

LAPORAN AKHIR
HIBAH BERSAING



PENGEMBANGAN MODEL *KNOWLEDGE MANAGEMENT* UKM
UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun

Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE, MM NIDN: 0810047001 (Ketua Tim)
Partiwi Dwi Astuti, SE, MSi, Ak NIDN: 0830107801 (Anggota Tim)

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA
Desember, 2013

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengembangan Model *Knowledge Management* UKM
Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif

Peneliti

Nama Lengkap : Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIDN : 0810047001
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 081394079889
Alamat surel (e-mail) : ik_kusumawijaya@yahoo.com

Anggota (1):

Nama Lengkap : Partiwi Dwi Astuti, SE., M.Si., Ak, CA
NIDN : 0830107801
Perguruan Tinggi : STIE Triatma Mulya

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 50.000.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp 75.000.000,00

Mengetahui,
Ketua STIE Triatma Mulya




Drs. Ketut Putra Suarhana, MM
NIK. 92.04.00001

Badung, 15 Desember 2013
Ketua,




Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIK. 00.02.00070

Menyetujui,
Kepala LP2M



**LEMBAGA PENELITIAN
DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
(LP2M)**
STIE Triatma Mulya



Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIK. 00.02.00070

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*

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran 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. Partiwi Dwi Astuti, SE., M.Si., AK., CA, selaku *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, 15 Desember 2013

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN	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.....	 4
2.1 Teori yang Mendasari <i>Knowldege Management</i>	4
2.2 <i>Knowledge</i>	4
2.3 <i>Knowledge Management</i>	5
2.4 Permasalahan <i>Knowledge Management</i> UKM	7
2.5 Studi Pendahuluan yang Telah Dilaksanakan	8
 BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	 10
3.1 Tujuan Penelitian	10
3.2 Manfaat Penelitian	10
 BAB IV METODE PENELITIAN	 11
4.1 Metode	11
4.2 Lokasi Penelitian.....	12
4.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	12
4.4 Teknik Analisis Data.....	13
4.5 Pengujian Keabsahan Data	13
4.6 Desain Penelitian	14
 BAB V HASIL YANG DICAPAI.....	 16
5.1 Mengidentifikasi dan memahami bagaimana <i>knowledge</i> digunakan dalam UKM	16
5.2 Memahami persepsi UKM terhadap <i>knowledge management</i>	21
5.3 Mengembangkan Model <i>Knowledge Management</i> Yang Sesuai Untuk UKM	
Dalam Rangka Mencapai Keunggulan Kompetitif.....	24
5.3.1 Model Kategori <i>Knowledge</i> Boisot	26
5.3.2 Model <i>Knowledge Management</i> Nonaka	26
5.3.3 Model <i>Knowledge Management</i> Hedlund and Nonaka.....	27
5.3.4 Model <i>Knowledge Management Intellectual Capital</i> Skandia.....	28
5.3.5 Model <i>Knowledge Management</i> Demerest	29
5.3.6 Model <i>Knowledge Management</i> Frid	30
5.3.7 Kerangka <i>Knowledge Management</i> Stankosky and Baldanza	31
5.3.8 Model <i>Knowledge Management</i> Kogut and Zander.....	32
5.3.9 Model <i>Knowledge Management</i> Kambiz	34
5.4 Pengembangan Model <i>Knowledge Management</i> UKM di Kabupaten Badung.....	35
5.4.1 <i>Knowledge Acquisition</i>	35
5.4.2 <i>Knowledge Creation</i>	36
5.4.3 <i>Knowledge Documentaion</i>	38

5.4.4 <i>Knowledge Transfer</i>	39
5.4.5 <i>Knowledge Application</i>	40
5.5 Model <i>Knowledge Management</i> UKM di Kabupaten Badung	41
BAB VI RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	45
6.1 Rencana Tahapan Penelitian Berikutnya	45
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	46
7.1 Kesimpulan	46
7.2 Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	50
LAMPIRAN	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar	4.1	Langkah-langkah Analisis Data	17
Gambar	4.2	Bagan Alir Penelitian Tahun ke dua	19
Gambar	5.1	Model Kategori <i>Knowledge</i> Boisot.....	33
Gambar	5.2	Model <i>Knowledge Management</i> Nonaka.....	34
Gambar	5.3	Model <i>Knowledge Management</i> Hedlund and Nonaka	34
Gambar	5.4	Model <i>Knowledge Management Intellectual Capital</i> Skandia	35
Gambar	5.5	Model <i>Knowledge Management</i> Demerest	36
Gambar	5.6	Modifikasi Model <i>Knowledge Management</i> Demerest	37
Gambar	5.7	Model <i>Knowledge Management</i> Frid.....	38
Gambar	5.8	Kerangka <i>Knowledge Management</i> Stankosky and Baldanza	38
Gambar	5.9	Model <i>Knowledge Management</i> Kogut and Zander	41
Gambar	5.10	<i>Knowledge Acquisition</i> UKM Kabupaten Badung	43
Gambar	5.11	<i>Knowledge Creation</i> UKM Kabupaten Badung	44
Gambar	5.12	<i>Knowledge Documentation</i> UKM Kabupaten Badung	46
Gambar	5.13	<i>Knowledge Transfer</i> UKM Kabupaten Badung.....	47
Gambar	5.14	<i>Knowledge Application</i> UKM Kabupaten Badung	48
Gambar	5.15	Model <i>Knowledge Management</i> UKM di Kabupaten Badung	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Draft Artikel	55
Lampiran	<i>Letter of Acceptance</i>	75
Lampiran	Cover Proceeding Seminar Nasional FMI 5.....	76
Lampiran	Sertifikat Seminar Nasional FMI 5	78
Lampiran	Formulir Evaluasi Atas Capaian Luaran Kegiatan.....	79
Lampiran	Lampiran Draft Buku	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 asset*nya, 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 (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-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 efektivitasnya (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*

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 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.

