

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia semakin kompetitif sejalan dengan perkembangan kebutuhan dan teknologi yang mempengaruhi persaingan semakin ketat bagi setiap pelaku bisnis. Setiap perusahaan bersaing untuk dapat menghasilkan inovasi agar dapat unggul dari para pesaing. Salah satu cara yang digunakan adalah dengan memanfaatkan *human capital* yang dimiliki perusahaan.

Human capital merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan dalam memberi nilai tambah bagi organisasi (Sapungan & Gulpan, 2017). Menurut Assa dan Suwondo (2018), pengelolaan *human capital* yang telah dimiliki dengan tepat akan menjadi suatu asset bagi perusahaan karena *human capital* merupakan salah satu unsur penting dalam perusahaan dan pengelolaannya harus diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Pengetahuan yang dimiliki setiap individu diciptakan atas dasar komitmen dan kepercayaan individu tersebut terhadap suatu hal sehingga pengetahuan yang dimiliki dapat digambarkan menjadi suatu bentuk kompleks dari informasi yang ada (Hoe, 2006; Nonaka & Lewin, 1994). Keberagaman pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu dalam sebuah perusahaan perlu dikelola agar dapat bermanfaat bagi perusahaan dengan *knowledge management*.

Knowledge management merupakan langkah perusahaan untuk dapat mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjaga perkembangan dan keberlanjutan perusahaan. Beberapa ahli berpendapat bahwa penerapan *knowledge management* yang baik dapat membantu untuk menjaga perkembangan dan keberlanjutan perusahaan karena pengelolaan yang baik dapat mempertahankan dan mengembangkan pengetahuan yang sudah ada sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai (Fernandez & Sabherwal, 2010; Greiner et al., 2007; Niu & Li, 2010; Wiig, 1997; Wong et al., 2014). Penerapan *knowledge management* bertujuan untuk mengelola *tacit knowledge* dan *explicit* yang dimiliki individu dan perusahaan. Dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan, penerapan *knowledge management* dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan keunggulan bersaing dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

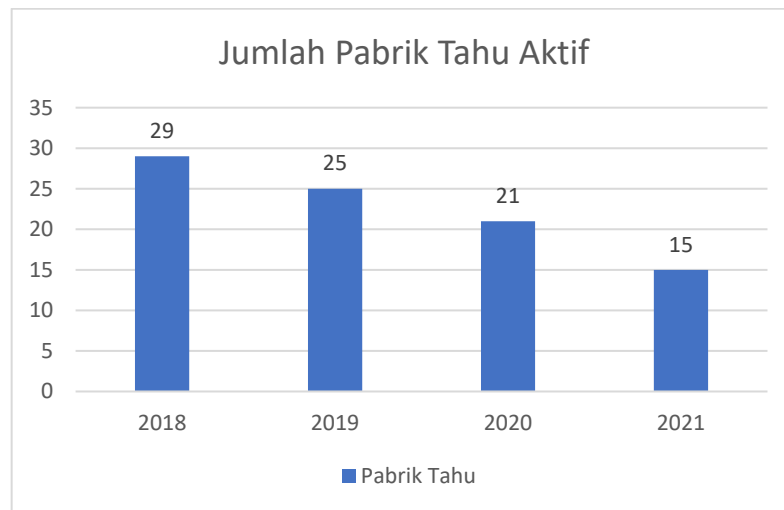
Penerapan *knowledge management* yang baik selain untuk meningkatkan kinerja perusahaan juga bertujuan untuk tetap menjaga pengetahuan yang dimiliki agar tidak hilang dan dapat dikembangkan secara berkelanjutan oleh perusahaan. Pentingnya penerapan *knowledge management* disampaikan oleh Olubumi (2015) bahwa dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Teng & Song (2011) juga menyampaikan bahwa penerapan *knowledge management* saat ini tidak hanya dilakukan pada perusahaan *Hi-Tech* namun juga sangat penting diterapkan di berbagai sektor ekonomi bahkan sampai ke tingkat industri kecil.

Indonesia memiliki potensi pengembangan UKM yang cukup besar. Dengan keberagaman jenis dan proses bisnis UKM di Indonesia, penerapan *knowledge management* pada UKM menjadi potensi pengembangan yang baik sehingga dapat menjadi kontributor perekonomian Indonesia (Jayani, 2020). Penerapan *knowledge management* pada UKM menyesuaikan kemampuan dari UKM itu sendiri dimana cenderung lebih sederhana dan dikelola langsung oleh Pemilik UKM sehingga proses pelaksanaannya mayoritas berasal dari bagaimana kemampuan pemilik UKM menghasilkan dan menyebarkan pengetahuannya dengan dukungan dari kesadaran karyawan UKM tersebut (Wee & Chua, 2013). Dalam prosesnya, pemilik UKM akan menyerap pengetahuan dari luar dan akan menerapkan pengetahuan yang didapat dengan menyesuaikan kemampuan yang dimiliki UKM.

Permasalahan umum yang dihadapi oleh UKM adalah ketika telah terjadi pergantian pemilik UKM maupun pergantian karyawan lama dimana pengetahuan yang dimiliki belum terdokumentasi dan belum diberikan kepada pengganti selanjutnya. Terutama bagi UKM yang menggunakan cara tradisional untuk menjalankan proses produksi dimana kemampuan setiap individu memiliki peran yang sangat besar untuk menghasilkan produk yang sesuai. Permasalahan ini dialami oleh UKM tahu di Matraman.

Sejak tahun 1960, Matraman menjadi salah satu pusat produksi tahu dimana mayoritas proses produksi menggunakan cara tradisional. Proses produksi yang menggunakan cara tradisional membuat kemampuan setiap karyawan menjadi poin penting dalam menghasilkan produk tahu yang sesuai dan

konsisten. Namun, berdasarkan data dari paguyuban UKM Tahu Matraman, jumlah pabrik tahu yang masih memproduksi sampai saat ini mengalami penurunan dari tahun ke tahun.



Gambar 1. 1 Jumlah pabrik tahu aktif

Sumber: informasi Paguyuban UKM tahu Matraman, 2022

Menurut informasi dari Paguyuban UKM tahu Matraman, penurunan UKM tahu yang aktif beroperasi disebabkan oleh ketidakmampuan penerus pabrik tahu untuk melanjutkan UKM tahu karena kurangnya pemahaman mengenai pabrik tahu baik dalam pengelolaan bisnis dan produksi tahu itu sendiri. Salah satu penyebab ketidakmampuan penerus dalam meneruskan UKM tahu dikarenakan tidak dimilikinya pedoman yang dapat dipegang untuk mengoperasikan pabrik tahu sehingga berdampak pada aktifitas pabrik tahu itu sendiri.

Saat ini, Pabrik tahu yang beroperasi mayoritas dijalankan oleh generasi kedua. Salah satu UKM tahu yang masih beroperasi adalah UKM Tahu Putra Soma. UKM Tahu Putra Soma yang telah berdiri sejak 1960 berhasil bertahan untuk

tetap berproduksi setelah diteruskan oleh generasi kedua. Keberlanjutan usaha dari UKM tahu Putra Soma salah satunya disebabkan oleh keberhasilan dalam pengalihan pengetahuan dari generasi pertama ke generasi kedua.

