SME, Knowledge Management

Abstrak: Untuk mencapai keunggulan bersaing, penting bagi UKM mengaplikasikan *knowledge* secara efisien guna meningkatkan potensi inovasi. Pada sisi lain UKM memiliki keterbatasan dalam memahami *knowledge* mereka. UKM membutuhkan peran *knowledge management* yang disesuaikan dengan karakteristik yang dapat diaplikasikan untuk keunggulan bersaing. Tujuan penulis dalam artikel adalah untuk menunjukkan perspektif MSDM dalam pengembangan UKM berbasis *knowledge management*. Dalam mencapai tujuan tersebut, artikel ini mengkaji beberapa bahasan, fokus pada *knowledge*, *knowledge management*, penggunaan *knowledge management* pada UKM dan perspektif MSDM dalam mengembangkan UKM berbasis *knowledge management*. Kajian artikel berkenaan dengan kelemahan UKM seperti ketidakmampuan membiayai program

knowledge management jangka panjang dan resiko, ketidaktertarikan SDM UKM pada IT dan kelemahan investasi pada *training* dan pendidikan SDM UKM. Dengan semakin meningkatnya persaingan, UKM seharusnya mampu menangani kelemahan, harus dapat berinovasi dan mengembangkan produk dengan cepat melalui pengelolaan SDM berbasis *knowledge managent* dengan efisien dan efektif. Solusi yang dibutuhkan untuk menciptakan daya saing UKM melalui *knowledge management* sebab *knowledge* merupakan kunci keberhasilan memenangkan persaingan. *Knowledge management* dan MSDM adalah kunci penting untuk meningkatkan daya saing UKM yang diciptakan dari *knowledge* SDM menjadi *organization knowledge*, sehingga dapat menjadi *asset* UKM.

Kata kunci: MSDM, pengembangan, UKM, *knowledge management*

1. Pendahuluan

Usaha kecil dan menengah (UKM) pada negara berkembang, termasuk di Indonesia memiliki peran dalam meningkatkan perekonomian. UKM menyumbang pembangunan dengan menciptakan kesempatan kerja, dan menyediakan fleksibilitas kebutuhan serta inovasi dalam perekonomian secara keseluruhan (Partomo, 2004). Namun dibandingkan dengan usaha skala besar, UKM memiliki beberapa kelemahan, antara lain ketidakmampuan mendanai program *knowledge management* jangka panjang dan beresiko, kelemahan dalam kompetensi TI, dan kelemahan dalam investasi pada pelatihan dan pendidikan (Egbu, 2001). Kelemahan lainnya, kebanyakan UKM kurang pengalaman dalam manajemen, adanya ketidakseimbangan jika bekerjasama dengan perusahaan besar, kesulitan dalam memenuhi peraturan yang bersifat kompleks dan berhubungan dengan biaya pemenuhan kepatuhan (Rothwell & Dodgson, 1994).

Departemen Perindustrian dan Perdagangan mengelompokan permasalahan UKM ke dalam dua kategori, yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Masalah internal adalah masalah yang dapat dipengaruhi oleh pengusaha, sedangkan masalah eksternal adalah masalah yang bagi pengusaha adalah *given*. Masalah internal antara lain : 1). Kesadaran dan kemauan pengusaha untuk menerapkan *knowledge* dan teknologi tepat guna di perusahaan masih sangat terbatas, 2). Keterbatasan modal untuk melakukan perbaikan teknologi, 3). Kurangnya kemampuan pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha, dan 4). Lemahnya akses dan terbatasnya informasi tentang sumber teknologi dan

knowledge. Sedangkan masalah eksternal antara lain : 1). Sebagian hasil penelitian dan pengembangan yang ada hingga saat ini bukan yang diperlukan UKM, 2). Proses alih teknologi kepada UKM belum optimal, antara lain keterbatasan tenaga pendamping di lapangan, 3). Publikasi hasil penelitian dan pengembangan masih terbatas dan penyebarannya belum menjangkau UKM di seluruh wilayah, dan 4). Skim pembiayaan untuk pengembangan *knowledge* dan teknologi termasuk pembelian mesin baru untuk UKM masih terbatas. Berdasarkan fenomena diatas maka tulisan ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami perspektif MSDM dalam pengembangan UKM berbasis *knowledge management*.