Knowledge 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,

kegiatan 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 mencakup 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

Berdasarkan hasil pada tahun pertama, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk menemukan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Namun, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. 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 kesubyektifan 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 kesubyektifan 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.

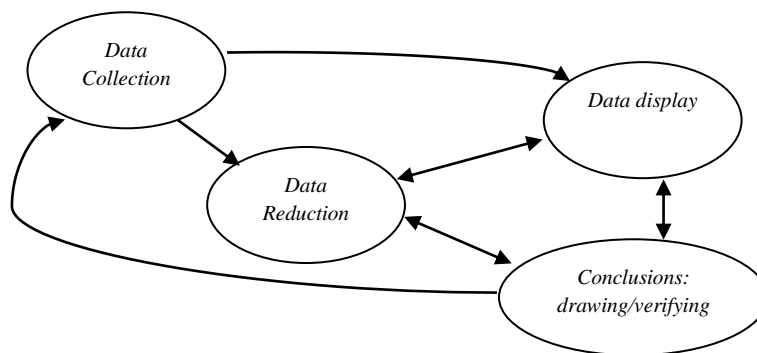
4.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

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

Penelitian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

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.

Langkah 4 : Merevisi dan Formulasi Model Knowledge Management UKM

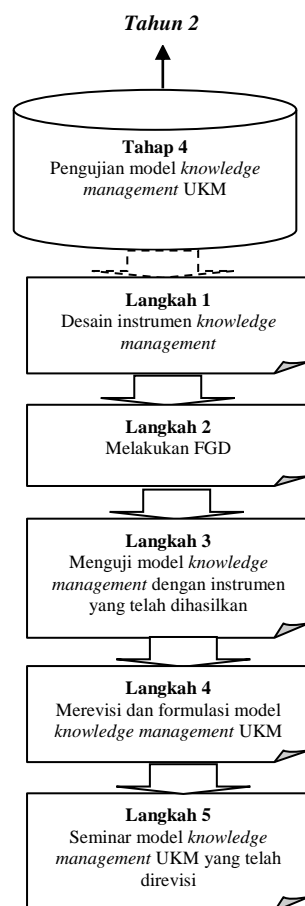
Setelah dilakukan analisis atas model *knowledge management* yang telah disusun sebelumnya dengan menggunakan SEM, maka akan diketahui elemen, subsistem, sistem atau konsep utama yang sesuai dan yang tidak sesuai untuk *knowledge management*. Model *knowledge management* yang telah disusun sebelumnya 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.

Tahap 4 (pengujian model *knowledge management* UKM) dilaksanakan pada tahun kedua hibah. Secara garis besar, pengujian *model knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif mengikuti bagan alir penelitian sebagai berikut.



Gambar 4.2 Bagan Alir Penelitian Tahun ke dua

BAB V

HASIL YANG DICAPAI

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 dibakukan 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, penyebaran *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 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 dipimpinnya. 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 *knowledge 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 pembandingan (*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
	Personal Knowledge	Common Sense
Uncodified	Undiffused	Diffused

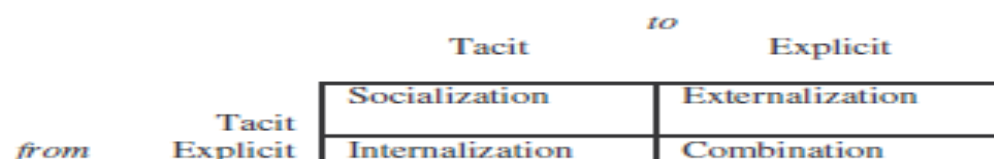
Gambar 5.1 Model Kategori *Knowledge* Boisot

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 sesederhana 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.

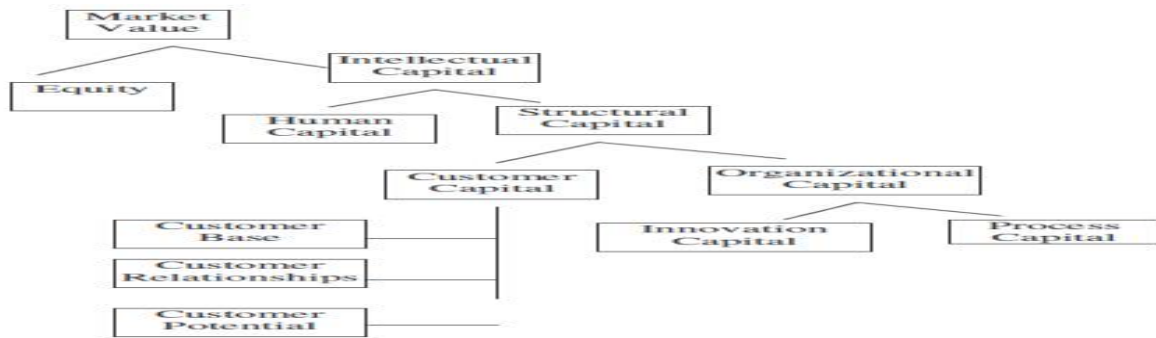
	Individual	Group	Organization	Inter-organizational Domain
Articulated knowledge	Knowing calculus	Quality Circle's documented analysis of its performance	Organization chart	Supplier's patents and documented practices
Tacit knowledge	Cross-cultural Negotiation Skills	Team coordination in complex work	Corporate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