Dalam menggambarkan proses pengalihan pengetahuan antar generasi yang terdapat pada UKM tahu Putra Soma, terdapat beberapa pendapat ahli terkait proses *knowledge management*. Menurut Argote et al (2003), dalam *knowledge management* terdapat 3 tahapan yang terdiri dari *knowledge creation* yang berkaitan dengan pengetahuan baru dalam organisasi, *knowledge retention* berkaitan dengan proses penanaman pengetahuan pada individu dan *knowledge transfer* berkaitan dengan proses pembagian pengalaman kepada pihak lain. Menurut pendapat Alavi & Leidner (2001), terdapat 4 proses yaitu *knowledge creation* yang berkaitan dengan proses perolehan atau pembuatan pengetahuan baru, *knowledge storage* berkaitan dengan proses pendokumentasian pengetahuan yang telah diperoleh, *knowledge transfer* yang berkaitan dengan bagaimana membagikan pengetahuan dan *knowledge application* yang berkaitan dengan proses penerapan pengetahuan pada perusahaan. Pendapat lain dari Tikhomirova et al (2008) disebutkan bahwa dalam proses *knowledge management* terdiri dari *knowledge identification* dan *capture* yang merupakan proses perolehan informasi dari pihak lain, *knowledge creation* berkaitan dengan pengolahan pengetahuan yang sudah diperoleh untuk menghasilkan suatu pengetahuan baru, *knowledge classification* berkaitan dengan pengelompokan pengetahuan yang telah diperoleh, *knowledge distribution* berkaitan dengan proses pembagian pengetahuan sesuai pengelompokan yang

sebelumnya telah dilakukan dan *knowledge application* berkaitan dengan proses pelaksanaan pengetahuan yang telah dimiliki dalam suatu proses bisnis. Konsep lainnya juga diungkapkan oleh Fernandez dan Sabherwal (2010) dimana disebutkan bahwa proses *knowledge management* terdiri dari *knowledge discovery* dan *knowledge capture* yang berkaitan dengan proses penemuan pengetahuan baru, *knowledge sharing* yang berkaitan dengan proses transfer pengetahuan antar individu atau kelompok dan *knowledge application* berkaitan dengan proses pengaplikasian pengetahuan. Setiap proses yang dikemukakan oleh Fernandez dan Sabherwal (2010) memiliki sub proses untuk menjelaskan setiap proses pelaksanaan *knowledge management* dalam mengelola *tacit* dan *explicit knowledge*. Adapun sub proses pada *knowledge discovery*, *knowledge capture* dan *knowledge sharing* yang disebutkan merupakan konsep SECI yang telah dikemukakan oleh Nonaka et al (2000). Konsep SECI yang dikemukakan oleh Nonaka et al (2000) merupakan proses untuk memperoleh pengetahuan dari hasil mengintergrasikan *tacit knowledge* dan *explicit* untuk menghasilkan pengetahuan baru. Dalam konsep ini terdapat proses *Socialization* yang berkaitan dengan proses interaksi antar *tacit knowledge*, proses *Externalization* yang berkaitan dengan proses penerjemahan *tacit knowledge management* menjadi *explicit knowledge*, proses *Combination* berkaitan dengan proses penggabungan beberapa *explicit knowledge* untuk menghasilkan pengetahuan baru dan proses *Internalization* berkaitan dengan proses penerjemahan *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* yang dapat dipahami individu.

Penulis tertarik untuk menggambarkan penerapan *knowledge management* yang dilakukan oleh UKM tahu Putra Soma dengan menggunakan model *knowledge management* dari Fernandez dan Sabherwal (2010) sehubungan dengan model tersebut telah mengidentifikasi proses *knowledge management* sampai dengan tahap peralihan *tacit* dan *explicit knowledge* serta penerapan model tersebut dimungkinkan bagi UKM yang tidak memiliki teknologi yang cukup untuk mendukung proses *knowledge management* yang ada.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis bermaksud untuk mengetahui bagaimana *knowledge management* pada UKM tahu Putra Soma sehingga dapat tetap bertahan dari sudut pandang Model *knowledge management* menurut Fernandez dan Sabherwal (2010). Oleh karena itu, penulis mengambil judul “Analisis penerapan *knowledge management* pada UKM Tahu (studi pada UKM Tahu Putra Soma)”.

1.2 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian diperlukan untuk menunjukkan kebaharuan dari penelitian yang dilakukan. Pada bagian ini, penulis mengidentifikasi dan memaparkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Berikut enam penelitian terdahulu yang dapat diidentifikasi untuk membuktikan keaslian (perbedaan) penelitian yang akan dilaksanakan dan penelitian terbaru serta sumbangan pengetahuan yang diharapkan dapat diperoleh:

- a. Penelitian Manik, Christanti dan Setiawan (2022) dengan judul *Knowledge management and Community Based Enterprise: an Initiative to preserve the shadow puppet traditional knowledge in Yogyakarta, Indonesia*.

Tabel 1.1 Hasil Penelitian dari Manik, Christanti dan Setiawan (2022)

Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mengidentifikasi dan mengkaji pengelolaan <i>tacit knowledge</i> wayang kulit tradisional dengan CBE	Kualitatif dengan studi kasus	Keberhasilan proses <i>knowledge management</i> pada subjek penelitian membutuhkan suatu kegiatan kunci dimana pada komunitas shadow puppet, kegiatan Nyantrik merupakan kunci keberhasilan proses <i>knowledge management</i> . Selain itu, keberhasilan proses <i>knowledge management</i> juga didukung oleh orientasi kewirausahaan dari setiap individu yang terlibat.

Penelitian dari Manik, Christanti dan Setiawan (2022) memiliki persamaan yaitu mengidentifikasi proses *knowledge management* pada bisnis turun temurun dimana *tacit knowledge* pada bisnis tersebut menjadi kunci keberlanjutan bisnis. Terkait perbedaan penelitian, pada penelitian ini pengidentifikasian *knowledge management* hanya dijelaskan sampai dengan proses berbagi pengetahuan dan penelitian ini juga lebih terfokus pada bagaimana *community based enterprise* mendukung proses *knowledge management* sedangkan penulis akan mengidentifikasi bagaimana proses *knowledge management* dari *knowledge capture* dan *knowledge discovery* sampai dengan *knowledge application* pada subjek penelitian.

- b. Penelitian Trisninawati dan Mellita (2020) dengan judul *Knowledge management* untuk Menciptakan Daya Saing Bisnis Keluarga Pada Pengelolaan Bisnis Kuliner di Kota Palembang.

Tabel 1.2 Hasil Penelitian dari Trisninawati dan Mellita (2020)

Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mengidentifikasi peran <i>knowledge management</i> dalam menciptakan sumber daya manusia yang dapat bersaing di industri kuliner	Kualitatif dengan studi kasus	Penelitian ini mengidentifikasi bagaimana proses <i>knowledge management</i> pada bisnis keluarga dengan mayoritas pengetahuan yang dimiliki bersifat <i>tacit</i> . Hasil dari penelitian menunjukkan pada subjek penelitian, proses <i>knowledge management</i> yang dijalankan baru sampai kepada proses berbagi pengetahuan dan <i>knowledge management</i> yang sudah ada difokuskan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Penelitian dari Trisninawati dan Mellita (2020) memiliki persamaan yaitu menggunakan bisnis keluarga yang telah dijalankan turun-temurun dengan keberagaman *tacit knowledge* yang perlu dikelola untuk menjaga keberlangsungan bisnis. Terkait perbedaan penelitian, penelitian ini mengambil sudut pandang keuntungan dari penerapan *knowledge management* dan proses *knowledge management* yang digunakan terbatas pada penemuan dan berbagi pengetahuan antar individu dalam bisnis sedangkan penulis menggunakan sudut pandang bagaimana proses *knowledge management* yang diterapkan pada UKM yang menjadi subjek penelitian.

- c. Penelitian Siswanto, Herlina dan Mulyanti (2019) dengan judul Pola *Knowledge management* Pada UMKM Kreatif.

Tabel 1.3 Hasil Penelitian dari Siswanto, Herlina dan Mulyanti (2019)

Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mengidentifikasi pola <i>knowledge management</i> pada UMKM Ekonomi kreatif	Kualitatif dengan studi kasus	Pada UMKM Ekonomi Kreatif, pola proses <i>knowledge management</i> terdiri dari <i>knowledge discovering</i> , <i>knowledge capturing</i> , <i>knowledge applying</i> , <i>knowledge sharing</i> dan <i>knowledge repository</i> . Pada jurnal ini juga ditemukan bahwa model SECI pada <i>knowledge management</i> menjadi model yang dapat diterapkan pada UMKM.

Penelitian dari Siswanto, Herlina dan Mulyanti (2019) memiliki persamaan yaitu pengeidentifikasian dan mengelompokan proses *knowledge management* menjadi *knowledge discovering*, *knowledge capturing*, *knowledge applying*, *knowledge sharing* dan menggunakan metode SECI untuk mengidentifikasikan subproses dari *knowledge management* pada subjek penelitian. Terkait perbedaan penelitian, pada penelitian ini subjek penelitian yang digunakan merupakan industri UKM kerajinan tenun lidi sedangkan penulis menggunakan industri UKM tahu sebagai subjek penelitian. Selain itu, perbedaan lainnya adalah fokus utama penerapan *knowledge management* pada subjek penelitian ini adalah untuk meningkatkan inovasi yang dapat diaplikasikan pada produk sedangkan pada penelitian ini, *knowledge management* yang dilakukan mayoritas ditujukan untuk menjaga keberlangsungan dari bisnis pada UKM tahu Putra Soma.