2. Kajian Knowledge

Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Laurence, 1997). Aktivitas penciptaan *knowledge* terjadi dalam dan antara sumber daya manusia (SDM). *Knowledge* diperoleh dari SDM atau kelompok yang mengetahui (*knowers*) dan seringkali dalam rutinitas organisasi serta disampaikan melalui media terstruktur seperti dokumen buku, kontak pribadi dari pembicaraan sampai pemagangan. Dua jenis *knowledge*, yaitu: a). ***Tacit Knowledge***, *knowledge* yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang paling penting untuk kreativitas dan inovasi. Pandangan subyektif, intuisi, prasangka, dugaan, firasat, bahasa tubuh merupakan *knowledge* jenis ini. b) ***Explicit Knowledge***, merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk. *Explicit knowledge* adalah *knowledge* yang telah dikodifikasikan dalam dokumen, *database*, *e-mail*, foto, lukisan, dan sebagainya.

Terdapat 4 level *knowledge*, yaitu : **1) Know what**, menggambarkan *knowledge* kognitif. *Knowledge* ini sangat penting, namun tidak cukup untuk memenangkan persaingan, diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran, dan kualifikasi formal. **2). Know how**, menggambarkan kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis ke dunia nyata, sehingga disebut sebagai level aplikasi praktis. **3). Know why**, menggambarkan *knowledge* terdalam dari hubungan sebab akibat yang mendasari kisaran tanggungjawab SDM, yang memungkinkan tiap SDM berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi bagi permasalahan baru. **4). Care why**, menggambarkan kreativitas SDM yang ada di dalam perusahaan, yang memungkinkan terjadi inovasi radikal melalui lompatan imajinatif dan pemikiran lateral.

3. Kajian Knowledge Management

Knowledge management didefinisikan sebagai proses praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, yang dilakukan oleh SDM dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, Swan & Preston, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan hal vital untuk mengerjakan proyek secara efisien dan untuk memperbaiki daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001). *Knowledge management* memperkenalkan inovasi dan kewirausahaan, membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi SDM (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tiwana (1999) mendefinisikan *knowledge management* sebagai proses mengelola *knowledge* organisasi melalui manajemen SDM untuk menciptakan nilai bisnis dan mendukung keunggulan kompetitif melalui penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian *knowledge* yang diperoleh dari interaksi pelanggan untuk memaksimalkan pertumbuhan dan nilai bisnis.

Penciptaan *knowledge* organisasional terdiri dari berbagi pengetahuan, menciptakan konsep, mengembangkan konsep, membangun *prototype*, dan

melakukan penyebaran *knowledge* di berbagai fungsi dan tingkat organisasi (Von Krogh, Ichiyo & Nonaka, 2000 dalam Bambang, 2006). *Knowledge management* dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing UKM dengan menerapkan *IRSA (identity, reflect, share, and apply)* (Bambang, 2006). **Identifikasi**, *knowledge asset* yang ada di UKM yang sebagian besar berada dalam memori SDM atau berbentuk *tacit knowledge*, pengalaman, kreativitas pegawai, catatan, dokumen, manual, laporan, hasil penelitian diidentifikasi dan diinventarisir dengan baik dan dibuat pemetaan *knowledge*. **Reflect**, *tacit knowledge* diubah ke *explicit knowledge* agar dengan mudah dibagi dengan SDM yang lain tentang *knowledge* yang dibutuhkan. **Share dan Application**, terdapat sistem atau mekanisme sehingga SDM dapat mengakses *knowledge based system* yang tersedia, aplikasi *knowledge asset* untuk meningkatkan kinerja perusahaan perlu dibentuk dan dibuat sistem berbasis *knowledge (knowledge based systems)*, kinerja *intangible assets* terus ditingkatkan dan disosialisasikan secara periodik dan adanya *audit system knowledge performance*.

4. Kajian UKM Berbasis *Knowledge Management*

Boisot (1987) mengembangkan model kategori *knowledge* yang menunjukkan *knowledge* terdiri dari *knowledge* yang dapat dikodifikasikan (*codified knowledge*), maupun yang tidak dapat dikodifikasikan (*uncodified knowledge*), dan *knowledge* yang dapat dibagikan (*diffused knowledge*) maupun *knowledge* yang tidak dapat dibagikan (*undiffused knowledge*) dalam organisasi.

