

Heru Sulistyo
Wuryanti

MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN COLLABORATION MANAGEMENT UMKM INDUSTRI KREATIF



UNISSULA PRESS

Penulis:

Ini adalah **contoh buku referensi yang ditulis dari hasil penelitian**. Semoga dapat menjadi contoh bagi Bapak/Ibu Peneliti yang ingin membuat buku referensi sebagai salah satu hasil luaran penelitiannya. Jika ingin mengutip sebagian dari isi buku ini, dimohon menyebutkan sumbernya.

Penulis dapat dihubungi di nomor telp.: 0811-2703-772 /
e-mail: heru@unissula.ac.id

**Hak cipta dilindungi Undang-undang
All rights reserved**

**MODEL PENGEMBANGAN
KAPABILITAS KNOWLEDGE MANAGEMENT
DAN COLLABORATION MANAGEMENT
UMKM INDUSTRI KREATIF**

**Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Wuryanti, M.M.**

UNISSULA PRESS

MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN
COLLABORATION MANAGEMENTUMKM INDUSTRI KREATIF

Penulis:

Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.

Prof. Dr. Wuryanti, M.M.

Penyunting: Tim UNISSULA PRESS

Desain sampul: Dwi Riyadi Hartono

Hak cipta dilindungi Undang-undang

All rights reserved

Cetakan pertama, Juni 2018

Diterbitkan oleh UNISSULA PRESS

Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Jl. Raya Kaligawe KM.4 Semarang 50112

Telp. (024) 6583584 – Faks (024) 6582455

Isi di luar tanggung jawab penerbit.

*Untuk Shofwatin, S.E. istriku, &
Nadia Adriane Ricadonna
anakku in my life*

UCAPAN TERIMA KASIH

Buku referensi yang disusun berdasarkan hasil penelitian melibatkan banyak kontributor, baik Direktorat Penelitian dan pengabdian Masyarakat (DPRM) Kemenristek Dikti yang membiayai kegiatan riset ini, rekan sejawat yang memiliki keahlian di bidang *knowledge management* di Fakultas Ekonomi UNISSULA melalui diskusi dan berbagi pengetahuan maupun para praktisi di bidang *knowledge management*, usaha mikro, kecil dan menengah dan para birokrat Pemerintah daerah maupun kota di Jawa Tengah melalui kegiatan *Focus Group Discussion* serta tim penyusun dan penyunting buku ini.

Kami mengucapkan terima kasih atas segala bantuan demi terwujudnya buku referensi "Model Pengembangan Kapabilitas *Knowledge Management* dan *Collaboration Management* UMKM Industri Kreatif" antara lain kepada:

- Prof. Dr. Ocky Karna Radjasa, Direktur Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (DPRM) Kemenristek Dikti.
- Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dan Kabid Penelitian UNISSULA.
- Tim Dinas Koperasi dan UMKM Pemerintah Kabupaten Jepara; Arifin, Pemerintah Kabupaten Pekalongan; Zainul, dan Pemerintah Kota Semarang.
- Para narasumber dan pelaku UMKM di Jepara, Semarang, dan Pekalongan.
- Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D, Dekan Fakultas Ekonomi UNISSULA.
- Dosen *Knowledge Management* dan UMKM Fakultas Ekonomi UNISSULA.
- Dwi Riyadi Hartono, Yusuf Wisnu Mandaya, Eki Susilowati, Tim penyunting dan penerbit buku UNISSULA PRESS.

SAMBUTAN KEPALA SUBDIREKTORAT PENINGKATAN KAPASITAS RISET KEMENRISTEKDIKTI

Dr. Ir. Mustangimah, M.Si

Pada era globalisasi saat ini, peran riset yang dilakukan oleh perguruan tinggi memegang peranan yang penting dalam meningkatkan inovasi, kinerja, dan keunggulan kompetitif, baik usaha besar, usaha menengah, maupun usaha mikro dan kecil. Dampak meningkatnya hasil inovasi perguruan tinggi akan dapat dimanfaatkan perusahaan besar maupun UMKM dalam bentuk kerja sama komersialisasi hasil penelitian untuk dapat menghasilkan produk atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat dan bangsa.

Dalam mendukung penguatan riset inovatif perguruan tinggi, Kemenristekdikti melalui Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Direktorat Riset Riset dan Pengabdian Masyarakat telah memberikan pendanaan melalui berbagai macam skema pendanaan penelitian yang bersifat kompetitif. Dukungan Kemenristekdikti ini semakin kuat ketika pendanaan penelitian didasarkan pada Standar Biaya Keluaran sebagaimana diatur dalam PMK RI no. 49/PMK.02/2017. Dengan demikian, peneliti yang memperoleh pendanaan penelitian dari Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Kemenristekdikti harus menghasilkan keluaran penelitian, baik berupa publikasi ilmiah, paten, maupun kekayaan intelektual lainnya atas temuan yang dapat berupa metode,

blue print, purwarupa, sistem, kebijakan, model, teknologi tepat guna, buku ajar, dan buku referensi.

Buku ini merupakan keluaran penelitian berdasarkan riset yang dibiayai Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Kemenristekdikti yang menjabarkan sebuah model peningkatan kapabilitas inovasi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) kerajinan tangan di Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing melalui manajemen pengetahuan dan kolaborasi manajemen. UMKM merupakan tulang punggung perekonomian negara yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi serta menyediakan lapangan kerja dalam mengurangi tingkat kemiskinan. Oleh karena itu, penguatan dan pendampingan UMKM kerajinan tangan di Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja usaha melalui penguasaan pengetahuan dan kolaborasi manajemen menjadi *Key Success Factor* dalam menghadapi persaingan global dan meraih keunggulan kompetitif. Melalui kreasi pengetahuan, berbagi pengetahuan, implementasi, dan penggunaan pengetahuan serta sistem informasi pengetahuan berbasis IT diharapkan UMKM dapat meningkatkan inovasi secara terus menerus.

Model yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh para stakeholders UMKM, baik pemerintah pusat, pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota, para pelaku UMKM dalam rangka merumuskan berbagai kebijakan dan

program untuk meningkatkan inovasi, kinerja, dan keunggulan kompetitif.

Jakarta, Juni 2018
Kepala Subdirektorat Peningkatan
Kapasitas RisetKemenristekdikti

Dr. Ir. Mustangimah, M.Si
NIP.196405241992032001

KATA PENGANTAR

Perubahan lingkungan bisnis organisasi yang sangat cepat pada era globalisasi saat ini telah mengubah *landscape* persaingan perusahaan. Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat, daur hidup produk yang semakin pendek serta perubahan selera konsumen yang dinamis merupakan beberapa faktor mendorong persaingan yang semakin ketat dan menentukan eksistensi serta keunggulan bersaing perusahaan saat ini maupun UMKM. Usaha kecil dan menengah memegang peranan yang penting dalam meningkatkan perekonomian nasional. Namun demikian diperlukan langkah-langkah penguatan dalam meningkatkan inovasi dan kinerja UMKM.

Inovasi merupakan kunci utama dalam mencapai keunggulan bersaing. Kapabilitas inovasi dapat tercipta apabila dalam organisasi termasuk UMKM memiliki pengetahuan yang luas tentang produk yang dihasilkan serta potensinya untuk dikembangkan. Manajemen pengetahuan yang baik dalam organisasi maupun UMKM akan mendorong peningkatan inovasi, kinerja dan keunggulan bersaing. Disamping kapabilitas manajemen pengetahuan, manajemen kolaborasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan inovasi dan kinerja UMKM.

Buku ini mengurai tentang model Pengembangan Kapabilitas *Knowledge Management*, *Collaboration Management*, dan *Networking Capability* dalam meningkatkan inovasi dan keunggulan bersaing UMKM industri kreatif *handycraft*. Kami menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan buku ini, saran dan masukan kami harapkan dari para pembaca sekalian.

Semarang, Juni 2018

Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pentingnya Pengembangan UMKM	1
1.2 Perkembangan Industri Kreatif	4
BAB II PROFIL DAN KINERJA UMKM	9
2.1 Karakteristik UMKM	9
2.2 Perkembangan UMKM	12
2.3 Penyaluran Kredit UMKM oleh Bank Umum	13
2.4 Kontribusi UMKM Terhadap PDB	19
2.6 <i>Handycraft</i> Monel	24
BAB III MANAJEMEN PENGETAHUAN	27
3.1 Manajemen Pengetahuan	27
3.2 Kapabilitas Manajemen Pengetahuan	41
3.3 Penyerapan Pengetahuan	44
3.4 Kapabilitas Inovasi	50
3.5 Manajemen Pengetahuan dan Inovasi	52
BAB IV KOLABORASI MANAJEMEN	56
4.1 Konsep Kolaborasi	56
4.2 Perilaku Proses Kolaborasi	59
BAB V MODEL EMPIRIK MANAJEMEN PENGETAHUAN, KOLABORASI MANAJEMEN, DAN INOVASI	61
5.1 Hasil Deskripsi Jawaban Responden	62
5.2 Hasil Pengujian Model Empirik: Indeks Kesesuaian Model Struktural	65
5.3 Hasil Pengujian <i>Regression Weight Full Model Struktural</i>	66
5.5 Pengujian Berbagi Pengetahuan, Kapabilitas Manajemen Pengetahuan dan Kapabilitas Jejaring	71

5.6 Pembahasan.....	76
BAB VI PENGUJIAN MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KOLABORASI MANAJEMEN DAN INOVASI UMKM.....	80
6.2 Pengujian Model UMKM di Kota Pekalongan.....	82
6.3 Pengujian Model UMKM di Kabupaten Jepara.....	88
6.4 Analisis SWOT	91
6.5 Implementasi Strategi	95
DAFTAR PUSTAKA	108

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Profil Mainan Anak Tradisional di Kabupaten Jepara	24
Tabel. 2.2 Profil Industri Monel di Kabupaten Jepara.....	27
Tabel 3.1 <i>Tacit Knowledge</i> dan <i>Explicit Knowledge</i>	31
Tabel 3.2 Pengetahuan dan proses pembuatan Strategi.....	32
Tabel 3.3 Kriteria dan Indek Pengetahuan	37
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	63
Tabel 5.2 Indeks Kesesuaian Model Struktural	66
Tabel 5.3 Hasil Pengujian <i>Regression Weight</i> <i>Full Model</i> Struktural Revisi	67
Tabel 5.4 Hasil Pengujian Regresi.....	68
Tabel 5.5 Ikhitsar Hasil Pengujian Hipotesis.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perkembangan usaha besar, usaha menengah, usaha kecil, dan usaha mikro.....	14
Gambar 2.2	Penyaluran kredit UMKM oleh bank umum tahun 2011 – 2014.....	19
Gambar 2.3	Kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto.....	20
Gambar 2.4	Produk kerajinan mainan anak.....	23
Gambar 2.5	Produk kerajinan monel.....	26
Gambar 3.1	Hubungan antara kapabilitas pengetahuan dengan efektivitas organisasi.....	36
Gambar 3.2	Model Manajemen Pengetahuan Pelanggan Terpadu (Dalkir, 2005).....	41
Gambar 3.3	Siklus manajemen pengetahuan (Bueno, 1998).....	42
Gambar 5.1	Hubungan antara kapabilitas manajemen pengetahuan, kolaborasi manajemen, kapabilitas inovasi, kinerja dan keunggulan bersaing.....	62
Gambar 5.2	Full Model Struktural Revisi.....	68
Gambar 5.3	Full Model Struktural (KMC,SK,NC,IC,CA).....	72
Gambar 6.1	Model Pengembangan Kapabilitas	

	Manajemen Pengetahuan.....	82
Gambar 6.2	Pemateri FGD terdiri dari Tim Peneliti, Kepala Dinas, dan Kabid Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi dan UMKM Kota Pekalongan.....	85
Gambar 6.3	Kabid Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi dan UMKM kota Pekalongan.....	89
Gambar 6.4	Pemateri FGD terdiri dari Tim Peneliti, Tim DISKOPUKMNAKERTRANS Jepara, serta tim Dinas Perindustrian dan Perdagangan kabupaten Jepara serta 20 pengusaha UMKM.....	92
Gambar 6.5	Diskusi para pelaku UMKM Jepara dengan narasumber.....	95

BAB I || PENDAHULUAN

1.1 Pentingnya Pengembangan UMKM

Industri Kecil dan Menengah (IKM) memegang peranan yang sangat strategis terhadap peningkatan perekonomian Indonesia, khususnya dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN. Jumlah IKM di Indonesia hingga tahun 2013 sebanyak 3,9 juta unit dan mampu menyerap tenaga kerja sebesar 10,3 juta orang. Kontribusi IKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 10% dengan nilai produksi mencapai Rp 753 triliun. Dalam meningkatkan daya saing IKM, Direktur Jenderal Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kementerian Perindustrian (Kemenperin) memfokuskan pada pembentukan gugus kendali mutu (GKM) dan penerapan standar nasional Indonesia (SNI). Tahapan GKM yang akan dicapai adalah memiliki produksi dan manajemen yang baik, tingkat daya saing yang baik di tingkat lokal, dan IKM yang telah mampu melakukan ekspor. Penerapan SNI difokuskan pada sektor garmen, *fashion*, helm, dan batik.

Sementara IKM di sektor ekonomi kreatif menyumbangkan 7 persen pada Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia atau mencapai Rp 650 triliun. Industri ini menyerap tenaga kerja sebanyak 12 juta orang yang bekerja pada 5 juta perusahaan. Adapun salah satu subsektor industri kreatif yang memberi kontribusi terbesar adalah bidang mode yang menyumbang 30 persen dari

keseluruhan industri kreatif dengan kontribusi nilai tambah bruto mencapai Rp 181 triliun. Sementara itu, jumlah tenaga kerja yang diserap mencapai 3,38 juta orang dari 1 juta unit usaha. Keberhasilan IKM dalam meningkatkan daya saing melalui GKM maupun penerapan standar nasional Indonesia tidak terlepas dari pentingnya inovasi yang dihasilkan IKM. Saat ini, jumlah industri kreatif yang didominasi pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Semarang Jawa Tengah yakni 3.000-an. Dari angka tersebut, produk kreatif yang diterima pasar ekspor jenis tas dengan pembuatan keterampilan tangan atau *handmade* dan *fashion* yang memiliki ciri khas lokal.

Sejumlah studi yang mempengaruhi kemampuan inovasi, kinerja dan keunggulan kompetitif IKM telah banyak dilakukan oleh para peneliti di antaranya, pentingnya *organizational knowledge asset* (Sulistyo et al. 2015; Verde et al.2011), peningkatan pada aspek *intellectual capital* (Wu and Sivalogathan, 2013; Mucelli and Marinoni, 2011; Capello and Faggian, 2005), *entrepreneurship* (Ndubusi and Iftikhar, 2012; Robson et al. 2009) *knowledge sharing* (Kumar & Rose, 2011; Lin, 2007; Rahab et. al, 2011), *entrepreneurship and marketing capability* (Lee and Hsieh, 2010), *entrepreneurship and knowledge capability* (Kim et.al 2012) *customer relationship management capability* (Lin, Chen, Chiu, 2009; Battor & Battor, 2010), *relationship management* (Panayides, 2006). Penelitian yang dilakukan Heru et al. (2015) menyimpulkan

bahwa kapabilitas inovasi IKM kreatif di Jawa Tengah masih belum optimal mengingat Faktor *organizational knowledge asset* belum dikelola dengan optimal, baik aspek *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*. Hal ini disebabkan masih rendahnya kemampuan *knowledge management* yang dilakukan industri kreatif di Jawa Tengah, *management collaboration* serta dukungan ICT. Bagi banyak organisasi mencapai peningkatan kinerja tidak hanya tergantung pada sukses penyebaran aset berwujud dan sumber daya alam, tetapi juga pada manajemen yang efektif dari pengetahuan (Lee dan Sukoco, 2007). Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja UMKM industri kreatif kerajinan tangan dan *fashion* agar mampu memiliki daya saing dalam menghadapi MEA 2016.