- d. Penelitian Wee dan Chua (2013) dengan judul *The peculiarities of knowledge management processes in SMEs – The case of Singapore*.

Tabel 1.4 Hasil Penelitian dari Wee dan Chua (2013)

Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mengidentifikasi keunikan penerapan <i>knowledge management</i> pada UKM dan faktor – faktor pendukung dan penghambat untuk menerapkan <i>knowledge management</i>	Kualitatif dengan studi kasus	Pemilik UKM menjadi kunci penerapan <i>knowledge management</i> pada UKM dimana Pemilik UKM memiliki peran sebagai pencipta pengetahuan dan pendorong proses <i>knowledge management</i> pada UKM. Selain itu, tujuan dari dijalankannya <i>knowledge discovery</i> pada UKM difokuskan untuk mencari solusi inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Faktor pendorong penerapan proses <i>knowledge management</i> pada UKM sebagian besar bertumpu pada inovasi, kreativitas, dan kemampuan pemilik untuk memperoleh pengetahuan tentang industri. Proses <i>knowledge sharing</i> didasarkan oleh kesadaran peran, saling menghormati dan tingkat kepercayaan di antara karyawan dalam UKM dan proses <i>knowledge reuse</i> didasari oleh kedekatan karyawan dan kemauan serta keterbukaan pemilik untuk memberikan pengetahuannya. Sedangkan dengan bertumpunya proses <i>knowledge management</i> pada pemilik UKM membuat Faktor penghambat penerapan proses <i>knowledge management</i> juga berasal dari pemilik UKM itu sendiri.

Penelitian dari Wee dan Chua (2013) memiliki persamaan yaitu pengidentifikasian dan pengelompokan penerapan proses *knowledge management* menjadi *knowledge creation*, *knowledge sharing* dan

knowledge reuse. Terkait perbedaan penelitian, subjek penelitian yang digunakan merupakan UKM yang bergerak di bidang jasa sedangkan penulis menggunakan subjek penelitian pada UKM yang bergerak pada bidang produksi barang.

- e. Penelitian Döring dan Witt (2020) dengan judul *Knowledge management in Family Business – Empirical evidence from Germany*.

Tabel 1.5 Hasil penelitian dari Döring dan Witt (2020)

Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mengidentifikasi proses <i>knowledge management</i> pada bisnis keluarga	Kualitatif dengan Studi Kasus	Proses <i>knowledge management</i> pada bisnis keluarga dipengaruhi aspek budaya dan aspek kekeluargaan. Aspek-aspek tersebut mempengaruhi bagaimana bisnis tersebut memperoleh, menggunakan dan menghasilkan pengetahuan baru. Penerapan <i>knowledge management</i> pada bisnis keluarga juga dipengaruhi oleh pemimpin bisnis keluarga tersebut/pemilik bisnis.

Penelitian dari Döring dan Witt (2020) memiliki persamaan yaitu subjek penelitian yang digunakan merupakan bisnis keluarga yang dijalankan secara turun temurun. Terkait dengan perbedaan penelitian, pada penelitian ini memfokuskan pada bagaimana proses *knowledge capture* dan *knowledge discovery* pada bisnis keluarga sedangkan penulis mengidentifikasi bagaimana proses *knowledge management* dari *knowledge capture* dan *discover* sampai dengan *knowledge application* pada subjek penelitian.

- f. Penelitian Cunningham, Seaman dan Mc Guire (2016) dengan judul *Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective*.

Tabel 1.6 Hasil Penelitian dari James Cunningham, Claire Seaman dan David McGuire (2016)

Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mengidentifikasi proses <i>knowledge sharing</i> yang dilakukan dalam UKM keluarga dengan skala kecil dan pengembangan sumber daya yang dimiliki oleh UKM tersebut.	Kualitatif dan Kuantitatif	Pemilik UKM memiliki pengaruh yang besar dalam mengatur bagaimana proses <i>knowledge sharing</i> dalam UKM dan bagaimana pengetahuan yang dimiliki diaplikasikan pada UKM.

Penelitian dari Cunningham, Seaman dan Mc Guire (2016) memiliki persamaan yaitu subjek penelitian yang digunakan menggunakan UKM keluarga. Terkait dengan perbedaan penelitian, pada penelitian ini proses *knowledge management* yang diidentifikasi terbatas pada *knowledge sharing* dan *knowledge application* sedangkan penulis akan mengidentifikasi bagaimana proses *knowledge management* dari proses *knowledge creation* yaitu dengan *knowledge capture* dan discovery sampai dengan *knowledge application* pada UKM yang menjadi subjek penelitian.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan diatas rumusan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana karakteristik *knowledge management* pada UKM tahu Putra Soma?

2. Bagaimana proses dan penerapan *knowledge management* pada UKM tahu Putra Soma?
3. Bagaimana strategi *knowledge management* yang dapat diterapkan di UKM tahu Putra Soma?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana karakteristik *knowledge management* pada UKM tahu Putra Soma.
2. Mengetahui bagaimana proses dan penerapan *knowledge management* pada UKM tahu Putra Soma.
3. Mengetahui bagaimana strategi untuk menjalankan *knowledge management* yang dapat diterapkan di UKM tahu Putra Soma.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini sesuai dengan penjabaran sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi terkait proses *knowledge management* pada UKM. Penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi di bidang ilmu administrasi bisnis dan dapat menjadi salah satu referensi untuk melakukan penelitian lain yang berkaitan dengan penerapan manajemen pengetahuan pada UKM lainnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi UKM tahu Putra Soma dan UKM lain dalam melaksanakan *knowledge management* agar pengetahuan yang dimiliki dapat menjadi aset yang dapat dimanfaatkan dalam jangka panjang.

1.6 Tinjauan Pustaka

1.6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk mengelola elemen manusia sebagai suatu bagian dari sebuah perusahaan (Priyono, 2010). Pendapat lain menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai proses pelaksanaan perencanaan, implementasi dan pengembangan bagi setiap individu dengan tujuan untuk mengembangkan organisasional pada sisi aspek manusia (Raymond et al., 2023).

Fokus dari manajemen sumber daya manusia ini terletak pada upaya untuk mengelola sumber daya manusia di dalam interaksi antara organisasi dan pekerja untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan (Priyono, 2010). Selain mengelola interaksi antar individu, fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan dari faktor manusia dengan cara melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengawasan pada faktor manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi (Raymond et al., 2023). Sehingga secara keseluruhan tujuan dari manajemen sumber daya manusia

adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui individu-individu yang terlibat (Armstrong, 2006).

Raymond et al (2023) menyebutkan bahwa dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang baik dapat memungkinkan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang sesuai kebutuhan, meningkatkan kapasitas yang melekat dalam setiap individu dalam organisasi serta mengembangkan sistem kerja untuk menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi, menciptakan lingkungan dan menyeimbangkan tujuan perusahaan dan kesejahteraan dari karyawan sebagai stakeholder perusahaan. Adapun menurut Armstrong (2006), beberapa fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Efektifitas Organisasi

Penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik bertujuan untuk mendukung program peningkatan efektivitas organisasi dengan mengembangkan individu dari berbagai aspek yang mendukung.

b. Manajemen Penghargaan

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkan kebijakan dan proses yang memastikan bahwa setiap individu dapat dihargai atas pencapaiannya.

c. *Human Capital Management*

Human capital berkaitan dengan bagaimana sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama suatu organisasi dan perlu berinvestasi

kepada aset tersebut dengan harapan untuk menjaga keberlanjutan bisnis.

d. Hubungan Kepegawaian

Manajemen sumber daya manusia juga memiliki tugas untuk menjaga iklim bekerja yang ada dalam perusahaan dapat dipertahankan dan dijaga dalam kondisi kondusif agar tidak menghambat proses operasional perusahaan.

e. Pemenuhan Beragam Kebutuhan

Manajemen sumber daya manusia juga memiliki focus untuk menjaga kebijakan yang dapat memenuhi hak dan kewajiban dari berbagai pihak dalam perusahaan.

f. Menjembatani Kesejangan Antara Retorika dan Realitas

Manajemen sumber daya manusia juga perlu memastikan bahwa kebijakan yang dikeluarkan untuk setiap individu merupakan hasil penerjemahan yang sesuai dari aspirasi yang disampaikan oleh berbagai pihak.