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan model *knowledge management* yang menyatakan bahwa *knowledge* terdiri dari elemen *tacit* dan *explicit* dan mengasumsikan bahwa *tacit knowledge* dapat ditransfer melalui proses sosialisasi ke dalam *tacit knowledge* lainnya dan *tacit knowledge* dapat menjadi *explicit knowledge* melalui proses eksternalisasi. Model mengasumsikan *explicit knowledge* dapat ditransfer ke *tacit knowledge* lainnya melalui proses internalisasi, dan ditransfer ke *explicit knowledge* lainnya melalui proses kombinasi.

Model *knowledge* di atas merupakan model *knowledge management* umum, disusun tidak berdasarkan pada kondisi spesifik sebuah usaha. Pengembangan model *knowledge management* UKM dilakukan Kambiz (2009) di Teheran yang membuktikan bahwa UKM mengakui bahwa dengan memperoleh, menyimpan, membagi, dan mendiseminasikan *knowledge* dapat membawa inovasi dan produktifitas lebih baik, namun pimpinan UKM tidak menyiapkan investasi jangka panjang untuk tujuan *knowledge management* sehingga UKM kesulitan untuk memperoleh nilai tambah. Aktivitas *knowledge management* cenderung terjadi dengan cara informal. Model tersebut mengajukan dimensi nilai bisnis, diseminasi dan transfer *knowledge*, penggunaan *knowledge*, konstruksi *knowledge*, pembelajaran organisasi, kendala *knowledge management*, dan wujud *knowledge*. Penelitian Doris (2010) mengajukan model *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja UKM di Slovenia, terdiri dari dimensi penggunaan *knowledge*, akuisisi *knowledge* pada SDM, penyimpanan *knowledge*, motivasi, pengukuran efisiensi implementasi *knowledge management*, dan transfer *knowledge*.

Penelitian yang melakukan pengembangan model *knowledge management* UKM masih sangat langka. Padahal UKM sangat memerlukan model *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif, mengingat pada umumnya UKM tidak memiliki sumber keuangan yang mencukupi untuk menghasilkan produk yang berkualitas. UKM harus mampu menggali dan memanfaatkan *knowledge* yang ada sehingga dapat digunakan untuk melakukan inovasi pengembangan produk. Oleh karenanya dibutuhkan pengembangan model *knowledge management* UKM yang terintegrasi dengan manajemen SDM (Jha, Sumi, 2011) dan dapat digunakan untuk membina dan memberdayakan UKM dalam mencapai keunggulan kompetitif.

5. Perspektif MSDM Dalam Pengembangan UKM Berbasis *Knowledge Management*

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, maka UKM harus dapat mengatasi kelemahan untuk mencapai keunggulan kompetitif. UKM harus

mampu melakukan inovasi dan mengembangkan produk dengan cepat. Inovasi dan pengembangan produk yang cepat dapat dilakukan dengan melakukan akselerasi dengan *knowledge* yang dikelola dengan efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa UKM memerlukan *knowledge management*. *Knowledge management* merupakan proses manajemen SDM (MSDM) menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan atau intelektual (Galia, et al, 2003; Uriarte, 2008; Ferdows SS, et al, 2010). Meskipun proses *knowledge management* tidak mudah, namun jika UKM tidak memeliharanya, maka akan membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Kambiz, 2009). Oleh karenanya, maka diperlukan pemahaman MSDM dalam mengembangkan UKM berbasis *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pada kebanyakan UKM, khususnya UKM di Indonesia sama sekali tidak menerapkan sistem organisasi dan manajemen yang umum diterapkan di dalam dunia bisnis modern (Ikhlash, 2011). Hal tersebut kemudian memunculkan berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal yang seringkali menghambat pertumbuhan dan perkembangan UKM. Permasalahan internal UKM, antara lain kurangnya pemodal, SDM yang terbatas, dan lemahnya jaringan usaha, sedangkan permasalahan eksternal UKM antara lain iklim usaha yang belum sepenuhnya kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana usaha, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, produk dengan umur pendek, dan terbatasnya akses pasar (Hafsah, 2004).