Pertumbuhan IKM antara tahun 2009 hingga 2013 sebesar 2,3% per tahun, 17 persen di antaranya telah mampu melakukan ekspor produk, khususnya produk garmen atau industri *fashion*. Produk *fashion* mampu menyumbang ekspor industri kreatif rata-rata sebesar Rp 53,94 triliun per tahun atau sekitar 61,13%. Di samping itu juga, industri *fashion* mampu menyediakan lapangan kerja hingga 4,13 juta orang. Namun demikian perkembangan dan daya saing produk *fashion* masih perlu ditingkatkan dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2016. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja IKM industri kreatif kerajinan tangan dan *fashion* agar

mampu memiliki daya saing dalam menghadapi MEA 2016. Peran *knowledge management, management collaboration* sangat penting dalam mendukung IKM industri kreatif berorientasi ekspor. Studi yang dilakukan oleh Costa et.al (2016) menyimpulkan bahwa *knowledge and management collaboration* mampu memperbaiki proses internasionalisasi industri kecil dan menengah.

1.2 Perkembangan Industri Kreatif

Menurut buku *Pengembangan Industri Kreatif Indonesia 2025*, definisi industri kreatif sebagai industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. Dari definisi tersebut, pemerintah kemudian membagi industri kreatif ke dalam 14 subsektor, yakni:

1. Periklanan: jasa periklanan, termasuk produksi material iklan, kampanye relasi publik. Kegiatan kreatif yang berkaitan jasa periklanan (komunikasi satu arah dengan menggunakan medium tertentu), yang meliputi proses kreasi, produksi dan distribusi dari iklan yang dihasilkan, misalnya: riset pasar, perencanaan komunikasi iklan, iklan luar ruang, produksi material iklan, promosi, kampanye relasi publik, tampilan iklan di media cetak (surat kabar, majalah) dan elektronik (Televisi dan radio), pemasangan berbagai poster dan gambar, penyebaran selebaran,

pamflet, edaran, brosur dan reklame sejenis, distribusi dan *delivery advertising materials* atau *samples*, serta penyewaan kolom untuk iklan.

2. Arsitektur: berkaitan dengan jasa desain bangunan, perencanaan biaya konstruksi. Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan jasa desain bangunan, perencanaan biaya konstruksi, konservasi bangunan warisan, pengawasan konstruksi baik secara menyeluruh dari level makro (*Town planning, urban design, landscape architecture*) sampai dengan level mikro (detail konstruksi, misalnya: arsitektur taman, desain interior).
3. Pasar barang seni: perdagangan barang-barang asli, unik, dan langka lewat galeri, lelang. Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan perdagangan barang-barang asli, unik dan langka serta memiliki nilai estetika seni yang tinggi melalui lelang, galeri, toko, pasar swalayan, dan internet, misalnya: alat musik, percetakan, kerajinan, *automobile*, film, seni rupa dan lukisan.
4. Kerajinan: berkaitan dengan kreasi produk dari tenaga pengrajin yang tidak diproduksi massal. Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi dan distribusi produk yang dibuat dihasilkan oleh tenaga pengrajin yang berawal dari desain awal sampai dengan proses penyelesaian produknya, antara lain meliputi barang kerajinan yang terbuat dari: batu berharga, serat alam maupun buatan, kulit, rotan, bambu, kayu, logam (emas, perak, tembaga, perunggu, besi) kayu, kaca, porselin, kain,

marmer, tanah liat, dan kapur. Produk kerajinan pada umumnya hanya diproduksi dalam jumlah yang relatif kecil (bukan produksi massal).

5. Desain: terkait dengan kreasi desain grafis, desain interior, desain produk, desain industri. Kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain grafis, desain interior, desain produk, desain industri, konsultasi identitas perusahaan dan jasa riset pemasaran serta produksi kemasan dan jasa pengepakan.
6. *Fashion*: terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan aksesoris mode lainnya. Kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya, produksi pakaian mode dan aksesorisnya, konsultasi lini produk fesyen, serta distribusi produk fesyen.
7. Video, film, dan fotografi: produksi video, film, dan jasa fotografi, termasuk proses distribusi. Kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi produksi video, film, dan jasa fotografi, serta distribusi rekaman video dan film. Termasuk di dalamnya penulisan skrip, dubbing film, sinematografi, sinetron, dan eksibisi film.
8. Permainan interaktif: kreasi permainan komputer dan video yang bersifat hiburan, edukasi. Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi, dan distribusi permainan komputer dan video yang bersifat hiburan, ketangkasan, dan edukasi. Subsektor permainan interaktif bukan didominasi sebagai

hiburan semata-mata tetapi juga sebagai alat bantu pembelajaran atau edukasi.

9. Musik: kreasi/komposisi, pertunjukan, reproduksi, dan distribusi rekaman suara. Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi/komposisi, pertunjukan, reproduksi, dan distribusi dari rekaman suara.
10. Seni pertunjukan: konten produksi pertunjukan, misal opera, musik teater, drama, tarian. Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha pengembangan konten, produksi pertunjukan (misal: pertunjukan balet, tarian tradisional, tarian kontemporer, drama, musik tradisional, musik teater, opera, termasuk tur musik etnik), desain dan pembuatan busana pertunjukan, tata panggung, dan tata pencahayaan.
11. Penerbitan dan percetakan: penulisan konten dan penerbitan buku, majalah, koran, jurnal. Kegiatan kreatif yang terkait dengan dengan penulisan konten dan penerbitan buku, jurnal, koran, majalah, tabloid, dan konten digital serta kegiatan kantor berita dan pencari berita. Subsektor ini juga mencakup penerbitan perangko, materai, uang kertas, blanko cek, giro, surat andil, obligasi surat saham, surat berharga lainnya, passport, tiket pesawat terbang, dan terbitan khusus lainnya. Juga mencakup penerbitan foto-foto, grafir (*engraving*) dan kartu pos, formulir, poster, reproduksi, percetakan lukisan, dan barang cetakan lainnya, termasuk rekaman mikro film.

12. Layanan komputer dan piranti lunak: layanan komputer, olah data, piranti lunak. Kegiatan kreatif yang terkait dengan pengembangan teknologi informasi termasuk jasa layanan komputer, pengolahan data, pengembangan database, pengembangan piranti lunak, integrasi sistem, desain dan analisis sistem, desain arsitektur piranti lunak, desain prasarana piranti lunak dan piranti keras, serta desain portal termasuk perawatannya.
13. Televisi dan radio: kreasi konten acara, transmisi konten, *station relay*, dll. Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha kreasi, produksi dan pengemasan acara televisi (seperti games, kuis, reality show, infotainment, dan lainnya), penyiaran, dan transmisi konten acara televisi dan radio, termasuk kegiatan station relay (pemancar kembali) siaran radio dan televisi.
14. Riset dan pengembangan: penemuan dan penerapan ilmu dan teknologi. Kegiatan kreatif yang terkait dengan usaha inovatif yang menawarkan penemuan ilmu dan teknologi dan penerapan ilmu dan pengetahuan tersebut untuk perbaikan produk dan kreasi produk baru, proses baru, material baru, alat baru, metode baru, dan teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar; termasuk yang berkaitan dengan humaniora seperti penelitian dan pengembangan bahasa, sastra, dan seni; serta jasa konsultasi bisnis dan manajemen.

BAB II | | PROFIL DAN KINERJA UMKM

2.1 Karakteristik UMKM

Undang-undang no. 20 tahun 2008 tentang UMKM merupakan komitmen pemerintah dalam rangka mengembangkan usaha kecil, mikro dan menengah yang jumlahnya cukup besar di Indonesia. UMKM terdiri dari usaha mikro, usaha menengah dan usaha menengah. Menurut Undang-undang no. 20 tahun 2008 tentang UMKM, Usaha Mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro, yaitu memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar, yaitu: memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua

milyar lima ratus juta rupiah).

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Kecil atau usaha besar yang jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana diatur dalam Undang-undang no. 20 tahun 2008, yaitu: memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah). Ditinjau dari perpektif usaha, UMKM diklasifikasikan terdiri UMKM sektor informal (pedagang kaki lima), UMKM mikro (UMKM dengan kemampuan sifat pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya), Usaha Kecil Dinamis adalah kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor. *Fast Moving Enterprise* adalah UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

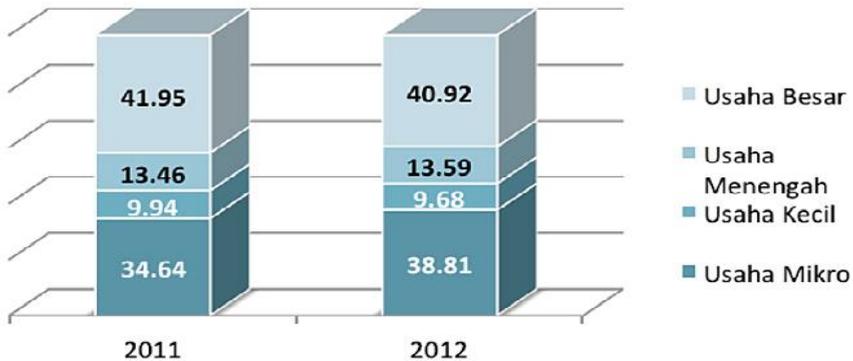
UMKM terbukti merupakan tulang punggung perekonomian nasional pada saat terjadi krisis moneter tahun 1997-1998. UMKM mampu bertahan terhadap krisis keuangan dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan produk domestik bruto nasional (PDB), penyediaan lapangan kerja dan peningkatan daya beli masyarakat. Keberadaan UMKM yang penting bagi perekonomian nasional ini, ternyata pertumbuhannya belum meningkat secara signifikan. Berbagai faktor kendala yang dihadapi UMKM saat ini antara lain masalah manajemen usaha, entrepreneurship, kapabilitas inovasi, pemasaran, produksi, desain produk, teknologi, manajemen keuangan, customer relationship manajemen, human capital, pemasaran, jejaring. Penelitian yang dilakukan Hamid dan Susilo (2011); Sakur (2011); Syahza, (2013); Irdayanti (2012) mengidentifikasi tujuh permasalahan yang dihadapi UMKM, antara lain: pemasaran, modal dan pendanaan, Inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi, Pemakaian bahan baku, Peralatan produksi, Penyerapan dan pemberdayaantenaga kerja. UMKM mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 85-107 juta orang pada tahun 2012.

Jumlah UMKM sebesar 56.534.592 unit atau sekitar 99,99% dari total usaha di Indonesia. Permasalahan yang dihadapi UMKM dapat dilihat dari dua sisi, yaitu internal dan eksternal UMKM itu sendiri (Susilo, 2010). Dari sisi internal faktor penghambat adalah terbatasnya permodalan, sumber daya manusia yang terbatas,

lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar. Sedangkan dari sisi eksternal, faktor penghambat adalah iklim usaha belum sepenuhnya kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana, implikasi otonomi daerah, sifat produk dengan lifetime pendek, terbatasnya akses pasar dan implikasi perdagangan bebas.

2.2 Perkembangan UMKM

Berdasarkan statistik Bank Indonesia, pada tahun 2011 proporsi usaha besar (41,95%) masih mendominasi dibandingkan dengan usaha menengah, usaha kecil dan usaha mikro. Dilihat dari kelompok UMKM, maka usaha mikro memiliki proporsi yang dominan dibandingkan dengan usaha menengah dan usaha kecil. Namun demikian, pada tahun 2012 pertumbuhan usaha mikro cukup signifikan dibandingkan dengan usaha menengah. Sementara jumlah usaha besar dan usaha menengah pada tahun 2012 mengalami penurunan. Dengan demikian pengembangan dan pembinaan usaha mikro sangat penting dalam mendukung perekonomian daerah maupun perekonomian nasional.



Gambar 2.1 Perkembangan usaha besar, usaha menengah usaha kecil dan usaha mikro

2.3 Penyaluran Kredit UMKM oleh Bank Umum

Berdasarkan Inpres no. 6 tanggal 8 Juni 2007 tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Pemberdayaan UMKM terdapat beberapa langkah strategis dalam memberdayakan usaha mikro, kecil dan menengah antara lain peningkatan akses UMKM pada sumber pembiayaan melalui berbagai kebijakan dan program. Kebijakan strategis dalam mendorong kinerja UMKM antara lain:

- Meningkatkan kapasitas kelembagaan dan akses UMKM pada sumber pembiayaan dengan sasaran tersedianya skema pembiayaan investasi melalui kredit program bagi UMKM,

tersedianya sumber dana untuk kredit investasi UMKM serta efektifitas penyaluran kredit investasi UMKM.

- Memperkuat sistem penjaminan kredit bagi UMKM dengan sasaran proses sertifikasi tanah UMKM menjadi lebih cepat dan biaya sertifikasi tanah UMKM menjadi lebih murah dan terjangkau serta mekanisme penjaminan kredit bagi UMKM berjalan lebih baik.
- Mengoptimalkan pemanfaatan dana non perbankan untuk pemberdayaan UMKM dengan sasaran efektifitas pemanfaatan dana APBN dan dana bergulir yang dikelola BLU untuk program pemberdayaan UMKM serta pemanfaatan dana program kemitraan bina lingkungan (PKBL) dalam mendukung pembiayaan UMKM.
- Peningkatan kualitas sumber daya manusia UMKM serta peran perguruan tinggi dalam pengembangan *Business Development Services Provider* (BDS-P) dan pemberdayaan UMKM. Sasaran yang akan dicapai adalah jumlah UMKM yang didampingi oleh BDS-P meningkat.
- Pembentukan Pusat Inovasi UMKM untuk pengembangan kewirausahaan dengan mengoptimalkan peran lembaga yang sudah ada. Sasarannya adalah tersusunnya *blue print* dan *roadmap* pengembangan inovasi UMKM serta penyebaran informasi mengenai teknologi inovatif bagi UMKM meningkat.