1.6.2 *Human capital*

Human capital merupakan bagian penting dalam menjalankan perusahaan dan menjadi modal utama untuk mengembangkan perusahaan (Assa & Suwondo, 2018; Sapungan & Gulpan, 2017). *Human capital* menurut Pasban dan Nojedeh (2016) sebagai pengetahuan, kemampuan dan kreativitas dalam setiap individu. Kucharčíková (2011) berpendapat bahwa *human capital* dapat didefinisikan sebagai elemen manusia dengan sejumlah

keterampilan, pengetahuan dan pengalaman setiap individu yang dapat berkontribusi dalam menjaga keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Sapungan dan Gulpan (2017) mendefinisikan *human capital* sebagai pengetahuan, *skill* dan kemampuan individu dalam perusahaan untuk menambah nilai kepada perusahaan dan sebagai roda pendorong kinerja perusahaan.

Human capital sendiri dapat dilihat dari perspektif ekonomi bisnis dan manajerial. Dalam sudut pandang ekonomi bisnis, *human capital* dilihat sebagai bagian dari faktor produksi yang menjadi roda berjalannya suatu bisnis sedangkan dalam sudut pandang manajerial, *human capital* dilihat sebagai aset bisnis yang dapat meningkatkan nilai perusahaan dan keunggulan bersaing (Kucharčíková, 2011). *Human capital* sebagai suatu asset perlu dikelola dengan tepat untuk menjaga keberlangsungan perusahaan (Pasban & Nojedeh, 2016; Rachmawati et al., 2020).

Human capital management adalah sebuah pendekatan untuk mengelola individu secara sistematis untuk menciptakan nilai bagi perusahaan (Assa & Suwondo, 2018). *Human capital* Management ditujukan untuk dapat mengembangkan potensi pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan setiap individu dalam perusahaan untuk menjadi modal bersaing perusahaan (Suhairi et al., 2020).

Dengan tujuan *human capital management* untuk mengelola *human capital* dalam perusahaan, diperlukan strategi-strategi yang sesuai untuk mengelola

human capital perusahaan. Kunci strategi *human capital management* yang berhasil adalah efisiensi proses, pemanfaatan teknologi informasi yang dimiliki, dan metrik bisnis yang efektif (Assa & Suwondo, 2018). Assa dan Suwondo (2018), menyebutkan bahwa terdapat 6 faktor yang mempengaruhi strategi *human capital* yaitu individu, proses kerja, struktur manajerial, informasi dan pengetahuan, pengambilan keputusan dan imbalan. Setiap faktor harus dapat dipertimbangkan sebelum strategi *human capital* dibentuk agar strategi yang dibuat dapat berorientasi pada hasil yang didapat. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah bagaimana mengelola pengetahuan yang ada dalam perusahaan agar dapat dimanfaatkan lebih luas.

Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu bersifat unik dan harus dikelola dengan baik sehingga dapat dijadikan aset dan keunikan perusahaan. Untuk mengelola pengetahuan dan keterampilan individu dalam perusahaan diperlukan *knowledge management* yang sesuai. Kucharčíková (2011) dan Sapungan & Gulpan (2017) berpendapat bahwa *knowledge management* menjadi strategi perusahaan untuk mengelola pengetahuan dan keterampilan yang terikat pada setiap individu dan menjadi stimulasi untuk menghasilkan inovasi dalam perusahaan.

1.6.3 Knowledge Management

Knowledge management telah didefinisikan oleh berbagai ahli. Menurut Niu dan Li (2010), *Knowledge management* merupakan manajemen yang berfokus pada pengelola dengan serangkaian manajemen proses yang

mengumpulkan, mengelola dan pengembangan pengetahuan dalam perusahaan. *Knowledge management* juga didefinisikan dengan semua tindakan yang mengarah pada akses *knowledge* untuk semua anggota organisasi sehingga bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan (Trisninawati & Mellita, 2020). Pendapat lainnya, *Knowledge management* didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya *knowledge* yang dimiliki organisasi dan proses pembentukan *knowledge* yang akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Wong et al., 2014). Greiner et al (2007) dan Tung (2018) berpendapat *knowledge management* sebagai pengelolaan dan pemanfaatan *knowledge* yang dimiliki oleh setiap individu dalam perusahaan melalui serangkaian kegiatan agar dapat menjadi aset intelektual, menambah nilai perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan untuk dapat tetap kompetitif di pasar. Dari berbagai pendapat ahli dapat disimpulkan *knowledge management* merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengelola *knowledge* sebagai aset perusahaan untuk dapat mencapai berbagai tujuan perusahaan.

Knowledge management sendiri memiliki peran dalam perusahaan untuk mempertahankan *knowledge* yang ada dalam perusahaan tetap hidup untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang (Wiig, 1997). Dengan penerapan yang tepat, *knowledge management* memberi keuntungan bagi perusahaan karena dapat memudahkan membentuk proses yang efektif (Tung, 2018). *Knowledge* yang dikelola dapat dikategorikan

menjadi dua menurut Nonaka & Lewin (1994) yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Tacit knowledge merupakan wawasan yang dimiliki seorang individu yang sulit dibagikan (Fernandez & Sabherwal, 2010). *Tacit knowledge* juga dapat dikatakan sebagai personal know-how yang berada dalam lingkup subjektif, kognitif, pengalaman, perasaan dari setiap individu (Tung, 2018). *Tacit knowledge* sendiri terdiri dari keterampilan individu yang berasal dari pengalaman dan keyakinan serta persepsi yang dimiliki individu terhadap sesuatu (Bratianu, 2010) selain itu *tacit knowledge* juga terbentuk berdasarkan elemen kognitif dan teknis yang dimiliki setiap individu sehingga sesekali sulit untuk dibagikan (Fernandez & Sabherwal, 2010; Nonaka & Lewin, 1994).

Explicit knowledge merupakan pikiran rasional dari setiap individu yang dapat dengan mudah ditafsirkan (Bratianu, 2010). Dalam kata lain, *explicit knowledge* merupakan knowledge yang telah diterjemahkan dalam bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah dipahami (Tung, 2018). Selain knowledge yang mudah dipahami, *explicit knowledge* juga digambarkan sebagai knowledge yang telah diungkapkan dan mudah untuk dibagikan kepada orang lain (Fernandez & Sabherwal, 2010). Perbedaan *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* adalah *explicit knowledge* dikategorikan sebagai knowledge yang dapat dibagikan dalam bahasa dan sistematika yang mudah dimengerti sedangkan *tacit knowledge* bersifat abstrak dan hanya dipahami oleh setiap individu (Nonaka & Lewin, 1994)

Dengan berbagai *knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan, tujuan dari penerapan *knowledge management* ini menurut Tung (2018) adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjaga agar *knowledge* tidak hilang apabila terjadi transisi dalam organisasi
2. memperkecil kemungkinan data hilang
3. membantu mengidentifikasi area kritis sumber *knowledge* dalam perusahaan
4. membentuk metode agar dapat menangkap dan menyimpan *knowledge*

Sehingga diharapkan dengan penerapan *knowledge management* yang baik dapat membuat perusahaan menjaga keberlanjutan perusahaan dengan memanfaatkan aset *knowledge* menjadi nilai tambah bagi perusahaan (Wiig, 1997).

Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan serangkaian aktivitas dalam *knowledge management* yang berkaitan dengan proses *discovering, capturing, sharing, and applying knowledge* dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut (Fernandez & Sabherwal, 2010).