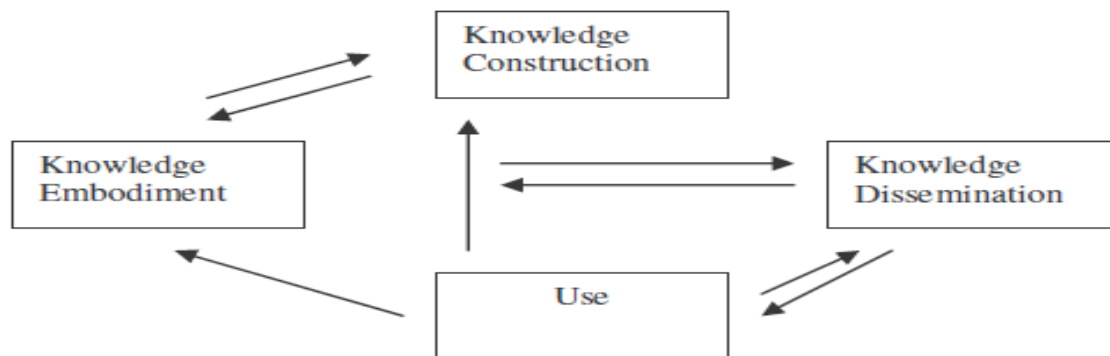


Gambar 5.4 Model *Knowledge Management Intellectual Capital* Skandia

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).

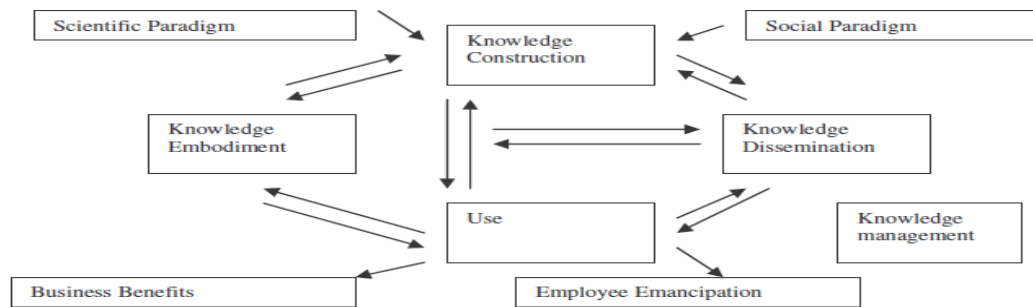
Gambar model dibawah menunjukkan sebuah proses diseminasi *knowledge* ke dalam organisasi. Akhirnya *knowledge* dapat digunakan untuk kepentingan ekonomi sebagai output organisasi. Model ini menarik karena tidak memberikan definisi *knowledge* tetapi merupakan pendekatan yang holistic sesuai kenyataan 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 paradigm sosial.

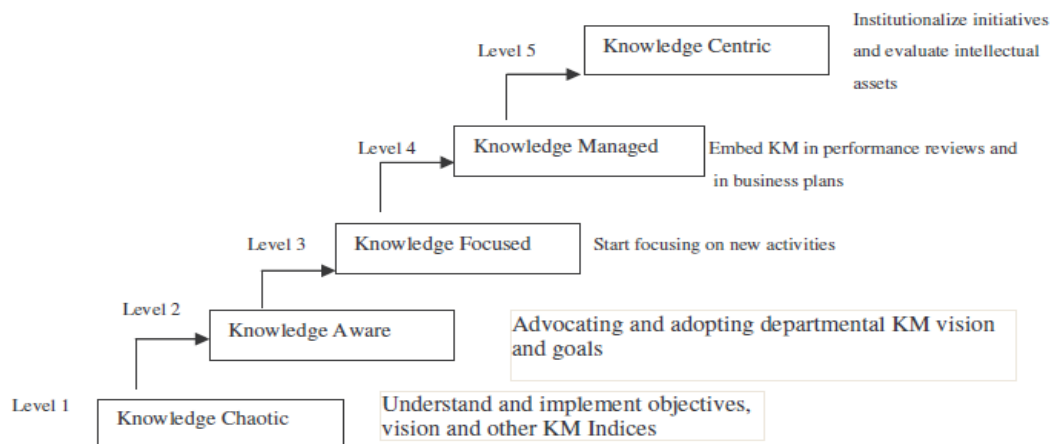


Gambar 5.6 Modifikasi Model *Knowledge Management* Demerest

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

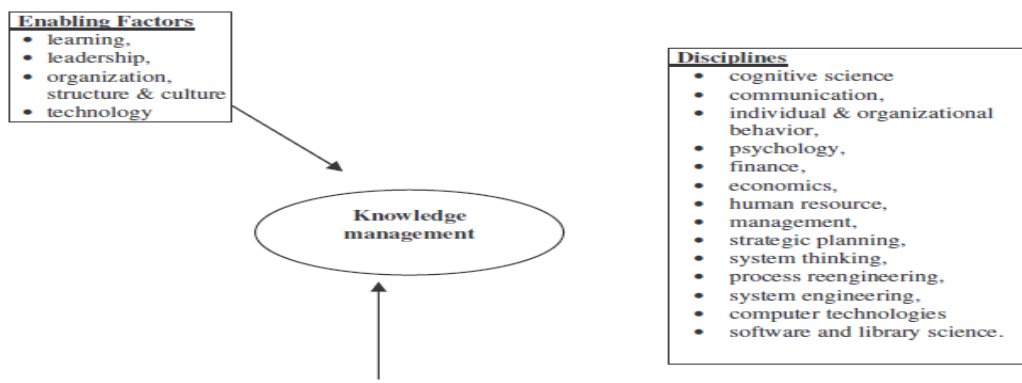
level pertama, kedua dan ketiga, organisasi seharusnya berusaha mencakup *knowledge management* dalam review kinerja dan merupakan bagian dari rencana bisnis. Level kelima adalah *knowledge centric* merupakan level tertinggi dari implementasi model *knowledge management* Frid, yang menyatakan bahwa organisasi 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