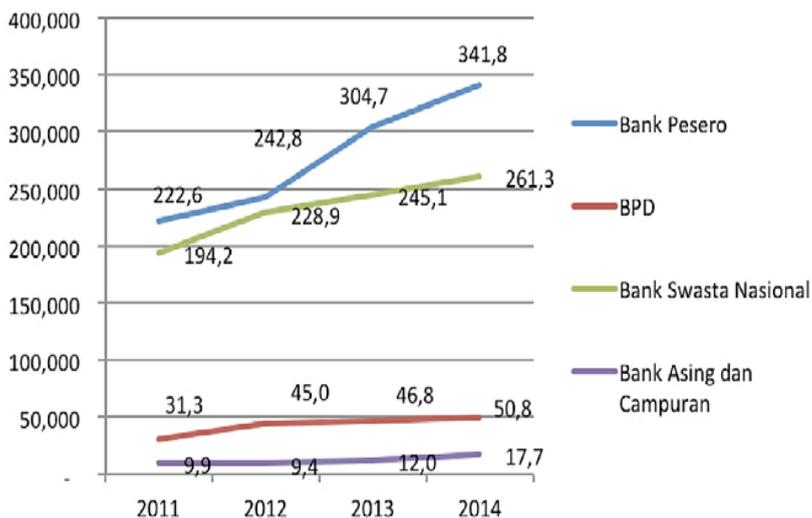
- Mendorong berkembangnya institusi promosi dan kreasi produk UMKM dengan sasaran meningkatnya jumlah market points dalam meningkatkan promosi produk UMKM di wilayah perbatasan.
- Pengembangan *cluster*, sentra Industri Kecil Menengah (IKM) melalui pendekatan *One Village One Product* (OVOP) serta pengembangan akses pasar produk UMKM melalui hotel dengan sasaran meningkatnya jumlah cluster dan sentra industri kecil yang dikembangkan dengan pendekatan OVOP.
- Pemberdayaan pasar tradisional dan peningkatan peran peritel modern dalam membuka akses pasar bagi produk UMKM dengan sasaran terciptanya sinergiitas pelaku pasar yang mendorong peningkatan peluang produk UMKM.
- Menyediakan insentif perpajakan untuk UMKM dengan sasaran tersedianya aturan yang jelas mengenai tata cara, prosedur dan persyaratan pemberian insentif perpajakan yang mudah dipahami oleh UMKM.

Tindak lanjut dari Inpres no. 6 tanggal 8 Juni 2007, selanjutnya dikeluarkan Inpres no. 5 Tahun 2008 tentang Fokus Program Ekonomi 2008-2009 untuk menjamin implementasi atau percepatan pelaksanaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang selanjutnya diperkuat dengan Peraturan Menteri Keuangan No. 135/PMK.05/2008 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan no. 159/PMK.05/2011 tentang Fasilitas Penjaminan

Kredit Usaha Rakyat. Jaminan KUR sebesar 70 % bisa ditutup oleh pemerintah melalui PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo) dan Perusahaan Sarana Pembangunan Usaha dan 30 % ditutup oleh Bank Pelaksana. Beberapa Bank yang ditunjuk untuk melaksanakan program KUR antara lain: Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Mandiri, Bank Syariah Mandiri, Bank Tabungan Negara dan Bank Bukopin. Pemberian kredit KUR difokuskan pada lima bidang usaha, yaitu pertanian, perikanan dan kelautan, koperasi, kehutanan, serta perindustrian dan perdagangan. Pemanfaatan KUR diprioritaskan untuk membantu ekonomi usaha rakyat kecil dengan cara memberi pinjaman untuk usaha yang didirikannya. KUR merupakan fasilitas kredit yang khusus diberikan kepada kegiatan UMKM serta koperasi yang usahanya cukup layak, namun tidak memiliki agunan yang cukup sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak perbankan.

Sementara pendanaan dan pembiayaan UMKM juga dilakukan oleh Bank Umum mencakup Bank BUMN, Bank Pembangunan Daerah, bank swasta nasional serta bank asing dan campuran. Berdasarkan data Bank Indonesia tahun 2015, penyaluran kredit terbesar dilakukan oleh Bank BUMN, diikuti bank swasta nasional, bank BPD serta bank asing dan campuran. Pada tahun 2011 penyaluran kredit UMKM oleh Bank BUMN sebesar Rp 222,6 Milyar dan meningkat menjadi Rp 341,8 milyar pada tahun 2014. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia no. 14/22/PBI/2012 yang

selanjutnya diubah menjadi Peraturan Bank Indonesia no. 17 tahun 2015, Bank Umum diwajibkan untuk menyalurkan 20% dari total kredit yang diberikan kepada UMKM, yang pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Pada tahun 2015, minimal 5% dari total kredit yang diberikan, tahun 2016 minimal 10%, tahun 2017 minimal 15%, tahun 2018 dan seterusnya minimal 20% dari total pembiayaan. Sebanyak 54% dari 118 bank umum telah mampu mencapai target penyaluran kredit kepada UMKM. Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan dampak pembiayaan UMKM terhadap kinerja bank, antara lain Anwar (2010); Nurdianita dkk (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyaluran kredit UMKM oleh bank berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Non Performance Loan (NPL). Artinya bahwa semakin tinggi jumlah kredit yang disalurkan bank kepada UMKM akan semakin mengurangi tingkat NPL (Anwar, 2010). Penelitian yang dilakukan Nurdianita (2015) menemukan bahwa implementasi PBI no. 14 tahun 2012 meningkatkan efisiensi bank.



Sumber: Bank Indonesia 2015

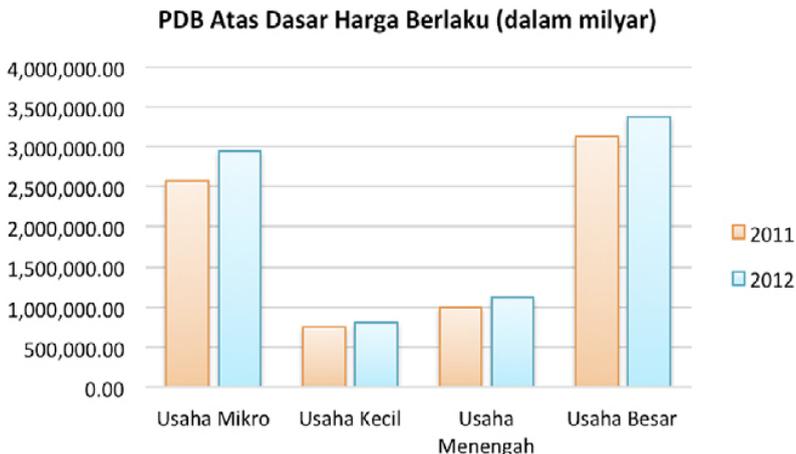
Gambar 2.2 Penyaluran Kredit UMKM oleh Bank Umum tahun 2011 – 2014

Berdasarkan data Statistik Perbankan Indonesia yang dirilis OJK, kredit UMKM per November 2017 tercatat sebesar Rp 871 triliun atau tumbuh 8,34% (yoy). Dari sisi tingkat penetrasi, rasio pemberian kredit UMKM terhadap total kredit perbankan baru menyentuh level 12,15%. Rasio tersebut masih lebih rendah daripada target yang ditetapkan Bank Indonesia (BI). Berdasarkan Peraturan BI Nomor 17/12/ PBI/2015, rasio pemberian kredit UMKM diwajibkan minimal 15% pada tahun 2017 dan naik menjadi minimal 20% pada 2018. Rasio NPL kredit UMKM sebesar 4,33% atau lebih tinggi bila dibandingkan dengan akhir tahun 2015 dan 2016 yang

mencapai 4,03% dan 3,96%. Pemerintah tercatat telah tiga kali menurunkan suku bunga KUR, yaitu 12% pada Juli 2015, 9% pada Januari 2016, dan 7% pada Januari 2018.

2.4 Kontribusi UMKM Terhadap PDB

Kontribusi usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar mengalami peningkatan pada tahun 2012 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Berdasarkan gambar 2.3, kontribusi usaha mikro dan usaha besar terhadap produk domestik bruto sangat signifikan dibandingkan dengan usaha kecil dan usaha menengah. Dengan demikian pengembangan usaha mikro dan usaha kecil perlu ditingkatkan, khususnya peningkatan daya saing serta keunggulan kompetitif di era globalisasi.



Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM, 2014

Gambar 2.3 Kontribusi UMKM Terhadap Produk Domestik Bruto

2.5 Handycraft Mainan Anak Tradisional di Kabupaten Jepara

Salah satu produk *handycraft* usaha mikro, kecil dan menengah Kabupaten Jepara adalah kerajinan mainan anak tradisional yang berada di Desa Karanganyar, Kecamatan Welahan, Kabupaten Jepara. Berbagai macam produk mainan anak yang diproduksi antara lain: kitiran, trotokan atau sorongan, serta hewan-hewan (ikan lele, tikus, buaya dan lainnya). Trotokan adalah mainan anak-anak tradisional yang jika didorong dapat menghasilkan bunyi-bunyian. Mainan ini terbuat dari sebilah bambu dan spon sebagai rodanya, sumber bunyi dihasilkan dari hasil hentakan bambu ke sebuah tutup botol bekas yang berfungsi sebagai genderang. Pada bagian atasnya diberikan berbagai hiasan ataupun karakter yang dapat menarik minat anak-anak, dan pewarnaan yang cerah di gunakan sesuai dengan jiwa anak-anak yang selalu ceria. Kitiran (dalam bahasa Jawa) dapat diartikan kincir angin. Mainan ini terbuat dari sebilah bambu yang diberi kincir kertas. Mainan ini juga dapat menghasilkan sumber bunyi jika kitiran berputar, mainan ini merupakan mainan pertama yang dibuat di Desa Karanganyar ini (sekitar tahun 70'an) dan dapat bertahan pemasarannya hingga saat ini. Mainan tarik adalah sebuah mainan yang dapat berjalan maju ke depan jika talinya ditarik, hal ini diakibatkan oleh adanya momen puntir dari karet gelang yang terikat pada roda. Jenis-jenis mainan ini hanya mempunyai karakter hewan-hewan, seperti ikan lele, tikus, kura-kura, katak, dan berbagai karakter hewan lainnya. Boneka

tradisional (engkek-engkek) terbuat dari kain dan di dalamnya diberi balon yang jika ditekan akan berbunyi. Oleh karena itu, boneka ini sering dinamai boneka engkek-engkek (dalam bahasa Jawa)

Pemerintah Kabupaten Jepara menetapkan Desa Karanganyar sebagai Sentra Industri Mainan Anak Tradisional Kabupaten Jepara pada tahun 2010. Wilayah pemasaran produk mainan anak tradisional ini mencakup seluruh wilayah Indonesia dari Sabang sampai Merauke untuk pasar lokal, dan berhasil merambah ke negara-negara di Asia tenggara, seperti Malaysia dan Singapura. Mayoritas penduduk desa Karanganyar menekuni pembuatan produk mainan anak dan semuanya di bawah Koordinator Kelompok Perajin Kitiran (KPK) Mekar Jaya Desa Karanganyar. Dalam tiga sampai empat bulan sekali, pengiriman kitiran ke Malaysia dilakukan setengah kontainer. Kerajinan mainan anak tradisional mampu bertahan di era persaingan yang berbasis teknologi yang disebabkan oleh faktor harga yang terjangkau dan kualitas yang baik. Harga produk untuk jenis kitiran berkisar antara Rp1.100,00 hingga Rp2.100,00. Adapun jenis sorongan atau trotokan berkisar antara Rp6.000,00 hingga Rp7.000,00. Jenis hewan-hewan harganya berkisar antara Rp1.300,00 hingga Rp2000,00. Proses produksi dari awal sampai akhir dilakukan dengan tangan-tangan warga Karanganyar sendiri. Mereka hanya menggunakan alat bantu cetak untuk memotong desain-desain mainannya.



Gambar 2.4 Produk Kerajinan Mainan Anak

Beberapa pengusaha produk mainan anak tradisional di antaranya Budiman dan Toni. Budiman membuat enam jenis mainan. Antara lain, kitiran, lele-lelean, tikus-tikusan, dan mainan kipas putar. Harganya bervariasi, mulai Rp1.000,00 – Rp1.300,00 per *piece*. Dari masing-masing jenis mainan, bisa dibuat hingga 1.000 *pieces* per bulan. Jadi, dalam sebulan, ia bisa memproduksi hingga 6.000 mainan dengan *omzet* sekitar Rp60 juta per bulan dan margin keuntungan mencapai 50%. Pengrajin lainnya, Toni

membuat aneka mainan tradisional, seperti kitiran, kipas putar, topeng, bola, dan terompet dan penjualannya sekitar 5.000 mainan per bulan dengan omzet sebesar Rp40 juta / bulan. Adapun potensi industri monel di Jepara ditunjukkan pada table berikut ini:

Tabel 2.1

Profil Mainan Anak Tradisional di Kabupaten Jepara

No	Perusahaan	Tk	Jenis Produk	Produksi	Omzet/ Bulan	Pemasaran /Bahan Baku
1	Zoolist Flanel	5	Boneka flanel	4.000 pcs	11 juta	Lokal/ lokal
2	H. Supono	8	Boneka, binatang Tarik, pesawat dll	30.000 pcs	10 juta	Lokal & ekspor / lokal
3	Hj. Amanah	15	Boneka	48.000 pcs	28 juta	Lokal/ lokal
4	Kuati	4	Boneka, othok-othok	9.000 pcs	9 juta	Lokal/ lokal
5	Solikin	10	Othok-othok	15.000 pcs	15,6 juta	Lokal/ lokal
6	Mekar maju	25	Mainan kupu-kupu, lele, buaya, kelinci	37.500 pcs	37 juta	Lokal/ lokal
7	Tarmuji	15	Mainan kupu-kupu, lele, buaya, kelinci	25.000 pcs	25 juta	Lokal/ lokal

Sumber: Dinas Koperasi, UMKM dan Pengelolaan Pasar
Kabupaten Jepara 2013

2.6 *Handycraft Monel*

Monel merupakan logam sejenis besi yang sering disebut juga dengan baja putih. Keunikan logam ini antara lain tidak berkarat, karena itu cocok digunakan untuk aksesoris tubuh. Berbagai produk yang berbasis monel antara lain aksesoris kalung, gelang, cincin, anting, ikat pinggang hingga alat untuk kerokan. Aksesoris monel diproduksi di kawasan Sentra Monel Desa Kriyan, Kalinyamatan, Jepara. Meskipun saat ini terdapat produk pesaing yang berbahan titanium dari Cina, industri monel tetap eksis karena didukung dengan harganya yang murah serta berbagai variasi produk yang menarik. Kelebihan monel antara lain, lebih keras dibanding pernik lain, lebih tahan terhadap karat, anti asam, lebih berkilau dan tahan lama. Sistem produksi monel masih menggunakan tenaga manusia dibanding dengan pemanfaatan teknologi, karena bahan bakunya termasuk baja yang keras, sehingga tidak bisa diproduksi massal. Bahan baku kerajinan monel dari limbah pabrik maupun barang bekas kapal, pesawat, alat-alat kantor, peralatan restaurant yang berupa baja putih. Biasanya pengrajin berkerja sama dengan pemilik pabrik maupun pengepul agar dapat memperoleh bahan baku dengan lebih mudah. Sentra Monel di desa Kriyan sudah ada sejak tahun 1970-an, sehingga mayoritas penduduk di desa Kriyan memiliki toko Monel. Pemasaran Monel telah dipasarkan di

berbagai daerah di Indonesia. Adapun kisaran harga cincin antara Rp7500,00 – Rp250.000,00, anting-anting antara Rp10.000,00 – Rp70.000, gelang antara Rp10.000,00 – Rp100.000,00 dan kalung Rp15.000,00 – Rp200.000,00. Rata-rata omzet para pengusaha monel antara Rp500.000,00 – Rp1.000.000,00 per hari atau sekitar Rp30.000.000,00 per bulan. Beberapa pengusaha telah menggunakan penjualan sistem *online* seperti anggrainimonel.com, tokomonel.com, senisaktimonel.com.