1.6.4 Proses *Knowledge management*

Berbagai ahli berpendapat terkait proses *knowledge management* yang dapat diterapkan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan konsep proses *knowledge management* yang dikemukakan oleh Fernandez

dan Sabherwal (2010). Dalam proses *knowledge management* tersebut disebutkan terdapat 4 proses yang terdiri dari *knowledge discovery*, *knowledge capture*, *knowledge sharing* dan *knowledge application*. Proses *knowledge management* menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) sebagai berikut:

1. *Knowledge discovery*

Knowledge discovery merupakan proses untuk mengembangkan knowledge yang sudah ada baik *tacit* maupun *explicit knowledge* yang telah ada sebelumnya (Fernandez & Sabherwal, 2010). Tujuan dari *knowledge discovery* adalah untuk menemukan pengetahuan baru dari mengolah kembali pengetahuan yang sudah ada dalam perusahaan. Indikator untuk melihat penerapan *knowledge discovery* yang telah dilakukan oleh perusahaan menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) adalah sebagai berikut:

- a. Frekuensi pertukaran tugas karyawan

Dengan adanya pertukaran tugas karyawan diyakini dapat membuka perspektif pengerjaan suatu proses yang berdampak pada potensi penemuan pengetahuan baru.

- b. Frekuensi penemuan informasi baru terkait cara baru dalam bisnis

Dengan adanya penemuan informasi baru terkait cara baru dalam bisnis diyakini dapat mendorong ditemukannya pengetahuan baru.

2. *Knowledge capture*

Knowledge capture merupakan proses mendapatkan pengetahuan dari berbagai objek lain untuk kembali digunakan dalam perusahaan (Fernandez & Sabherwal, 2010). Tujuan dari *knowledge capture* adalah memperoleh knowledge dari berbagai sumber yang lebih luas sehingga dapat menjadi pengetahuan baru bagi perusahaan. Indikator untuk melihat penerapan *knowledge capture* yang telah dilakukan oleh perusahaan menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) adalah sebagai berikut:

a. Frekuensi karyawan melaksanakan *learning by doing*

Dengan adanya pelaksanaan *learning by doing* diharapkan dapat membuat perolehan *tacit knowledge* secara langsung dari hasil pemahaman setiap individu dalam mengerjakan suatu proses.

b. Frekuensi mendapatkan informasi dari dalam perusahaan

Dengan pengetahuan yang sudah didokumentasikan sebelumnya dalam perusahaan, setiap individu diharapkan dapat mempelajari pengetahuan yang sudah ada sebelumnya untuk memastikan pemahaman yang sama.

3. *Knowledge sharing*

Knowledge sharing merupakan proses mengkomunikasikan pengetahuan antar individu dalam perusahaan (Fernandez & Sabherwal, 2010). Proses ini bertujuan untuk memindahkan knowledge yang dimiliki antar individu agar dapat terjaga dalam perusahaan. Indikator untuk melihat

penerapan *knowledge sharing* yang telah dilakukan oleh perusahaan menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) adalah sebagai berikut:

a. Frekuensi interaksi dan diskusi antar individu

Adanya interaksi dan diskusi antara pemilik dan karyawan dalam perusahaan dapat mempermudah dalam pembagian pengetahuan antar individu.

b. Kemampuan dan kemauan interaksi antar individu

Untuk menjalankan proses *knowledge sharing* diperlukan kemampuan dalam menyampaikan pengetahuan tersebut dan kemauan untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki.

4. *Knowledge application*

Knowledge application merupakan proses mengaplikasikan pengetahuan yang telah dimiliki kedalam bentuk kegiatan perusahaan (Fernandez & Sabherwal, 2010). Bentuk pengaplikasian dapat berbentuk produk atau kebijakan dalam perusahaan. Indikator untuk melihat penerapan *knowledge application* yang telah dilakukan oleh perusahaan menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) adalah sebagai berikut:

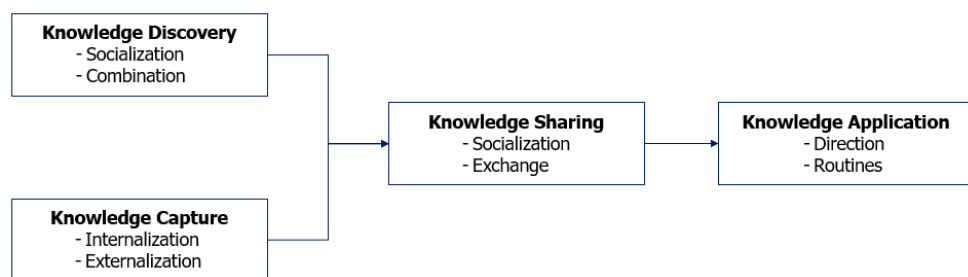
a. Kemampuan karyawan dalam menerima perubahan dan segera menerapkannya

Adanya kemampuan karyawan untuk menerima perubahan dan segera menerapkannya akan mempercepat proses pelaksanaan pengetahuan baru pada perusahaan.

- b. Frekuensi penggunaan pengetahuan dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan

Adanya penerapan pengetahuan yang dimiliki perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan.

Proses *knowledge management* menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Konsep Proses *Knowledge management*

Sumber: Gambar dalam buku *Knowledge management Systems and Process* (Fernandez & Sabherwal, 2010).

Dari flowchart diatas, menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) proses dari *knowledge management* terdiri dari 4 proses dimana terdapat sub-sub proses untuk mendukung pelaksanaan *knowledge management* process tersebut. Sub-sub proses dari setiap aplikasi terdiri dari Metode SECI yang dikemukakan oleh Nonaka et al (2000) yang terdiri dari Socialization, *Externalization*, *Combination* dan *Internalization* untuk *knowledge creation* dan sub proses *socialization* dan *exchange* untuk *knowledge sharing* serta *direction* dan *routines* untuk *knowledge application*.

1.6.5 Metode SECI

Dalam model yang dibuat oleh Fernandez dan Sabherwal (2010), Metode SECI yang dikemukakan oleh Nonaka mendukung proses *knowledge*

creation yaitu proses *knowledge discovery* dan *knowledge capture*. Metode SECI merupakan proses yang digunakan dalam proses penginteraksian *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* yang sudah ada untuk menghasilkan pengetahuan dalam proses *knowledge creation* (Nonaka et al., 2000). Secara keseluruhan proses SECI mendorong proses keberlanjutan dalam mengembangkan suatu pengetahuan dimana menurut Song (2011), proses SECI merupakan proses transendental yang dapat menggambarkan bagaimana pengetahuan pada tingkat individu menjadi pengetahuan yang dipahami pada tingkat kelompok dan kembali menjadi pengetahuan baru pada tingkat individu. Metode SECI sendiri digambarkan sebagai proses pengetahuan structural dan informal (Hoe, 2006) dimana dalam metode SECI terdapat 4 jenis konversi yang dapat digunakan untuk menginteraksikan *tacit* dan *explicit knowledge* (Nurchahyo & Sensuse, 2019). Beberapa jenis konversi pengetahuan pada metode SECI dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Socialization

Socialization merupakan interaksi antar individu yang menghasilkan interaksi *tacit knowledge* dalam bentuk proses diskusi atau sharing pengalaman (Baldé et al., 2018; Nurchahyo & Sensuse, 2019; Nonaka et.al., 2000). *Socialization* dapat dikatakan sebagai proses pembuka pada proses pengumpulan knowledge. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Song et al (2011), dimana proses *Socialization* menjadi salah satu langkah awal untuk menginisiasi konversi pengetahuan dalam suatu organisasi. Pendapat ini juga didukung oleh Baldé et al. (2018) dan Fernandez &

Sabherwal (2010), dimana *tacit knowledge* baru dapat diperoleh seseorang apabila terdapat akses dari aktivitas atau kegiatan bersama. Dalam kata lain, proses *socialization* membantu perusahaan dalam menginterpretasikan hasil observasi secara formal dan informal setiap individu menjadi suatu pengetahuan yang dapat dipahami oleh kelompok yang lebih luas dimana Efektivitas proses *socialization* dalam suatu perusahaan memerlukan keberagaman sudut pandang, interaksi berkelanjutan dan kolaborasi antara setiap individu dalam perusahaan (Song et al., 2011).