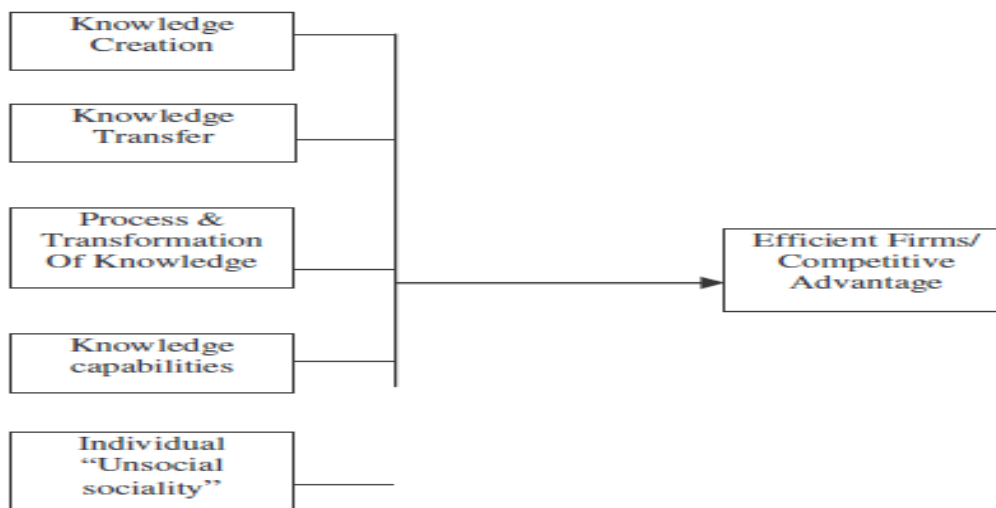
Kerangka ini juga memuat empat dasar utama organisasi yang penting buat *knowledge management* seperti *leadership*, *organization structure*, *technology infrastructure* dan *learning*. *Leadership*, bertanggungjawab atas kegiatan *strategic planning* dan pendekatan *systems thinking*, merancang penggunaan 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 diimplementasikan 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: Eficiencies 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. Reallignment
- 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

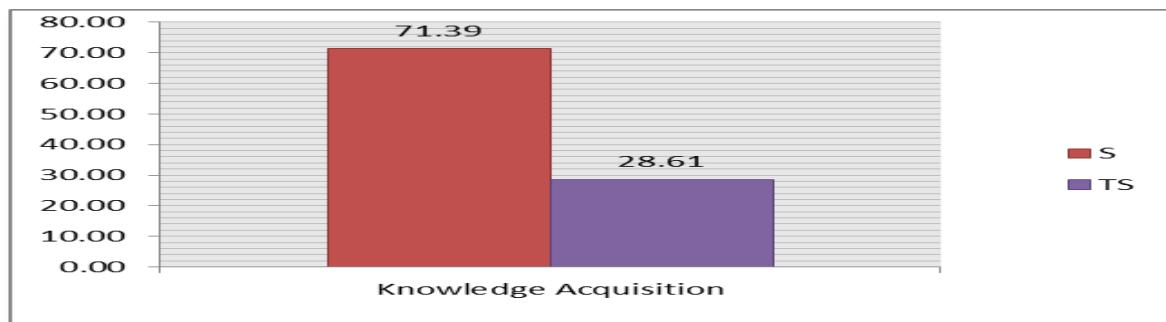
5.4 Pembahasan Pengembangan Model Knowledge Management UKM di Kabupaten Badung

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

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 diwawancara, sebanyak 71,39% responden menyatakan bahwa pengetahuan UKM diperoleh dari

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



Sumber: Data diolah, 2013

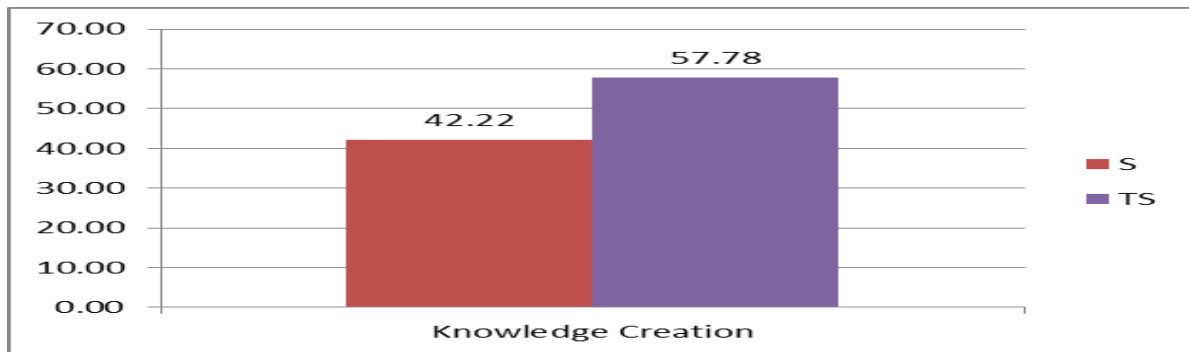
Gambar 5.10 Knowledge Acquisition UKM Kabupaten Badung

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.



Sumber: Data diolah, 2012

Gambar 5.11 Knowledge Creation UKM Kabupaten Badung

Berdasarkan grafik diatas, dari seluruh responden yang diwawancara, 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.

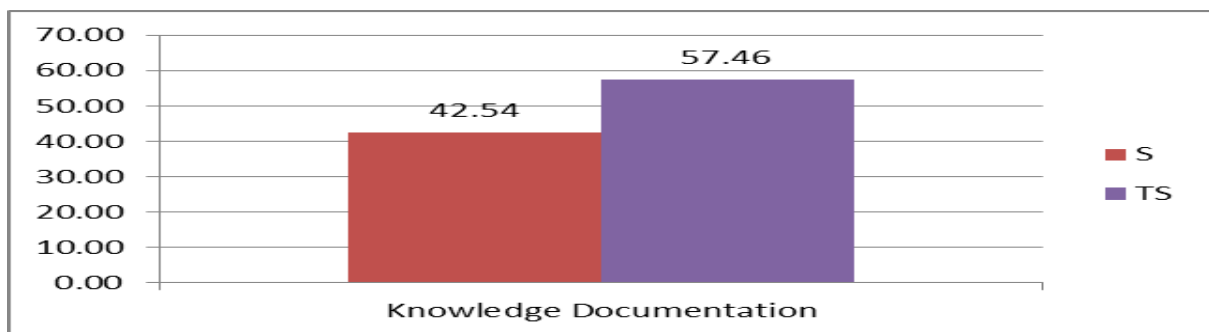
Namun demikian terdapat 57,78% responden UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu menciptakan dan mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan internal UKM dikarenakan:

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:



Sumber: Data diolah, 2012

Gambar 5.12 *Knowledge Documentation* UKM Kabupaten Badung

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.