Sumber: Dinas Koperasi, UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara 2013

Gambar 2.5 Produk Kerajinan Monel

Adapun potensi industri monel di Jepara ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel. 2.2
Profil Industri Monel di Kabupaten Jepara

No	Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja	Kapasitas Produksi	Omzet/Bulan	Pemasaran /Bahan Baku	Teknologi
1	Seni Sakti Model	25	30 kodi	100 juta	lokal	Otomatis/mesin
2	Sumber Rejeki Monel	9	800 kodi	15 juta	lokal & ekspor/impor	Manual
3	Barokah Logam	15	2000 biji	26 juta	Local/lokal	Manual
4	Adhesi	5	-	-	lokal	Manual

Sumber: Dinas Koperasi, UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara 2013

BAB III | | MANAJEMEN PENGETAHUAN

3.1 Manajemen Pengetahuan

Konsep tentang manajemen pengetahuan sampai saat ini masih banyak menjadi perdebatan antar peneliti, mengingat definisi konsepnya yang belum jelas. Beberapa peneliti mendefinisikan pengetahuan dengan cara yang berbeda – beda, seperti Davenport & Prusak (1998); Sanchez et al. (1996); O'Dell & Grayson (1998). Pengetahuan merupakan kemampuan untuk mempertahankan eksploitasi yang tersinkronisasi (Sanchez et al.,1996). Sementara O'Dell dan Grayson (1998) mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi dalam tindakan. Manajemen pengetahuan juga banyak didefinisikan oleh cara peneliti dengan berbagai interpretasi (Choi, 2000). Menurut Beckman (1997), manajemen pengetahuan adalah formulasi dari akses pengalaman, pengetahuan dan keahlian dalam menciptakan kemampuan baru, kinerja unggul, peningkatan inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan.

Menurut Plessis (2007) manajemen pengetahuan merupakan istilah umum yang saling terkait, seperti penciptaan pengetahuan, penilaian dan metrik pengetahuan, pemetaan dan pengindeksan pengetahuan, transportasi pengetahuan, penyimpanan dan distribusi dan berbagi pengetahuan.

Fokus dari manajemen pengetahuan adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke

bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan. Konsep *knowledge* merupakan kombinasi antara pengalaman, intuisi, keahlian dan pelajaran yang dipelajari yang biasanya didokumentasikan dalam bentuk patent, database, manual, *reports*, *procedures* dan *white papers*. Konsep tentang knowledge management telah didefinisikan oleh beberapa peneliti, di antaranya Dimmitia dan Order (2001), Wig (1999) dan Townley (2001). Manajemen pengetahuan merupakan proses menangkap keahlian kolektif organisasional baik dalam bentuk pengetahuan yang tersimpan di data base, paper, di kepala orang (*tacit knowledge*) dan membagikan pengetahuan tersebut pada setiap orang dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai misi dan tujuan organisasi, khususnya keunggulan kompetitif organisasi. Definisi lain tentang manajemen pengetahuan dikemukakan oleh Palacios et al. (2008). Manajemen pengetahuan adalah alat manajemen yang berupa serangkaian praktik dan teknik yang bertujuan untuk membuat, mengubah, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan. Studi tentang manajemen pengetahuan di dunia Arab dilakukan Skok and Tahir (2010). Hasilnya menunjukkan kurangnya pemahaman akan pentingnya KM dalam organisasi, rendahnya semangat tim dan berbagi pengetahuan, ketergantungan pendekatan verbal dan informal untuk mentransfer pengetahuan dan teknologi yang tidak cocok yang digunakan dalam sistem manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan penting bagi organisasi, karena pengelolaan manajemen pengetahuan yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing organisasi. Beberapa faktor yang mendorong organisasi untuk mengelola pengetahuannya dengan baik antara lain:

1. Menyediakan pengetahuan yang implisit maupun eksplisit dalam mengembangkan produk dan jasa baru.
2. Mengembangkan inovasi produk baru dengan cepat.
3. Memfasilitasi, mengembangkan dan mengelola inovasi serta pembelajaran organisasi.
4. Meningkatkan dan memberdayakan skill dan keahlian orang-orang dalam organisasi.
5. Mengelola lingkungan bisnis dan memungkinkan para karyawan untuk mendapatkan pengertian dan gagasan yang relevan terkait pekerjaan mereka
6. Mengelola modal intelektual dan aset intelektual di tempat kerja

Penciptaan pengetahuan organisasional terjadi melalui konversi yang dikombinasikan dari setiap kedua dimensi dan selanjutnya mempromosikan pembelajaran kelompok dan penyebaran kepada seluruh level organisasional. Proses pentransformasian informasi ke dalam pengetahuan ditempatkan dalam tingkat internal individual, mencakup *reflection*, *interpretation* dan *connection*. Pengetahuan individual harus

ditransfer kepada individu dan kelompok lain agar dapat mempromosikan pengetahuan organisasional. Pengetahuan harus dieksternalisasikan dan diinternalisasikan pada *tacit knowledge*, sehingga para kompetitor sulit menirunya. Nonaka and Takeuchi (1995) mengemukakan bahwa transformasi pengetahuan individual ke dalam pengetahuan organisasional terjadi melalui sosialisasi (*socialization*), eksternalisasi (*externalization*), internalisasi (*internalization*) dan kombinasi (*combination*). Menurut Cut Zurnali (2008), Model konseptual *knowledge management* menyajikan enam *phase* dari pelajaran pengetahuan yaitu:

1. Penciptaan arti atau visi bersama dari tujuan pengembangan pengetahuan;
2. Penyediaan informasi;
3. Penginduksian pemrosesan internal bagi penciptaan pengetahuan individual;
4. Pengkonversian pengetahuan individual ke dalam pembelajaran kelompok;
5. Penyebaran pengetahuan ke level organisasional lainnya; dan
6. Pengaplikasian pengetahuan secara praktis

Karakteristik *tacit* dan *explicit knowledge* di tunjukan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge

Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
Inexpressible in a codifiable form	Codifiable
Subjective	Objective
Personal	Impersonal
Context specific	Context independent
Difficult to share	Easy to share

Sumber: Hislop (2013).

Beberapa faktor yang mempengaruhi pendekatan *knowledge management* dipengaruhi oleh perbedaan isu-isu / tantangan yang dihadapi oleh masing-masing organisasi dan pengelolaan manajemen pengetahuan yang telah diadopsi. Isu pertama terkait dengan strategi bisnis organisasi dan pendekatan manajemen pengetahuan. Faktor kondisi lingkungan bisnis dan karakteristik organisasi perlu dipertimbangkan untuk memajemeni pengetahuan. Dengan demikian keragaman tersebut berdampak pada pengujian manajemen pengetahuan di perusahaan kecil, perusahaan multinasional dan organisasi sektor publik. Beberapa peneliti banyak menyarankan untuk mengkaitkan antara manajemen pengetahuan pada strategi bisnis yang nyata (Hansen *et al.* 1999; Hunter *et al.* 2002; Mc. Dermott and O'Dell 2001; Pan and Scarbrough 1999).

Para peneliti juga telah menguji keterkaitan antara strategi bisnis dan aktivitas manajemen pengetahuan, khususnya isu yang berkaitan pengetahuan ke dalam proses pembuatan strategi.

Tabel 3.2
Pengetahuan dan proses pembuatan Strategi

<i>Stage Number</i>	<i>Stage Title</i>	<i>Actions</i>
1	<i>Clarify strategy</i>	Tentukan strategi generik yang akan digunakan
2	<i>Identify strategic themes</i>	Tentukan kegiatan yang merupakan kunci untuk mencapai strategi ini
3	<i>Identify knowledge resources</i>	Identifikasi peran sumber daya pengetahuan dalam kegiatan yang merupakan kunci strategi yang disepakati
4	<i>Evaluate knowledge resources</i>	Evaluasi apakah sumber daya pengetahuan perusahaan yang ada memadai untuk memungkinkan pelaksanaan yang efektif dari kegiatan strategis perusahaan
5	<i>Knowledge decision</i>	Tentukan tindakan apa yang diperlukan untuk mengembangkan dan / atau mempertahankan sumber daya pengetahuan perusahaan

Proses manajemen pengetahuan terdiri dari aktivitas penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) merupakan suatu proses penciptaan pengetahuan baru melalui empat

proses yaitu sosialisasi, kombinasi, eksternalisasi, dan internasionalisasi (Collins & Smith, 2006; Lai et al., 2014; Nonaka & Takeuchi, 1995). Kesuksesan empat proses ini tergantung pada kesempatan, motivasi, kemampuan, dan kepentingan yang dirasakan lebih besar. Dengan demikian organisasi perlu mendorong dan meningkatkan keempat faktor yang mempengaruhi proses sosialisasi, kombinasi, eksternalisasi dan internasionalisasi. Tiwana (1999) mendefinisikan akuisisi pengetahuan sebagai proses pengembangan dan penciptaan wawasan, keterampilan, dan hubungan. Choo (2003) mendefinisikan akuisisi pengetahuan sebagai kegiatan yang meningkatkan stok pengetahuan organisasi. Akuisisi pengetahuan mengacu pada pencarian, identifikasi, pemilihan, pengumpulan, pengorganisasian dan pemetaan informasi / pengetahuan (Pinho et al., 2012).

Berbagi pengetahuan merupakan pembagian dan pengumpulan pengetahuan di antara unit pengetahuan yang berbeda dalam sebuah perusahaan (Becerra-Fernandez, Gonzalez, & Sabherwal, 2004; Nonaka, 1994). Beberapa faktor yang penting dalam meningkatkan berbagi pengetahuan antara lain insentif intrinsik dan ekstrinsik, norma sosial dan organisasi, nilai-nilai organisasi, dan dukungan kepemimpinan (Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007).

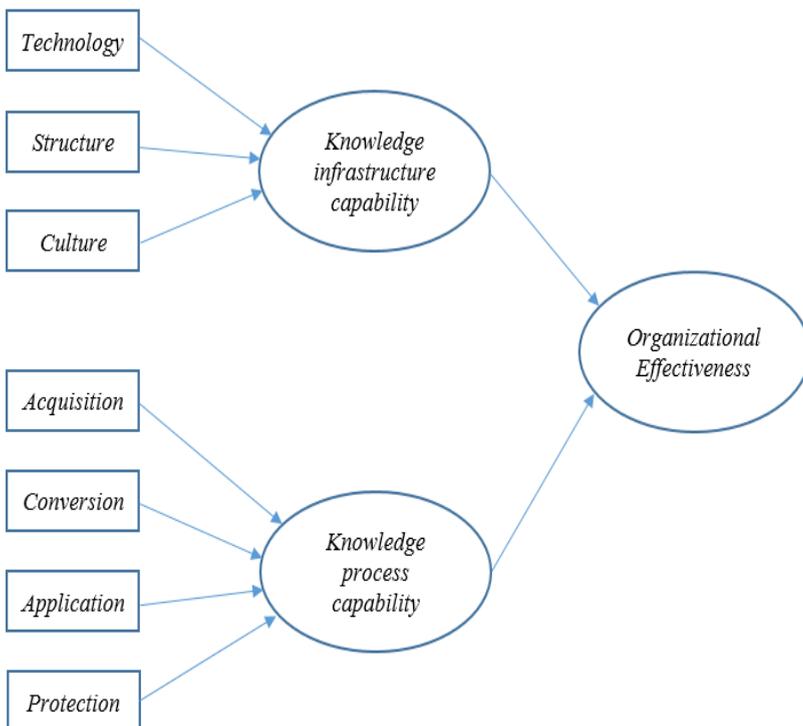
Pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*) merupakan aplikasi pengetahuan yang telah dibagikan (Song, Bij, &

Weggeman, 2005). Ini adalah pengetahuan yang diciptakan baru dibuat, yang menjadi bagian dari perilaku dan proses organisasi untuk pemecahan masalah melalui asimilasi (Chen et al., 2012). Penelitian yang dilakukan Ramezan (2012) menyimpulkan bahwa penciptaan pengetahuan, transfer pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan serta produktivitas pengetahuan karyawan berhubungan dengan perilaku inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan Shujahat et al. (2017) terhadap 369 karyawan sektor IT di Pakistan menyimpulkan bahwa produktivitas pengetahuan karyawan memediasi hubungan antara penciptaan pengetahuan terhadap inovasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap inovasi, namun produktivitas pengetahuan karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan terhadap inovasi. Pemanfaatan pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi, namun berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pengetahuan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas pengetahuan karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara pemanfaatan pengetahuan terhadap inovasi. Konsumen sektor IT di Pakistan memerlukan produk yang berkualitas tinggi dan bersifat *customized*. Dengan demikian karyawan harus terlibat dan terikat dengan proses penciptaan pengetahuan secara berkesinambungan. Penciptaan pengetahuan

melalui sintesis self reflection, refleksi pelanggan dan terikat dengan proses manajemen pengetahuan melalui produktivitas pengetahuan karyawan akan meningkat kinerja inovasi.

Andrew (2001) mengusulkan model peningkatan efektifitas organisasi melalui dua variable utama, yaitu kapabilitas infrastruktur pengetahuan dan kapabilitas proses pengetahuan. kapabilitas infrastruktur pengetahuan terdiri dari teknologi, struktur, dan budaya. Kapabilitas proses pengetahuan mencakup akuisisi, konversi, aplikasi, dan proteksi.



Gambar 3.1 Hubungan antara kapabilitas pengetahuan dengan efektifitas organisasi

Selanjutnya Wen (2009) dalam penelitiannya mengembangkan pengukuran efektifitas KM organisasi melalui *Analytic Hierarchy Process (AHP)* yang terdiri dari empat kriteria, yaitu *knowledge adaptive effectiveness*, *knowledge achievement effectiveness*, *knowledge integration effectiveness*, dan *potential effectiveness of knowledge*.

Tabel 3.3
Kriteria dan Indeks Pengetahuan

Kriteria	Indek
Knowledge adaptive effectiveness	1. Knowledge adaptability 2. Knowledge innovation 3. Knowledge growth and development
Knowledge achievement effectiveness	1. Knowledge achievement 2. Knowledge quality 3. Knowledge efficiency
Knowledge integration effectiveness	1. Knowledge satisfaction 2. Knowledge climate 3. Knowledge communication
Potential effectiveness of knowledge	1. Knowledge loyalty 2. Knowledge inspiring 3. Knowledge identification

Sumber: Wen (2009)

Efektivitas manajemen pengetahuan diukur dengan menggunakan 5 kriteria, yaitu: staff, data, informasi, pengetahuan dan *wisdom*.

Staff diukur dengan beberapa indikator antara lain:

1. Tingkat pesangon staff (*Rate of staff severance*).

2. Sikap kerja staf (*Work attitude of staff*).
3. Rata-rata senioritas staf (*Average work seniority of staff*).
4. Jumlah staf yang telah memperoleh sertifikat profesional (*Number of staff who have obtained professional a certificate*).
5. Jumlah staf manajemen pengetahuan (*Number of KM staff*).
6. Biaya pendidikan dan pelatihan (*Cost of education & training*).

Information

1. Laju aliran dan pemanfaatan jaringan (*Flow and utilization rate of network*).
2. Evaluasi berkala dan tingkat pembaruan pengetahuan (*Periodical evaluation and knowledge update rate*).
3. Tingkat konstruksi sistem jaringan informasi (*Degree of information network system construction*).
4. Mengkoordinasi dan mengintegrasikan melalui informasi interior (*Coordinating and integrating through interior information*).
5. Kemampuan manajemen informasi (*Information management capability*).
4. Efektivitas aplikasi sumber daya informasi dan kelengkapan data (*Information resources application effectiveness and data completeness*).