Salah satu permasalahan dalam lingkungan internal UKM yang paling krusial adalah keterbatasan penguasaan *knowledge*. Keberadaan UKM juga terancam ketika perusahaan melalui produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dengan harga penawaran terjangkau memasuki pasar Indonesia. Oleh karenanya diperlukan solusi untuk menciptakan daya saing melalui *knowledge management* karena untuk saat ini penguasaan *knowledge* merupakan kunci untuk memenangkan persaingan (Jha, Sumi, 2011). Keefektifan pengelolaan *knowledge* dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing UKM. *Knowledge* dan teknologi diciptakan dari *knowledge* SDM yang harus dikelola

menjadi *knowledge* perusahaan sehingga akan menjadi aset UKM. *Knowledge* merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para pakar pada bidangnya, oleh karena itu, UKM akan berkelanjutan apabila menggunakan informasi atau pengalaman tersebut guna terciptanya kompetensi UKM (Bambang, 2006). Pengelolaan *knowledge* secara efektif dan efisien melalui MSDM menjadikan *knowledge* yang bersifat *tacit* dapat dikonversi ke *tacit knowledge* lainnya atau *explicit knowledge* melalui sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Selama ini *knowledge management* telah berhasil diterapkan pada perusahaan besar. Namun, belum banyak UKM yang menerapkannya. Padahal UKM pada dasarnya memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* dalam operasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan karena ditinjau dari sisi manajemen sumber daya manusia (MSDM), pada sebagian besar UKM manajemennya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentralisasi dan jenjang manajemen lebih sedikit. Oleh karenanya, dalam UKM, pemilik berperan penting dalam implementasi *knowledge management*. Dengan keterbatasan yang ada, manajemen UKM lebih berfokus pada isu strategis yang berhubungan dengan *knowledge management*. Struktur pada UKM yang sederhana, datar, dan kurang kompleks juga akan turut memfasilitasi inisiatif perubahan diantara organisasi yang disebabkan karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal akan menjadi lebih mudah untuk dicapai. Ditinjau dari sisi kultur, SDM dalam UKM biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal tersebut akan mempermudah menciptakan kultur berbagi *knowledge*.

UKM memiliki karakteristik tersendiri yang membuatnya berbeda dengan perusahaan besar. Salah satu karakteristik yang sering dijumpai diantaranya adalah mayoritas UKM merupakan bisnis keluarga, dimiliki dan dikelola oleh SDM keluarga. SDM keluarga umumnya tidak bersedia menggunakan atau merekrut profesional yang akan mengelola *knowledge* dalam perusahaan. Bahkan

jika UKM menggunakan atau merekrut profesional pun, pemilik tidak akan bersedia berbagi *knowledge* yang dimilikinya kepada SDM yang bukan anggota keluarganya. Padahal dengan keterbatasan sumber daya keuangan, yang sangat memungkinkan bagi UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan *knowledge* yang dimilikinya melalui manajemen SDM (MSDM).

6. Kesimpulan

Keberadaan dan manfaat *knowledge* yang digunakan oleh UKM adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tindakan perbaikan pemanfaatan *knowledge* UKM dengan memberikan pemahaman mengenai persepsi UKM terhadap *knowledge management* yang bermanfaat untuk pemahaman pemilik usaha mengenai *knowledge management* dan visi pemilik usaha dalam kaitannya dengan *knowledge management* UKM melalui pengelolaan SDM dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif UKM harus mengetahui *knowledge assetnya*, menentukan bagaimana mengelola SDM (MSDM) dan menggunakan aset tersebut untuk memaksimalkan *return*.

UKM memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada sebagian besar UKM manajernya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentral dan jenjang manajemen lebih sedikit. Dalam UKM pemilik berperan penting dalam implementasi *knowledge management*. Struktur pada UKM yang sederhana, datar, dan kurang kompleks juga akan turut memfasilitasi inisiatif perubahan diantara organisasi yang disebabkan karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal akan menjadi lebih mudah untuk dicapai. Ditinjau dari sisi kultur, sejumlah SDM dalam UKM biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*.

Daftar Pustaka

Bambang Setiarso. 2006. Knowledge Management dan Intellectual Capital untuk Pemberdayaan UKM. *Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia*, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.