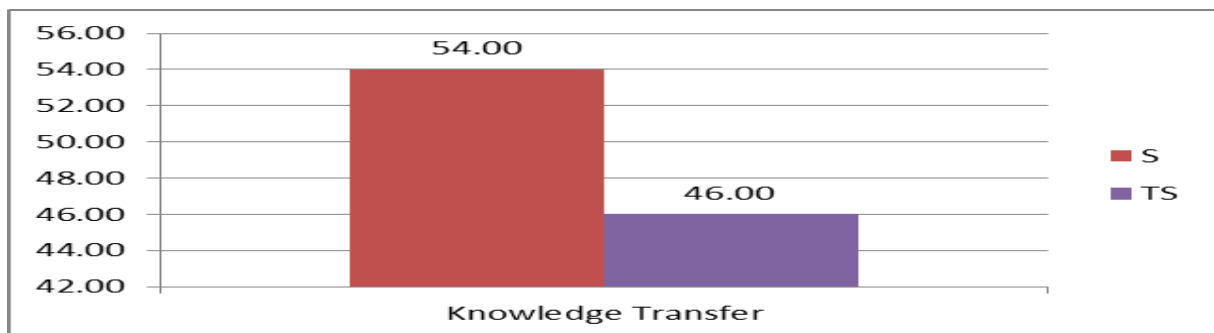
Namun demikian terdapat 57,46% responden UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendokumentasikan pengetahuan untuk dapat dipergunakan kembali dikarenakan:

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:



Sumber: Data diolah, 2012

Gambar 5.13 Knowledge Transfer UKM Kabupaten Badung

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.

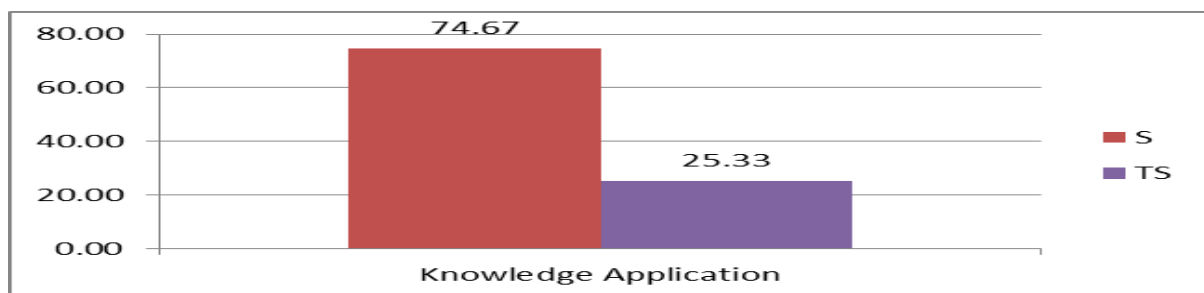
Namun demikian terdapat 46,00% responden UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendistribusikan pengetahuan di dalam organisasi UKM dikarenakan:

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.



Sumber: Data diolah, 2012

Gambar 5.14 Knowledge Application UKM Kabupaten Badung

Berdasarkan grafik diatas, mengungkapkan dimensi *knowledge application* yang ada pada *knowledge management* UKM di kabupaten Badung. Dari seluruh responden yang diwawancara, 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:

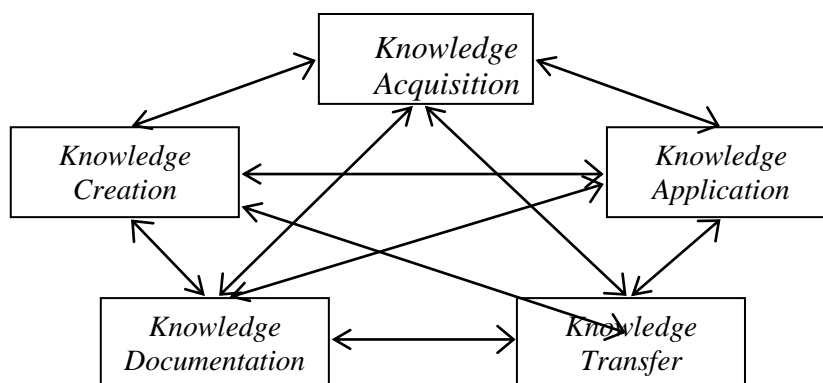
1. UKM selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, produk atau jasa.
2. UKM menggunakan masukan pelanggan untuk memperbaiki produk dan pelayanan.
3. UKM mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi.
4. UKM menggunakan tim multidisplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan.