Data

1. Validitas waktu tanggapan keluhan pelanggan (*time validity of customer complaint response*).
2. Jumlah proposal perbaikan oleh staf (*number of improvement proposals by staff*).
3. Tingkat pengetahuan berbasis informasi (*Information based degree of knowledge*).
4. Standarisasi dokumen pengetahuan (*Knowledge document standardization*).
6. Rencana manajemen pengetahuan (*Plan of KM*).
7. Pembentukan basis data pengetahuan pelanggan (*Establishment of customer knowledge database*).

Knowledge

1. Tingkat pengembalian inovasi (*return rate of innovation*).
2. Memperoleh dan memanfaatkan tingkat pengetahuan (*Acquiring and utilizing extent of knowledge*).
3. Dukungan KM oleh pimpinan tingkat tinggi (*support of KM by high-level superintendent*).
4. Berbagi pengetahuan tentang staf (*Knowledge sharing on staff*).
5. Diperbaiki oleh inspektur untuk kinerja kerja (*Repaid by superintendent for working performance*).
6. Kontribusi inovasi teknologi (*Contribution of technology innovation*).

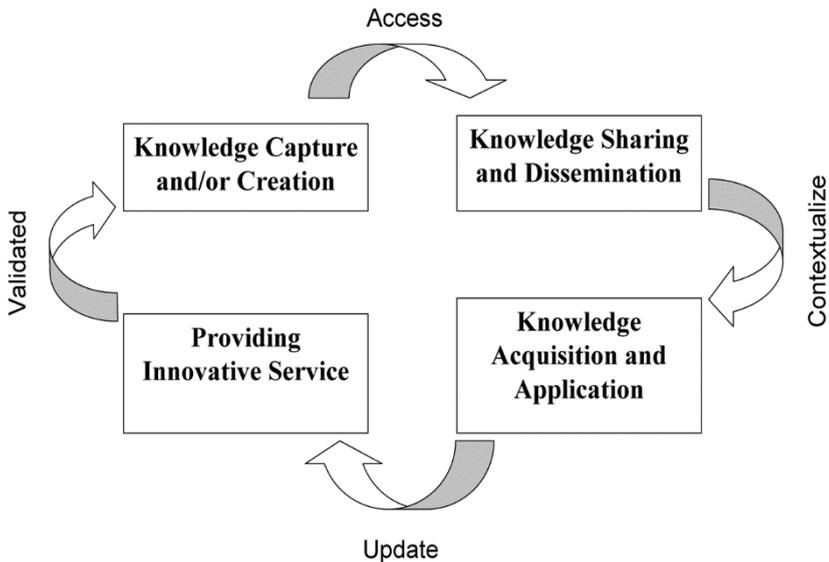
Wisdom

1. Penghargaan atas hak kekayaan intelektual (*Respect for intellectual property rights*).
2. Kemampuan inovasi staf (*Innovation Capability of Staff*).
3. Investasi pada staf profesional (*Investment on professional staff*).
4. Jumlah staf yang memperoleh akreditasi internasional yang berkualitas (*Number of staff who obtained qualified international accreditation*).
5. Penghasilan operasional staf inovasi (*Operating income of innovation staff*).
7. Jumlah paten yang diperoleh (*Number of patent obtained*).

Hasil penelitian Wen (2009) dengan menggunakan *analytic hierarchy process* menunjukkan bahwa derajat kepentingan efektivitas manajemen pengetahuan yang pertama adalah informasi diikuti oleh staff, kebijaksanaan, pengetahuan dan data. Informasi dan staf merupakan konstruk yang penting dalam praktek manajemen pengetahuan. Indeks terpenting dari informasi adalah aliran dan tingkat pemanfaatan jaringan, sementara indeks terpenting dari staf adalah tingkat pesangon staf. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kuantitas dan kualitas staf diakui sebagai faktor yang paling penting dalam pengoperasian manajemen pengetahuan. Hasil studi juga menunjukkan ada beberapa masalah terkait dengan model

penilaian efektivitas manajemen yang harus diatasi antara lain, manajemen pengetahuan memiliki banyak pengetahuan, manajemen pengetahuan sulit untuk di evaluasi dan manajemen pengetahuan berhubungan dengan perilaku kognitif individu.

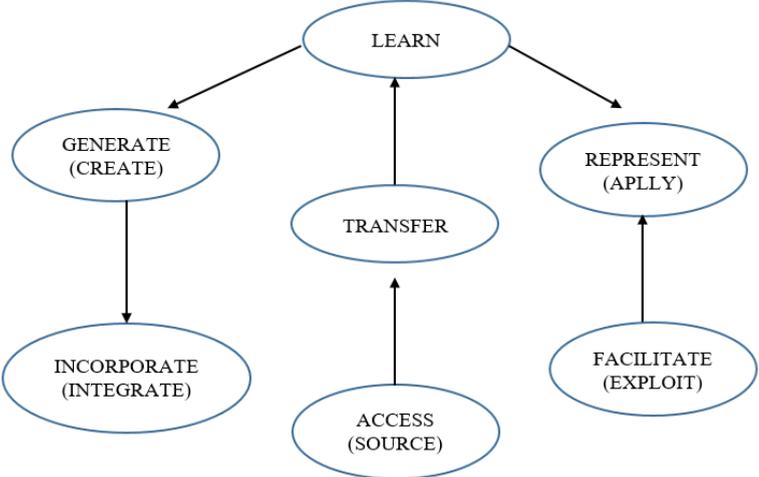
Dalkir (2005) mengusulkan model generik terpadu siklus pengetahuan yang terdiri dari tiga tahap, yaitu penguasaan atau penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan diseminasi serta perolehan dan penerapan pengetahuan.



Gambar 3.2 Model Manajemen Pengetahuan Pelanggan Terpadu (Dalkir, 2005)

Sementara Bueno (1998) mengusulkan siklus manajemen pengetahuan melalui tahapan menghasilkan dan memperoleh

pengetahuan, memberikan nilai untuk pengetahuan yang dikumpulkan, transfer pengetahuan dan menetapkan mekanisme penggunaan dan penggunaan kembali pengetahuan diantara individu, kelompok individu dan organisasi.



Gambar 3.3 Siklus Manajemen Pengetahuan (Bueno, 1998)

3.2 Kapabilitas Manajemen Pengetahuan.

Konsep manajemen pengetahuan (KM) telah menarik perhatian para peneliti selama dekade terakhir karena dianggap alat penting untuk mencapai inovasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Cooper, 2006; Marques dan Simon, 2006). Nonaka (1998) mencatat bahwa dalam ekonomi yang penuh ketidakpastian, salah satu sumber keunggulan kompetitif yang langgeng adalah pengetahuan. Beberapa studi menemukan bahwa perusahaan-

perusahaan yang mengadopsi praktik manajemen pengetahuan tampil lebih baik daripada perusahaan yang tidak melakukannya (Pathirage et al, 2007; Marques dan Simon, 2006). Praktek manajemen pengetahuan telah dilaksanakan di berbagai industri termasuk manufaktur, konsultan, pariwisata, dan call center (Koh et al., 2005). (guchait et al, 2010). Menurut Townley (2001), *knowledge management* adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. *Knowledge management* terbagi kedalam enam proses yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge creation*, *knowledge storage*, *knowledge distribution*, *knowledge use* and *knowledge maintaining* (Fong & Choi 2009). Kemampuan manajemen pengetahuan menggabungkan perspektif proses yang berfokus pada serangkaian kegiatan, yaitu, kemampuan proses pengetahuan dan perspektif infrastruktur yang berfokus pada enabler, yaitu, kemampuan infrastruktur pengetahuan (Alavi dan Leidner 2001; Lee dan Choi, 2003). Ini pada gilirannya terdiri dari beberapa dimensi: kemampuan infrastruktur pengetahuan terdiri teknologi, budaya organisasi dan struktur organisasi sementara kemampuan proses pengetahuan terdiri dari akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, penerapan pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan (Emas et al, 2001). Penelitian yang dilakukan (Chidambaranathan & Swarooprani, 2015) menyimpulkan bahwa aktivitas *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap

efektivitas organisasi seperti institusi pemerintah. Penelitian yang dilakukan (Wang & Yang, 2016) pada industri kecil dan menengah di Taiwan menyimpulkan bahwa penggunaan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna dan *net benefit*. Studi yang dilakukan (Pee & Kankanhalli, 2016) pada organisasi publik di Singapura menunjukkan bahwa kapabilitas *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap efektifitas organisasi. Penelitian yang dilakukan (Darroch, 2005) menyimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan kinerja. Kemampuan KM dapat dilihat sebagai kemampuan organisasi dalam mengeksploitasi dan mengerahkan sumber daya untuk meningkatkan manajemen pengetahuan. Pada tingkat organisasi, kemampuan KM dapat dilihat sebagai agregasi tambahan atau formatif kemampuan organisasi dalam menangkap, berbagi, menerapkan, dan menciptakan pengetahuan (Alavi & Leidner, 2001; Gold et al., 2001; Tanriverdi, 2005). Kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan sejauh mana suatu organisasi mampu menangkap, berbagi, menerapkan, dan menciptakan pengetahuan yang berkaitan dengan kinerja organisasi, layanan, dan proses kerja. Pengambilan pengetahuan melibatkan pengumpulan, organisasi, dan penyimpanan pengetahuan untuk pengambilan mendatang. Pengetahuan eksplisit dapat ditangkap di repositori pengetahuan elektronik dan sistem manajemen dokumen, sementara pengetahuan *tacit* dapat didistribusikan di antara

karyawan menggunakan direktori ahli yang menghubungkan pencari ilmu pengetahuan dengan karyawan yang berpengalaman. Pengetahuan juga dapat ditangkap dari sumber eksternal, seperti forum publik dan situs web jejaring sosial. Berbagi pengetahuan berkaitan dengan aliran pengetahuan di antara karyawan. Ini dapat difasilitasi secara formal melalui pelaksanaan forum diskusi dan program bimbingan, atau secara informal melalui pembinaan jaringan sosial dalam suatu organisasi. Aplikasi pengetahuan berfokus pada pemanfaatan pengetahuan yang ada untuk menciptakan nilai. Ini melibatkan membawa pengetahuan yang ada untuk menanggung masalah organisasi atau memanfaatkan aset pengetahuan yang ada untuk meningkatkan produk dan layanan. Penciptaan pengetahuan mengacu pada generasi pengetahuan baru. Konversi antara pengetahuan eksplisit dan tacit melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi adalah mekanisme penting yang melaluinya pengetahuan dibuat dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Interaksi interpersonal dan hubungan bersifat instrumental dalam menghasilkan keterbukaan, pemikiran kritis, dan kesadaran akan pengalaman masa lalu yang diperlukan untuk pengetahuan.

3.3 Penyerapan Pengetahuan

Keunggulan kompetitif UMKM terletak pada pengembangan spesialisasi pengetahuan untuk menghadirkan fleksibilitas inovasi

yang lebih besar dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Pandangan berbasis pengetahuan dari perusahaan berfokus pada pengetahuan sebagai aset kompetitif utama perusahaan, menekankan kapasitas untuk mengintegrasikan pengetahuan (mengetahui bagaimana) yang berbeda dari pengetahuan eksplisit (mengetahui tentang). Pandangan berbasis pengetahuan perusahaan secara tegas berfokus pada peran individu (dalam perusahaan) sebagai pengantar dan penerima pengetahuan, dengan daya saing perusahaan bergantung pada kapasitas untuk menggabungkan pengetahuan ini (Grant, 1996). Organisasi membutuhkan pengetahuan untuk mengasimilasi dan menggunakan pengetahuan baru (kapasitas penyerapan), termasuk kapasitas perusahaan untuk belajar, menerapkan pengetahuan baru, menyebarkan pengetahuan baru secara internal dan memanfaatkan sumber daya baru, termasuk teknologi baru. Daya serap adalah fungsi dari sumber daya organisasi yang ada, pengetahuan *tacit* dan eksplisit yang ada, rutinitas internal, kompetensi manajemen dan budaya (Gray,2006).

Penyerapan pengetahuan merupakan isu penting dalam manajemen pengetahuan dalam membangun sistem berbasis pengetahuan (Sulistyo & Ayuni,2018). Penyerapan merupakan proses menyampaikan pengetahuan ke dalam organisasi dari sumber eksternal melalui cara apa pun yang memungkinkan. Dengan demikian penyerapan pengetahuan adalah kegiatan mencari dan memperoleh pengetahuan ke dalam sumber daya berbasis

pengetahuan (Radovanić dan Matović 2016). Penyerapan pengetahuan adalah cara untuk memperoleh, mengubah, dan mentransfer keahlian dari sumber pengetahuan ke sistem berbasis pengetahuan. tems. Penyerapan dan penciptaan pengetahuan adalah langkah pertama dalam proses pengembangan pengetahuan (Liao et al., 2009). Liao (2008) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kapasitas penyerapan pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kemampuan inovasi. Sementara studi yang dilakukan Cohen dan Levinthal (1990) menemukan bahwa peningkatan kapasitas penyerapan pengetahuan akan berdampak pada peningkatan inovasi. Studi yang dilakukan Muskat & Deery (2017) menemukan bahwa bahwa kapasitas penyerapan pengetahuan sangat penting dalam memprediksi kapabilitas organisasi. Zahra dan George (2002) mengidentifikasi empat bidang yang berbeda di mana pengetahuan perlu dikelola oleh perusahaan agar sukses, yaitu:

1. Akuisisi
2. Asimilasi;
3. Transformasi
4. Eksploitasi.

UMKM memiliki kemampuan untuk merespon lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan yang memiliki implikasi signifikan terhadap inovasi. Di sisi lain UMKM menghadapi tantangan

kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya manusia. UMKM memiliki sumber keuangan terbatas dan infrastruktur manajerial yang tidak memadai sehingga jarang melakukan investasi R & D yang mahal untuk kegiatan inovasi (Jones dan Craven, 2001; Lim dan Klobas, 2000). UKM juga tidak memiliki sumber daya yang melimpah yang tersedia untuk pengembangan sumber daya manusia, yang memungkinkan personel litbang menghasilkan pengetahuan baru secara mandiri. Pandangan berbasis sumber daya (RBV) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif berasal dari sulit untuk meniru kemampuan yang tertanam dalam jaringan (Dyer dan Singh, 1998; Lane dan Lubatkin, 1998). Liao et al. (2003) menyimpulkan bahwa UMKM dengan tingkat kapasitas serap yang lebih tinggi cenderung lebih proaktif sementara mereka yang dengan kapasitas serap sederhana akan cenderung lebih reaktif. Kapasitas serap UMKM melibatkan akuisisi pengetahuan eksternal dan penyebaran pengetahuan internal dalam perusahaan (Heeley, 1997).

Kapabilitas pengetahuan fungsional dalam suatu perusahaan akan dipengaruhi oleh tingkat dan relevansi pelatihan formal, pengalaman dan respon oleh perusahaan terhadap kebutuhan. Hal ini nantinya akan terkait dengan tingkat pendidikan, sumber perolehan pengetahuan (perguruan tinggi, universitas, konsultan, teman kerja. Masalah sumber daya manusia yang dihadapi UMKM seringkali menghambat pengembangan pengetahuan melalui pelatihan formal serta kegiatan riset dan pengembangan UMKM.