Dalam perusahaan, proses *socialization* ini dapat dilihat dari bagaimana antar individu dalam UKM bertukar pikiran dan saling menjelaskan suatu proses antar individu dimana beberapa pengetahuan tersebut dijelaskan secara verbal antar sesama individu untuk memastikan kesamaan pemahaman individu pemberi pengetahuan dan penerima pengetahuan. Adapun menurut Ramirez et.al (2011), elemen-elemen pelaksanaan proses *socialization* dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

a. Kemampuan menerima dan memahami sudut pandang pihak lain

Kemampuan menerima dan memahami sudut pandang pihak lain dinilai penting untuk mendukung proses *socialization* dimana dengan keterbukaan dari antar individu dapat mempermudah proses pembagian pengetahuan yang bersifat *tacit*.

b. Kemampuan menerima perbedaan dalam sudut pandang baru

Kemampuan menerima perbedaan dalam sudut pandang baru dinilai penting sehubungan dengan perbedaan pemahaman terhadap suatu pengetahuan dapat menciptakan ketegangan antar individu sehingga keyakinan antar individu untuk dapat menerima perbedaan pada sudut pandang baru menjadi penting untuk dapat mendukung proses *socialization*.

2. *Externalization*

Externalization merupakan proses penerjemahan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* dalam bentuk dokumentasi (Nurchahyo & Sensuse, 2019) dimana dokumentasi yang dihasilkan bertujuan untuk memudahkan orang lain untuk memahami pengetahuan tersebut (Baldé et al., 2018). Proses *externalization* dimaksudkan untuk mempermudah dalam mengartikan *tacit knowledge* setiap individu menjadi *explicit form* yang mudah dimengerti oleh kelompok yang lebih luas sehingga mempermudah proses pembagian pengetahuan dan pendokumentasian pengetahuan yang dimiliki dalam perusahaan (Farnese et al., 2019; Fernandez & Sabherwal, 2010; Nonaka et al., 2000). Proses *externalization* mayoritas dilaksanakan secara terstruktur untuk memastikan bahwa pengetahuan dapat dipahami oleh setiap individu dalam perusahaan (Song et al., 2011).

Dalam perusahaan, proses *externalization* dapat dilihat dari bagaimana pendokumentasian pengetahuan oleh pemilik UKM dari berbagai *tacit knowledge* yang dimiliki setiap individu dalam perusahaan untuk

meminimalisir adanya kehilangan pengetahuan ketika individu tersebut sudah tidak terlibat dalam UKM. Adapun menurut Ramirez (2011) dan Nezafati & Afrazeh (2009), elemen-elemen pelaksanaan proses *externalization* dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

a. Motivasi untuk mengikuti prosedur pertukaran pengetahuan

Kemauan setiap individu untuk mendeskripsikan pengetahuan yang dimiliki baik secara verbal ataupun tertulis untuk mempermudah proses dokumentasi pengetahuan.

b. Frekuensi diskusi bersama antara karyawan dan pemilik

Untuk dapat mengabungkan *tacit knowledge* yang dimiliki oleh setiap individu dalam perusahaan diperlukan frekuensi diskusi berkelanjutan antara karyawan dan pemilik baik formal maupun non formal untuk memastikan bahwa *tacit knowledge* yang telah dituangkan dalam suatu dokumentasi dapat dipahami oleh setiap individu dalam perusahaan.

3. *Combination*

Combination merupakan proses menciptakan *explicit knowledge* dari berbagai *explicit knowledge* untuk menghasilkan suatu pengetahuan baru atau dengan kata lain perusahaan berusaha melakukan pengembangan *explicit knowledge* yang telah didokumentasikan sebelumnya dapat dianalisa dan dikaji ulang dengan tambahan berbagai informasi baru untuk

menghasilkan pengetahuan baru yang lebih relevan dengan kondisi terkini perusahaan (Fernandez & Sabherwal, 2010; Nonaka et al., 2000).

Dalam perusahaan, proses ini dapat terlihat dari bagaimana kemampuan untuk melakukan pembaharuan dari pengetahuan yang telah dimiliki dengan menggabungkan dengan pengetahuan eksisting dengan pengetahuan baru dari sumber eksternal untuk menghasilkan suatu pengetahuan yang lebih relevan dengan perusahaan. Adapun menurut Ramirez et al (2011), elemen-elemen pelaksanaan proses *combination* dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengetahuan yang didokumentasikan dapat membantu prosedur perusahaan

Hasil dari proses *combination* dari beberapa pengetahuan diharapkan dapat membantu memperbaharui prosedur perusahaan yang telah dimiliki menjadi lebih efektif dan efisien.

- b. Pengetahuan baru yang diperoleh dapat dengan mudah didokumentasikan dan diterapkan.

Hasil dari pembaharuan pengetahuan yang dimiliki diharapkan dapat mudah dipahami, diterapkan dan menjadi rutinitas aturan kerja bagi setiap individu

4. *Internalization*

Internalization merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* yang dilakukan dengan proses belajar setiap individu (Baldé et al., 2018; Nurcahyo & Sensuse, 2019). Fernandez & Sabherwal

(2010) berpendapat bahwa *internalization* menjadi salah satu proses yang dilakukan untuk perpindahan pengetahuan secara tradisional dan menjadi salah satu faktor pendorong untuk terciptakan *tacit knowledge* baru. Dalam kata lain, proses ini menggambarkan proses pemahaman individu pada pengetahuan yang telah terdokumentasi sesuai proses transendental yang disampaikan oleh Song (2011) sebelumnya.

Dalam perusahaan, proses ini dapat dilihat dari bagaimana setiap individu menjalankan arahan sesuai pemahaman yang diperoleh dari mempelajari dokumen yang dimiliki. Adapun menurut Wong et al (2014), elemen-elemen pelaksanaan proses *internalization* dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

a. Kemampuan pemahaman individu

Setiap individu dalam perusahaan memiliki keunikan dalam menginterpretasikan dan memahami suatu pengetahuan yang sudah didokumentasikan. Pemahaman setiap individu perlu dipastikan apakah telah sesuai dengan bagaimana tujuan pengetahuan yang telah didokumentasikan tersebut.

b. Kemampuan mempelajari dan mengaplikasikan *best practice*

Setiap individu dapat memahami bahwa pengetahuan yang telah didokumentasikan sebelumnya merupakan *best practice* dan bagaimana pengetahuan tersebut dapat diaplikasi pada tugas yang dimiliki.

1.6.6 Metode *Sharing* dan *Application*

Metode *Sharing* dan *Application* dikemukakan dalam konsep Fernandez dan Sabherwal (2010) sebagai sub-sub proses yang digunakan untuk melengkapi proses *knowledge management* yang dikemukakan sebelumnya. Fernandez dan Sabherwal menambahkan sub proses *exchange* pada proses *knowledge sharing* dan sub proses *direction* dan *routines* sebagai sub proses *knowledge application*. Penambahan sub proses tersebut menjadi bentuk penyempurnaan proses *knowledge* yang sebelumnya dikemukakan oleh Nonaka et al (2000). Adapun tambahan sub proses tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Exchange*

Exchange merupakan suatu proses yang berfokus pada pembagian *explicit knowledge* antar individu atau kelompok (Fernandez & Sabherwal, 2010). Pada hakikat dasarnya, proses pertukaran pengetahuan eksplisit tidak berbeda dengan proses penyampaian informasi seperti contoh pertukaran dokumen antar kelompok dapat dikategorikan sebagai subproses *exchange*. Adapun menurut Fernandez dan Sabherwal (2010), ketersediaan dokumen yang dapat menjadi panduan dan dapat ditukarkan ke kelompok lain menjadi salah satu bentuk proses *exchange* dalam perusahaan

2. *Direction*

Direction merupakan suatu proses pengarahan dari individu yang memiliki pengetahuan kepada individu lain untuk melaksanakan suatu pekerjaan tanpa mentransfer pengetahuan tersebut (Fernandez &

Sabherwal, 2010). Sub proses ini ada dikarenakan untuk meminimalisir kesulitan dalam melakukan transfer *tacit knowledge*. *Direction* menjadi bentuk pengaplikasian dari pelaksanaan subproses *socialization* dan *exchange* sehubungan dengan proses *direction* melakukan pengarahan kepada individu baik *tacit* maupun *explicit knowledge*. Adapun menurut Fernandez dan Sabherwal (2010), kemampuan dalam menginstruksikan suatu pekerjaan pada pihak lain sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki dapat menjadi gambaran pelaksanaan *direction* pada sub proses ini.