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* ukm Di Kabupaten Badung

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

5.5.1 Indikator Dimensi KM

5.5.1.1 *Knowledge acquisition*

1. Karyawan perusahaan secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan professional
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

5.5.1.2 *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

5.5.1.3 *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

5.5.1.4 *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 pembeding (*benchmark*) pada tingkat industri
11. Perusahaan melakukan pengumpulan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru

5.5.1.5 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

RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

6.1 Rencana Tahapan Penelitian Berikutnya

Lemahnya pengawasan terhadap produktifitas, efektifitas dan efisiensi SDM sektor publik di Indonesia patut mendapatkan perhatian, yang dikarenakan adanya tuntutan akuntabilitas SDM sektor publik, baik di pusat maupun daerah yang semakin menguat. Semakin pentingnya pelayanan SDM sektor publik dan banyaknya persoalan yang melilit mereka, serta isu mengenai kinerja SDM sektor publik menjadi penting dalam reformasi sektor publik. Persoalan semakin mencuat bila dikaitkan berbagai perkembangan dan tuntutan kontemporer seperti globalisasi atau liberalisasi, *good governance*, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, mobilitas sosial ekonomi, dan sederatan isu terkait. Belum lagi jika dihubungkan dengan penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan sector publik. Kondisi perkembangan kinerja SDM yang memprihatinkan tersebut menjadi latar belakang dikedepankannya perubahan paradigma pengelolaan SDM sektor publik dalam melakukan perbaikan kinerja dengan mengimplementasikan pengukuran kinerja SDM yang berbasis *scorecard*.

Oleh karenanya peneliti berencana melakukan penelitian tahapan berikutnya dengan tujuan untuk menemukan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. Rencana penelitian tahapan berikutnya memiliki manfaat 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. Manfaat 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.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 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.

7.2 Saran

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis bagi para akademisi dan peneliti untuk melakukan penggalian 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 Manageent 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 Knowldege 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 Enterpreneur 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 Guideliness*. 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., Chakravarhy, 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 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/article50.htm, 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.

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

Ida Ketut Kusumawijaya¹, STIE Triatma Mulya-Bali, ik_kusumawijaya@yahoo.com
Partiwi Dwi Astuti², FE Universitas Warmadewa-Bali, partiwi_astuti@yahoo.co.uk

Abstrak: Untuk mencapai keunggulan kompetitif, 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 kompetitif. Tujuan penelitian ini untuk menemukan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai tujuan penelitian, desain penelitian adalah identifikasi dan pemahaman *knowledge* yang digunakan UKM, pemahaman persepsi *knowledge management* pada UKM, dan pengembangan model *knowledge management* UKM. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, *focus group discussion* (FGD), dan kuesioner. *Knowledge management* merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja UKM. Model *knowledge management* terdiri dari: (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; dan (5) *knowledge application* sebagai aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, produk dan jasa, serta kinerja organisasi.

Kata kunci: model, *knowledge management*, UKM, keunggulan kompetitif

Abstract: To reach competitive advantage, its necessary for SME to applied knowledge efficiently to increase innovation potency. On the other side, SME has limit capability to understand their knowledge. SME required the role of knowledge management characteritic which can be applied for competitive advantage. Purpose of this research to find SME's knowledge management model to reach competitive advantage. Research design are identification and understanding of knowledge applied by SME, understanding of perception knowledge management at SME, and development of SME's knowledge management model. The research data collecting technique applied interview, focus group discussion (FGD), and questionnaire. Knowledge management is creating process, obtains, understand, divided, and applied knowledge, to increase SME learning and performance. Knowledge management model is consisted: (1) knowledge acquisition is activity selected and obtains knowledge from external sources; (2) knowledge creation is developed activity and created understanding, skill, and organization relation as internal knowledge; (3) knowledge documentation is activity documented knowledge in the note of organization so that knowledge can be transferred and applied again in future; (4) knowledge transfer is activity enabling the

knowledge exchanges between individual, groups, and organizational unit at various level of organizations; and (5) knowledge application as activity applied knowledge which available to improve process, product and service, and organization performance.

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

PENDAHULUAN

Usaha kecil dan menengah (UKM) pada negara-negara berkembang, termasuk di Indonesia memiliki peran dalam meningkatkan perekonomian. Industri kecil 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 yang bersifat kompleks dan berhubungan dengan biaya pemenuhan kepatuhan (Rothwell & Dodgson, 1994).

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, maka UKM harus dapat mengatasi 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). 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 (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. 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, UKM akan berkelanjutan apabila menggunakan informasi atau pengalaman tersebut guna terciptanya kompetensi UKM (Bambang, 2006).

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 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 *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. Oleh karenanya, UKM harus mampu menggali dan memanfaatkan *knowledge* yang ada sehingga dapat digunakan untuk melakukan inovasi pengembangan produk. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan 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.

KAJIAN PUSTAKA

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 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. b) *Explicit Knowledge*, merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

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. 4). *Care why*, menggambarkan kreativitas diri yang ada di dalam perusahaan, yang memungkinkan terjadi inovasi radikal melalui lompatan imajinatif dan pemikiran lateral.

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.

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, 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, 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. *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*

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 ini kemudian dikembangkan Hedlund dan Nonaka (1993) yang mengasumsikan terdapat empat tingkat yang berbeda dari *agent knowledge* dalam organisasi, yang disebut individu, kelompok, organisasi dan domain interorganisasional (pelanggan, pemasok, pesaing, dsb).

Boisot (1987) mengembangkan model kategori *knowledge* yang menunjukan *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. Model yang dikembangkan Demerest (1997) merupakan adopsi Clarke dan Staunton's (1989), mengasumsikan *knowledge* yang dikonstruksi (*constructed knowledge*), diwujudkan dalam organisasi tidak hanya melalui program eksplisit, namun juga melalui pertukaran sosial.

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. 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*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif untuk memperoleh kedalaman apresiasi dari pemahaman *knowledge management* di UKM beserta 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 (Burrell & Morgan, 1989). Penelitian interpretatif memfokuskan pada kompleksitas pemikiran manusia selama proses penelitian (Galliers, 1992).

Penelitian ini dilakukan pada UKM di Kabupaten Badung. 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. 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 (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*.

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. UKM yang ada di Kabupaten Badung dipilih sebagai sampel dengan informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini antara lain, pimpinan, manajer, pemilik dan staf teknis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengidentifikasi Dan Memahami Bagaimana *Knowledge* Digunakan Dalam UKM.