- Boisot, M. 1987. *Information and Organisations: The Manager as Antropologist*. Fontana/Collins, London.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences. *International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality*. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, TH., and Laurence, P. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Doris, GO. 2010. The Impact of Knowledge Management on SME Growth and Profitability: A Structural Equation Modelling Study. *Africa Journal of Business Management*, Vol. 4(16), pp. 3417-3432.
- Egbu, CO. 2000. The Role of IT in Strategic Knowledge Management and its Potential in the Construction Industry. *UK National Conference on Objects and Integration for Architecture, Engineering and Construction. 13-14th March*, BRE, Watford, UK.
- Egbu, CO. 2001. Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in the Construction Industry: Challenges and Opportunities. *Proceedings of an International Conference*. University of Leicester, UK, 10-11th April.
- Ferdows, SS and Das S, 2010, Knowledge Management and Human Resource Management, *International Journal of Information Technology and Knowledge Management* July-December 2010, Volume 3, No. 2, pp. 715-71.
- Galia, F and Legros D, 2003, Knowledge Management and Human Resource Management Practices Innovation Perspective: Evidence From France, *DRUID Summer Conference 12-14 June 2003*, Copenhagen/Elsinore
- Hafsah. 2004. Usaha Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah. *Buletin Infokop*, No. 25 Tahun XX.
- Ikhlah Kautsar, F. 2011. *Knowledge Management sebagai Keunggulan Kompetitif pada Usaha Kecil Menengah (UKM): Implementasi dan Hambatannya*. <http://ikhlah35e.blogstudent.mb.ipb.ac.id>, diakses 10 Pebruari 2011.
- Jha, Sumi, 2011, Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration, *IJMBS* Vol. 1, Issue 2, June 2011, pg.56-60
- Kambiz, T. 2009. Knowledge Management Issues in Fast Growth SMEs. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 2, No. 2, June, pp. 31-56.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Partomo, S.Tiktik. 2004. Usaha Kecil Menengah dan Koperasi. *Working Paper Series No. 9, Pusat Studi Industri dan UKM*, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti.

- Rothwell, R. and Dodgson, M. 2004. *Innovation and Size of Firm*, in Dodgson, M (ed).
- Scarborough, H., Swan, J., and Preston, J. 1999. Knowledge Management: A Literature Review. *Institute of Personnel and Development*. London.
- Tiwana, A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit*. Second Edition, Prentice Hall. United States of America.
- Uriarte A, Filemon. 2008. Introduction to Knowledge Management. *ASEAN Foundation*, Jakarta, Indonesia.
- Von Krogh, Ichiyo, and Nonaka. 2000. dalam Bambang Setiarso. 2006. Knowledge Management dan Intellectual Capital untuk Pemberdayaan UKM. *Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia*, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.

BIOGRAFI PENULIS

Ida Ketut Kusumawijaya adalah dosen di Jurusan Manajemen STIE Triatma Mulya Bali, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Padjajaran Bandung tahun 2011. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada Manajemen SDM, Perilaku Organisasi, Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategi dan Metodologi Penelitian Bisnis. Untuk informasi lebih lanjut beliau dapat dihubungi melalui idaketut_kusumawijaya@yahoo.co.id

Partiwi Dwi Astuti adalah dosen di Jurusan Akuntansi STIE Triatma Mulya Bali, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Magister Sain Ilmu Akuntansi dari Universitas Diponegoro Semarang tahun 2004. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada Akuntansi Manajemen, Akuntansi Biaya, Perpajakan dan Metodologi Penelitian Bisnis. Untuk informasi lebih lanjut beliau dapat dihubungi melalui partiwi_astuti@yahoo.co.uk

LAMPIRAN B: Sinopsis Penelitian Lanjutan

Rancangan Judul Penelitian:

Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis Scorecard

Ringkasan:

Penelitian ini memiliki urgensi untuk dilakukan yaitu untuk memperjelas implementasi indikator kinerja SDM sektor publik, sehingga SDM sektor publik secara aktif dapat mengelola tanggung jawab terhadap pencapaian kinerja unggul dan sektor publik dapat mengetahui kontribusi SDM terhadap implementasi strategi. Urgensi lain dari penelitian ini dilakukan adalah untuk memastikan suatu pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* yang dapat menghasilkan kinerja yang obyektif dan komprehensif dalam menilai kontribusi SDM terhadap pencapaian strategi sektor publik.

Tujuan jangka panjang penelitian adalah menemukan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. Target khusus yang ingin dicapai adalah dihasilkannya model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di berkala ilmiah nasional serta buku teks. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Untuk mencapai tujuan penelitian, desain penelitian untuk tahun pertama adalah melaksanakan identifikasi dan pemahaman visi dan misi serta strategi organisasi sektor publik, mengembangkan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. Tahun kedua dilakukan pengujian model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* yang telah dihasilkan di tahun pertama.