3. Routines

Routines merupakan suatu proses yang melibatkan *explicit knowledge* dalam bentuk prosedur atau aturan yang dapat memandu perilaku setiap individu pada perusahaan (Fernandez & Sabherwal, 2010). Menurut Fernandez & Sabherwal, efektif berjalannya sub proses routine bergantung pada seberapa rutin aktivitas tersebut dilakukan berulang oleh pihak-pihak dalam perusahaan. Fernandez & Sabherwal (2010), berpendapat bahwa dengan adanya panduan untuk menjalankan proses bisnis perusahaan dapat menjadi pengukuran pelaksanaan sub proses ini.

1.7 Kerangka Pemikiran

1.7.1 Knowledge

Knowledge merupakan bentuk lanjutan dari sebuah informasi yang diperoleh dan diyakini oleh setiap individu yang memilikinya (Hoe, 2006; Nonaka & Lewin, 1994). *Knowledge* dalam sebuah perusahaan sendiri memiliki peranan vital dalam mengembangkan dan menjaga nilai dari perusahaan. Pengetahuan

yang dimiliki oleh perusahaan dan setiap individu didalamnya perlu dikelola agar dapat menjadi aset perusahaan dan menjaga keberlangsungan dari perusahaan. Untuk memanfaatkan *knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan dibutuhkan suatu pengelolaan yang dikenal dengan *knowledge management*.

1.7.2 *Knowledge management*

Knowledge management merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengelola *knowledge* sebagai aset perusahaan untuk dapat mencapai berbagai tujuan perusahaan (Fernandez & Sabherwal, 2010; Greiner et al., 2007; Niu & Li, 2010; Trisninawati & Mellita, 2020; Tung, 2018; Wong et al., 2014). Dalam menjalankan *knowledge management* terdapat berbagai konsep yang dikemukakan oleh berbagai ahli untuk dapat mendefinisikan setiap proses dari penerapan *knowledge management*. Salah satu konsep proses *knowledge management* yaitu konsep proses *knowledge management* yang dikemukakan oleh Fernandez dan Sabherwal (2010).

1.7.3 Proses *Knowledge management*

Dalam penerapan *knowledge management* diperlukan suatu konsep untuk dapat menjelaskan bagaimana pelaksanaan *knowledge management* dijalankan dalam suatu perusahaan dhi UKM yang merupakan subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan konsep *knowledge management* dari Fernandez dan Sabherwal (2010). Dalam konsep tersebut dijelaskan bahwa dalam *knowledge management* terdapat empat proses yaitu *knowledge discovery*, *knowledge capture*, *knowledge sharing* dan *knowledge application*. dimana setiap proses memiliki sub proses yang dapat menggambarkan proses dari

knowledge management process tersebut. Keempat proses tersebut memiliki tujuan yang berbeda dan saling berhubungan satu sama lain.

Dalam setiap prosesnya, Fernandez dan Sabherwal (2010) menambahkan sub-sub proses yang berhubungan dengan bagaimana pelaksanaan setiap *knowledge management process*. Sub proses yang digunakan meliputi *socialization*, *combination*, *internalization*, *externalization*, *exchange*, *direction* dan *routines*. Sub proses *socialization*, *combination*, *internalization*, *externalization* merupakan konsep *knowledge creation* yang dikemukakan oleh Nonaka et al (2000). *Socialization* merupakan proses menginteraksikan *tacit knowledge* dengan *tacit knowledge* lainnya untuk dapat menghasilkan suatu pengetahuan baru. *Externalization* berkaitan dengan proses ekstraksi *tacit knowledge* yang dimiliki setiap individu menjadi *explicit knowledge*. *Combination* merupakan proses menggabungkan *explicit knowledge* yang ada untuk menghasilkan suatu pengetahuan baru. *Internalization* merupakan proses penyerapan *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* setiap individu.

Sehubungan dengan proses *knowledge discovery* dan *knowledge capture* berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi mendapatkan pengetahuan baru, pada proses ini, sub proses yang digunakan untuk menggambarkan penerapan masing-masing proses yaitu menggunakan metode SECI.

Pada proses *knowledge discovery* yang berkaitan dengan proses pengembangan pengetahuan yang sudah ada untuk menjadi suatu pengetahuan baru bagi perusahaan. Berdasarkan konsep Fernandez dan Sabherwal (2010), sub proses

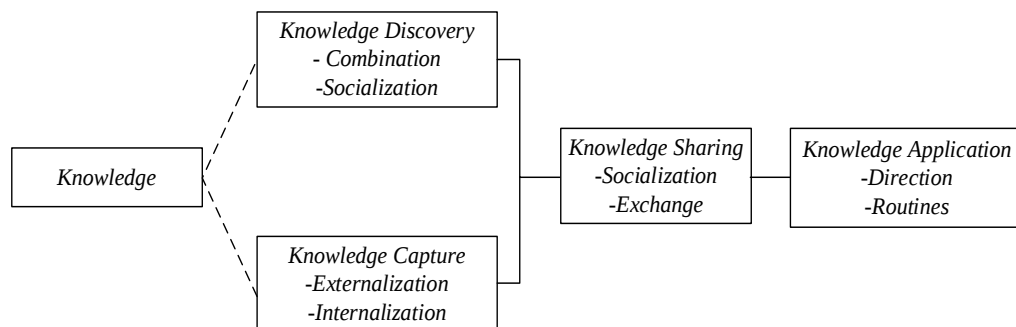
socialization dan *combination* dinilai sesuai dengan tujuan dari *knowledge discovery* dimana metode *socialization* berkaitan dengan interaksi antar individu untuk menginteraksikan *tacit-tacit knowledge* yang dimiliki dari setiap individu sedangkan *combination* berkaitan dengan proses penginteraksian *explicit knowledge* yang dimiliki untuk menjadi pengetahuan baru. Dengan *knowledge discovery* bertujuan untuk mengolah kembali pengetahuan yang sudah ada baik di internal maupun eksternal perusahaan, kedua subproses ini dapat mendukung sehubungan dengan tujuan dari kedua subproses tersebut berkaitan dengan proses penginteraksian antar *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Proses *knowledge capture* yang berkaitan dengan proses menangkap pengetahuan dari berbagai objek yang ada disekitar perusahaan. Berdasarkan konsep Fernandez dan Sabherwal (2010), sub proses dari proses *knowledge capture* adalah *externalization* dan *internalization*. Sesuai dengan metode SECI, *externalization* berkaitan dengan proses mengekstraksi *tacit knowledge* yang dimiliki setiap individu menjadi *explicit knowledge* yang mudah dipahami oleh setiap individu. Sedangkan *Internalization* berkaitan dengan proses penyerapan *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* bagi setiap individu. Dengan *knowledge capture* bertujuan untuk memperoleh pengetahuan yang lebih luas untuk dapat dimiliki baik bagi perusahaan maupun individu dalam perusahaan, kedua subproses ini dapat mendukung proses ekstraksi dan penyerapan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* yang ada.

Knowledge sharing berkaitan dengan bagaimana membagikan pengetahuan yang sudah didapatkan baik secara individu maupun perusahaan. Dalam konsep Fernandez dan Sabherwal (2010), proses *knowledge sharing* memiliki dua subproses yaitu *socialization* dan *exchange*. Sub proses *socialization* yang digunakan merupakan metode SECI yang dikemukakan oleh Nonaka et al (2000). Sub proses *socialization* juga dipergunakan pada proses *knowledge sharing* sehubungan dengan sub proses tersebut berkaitan dengan proses interaksi antara *tacit knowledge* dapat membantu dalam melakukan transfer pengetahuan. Adapun sub proses lainnya yaitu *exchange* ditambahkan dalam konsep Fernandez dan Sabherwal (2010) sehubungan dengan sub proses ini berkaitan dengan bagaimana transfer pengetahuan yang dilakukan untuk *explicit knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan tujuan dari *knowledge sharing* berkaitan dengan proses transfer pengetahuan, sub proses *socialization* dan *exchange* yang berkaitan dengan peralihan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sesuai dengan tujuan dari proses *knowledge sharing*.