Mengidentifikasi dan memahami *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. Setelah melihat kondisi dari pelaku UKM, dapat dilihat bagaimana hasil langkah identifikasi dan pemahaman *knowledge* dalam UKM yang telah dilaksanakan sejauh ini.

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 struktural dalam organisasi,
- (b) *From individuals to external structure*, menekankan pada bagaimana aliran *knowledge* karyawan pada lingkungan luar organisasi,
- (c) *From external structure to individual*, menekankan pada bagaimana kompetensi karyawan dapat ditingkatkan melalui pembelajaran stakeholder dan struktur lingkungan luar organisasi,
- (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,
- (g) *From the external to internal*, menekankan pada *knowledge* yang diciptakan dari lingkungan luar organisasi dan dapat di konversi ke dalam aktivitas organisasi,
- (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.

Memahami Persepsi UKM Terhadap *Knowledge Management*.

Pemahaman mengenai *knowledge management* di UKM ini perlu dilakukan karena pada UKM, para individu biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan 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 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*.

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.

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

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 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, bahwa aktivitas UKM di kabupaten Badung telah mendokumentasikan pengetahuan sehingga dapat digunakan kembali, 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.

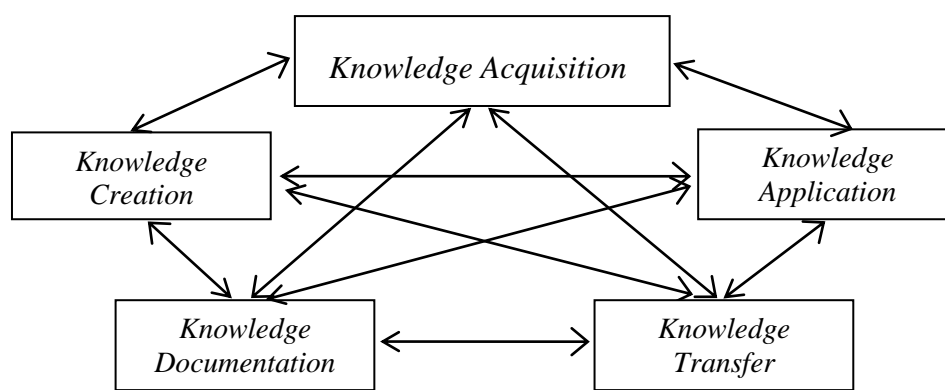
Untuk dimensi *knowledge transfer* yang ada pada UKM di kabupaten Badung, menyatakan terdapat aktivitas UKM dalam mempertukarkan pengetahuan di dalam UKM,

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, 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.

Rancangan model *knowledge management* UKM di kabupaten Badung 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 Model *Knowledge Management* UKM di Kabupaten Badung

PENUTUP

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*.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- 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 Manageent 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 Knowldege 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 Enterpreneur Knowledge Dimensions for the SME Performance. *Ind. Manage. Data Syst*, 108(9), pp. 1182-1199.
- Egbu, CO. 2000. *The Role of IT in Strategic Knowldege 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 Guideliness*. 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.
- 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., Chakravarhy, B., Roos, J., and Van de Ven, H. (Eds), *Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, pp. 8-392.
- Hoed, BH. 1995. *Diskusi Kelompok Terfokus*. Fakultas Sastra Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ikhlash Kautsar, F. 2011. *Knowledge Management sebagai Keunggulan Kompetitif pada Usaha Kecil Menengah (UKM): Implementasi dan Hambatannya*. <http://ikhlash35e.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 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
- 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.

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 ik_kusumawijaya@yahoo.com

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

Letter of Acceptance



Seminar Nasional & Call For Paper

Forum Manajemen Indonesia (FMI) Ke-5

Pontianak, 23-24 Oktober 2013



Pontianak, 19 Agustus 2013

Kepada Yth.
Ida Ketut Kusumawijaya
STIE Triatma Mulya
Di tempat

Dengan hormat,

Bersama ini kami beritahukan bahwa abstrak yang Bapak/Ibu kirim dengan judul : **Model Knowledge Management UKM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif** dengan kode paper HRM-13 dapat dipresentasikan pada acara Seminar Nasional & Call For Paper Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-5 di Pontianak yang diselenggarakan pada tanggal 23-24 Oktober 2013 di Bank Indonesia dan Hotel Mercure Pontianak.

Penulisan *full paper* mohon mengikuti format penulisan yang telah ditentukan panitia (format terlampir). Batas akhir pengiriman *full paper* tanggal 16 September 2013.

Pembayaran registrasi pada tanggal 20 Agustus - 16 September 2013 sebesar Rp.850.000/peserta/paper, pembayaran pada tanggal 17 - 23 September 2013 sebesar Rp.950.000/peserta/paper. Biaya tambahan paper kedua untuk penulis/presenter yang sama sebesar Rp.300.000.

Pembayaran ditransfer ke rekening Bank BNI Cab. Pontianak a/n Titik Rosnani, SE, M.Si, nomor rekening 0287785911. Bukti pembayaran di kirim melalui email fmi5_ptk@feuntan.ac.id atau fmi5.pontianak@yahoo.com. Konfirmasi pembayaran melalui no Hp. 08179127286 atau 085387874086.

Untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi Nia: 085750887285 atau Endang: 085654646280. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih dan selamat berjumpa di Bumi Khatulistiwa.