Konsep manajemen pengetahuan dalam UMKM lebih menekankan pada berbagi pengetahuan melalui komunikasi antara para pemilik dengan karyawan. Pengetahuan yang ada lebih didominasi pada *tacit knowledge* individu dan jarang menggunakan eksplisit pengetahuan. Sebuah penelitian yang dilakukan di Inggris menemukan bahwa sebanyak 16% tenaga kerja lulusan universitas, dimana pemilik UMKM muda dan konsultan serta profesi memiliki proporsi yang tinggi. Survei Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002 menemukan bahwa lulusan pemilik UMKM cenderung lebih berorientasi pada kewirausahaan (Harding, 2003). Temuan Gray (2006) menunjukkan bahwa inovasi dan kompetensi berkontribusi terhadap daya serap yang tidak terbatas pada pendidikan formal atau keterampilan manajerial. UMKM yang lebih besar dan berorientasi pertumbuhan yang banyak memberikan pelatihan formal, juga lebih terlibat dalam kegiatan pembelajaran informal dan pengalaman yang penting bagi pengembangan kapasitas penyerapan perusahaan (Thomson dan Gray, 1999).

Studi yang dilakukan Hutchinson dan Quintas (2008) terhadap para pemilik UMKM menyimpulkan bahwa UMKM mengadopsi proses informal untuk mengelola pengetahuan maupun secara terstruktur. tetapi sering dengan cara yang terstruktur dan disengaja. Misalnya, individu mengklaim bahwa mereka berbagi proyek atau topik yang menarik pada pertemuan Senin pagi atau membahas bagaimana produk dapat ditingkatkan dengan mitra.

Higgins (2008) berpendapat bahwa manajemen pengetahuan di UKM lebih dibangun secara sosial dan didasarkan pada proses interaksi social. Studi tentang manufaktur UMKM Italia yang dilakukan Belvedere et al. (2010) menunjukkan bahwa kelemahan UKM dalam mencapai fleksibilitas berasal dari kurangnya kemampuan internal untuk menerapkan beberapa praktik terbaik dan teknologi. Dengan demikian seringkali penyerapan pengetahuan tidak dapat berjalan optimal tanpa adanya peningkatan kapasitas sumber daya manusia. UMKM perlu bermitra dengan perusahaan lain dalam mengeksplorasi dan eksploitasi pengetahuan, mengingat keterbatasan kemampuan internal UMKM.

Penelitian yang dilakukan Liao & Barnes (2015) terhadap UMKM Pakaian dan Produk Tekstil (SIC 23), Karet dan Plastik (SIC 30), Fabrikasi Produk Logam (SIC 34), Mesin Industri dan Komersial (SIC 35), Peralatan Elektronik dan Listrik Lainnya (SIC 36), dan alat transportasi (SIC 37) sebanyak 118 responden menunjukkan bahwa akuisisi pengetahuan dipengaruhi oleh kapabilitas informasi dan kualitas hubungan. UMKM memiliki banyak cara berbagi informasi dengan pemasok, berbagi informasi melalui text, video dan data base serta bertukar informasi dengan pemasok dengan pemasok akan lebih memudahkan proses akuisisi pengetahuan baik dalam aktivitas penyusunan perencanaan dan tujuan, program perbaikan berkesinambungan serta proses pengembangan produk baru. Disamping kapabilitas informasi,

kualitas hubungan dengan pemasok dapat meningkatkan akuisisi pengetahuan UMKM. UMKM yang menjalin hubungan dengan pemasok, kesediaan pemasok yang suka memberikan asistensi cenderung meningkatkan akuisisi pengetahuan. Kemampuan UMKM dalam mengakuisisi pengetahuan akan meningkatkan fleksibilitas inovasi produk. UMKM akan mampu memperkenalkan sejumlah produk baru yang diproduksi tiap tahun. Akuisisi pengetahuan yang baik juga akan meningkatkan kapabilitas disain dan memperluas variasi produk baru, mengembangkan dan memperkenalkan produk baru dalam jangka pendek, mampu mengembangkan produk baru dengan biaya yang murah.

3.4 Kapabilitas Inovasi

Inovasi merupakan ide, praktek dan obyek yang dilihat seperti baru dari Individu. (Fruhling and Siau,2007; Hsu,2006). Kapabilitas inovasi merupakan implementasi dan kreasi teknologi yang diaplikasikan pada sistem, kebijakan, program, produk, proses dan pelayanan yang baru pada organisasi (Lin et.al, 2009). Kapabilitas inovasi juga merupakan kemampuan untuk menyerap dan menggunakan informasi eksternal untuk di transfer kedalam pengetahuan baru (Cohen and Levinthal,1990). Kapabilitas inovasi juga didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan pengetahuan baru berdasarkan pengetahuan yang dimiliki. Kapabilitas inovasi merupakan seperangkat karakteristik yang

komprehensif dari organisasi yang memfasilitasi dan mendorong strategi inovasi (Wu & Sivalogathan,2013). Weerawardena (2003) memandang inovasi sebagai modifikasi produk, proses, pelayanan, sistem organisasi dan sistem pemasaran untuk menciptakan nilai pelanggan. Kapabilitas inovasi terdiri dari inovasi teknis dan inovasi administratif (Damanpour, 1991). Inovasi teknis meliputi produk, pemasaran, pelayanan dan teknologi yang digunakan untuk membuat produk, penjualan produk dan pelayanan yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan. Inovasi administrasi berkenaan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas organisasi dan banyak berhubungan langsung dengan manajemen (Damanpour and Evan,1984). Menurut Lin et.al, (2009), kapabilitas inovasi terdiri dari inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, inovasi pelayanan dan inovasi administrasi. Penelitian yang dilakukan Wu & Sivalogathan (2013) menyimpulkan bahwa kapabilitas inovasi yang tinggi dalam organisasi akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kapabilitas untuk mengeksploitasi pengetahuan dalam memperoleh sesuatu yang baru maupun memperbaikinya untuk dapat menciptakan nilai organisasi atau meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Inovasi merupakan kapabilitas organisasi yang penting, karena kesuksesan produk baru merupakan mesin pertumbuhan dan memberikan dampak pada peningkatan penjualan, laba, dan kekuatan persaingan bagi banyak organisasi (Pauwels,

Silva-Risso, Srinivasan, & Hanssen, 2004; Sivadas & Dwyer, 2000). Beberapa temuan penelitian sepakat bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara inovasi dengan kinerja (Thornhill, 2006).

3.5 Manajemen Pengetahuan dan Inovasi

Studi tentang pentingnya inovasi pada UMKM telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Inovasi merupakan penentu kinerja. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM industri yang berteknologi tinggi maupun rendah (Purcarea et al., 2013). Perusahaan yang menggunakan pengetahuan yang intensif dan teknologi tinggi akan lebih banyak melakukan inovasi. Namun demikian ada beberapa kendala bagi UMKM untuk melakukan inovasi dalam meningkatkan kinerja keunggulan kompetitif. Beberapa kelemahan kapabilitas inovasi UMKM antara lain (Purcarea et al., 2013)

1. Kekurangan sumber daya keuangan dan akses keuangan
2. Kekurangan keterampilan dalam manajemen inovasi
3. Tidak cukupnya pengadaaan publik untuk mendorong inovasi di UKM
4. Kekurangan keterampilan untuk mengelola IP.
5. Kelemahan dalam jaringan dan kerjasama dengan pihak eksternal.

Sementara Freel (1999) mengidentifikasi kesenjangan

keterampilan utama yang menghambat inovasi di UMKM antara lain:

1. Keterampilan teknis karyawan
2. Kompetensi manajerial
3. Keterampilan pemasaran yang buruk

Selain beberapa kelemahan yang ada, UMKM juga dihadapkan pada berbagai tantangan kedepan (Gray, 2006) antara lain:

1. Menjaga kemampuan, sumber daya, dan rutinitas perusahaan yang baru
2. Mempertahankan kompetensi wirausaha dan manajemen pemilik - karyawan
3. Memperoleh pengetahuan baru, khususnya terkait dengan sumber informasi (formalitas/informalitas, pendidikan/pengalaman), kapasitas penyerapan internal untuk menginterpretasikan dan menyerap informasi baru sebagai pengetahuan yang berlaku dan penggunaan pengetahuan baru
4. Menciptakan pengetahuan baru yang menarik dan menantang khususnya terkait dengan inovasi, kreativitas, dan strategi.

Pengetahuan memegang peranan penting dalam meningkatkan inovasi dan keunggulan bersaing. UMKM perlu memperbaiki manajemen pengetahuan agar selalu memperoleh

informasi yang *up to date* dan mampu merespon dengan cepat perubahan lingkungan yang ada serta selera konsumen. Di samping kelemahan, UMKM juga memiliki beberapa kekuatan di antaranya, peran UMKM dalam mempromosikan fleksibilitas dan inovasi, fungsi pasar kerja UMKM dalam menciptakan lapangan kerja dan menyerap pengangguran.

Yip dkk. (2012) menyatakan bahwa kegiatan KM dalam UMKM terdiri dari delapan kegiatan yang berbeda, yaitu *knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge application, knowledge sharing, knowledge development, knowledge creation, knowledge preservation, dan knowledge measurement*. Penelitian Zeng et al. (2010) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kerjasama antar perusahaan, kerjasama dengan lembaga perantara, kerjasama dengan organisasi penelitian dan kinerja inovasi UMKM. Sementara kerjasama dengan instansi pemerintah tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Kerjasama dengan pelanggan, pemasok atau perusahaan lain (kerjasama antar-perusahaan) dalam proses inovasi sangat penting untuk mendukung kesuksesan kinerja perusahaan. Peneliti Purcarea et. al. (2013) menemukan bahwa mayoritas UMKM di Rumania menganggap bahwa budaya organisasi yang berorientasi pembelajaran sudah mapan dan dalam proses inovasi, UMKM bergantung pada sumber internal dan eksternal. Praktek terbaik dalam organisasi dan jejaring dengan pihak eksternal merupakan sumber internal pembelajaran

UMKM. Penelitian ini mengungkapkan bahwa mayoritas UMKM cenderung berinovasi terkait dengan model bisnis mereka. Kendala utama yang dihadapi UMKM Rumania adalah kurangnya dana dan tingginya biaya.

Beberapa peneliti telah mendefinisikan inovasi dalam berbagai bentuk seperti Plessis (2007); Palacios et al. (2008). Inovasi merupakan penciptaan pengetahuan dan ide baru dalam menghasilkan produk dan jasa baru berbasis pasar yang bertujuan meningkatkan proses dan struktur bisnis internal yang terdiri dari inovasi radikal dan inkremental (Plessis, 2007). Palacios et al. (2008) menguraikan tiga kemampuan inovasi, antara lain inovasi produk atau layanan yang yang terdiferensiasi, peningkatan produk atau layanan yang sudah ada, atau produk atau layanan baru di pasar. Inovasi produk ini dapat dilakukan dengan inovasi radikal atau inovasi inkremental. Kedua, inovasi proses yang dapat meningkatkan proses manufaktur atau jasa yang lebih baik daripada operasi saat ini. Ketiga, inovasi manajerial yang merupakan kemampuan untuk menerapkan peraturan manajerial baru, sistem, praktik, metode yang meningkatkan efisiensi manajerial.

BAB IV | | KOLABORASI MANAJEMEN

4.1 Konsep Kolaborasi

Kolaborasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan pembelajaran organisasi, yang mengintegrasikan kelompok-kelompok tim fungsional dengan keahlian beragam untuk saling berbagi pengetahuan dan memahami produk inovatif melalui proses kolektif (Chester & Krista, 2015). Konsep kolaborasi terdahulu lebih menekankan pada nilai kerja sama di antara kelompok-kelompok pemangku kepentingan yang saling berbagi dan belajar di antara mereka. Dalam kebanyakan pemikiran konvensional, kolaborasi muncul dengan nilai kerja bersama yang signifikan di antara kelompok-kelompok pemangku kepentingan yang berbagi dan belajar dari satu sama lain. Kemampuan kolaborasi melibatkan pelanggan dan mitra bisnis dalam proses inovasi, dalam mendorong perubahan organisasi. Chester & Krista (2015) menyusun proses kolaborasi untuk penggunaan pengetahuan organisasi yang terdiri dari kolaborasi pengembangan pengetahuan baru, kolaborasi pencarian sumber pengetahuan yang seimbang, serta kolaborasi implementasi pengetahuan.

1. *Collaboration for New Knowledge Development*

- Persyaratan dan arahan pengetahuan baru yang rumit dan tidak jelas.

- Pekerjaan di antara tim-tim yang berkolaborasi sangat saling bergantung. Tanpa interaksi, tim tidak dapat memutuskan tindakan mereka sendiri dan memastikan kemajuan pekerjaan.
- Tim yang terpisah cenderung membuat hasil keseluruhan merugikan, sebaliknya, upaya yang diatur oleh mereka sangat penting untuk mempertahankan kinerja serta pengembangan pengetahuan dan inovasi baru.

2. *Collaboration for Search of Balanced Sources of Knowledge*

- Tim mengaitkan inovasi dengan upaya kolektif, berbagi sudut pandang dari spektrum pengalaman dan keterampilan profesional yang luas.
- Tim dapat mengatur dan menetapkan standar kinerja tim kolaboratif untuk kepentingan mereka sendiri.
- Inovasi dapat diukur dengan cara kerja kerja yang kohesif dan koheren.
- Pengetahuan baru dan terapan bersifat komplementer.

3. *Collaboration for Applied Knowledge Implementation*

- Tertib, interaksi hierarkis untuk pengetahuan terapan.
- Interaksi di antara tim yang saling bergantung adalah proseduralis, menekankan legitimasi dan otoritas operasional.

- Tugas dan interaksi terstruktur dengan baik dan dapat mengikuti mekanisme manajemen konvensional, seperti pengawasan langsung, wacana terjadwal, dokumentasi yang diatur.
- Peran dan hubungan di antara tim inovasi terdokumentasi dengan baik.

Kolaborasi manajemen merupakan proses penggabungan antara informasi, pengetahuan dan kolaborasi yang melibatkan baik proses manajemen informasi maupun proses manajemen pengetahuan (Costa et. al, 2016). Proses manajemen informasi mencakup berbagi informasi, penggunaan informasi, identifikasi dan pemilihan sumber informasi dan mengidentifikasi kebutuhan akan informasi. Proses manajemen pengetahuan mencakup berbagi pengetahuan, identifikasi akan kebutuhan pengetahuan serta asimilasi pengetahuan. Proses kolaborasi manajemen juga melibatkan manajemen jejaring. Informasi dan pengetahuan sangat penting untuk mengelola kompleksitas internasional dan ambiguitas (Hsu et al., 2013), untuk mengurangi risiko dan ketidakpastian (Nguyen, Barrett, & Fletcher, 2006), dan untuk merangsang kesadaran peluang pasar luar negeri (Zhou, Wu , & Luo, 2007).

Dalam membuat jaringan kolaborasi, manfaat proses internasionalisasi IKM dilakukan dengan menyediakan pembuat keputusan yang berbasis saluran penting dari informasi dan

pengetahuan (Musteen et al, 2010). Tingkat kolaborasi berbasis internet dalam hubungan pembeli-pemasok sehingga mempengaruhi kinerja inovasi produk secara positif dengan memberikan tiga substantif manfaat: akses ide dan konsep yang dihasilkan oleh pembeli baru, lebih memahami preferensi pembeli, dan mengurangi ketidakpastian. Hasil penelitian Wu, Wu, & Si (2014) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kolaborasi berbasis internet dan interaksi intim dalam hubungan pembeli-pemasok pada inovasi produk.