Proses *knowledge application* berkaitan dengan bagaimana menerapkan pengetahuan yang sudah dimiliki tersebut dalam aktivitas keseharian perusahaan. Pada konsep Fernandez dan Sabherwal (2010), terdapat dua subproses yaitu *direction* dan *routines*. Sub proses *direction* dijelaskan sebagai sub proses yang berkaitan dengan proses mengarahkan individu untuk melakukan sesuatu sesuai ketentuan yang sudah ada sedangkan sub proses *routines* berkaitan dengan proses pembentukan prosedur atau panduan yang dapat menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan. Kedua

subproses tersebut dinilai sesuai dengan proses *knowledge application* sehubungan dengan proses *knowledge application* berkaitan dengan proses pelaksanaan atas pengetahuan yang telah dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menjadi solusi dari permasalahan perusahaan.



Gambar 1. 3 Kerangka Berfikir

Sumber: Fernandez & Sabherwal (2010)

1.8 Definisi Operasional

1. *Knowledge discovery* (Fernandez & Sabherwal, 2010)

- a. Frekuensi pertukaran tugas karyawan
- b. Frekuensi penemuan informasi baru terkait cara baru dalam bisnis

2. *Knowledge Capture* (Fernandez & Sabherwal, 2010)

- a. Frekuensi karyawan melaksanakan *learning by doing*
- b. Frekuensi mendapatkan informasi dari dalam perusahaan

3. *Knowledge sharing* (Wong et al., 2014)

- a. Frekuensi interaksi dan diskusi antar individu
- b. Kemampuan dan kemauan interaksi antar individu

4. *Knowledge Application* (Wong et al., 2014)

- a. Kemampuan karyawan dalam menerima perubahan dan segera menerapkannya
- b. Frekuensi penggunaan pengetahuan dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan

5. *Socialization* (Ramirez et al., 2011)

- a. Kemampuan menerima dan memahami sudut pandang pihak lain
- b. Kemampuan menerima perbedaan dalam sudut pandang baru

6. *Externalization* (Nezafati & Afrazeh, 2009; Ramirez et al., 2011)

- a. Motivasi untuk mengikuti prosedur pertukaran pengetahuan
- b. Frekuensi diskusi bersama antara karyawan dan pemilik

7. *Combination* (Ramirez et al., 2011)

- a. Pengetahuan yang didokumentasikan dapat membantu prosedur perusahaan
- b. Pengetahuan baru yang diperoleh dapat dengan mudah didokumentasikan dan diterapkan

8. *Internalization* (Wong et al., 2014)

- a. Kemampuan pemahaman individu
- b. Kemampuan mempelajari dan mengaplikasikan *best practice*

9. *Exchange* (Fernandez & Sabherwal, 2010)

Ketersediaan dokumen yang dapat menjadi panduan dan dapat ditukarkan ke kelompok lain

10. *Direction* (Fernandez & Sabherwal, 2010)

Kemampuan dalam menginstruksikan suatu pekerjaan pada pihak lain sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki

11. *Routines* (Fernandez & Sabherwal, 2010)

Adanya panduan untuk menjalankan proses bisnis perusahaan

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan penelitian kualitatif studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang mendalam mengenai individu, suatu kelompok dalam waktu tertentu (Agustinova, 2015). Penelitian dilakukan untuk memahami pelaksanaan *knowledge management* dengan subjek pada UKM tahu Putra Soma yang berlokasi di Kecamatan Matraman. Dalam penelitian ini akan digambarkan penerapan proses *knowledge management* berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Fernandez dan Sabherwal (2010).

1.9.2 Ruang Lingkup

Penelitian ini berfokus pada penerapan proses manajemen pengetahuan berdasarkan tahapan pada konsep dari Fernandez dan Sabherwal pada UKM tahu Putra Soma. Pada proses manajemen pengetahuan akan terdiri dari *knowledge discovery*, *knowledge capture*, *knowledge sharing* dan *knowledge application*. Setiap proses akan memiliki sub-proses untuk menjelaskan setiap proses dari *knowledge management*.

1.9.3 Fenomena Penelitian

Fenomena dari penelitian ini adalah UKM memiliki banyak *tacit knowledge* yang berpotensi akan hilang jika tidak dikelola dengan baik dengan *knowledge management*. Kehilangan pengetahuan kritikal dapat berkaitan dengan keberlangsungan usaha UKM tersebut. Pada UKM tahu Putra Soma yang masih beroperasi setelah turun ke generasi kedua. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk melihat pelaksanaan manajemen pengetahuan yang ada dalam UKM tahu Putra Soma sehingga dapat terus berdiri dan diteruskan ke pemilik generasi kedua. Hal ini dikarenakan adanya fenomena di sekitar UKM tahu Putra Soma yang merupakan UKM tahu sejenis tidak dapat bertahan setelah turun ke generasi kedua sehingga mengakibatkan tutup. Proses manajemen pengetahuan akan dilihat dari sudut pandang konsep Fernandez dan Sabherwal (2010) yaitu *knowledge discovery*, *knowledge capture*, *knowledge sharing* dan *knowledge application*.

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan peneliti adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli tanpa perantara (Indrianto dan Supomo, 2009) dimana data dikumpulkan langsung oleh peneliti dari hasil wawancara dan observasi langsung ke lapangan. Dari data yang dimiliki kemudian akan disusun hasil penelitian oleh peneliti untuk melihat fenomena yang terdapat pada subjek penelitian.

1.9.5 Pemilihan Informan

Pemilihan informan dalam penelitian penting dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dapat mendukung penelitian. Dalam penelitian ini, informan penelitian dari pemilik UKM tahu Putra Soma yaitu Bapak Jajang dan karyawan dari UKM Tahu Putra Soma. Untuk karyawan, wawancara dilakukan dengan 2 orang yaitu karyawan yang telah lama bekerja > 5 tahun dan karyawan baru bekerja < 5 tahun. Karyawan dipilih untuk melihat bagaimana penerimaan karyawan terhadap pengelolaan pengetahuan dan kontribusi dalam pengelolaan pengetahuan dalam UKM.

1.9.6 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrument penelitian adalah peneliti sendiri dengan menggunakan beberapa alat bantu untuk mengumpulkan informasi utama dan tambahan yang dapat disertakan dalam penelitian. Alat bantu yang akan digunakan meliputi alat perekam dan kamera untuk dapat melakukan dokumentasi.

1.9.7 Teknik Pengumpulan

Dalam penelitian ini ada dua cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu:

a. Wawancara

Wawancara merupakan sebagai kegiatan berdialog dengan informan sebagai narasumber dimana wawancara ini bertujuan untuk dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi primer dari narasumber mengenai fenomena pada subjek penelitian. Wawancara dilakukan

dengan pemilik UKM tahu Putra Soma dan Karyawan UKM untuk memperoleh informasi terkait dengan topik penelitian.

Teknik wawancara dilakukan terbuka untuk mendapatkan informasi yang lebih luas dan dilanjutkan secara mendalam yang didasari oleh list pertanyaan sebagai arahan untuk pertanyaan.

b. Observasi

Observasi merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti untuk melakukan pengamatan secara langsung di lapangan. Pada penelitian ini, observasi dilakukan untuk melakukan pengamatan kegiatan manajemen pengetahuan yang berlangsung pada UKM Tahu Putra Soma. Akan tetapi, kegiatan observasi dilakukan untuk menjadi informasi pendukung dari data hasil pelaksanaan wawancara.

1.10 Teknik Analisis Data

Hasil dari pengumpulan data di lapangan oleh peneliti kemudian dilakukan beberapa kegiatan lanjutan untuk melakukan analisa data. Dalam penelitian ini, kegiatan ini didasarkan oleh teori Miles (Winarni, 2018) yaitu:

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan akan dirangkum untuk dapat dipilah poin-poin penting dan mengetahui pola dari perusahaan (Winarni, 2018).

Reduksi data membantu peneliti dalam memfokuskan data yang dibutuhkan untuk membantu mendukung hasil penelitian.

b. Penyajian Data (Display Data)

Penyajian data dilakukan setelah kegiatan mereduksi data. Kegiatan penyajian data digunakan untuk mempermudah peneliti dalam membaca dan memahami data yang telah diperoleh di lapangan. Penyajian data dapat berupa flowchart dan uraian mengenai kondisi di lapangan.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dapat berubah sejalan dengan penambahan data yang diperoleh di lapangan. Penarikan kesimpulan dilakukan setelah data telah terverifikasi dengan baik.