Hormat kami,
Ketua Panitia

Dr. Ramadania, SE, M.Si

Sekretariat :

Universitas Tanjungpura | Fakultas Ekonomi | Jurusan Manajemen
Jl. Prof Dr. H. Hadari Nawawi, Pontianak | Telp : 0561-766840 | Fax. 0561-766840
Email : fmi5_ptk@feuntan.ac.id
fmi5.pontianak@yahoo.com



ISSN : 2338-994X

PROSIDING SEMINAR NASIONAL & CALL FOR PAPER

FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-5

*Strengthening The Strategy of Local Product in The Border Region :
Opportunity and Challenges of The ASEAN Economic Community 2015*

Aula Bank Indonesia Pontianak, Istana Rakyat Kalbar & Hotel Mercure Pontianak
23-24 Oktober 2013



Co-Organizer & Sponsor



antam



Patria Education
Pusat Pengembangan Pendidikan





Sekretariat FMI-5
Jl. Jenderal Ahmad Yani Pontianak
Telp. 0561-743820-743907
Fax. 0561-766840
email : fmi5_ptk@feuntan.ac.id
fmi5.pontik@yahoo.com
website : fmi2013.feuntan.ac.id



Sertifikat Seminar Nasional FMI 5



Fakultas Ekonomi
Universitas Tanjungpura

Sertifikat

Diberikan Kepada

IDA KETUT KUSUMAWIJAYA

Atas Partisipasinya Sebagai

Pemakalah

Dalam

Seminar Nasional dan Call For Paper

FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-5

*"Strengthening The Strategy of Local Product in The Border Region :
Oppertunity and Challenges of The ASEAN Economic Community 2015"*

(Aula Bank Indonesia Pontianak, Istana Rakyat Kalbar & Hotel Mercure Pontianak)

23 - 24 Oktober 2013



Sri Gunawan, DBA

Ketua
Forum Manajemen Indonesia



Dr. Jamaliah, SE. M.Si

Dekan FE Universitas Tanjungpura



Dr. Ramadania

Ketua Panitia FMI-5

CO-ORGANIZER & SPONSOR:



BANK KALBAR

FORMULIR EVALUASI ATAS CAPAIAN LUARAN KEGIATAN

Ketua : Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
 Perguruan Tinggi : STIE Triatma Mulya
 Judul : Pengembangan Model *Knowledge Management* UKM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif

Waktu Kegiatan : tahun ke 2 dari rencana 2 tahun
 Luaran yang direncanakan dan capaian tertulis dalam proposal awal:

No	Luaran Yang Direncanakan	Capaian
1	Artikel Ilmiah	Letter of Acceptance, Proceeding, dan Setifikat sebagai Pemakalah dalam Seminar Nasional & Call For Paper :Forum Manajemen Indonesia (FMI) Ke-5, FE Universitas Tanjungpura, 23-24 Oktober 2013, Bank Indonesia dan Hotel Mercure Pontianak
3	Buku	Draft Buku Manajemen Pengetahuan

CAPAIAN (Lampirkan bukti-bukti luaran dari kegiatan dengan judul yang tertulis di atas, bukan dari kegiatan penelitian/pengabdian dengan judul lain sebelumnya)

1. PUBLIKASI ILMIAH

	Keterangan
Artikel Jurnal Ke-1*	
Nama jurnal yang dituju	
Klasifikasi jurnal	Jurnal Nasional Terkreditasi/Jurnal Internasional
<i>Impact factor</i> jurnal	
Judul artikel	
Status naskah (beri tanda)	
- Draf artikel	+
- Sudah dikirim ke jurnal	
- Sedang ditelaah	
- Sedang direvisi	
- Revisi sudah dikirim ulang	
- Sudah diterima	
- Sudah terbit	

* Jika masih ada artikel ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan.

2. BUKU AJAR

Buku ke-1
Judul:
Penulis:
Penerbit:

Jika masih ada buku ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan

3. PEMBICARA PADA PERTEMUAN ILMIAH (SEMINAR/SIMPOSIUM)

	Nasional	Internasional
Judul Makalah	Model <i>knowledge management</i> UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif	
Nama Pertemuan Ilmiah	Seminar Nasional & Call For Paper: Forum Manajemen Indonesia (FMI) Ke-5 FE Universitas Tanjungpura Pontianak	
Tempat Pelaksanaan	Bank Indonesia dan Hotel Mercure Pontianak	
Waktu Pelaksanaan	23-24 Oktober 2013	
- Draft makalah	-	
- Sudah dikirim	-	
- Sedang direview	-	
- Sudah dilaksanakan	Sudah dilaksanakan	

4. SEBAGAI PEMBICARA KUNCI (KEYNOTE SPEAKER)

	Nasional	Internasional
- Bukti Undangan dari panitia		
- Judul makalah		
- Penulis		
- Penyelenggara		
- Waktu Pelaksanaan		
- Tempat Pelaksanaan		
- Draft makalah		
- Sudah dikirim		
- Sudah direview		
- Sudah dilaksanakan		

Jika masih ada undangan ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan

5. UNDANGAN SEBAGAI *VISITING SCIENTIST* PADA PERGURUAN TINGGI LAIN

	Nasional	Internasional
- Bukti Undangan		
- Perguruan Tinggi pengundang		
- Lama kegiatan		

- Kegiatan penting yang dilakukan		
-----------------------------------	--	--

Jika masih ada undangan ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan.

6. CAPAIAN LUARAN LAINNYA

HKI	(Uraikan status kemajuan mulai dari pengajuan sampai “ <i>granted</i> ”)
TEKNOLOGI TEPAT GUNA	(Uraikan siapa masyarakat pengguna teknologi yang dimaksud)
REKAYASA SOSIAL	(Uraikan kebijakan publik yang sedang atau sudah dapat diubah)
JEJARING KERJA SAMA	(Uraikan kapan jejaring dibentuk dan kegiatannya sampai saat ini, baik antar peneliti maupun antar lembaga)
PENGHARGAAN	(Uraikan penghargaan yang diterima sebagai peneliti, baik dari pemerintah atau asosiasi profesi)
LAINNYA (Tuliskan)	

Jika luaran yang direncanakan tidak tercapai, uraikan alasannya:

.....

Badung, 15 Desember 2013
 Ketua,

(Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM)