Studi yang dilakukan Fidel et al. (2015) di 210 perusahaan di Valencia (Spanyol) menekankan pentingnya kolaborasi pelanggan dalam proses inovasi terhadap manajemen pengetahuan konsumen dan kinerja pemasaran. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kolaborasi pelanggan dalam proses inovasi terhadap manajemen pengetahuan konsumen dan kinerja pemasaran.

4.2 Perilaku Proses Kolaborasi

Perilaku kolaboratif merupakan tindakan yang melibatkan tim dalam kerja sama. Perilaku ini terkait dengan interaksi dan koordinasi melalui teknologi komunikasi maupun prosedur pertemuan konvensional. Kolaborasi merupakan fungsi ketergantungan, sifat dasar dan kemampuan memprediksi.

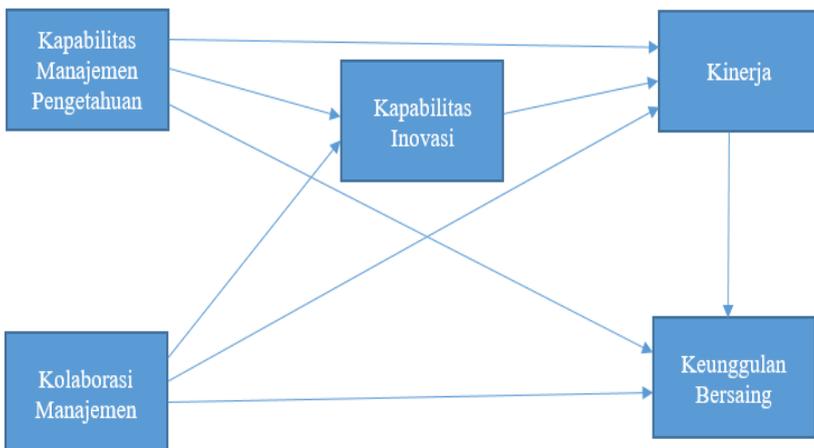
Kolaborasi sendiri terdiri dari tiga faktor utama, yaitu :

1. Koheren; Pekerjaan sebuah tim adalah jaminan prasyarat untuk kinerja kerja tim-tim berikutnya, membentuk rantai proses analogis untuk menghasilkan kolaborasi yang diinginkan.
2. Konsisten; Sebuah tim mengerjakan kemajuan dengan kekuatan yang sama ke tim lain. Upaya antar tim dapat terjalin dengan baik untuk mewujudkan hasil kolektif.
3. Kohesif; Tim melakukan upaya mereka demi keuntungan tim kolaborasi lainnya. Tim mengadakan upaya kolektif untuk menegaskan kolaborasi demi kepentingan bersama.

Proses kolaborasi diukur dengan ketergantungan antara satu tim dengan tim lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan sejauh mana kemajuan pekerjaan tim dan persyaratan input tergantung pada persetujuan atau output dari tim kolaborasi sebelumnya. Selain ketergantungan, proses kolaborasi juga diukur dengan esensi dan sifat dasar yang mengacu pada sejauh mana tim bergantung pada kemajuan tim yang berkolaborasi. Ini adalah ukuran kesatuan untuk mengkonfirmasi atau memvalidasi upaya dan hasil kolektif. Selain kedua faktor tersebut, proses kolaborasi juga diukur dengan kemampuan memprediksi. Sejauh mana tim saling memahami dan melakukan upaya kolektif untuk mendukung tim yang bekerja sama secara empatik pada waktu yang tepat dan besaran yang tepat.

BAB V | | MODEL EMPIRIK MANAJEMEN PENGETAHUAN, KOLABORASI MANAJEMEN, DAN INOVASI

Kapabilitas inovasi UMKM dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya kapabilitas manajemen pengetahuan dan kolaborasi manajemen. Kapabilitas inovasi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing UMKM.



Gambar 5.1 Hubungan antara kapabilitas manajemen pengetahuan, kolaborasi manajemen, kapabilitas inovasi, kinerja, dan keunggulan bersaing

5.1 Hasil Deskripsi Jawaban Responden

Tabel 5.1
Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Indikator	Mean	Standar Deviasi	Std Loading	Construct Reliability	Indeks	Kategori
<i>Knowledge</i>						
<i>Management</i>	4.30	0.76		0.912		
<i>Capability</i>						
(KMC)						
KMC1	4.85	1.062	0.805		69.348	Sedang
KMC2	5.00	1.008	0.741		71.372	Sedang
KMC3	4.98	1.069	0.825		71.147	Sedang
KMC4	5.01	1.056	0.792		71.541	Tinggi
KMC5	5.10	1.066	0.822		72.891	Tinggi
KMC6	5.16	0.969	0.790		73.678	Tinggi
<i>Collaboration</i>						
<i>management</i>	4.45	0.64		0.854		
(CM)						
CM1	5.24	1.006	0.750		74.803	Tinggi
CM2	5.33	0.966	0.735		76.097	Tinggi
CM3	5.27	0.925	0.732		75.309	Tinggi
CM4	5.36	0.908	0.758		76.547	Tinggi
CM5	5.39	0.894	0.698		76.940	Tinggi
<i>Innovation</i>						
<i>Capability</i>	4.51	0.76		0.872		
(IC)						
IC1	4.40	0.917	0.670		62.823	Sedang
IC2	4.58	0.937	0.726		65.411	Sedang
IC3	4.53	0.952	0.768		64.679	Sedang
IC4	4.54	0.960	0.853		64.904	Sedang
IC5	4.51	0.910	0.774		64.398	Sedang

Performance	5.56	0.79		0.822		
(P)						
P1	5.60	0.984	0.752		79.978	Tinggi
P2	5.65	0.906	0.701		80.765	Tinggi
P3	5.52	1.016	0.738		78.909	Tinggi
P4	5.48	1.009	0.737		78.346	Tinggi
<i>Competitive Advantage</i>	5.74	0.71				
(CA)						
CA1	5.69	0.822	0.679	0.814	81.215	Tinggi
CA2	5.75	0.874	0.734		82.171	Tinggi
CA3	5.71	0.938	0.742		81.552	Tinggi
CA4	5.81	0.919	0.736		82.958	Tinggi

Hasil penelitian tentang model empirik keterkaitan antara kapabilitas manajemen pengetahuan dan kolaborasi manajemen dengan kapabilitas inovasi, kinerja dan keunggulan bersaing pada UMKM industri kreatif handy craft menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kapabilitas inovasi produk, proses, pemasaran maka diperlukan peningkatan dalam manajemen pengetahuan para pelaku UMKM maupun kolaborasi manajemen sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran maupun keuangan hingga mencapai keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator manajemen pengetahuan yang terdiri dari kemampuan memiliki pengetahuan baru tentang desain dan kualitas produk dari berbagai sumber dan stakeholders serta aktivitas bertukar pengetahuan masih belum optimal (*moderate*). Sementara UMKM *handycraft* lebih banyak mengandalkan pengalaman dan ketrampilan yang telah

dimiliki dalam mengembangkan desain dan kualitas produk. Kegiatan bertukar pengetahuan sesama pengusaha UMKM terkait dengan pengembangan produk maupun pemasaran banyak dilakukan secara informal dibanding dengan pertemuan formal. Pertemuan formal lebih banyak diinisiasi oleh pemerintah dibandingkan dengan pengusaha UMKM sendiri.

Ditinjau dari sisi manajemen kolaborasi, pengusaha UMKM *handycraft* sangat sering berbagi informasi dengan sesama pengusaha terkait dengan pengembangan produk baru. Informasi yang diperoleh para pengusaha berasal dari sesama pengusaha dalam pertemuan informal serta dari pemerintah daerah melalui berbagai program pelatihan, pendampingan, bantuan peralatan serta pendirian kelompok usaha bersama (KUBE). Melalui berbagai kolaborasi, hasil berbagi pengetahuan dapat digunakan untuk menciptakan dan merealisasikan ide-ide pengembangan produk baru maupun pemasaran baru UMKM. UMKM perlu memonitor pengetahuan yang dimiliki saat ini dan menyesuaikan dengan pengetahuan yang bersumber eksternal, seperti pemerintah dan lembaga filantropi lainnya.

Kapabilitas inovasi UMKM masih tergolong belum optimal, yang ditunjukkan dengan seluruh indikator masuk kategori sedang. Inovasi produk yang dihasilkan baik desain dan kualitas, inovasi proses, inovasi manajemen, pemasaran dan pelayanan belum dilakukan secara berkesinambungan. UMKM *handycraft* jarang

melakukan riset pasar, serta mengidentifikasi keinginan konsumen akan produk.

Namun demikian ditinjau dari sisi kinerja penjualan produk, mayoritas UMKM mendapat pesanan dari berbagai konsumen di luar Jawa maupun mancanegara, seperti Malaysia. Wilayah pemasaran sudah meluas, namun belum menyebar secara menyeluruh, baik di pulau Jawa maupun di luar Jawa.

5.2 Hasil Pengujian Model Empirik: Indeks Kesesuaian Model Struktural

Tabel 5.2
Indeks Kesesuaian Model Struktural

Indeks Kesesuaian Model	Output Amos.22	Cut-Off Value	Keterangan
Chi-Squared (χ^2)	78,394	< 170,81	Baik
Signifikansi Probability	0,078	> 0,05	Baik
CMIN/DF	1,264	≤ 2.0	Baik
GFI	0,995	>0,90	Baik
AGFI	0,934	>0,90	Baik
TLI	0,985	>0,95	Baik
CFI	0,988	>0,95	Baik
RMSEA	0,032	≤ 0.08	Baik

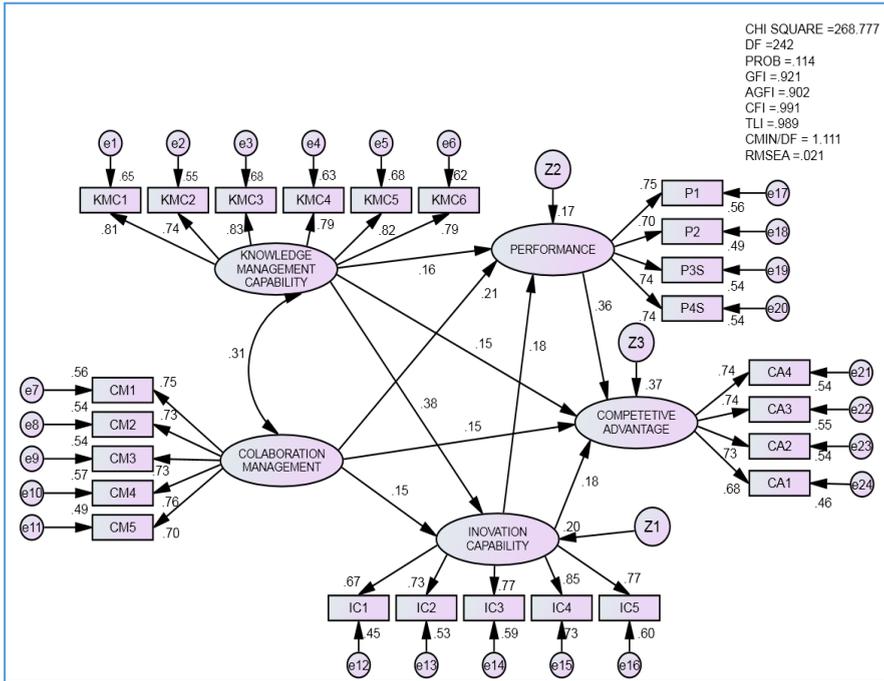
5.3 Hasil Pengujian *Regression Weight Full Model Struktural*

Tabel 5.3
Hasil Pengujian *Regression Weight Full Model Struktural Revisi*

			<i>Estimate</i>	STD <i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P
<i>Inovation Capability</i>	←	<i>Colaboration _Management</i>	.176	.148	.065	2.066	.039
	←	<i>Knowledge_ Management Capability</i>	.418	.382	.080	5.220	***
<i>Performance</i>	←	<i>Inovation_Ca pability</i>	.158	.175	.053	2.171	.030
	←	<i>Colaboration _Management</i>	.227	.211	.084	2.702	.007
	←	<i>Knowledge_ Management_ Capability</i>	.157	.159	.079	1.986	.047
<i>Competitive Advantage</i>	←	<i>Colaboration _Management</i>	.147	.150	.072	2.055	.040
	←	<i>Knowledge_ Management_ Capability</i>	.139	.153	.048	2.048	.041
	←	<i>Performance</i>	.326	.356	.075	4.321	***
	←	<i>Inovation_Ca pability</i>	.152	.184	.063	2.432	.015

Sumber: Data primer yang diolah 2017

5.4 Model Empirik Pengembangan kapabilitas, kolaborasi manajemen UMKM Industri Kreatif di Jawa Tengah



Gambar 5.2 Full Model Struktural Revisi

Tabel 5.4
Hasil Pengujian Regresi

		Estimate	C.R	P
<i>Knowledge_Management Capability</i>	→ <i>Innovation Capability</i>	.418	5.220	***
<i>Colaboration_Management</i>	→ <i>Capability</i>	.176	2.066	.039

<i>Knowledge_Management Capability</i>	→	<i>Performance</i>	.157	1.986	.047
<i>Colaboration_Management</i>	→		.227	2.702	.007
<i>Inovation_Capability</i>	→		.158	2.171	.030
<i>Knowledge_Management Capability</i>	→		.139	2.048	.041
<i>Colaboration_Management</i>	→	<i>Competitive Advantage</i>	.147	2.055	.040
<i>Inovation_Capability</i>	→		.152	2.432	.015
<i>Performance</i>	→		.326	4.321	***

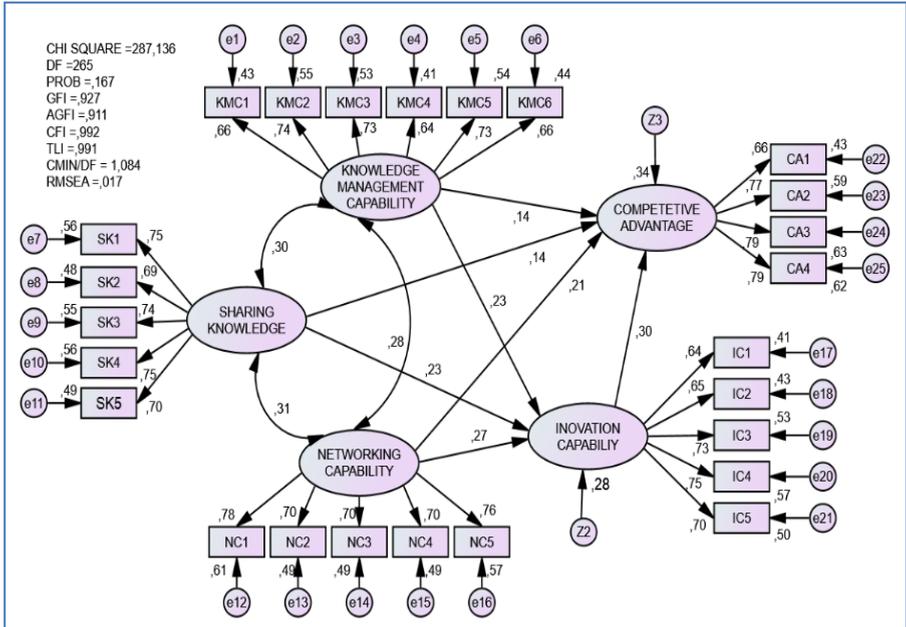
Sumber: Data primer yang diolah 2017

Hasil analisis data dengan menggunakan program AMOS menunjukkan bahwa parameter estimasi pengujian pengaruh *Knowledge Management Capability* terhadap *Innovation Capability* (β_1), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_1 = 0,382$, dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 5,220 serta *p-value* =***. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai $CR > 1,96$ pada tingkat signifikansi $< 0,05$ ($P = ***$). Hipotesis 1 (H_1) didukung, artinya pengaruh *Knowledge Management Capability* terhadap *Innovation Capability* telah terbukti signifikan. Pengaruh *Collaboration management* (CM) terhadap *Innovation Capability* (IC) menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_1 = 0,148$, dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,066 serta *p-value* = 0,039. Hipotesis 2 (H_2) didukung dan pengaruhnya signifikan. *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai *Standardized*

Estimate $\beta_3 = 0,211$, dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,702. serta *p-value* = 0,030. Hipotesis 3 (H₃) didukung dan signifikan. *Collaboration management* berpengaruh signifikan terhadap *Performance* (β_4), dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_4 = 0,211$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,702 serta *p-value* = 0,007. Hipotesis 4 (H₄) didukung dan signifikan. Pengaruh *Knowledge Management Capability* Terhadap *Performance* (β_5) signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_5 = 0,159$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 1,986 serta *p-value* = 0,047. Hipotesis 5 (H₅), didukung dan signifikan. *Collaboration management* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage* dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_4 = 0,150$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,055 serta *p-value* = 0,040. Hipotesis 6 (H₆) didukung dan signifikan. *Knowledge management capability* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage* dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_7 = 0,153$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,048 serta *p-value* = 0,041. Hipotesis 7 (H₇) didukung. Pengaruh *Performance* Terhadap *Competitive Advantage* signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_8 = 0,356$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 4,321 serta *p-value* = ***. Hipotesis 8 (H₈) didukung. *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *performance* nilai *Standardized Estimate* $\beta_8 = 0,184$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,432 serta *p-value* = 0,015. Hipotesis 9 (H₉) didukung.

Pengujian variable intervening dilakukan terhadap variable kapabilitas inovasi dan kinerja. Hasil analisis data dengan menggunakan uji SOBEL menunjukkan kapabilitas inovasi memediasi pengaruh *Knowledge Management Capability* terhadap keunggulan bersaing (Sobel test statistic = 2,71 > 1,96, p value 0,003 < 0.05) dan tidak memediasi pengaruh *Collaboration management* terhadap keunggulan bersaing (Sobel test statistic = 1,79 < 1,96; p-value 0,07 > 0.05). Kinerja tidak memediasi pengaruh *Knowledge Management Capability* terhadap keunggulan bersaing (Sobel test statistic = 1,85 < 1,96; p-value 0,06 > 0.05) serta pengaruh collaboraton management terhadap keunggulan bersaing (Sobel test statistic = 1,87 < 1,96; p-value 0,06 > 0.05). Kinerja memediasi pengaruh *Innovation Capability* terhadap keunggulan bersaing (Sobel test statistic = 2,2 > 1,96, p-value 0,02 < 0.05).

5.5 Pengujian Berbagi Pengetahuan, Kapabilitas Manajemen Pengetahuan dan Kapabilitas Jejaring



Gambar 5.3 Full Model Struktural (KMC,SK,NC,IC,CA)

Tabel 5.5
Ikhitar Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Uji
Hipotesis 1	<i>Networking Capability</i> → <i>Innovation Capability</i>	Diterima/Signifikan $p\text{-value} = *** (<0,01)$ $CR = 3,657$ $\beta_5 = 0,270$
Hipotesis 2	<i>Knowledge Management Capability</i> → <i>Innovation Capability</i>	Diterima/Signifikan $p\text{-value} = 0,222 (<0,05)$ $CR = 3,135; \beta_1 = 0,228$
Hipotesis 3	<i>Sharing Knowledge</i> → <i>Innovation Capability</i>	Diterima/Signifikan $p\text{-value} = 0,001 (<0,05)$ $CR = 3,187 \beta_5 = 0,233$

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Uji
Hipotesis 4	<i>Knowledge Management Capability</i> → <i>Competitive Advantage</i>	Tidak diterima/Non signifikan p-value = 0,044 (< 0,05) CR = 2,018 $\beta_4 = 0,140$
Hipotesis 5	<i>Networking Capability</i> → <i>Competitive Advantage</i>	Diterima/Signifikan p-value = 0,003 (<0,05) CR = 2,966; $\beta_1 = 0,212$
Hipotesis 6	<i>Sharing Knowledge</i> → <i>Competitive Advantage</i>	Diterima/Signifikan p-value = 0,046 (<0,05) CR = 1,994 $\beta_5 = 0,141$
Hipotesis 7	<i>Innovation Capability</i> → <i>Competitive Advantage</i>	Diterima/Signifikan p-value = *** (<0,01) CR = 3,792 $\beta_5 = 0,305$

Sumber: Hasil Analisis Data, 2017

Setelah melewati uji-uji asumsi SEM, validitas, reliabilitas, dan analisis konfirmatori exogen dan endogen, dapat memberikan gambaran bahwa indikator dan variabel dalam studi ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten dan untuk melakukan pengujian hipotesis. Artinya, hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa analisis dapat dilanjutkan untuk keseluruhan model (*Full Model*) yang telah didesain dalam model empirik. Model empirik terdiri dari 8 (delapan) hipotesis, masing-masing hipotesis dirujuk dari berbagai kajian teoretis dan empiris. Adapun hasil pengujian ke 8 hipotesis diuraikan sebagai berikut.

Pengaruh *Networking Capability* (NC) Terhadap *Innovation Capability* (IC)

Parameter estimasi pengujian pengaruh NC terhadap IC (β_1), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_1 = 0,270$, dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 3,657 serta *p-value* = ***. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai CR 1,96 pada tingkat signifikansi $< 0,01$. Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 1 (H_1), artinya pengaruh *Networking Capability* terhadap *Innovation Capability* telah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat *Networking Capability* yang dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Innovation Capability* yang dilakukan UMKM.

Pengaruh *Knowledge Management Capability* (KMC) terhadap *Innovation Capability* (IC)

Parameter estimasi pengujian pengaruh KMC terhadap IC (β_2), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_2 = 0,228$, dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 3,135 serta *p-value* = 0,002. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai CR $> 1,96$ pada tingkat signifikansi $< 0,05$ ($P = ***$). Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 2 (H_2), artinya pengaruh *Knowledge Management Capability* terhadap *Innovation Capability* telah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi *Knowledge Management Capability* derajat yang

dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Innovation Capability* yang dilakukan UMKM.

Pengaruh *Sharing Knowledge* (SK) terhadap *Innovation Capability* (IC)

Parameter estimasi pengujian pengaruh SK terhadap IC (β_3), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_3 = 0,233$, dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 3,187. serta *p-value* = 0,001. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai CR >1,96 pada tingkat signifikansi *p-value* < 0,05. Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 3 (H_3), artinya pengaruh *Sharing Knowledge* (SK) terhadap *Innovation Capability* (IC) telah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat *Sharing Knowledge* yang dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Innovation Capability* yang dilakukan UMKM.

Pengaruh *Knowledge Management Capability* (KMC) Terhadap *Competitive Advantage* (CA)

Parameter estimasi pengujian pengaruh KMC terhadap CA (β_4), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_4 = 0,140$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,018 serta *p-value* = 0,044. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai CR >1,96 pada tingkat signifikansi

$p\text{-value} < 0,05$. Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 4 (H_4), artinya pengaruh KMC terhadap ICTelah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat *Knowledge Management Capability* yang dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Competitive Advantage* yang dilakukan UMKM.

Pengaruh *Networking Capability* (NC) Terhadap *Competitive Advantage* (CA).

Parameter estimasi pengujian pengaruh NC terhadap CA (β_5), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_5 = 0,212$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,966 serta $p\text{-value} = 0,046$. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai CR $> 1,96$ pada tingkat signifikansi $p\text{-value} < 0,05$. Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 5 (H_5), artinya pengaruh NC terhadap CA telah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat *Networking Capability* yang dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Competitive Advantage* yang dilakukan UMKM.

Pengaruh *Sharing Knowledge* (SK) Terhadap *Competitive Advantage* (CA)

Parameter estimasi pengujian pengaruh SK terhadap CA (β_6), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_4 = 0,141$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 1,994 serta $p\text{-value} < 0,05$. Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 6 (H_6), artinya pengaruh SK terhadap CA telah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat *Sharing Knowledge* yang dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Competitive Advantage* yang dilakukan UMKM.

$value = 0,046$. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai $CR > 1,96$ pada tingkat signifikansi $p-value < 0,05$. Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 6 (H_6), artinya pengaruh SK terhadap CA telah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat *Sharing Knowledge* yang dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Competitive Advantage* yang dilakukan UMKM.

Pengaruh *Innovation Capability* Terhadap *Competitive Advantage* (CA)

Parameter estimasi pengujian pengaruh IC terhadap CA (β_7), menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *Standardized Estimate* $\beta_7 = 0,305$ dan *Critical Ratio* (CR) sebesar 3,792 serta $p-value = ***$. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu nilai $CR > 1,96$ pada tingkat signifikansi $p-value < 0,05$. Sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 7 (H_7), artinya pengaruh IC terhadap CA telah terbukti signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat *Innovation Capability* yang dilakukan oleh UMKM, maka semakin tinggi pula *Competitive Advantage* yang dilakukan UMKM.

5.6 Pembahasan

Kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi UMKM. Hal ini mendukung temuan

Freel (1999), bahwa faktor yang mendorong kesuksesan inovasi UMKM adalah kemampuan meningkatkan keterampilan teknis dan kompetensi manajerial, khususnya manajemen pengetahuan. UMKM umumnya dicirikan memiliki kemampuan untuk merespon lebih cepat terhadap perubahan yang memiliki implikasi signifikan terhadap inovasi, meskipun hingga saat ini masih menghadapi tantangan kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya manusia (Liao and Barnes,2015). Temuan penelitian juga sejalan dengan Kogut dan Zander (1992); Grant (1996), bahwa pengetahuan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Penciptaan Inovasi dapat dilakukan dengan mengkombinasikan pengetahuan dan sumber daya lainnya, termasuk menyerap pengetahuan melalui sumber eksternal. Hasil penelitian mendukung temuan Liao and Barnes (2015); (Darroch, 2005) dan Teresa et. al. (2006). Kreativitas dalam mencari pengetahuan melalui berbagai sumber, menyerap, mengadopsi akan memperkaya inovasi produk dan proses UMKM. Penelitian ini juga mendukung temuan Avermaete et al (2003), bahwa jenis inovasi yang sesuai untuk UMKM inovasi produk, inovasi organisasi dan inovasi pasar. Hasil studi ini relevan dengan temuan (Muscio, Nardone, & Dottore, 2010), bahwa penerapan inovasi di UMKM sering dihasilkan oleh proses pencarian informal, pengetahuan informal dan aset tak berwujud. Pengetahuan yang baru dalam desain dan kualitas produk yang dimiliki para pemilik UMKM akan mendorong peningkatan kapabilitas inovasi produk

maupun proses, sehingga akan meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing. Perusahaan yang pertama kali melakukan inovasi dan berhasil diterima pasar akan memperoleh kinerja keuangan yang signifikan. Proses bertukar pengetahuan antar pemilik dan karyawan dalam mengelola manajemen pengetahuan akan mendorong terjadinya penyebaran, penyerapan dan implementasi pengetahuan sehingga mendorong terciptanya kemampuan inovasi yang semakin beragam dan berdampak pada UMKM yang berkinerja baik dan unggul. Berbagi pengetahuan akan memberikan dampak yang signifikan lagi terhadap peningkatan kapabilitas inovasi apabila dilakukan melalui pertemuan sesama pengusaha dan pemerintah baik formal dan informal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen kolaborasi UMKM berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kapabilitas inovasi, kinerja dan keunggulan bersaing UMKM. Hasil penelitian mendukung temuan Hsu et. al. (2013); Nguyen, Barrett, & Fletcher (2006) bahwa proses manajemen kolaborasi di UMKM perlu melibatkan manajemen jejaring. Informasi dan pengetahuan, khususnya untuk mengelola kompleksitas internasional dan ambiguitas. Penelitian ini sejalan dengan temuan Costa et al (2016), bahwa informasi, pengetahuan dan kolaborasi yang melibatkan agen pemerintah dalam dan luar negeri, konsultan maupun jaringan pengembangan pengetahuannya akan mendorong pengambilan keputusan proses internasionalisasi UMKM. Berbagi informasi

tentang produk yang dihasilkan dengan sesama pengusaha, pemerintah dan lembaga-lembaga terkait akan tercipta berbagai ide, gagasan dan inovasi yang mendorong pada penciptaan keunggulan bersaing. Dengan demikian manajemen kolaborasi juga memerlukan identifikasi pengetahuan yang perlu diketahui dan diperoleh dari berbagai sumber untuk memperkaya inovasi produk. Semakin tinggi kemampuan pemilik UMKM mengidentifikasi pengetahuan yang diperlukan dalam mengembangkan produk, maka semakin tinggi pula pengetahuan yang dapat diperoleh melalui berbagai sumber untuk mendorong terciptanya inovasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi merupakan variabel intervening yang memediasi pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja dan keunggulan bersaing. Hal ini memiliki makna bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik dari organisasi UMKM akan mendorong terciptanya kapabilitas inovasi. Ide-ide terhadap pengembangan produk dan proses akan lebih cepat dilakukan melalui penguasaan, penyerapan, akuisisi dan implementasi pengetahuan. Kinerja memediasi pengaruh kapabilitas inovasi terhadap keunggulan bersaing. Kapabilitas inovasi yang tinggi akan mempengaruhi keunggulan bersaing UMKM apabila diperkuat dengan kinerja UMKM yang tinggi juga.

BAB VI || PENGUJIAN MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KOLABORASI MANAJEMEN DAN INOVASI UMKM

6.1 Draft Model Pengembangan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan



Gambar 6.1 Model Pengembangan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan

Kapabilitas manajemen pengetahuan sangat penting dalam mendorong peningkatan kapabilitas inovasi dalam organisasi,

khususnya UMKM. Penting bagi organisasi seperti UMKM untuk mendorong pengembangan pengetahuan baru melalui akuisisi pengetahuan maupun penyerapan pengetahuan. Inovasi akan muncul apabila terjadi proses penyerapan pengetahuan melalui berbagai sumber eksternal khususnya yang bersifat *explicit knowledge* yang didukung dengan teknologi informasi yang baik, misalnya dukungan internet, web site. Kegiatan untuk selalu menyerap pengetahuan dari konsumen juga sangat penting bagi peningkatan inovasi produk berbasis *voice of customers*. Pertemuan antar asosiasi UMKM perlu dilakukan secara berkesinambungan untuk saling berbagi pengetahuan (*tacit knowledge*) baik secara formal maupun informal akan mendorong terciptanya berbagai inovasi produk. Dengan demikian organisasi UMKM perlu secara berkesinambungan meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan melalui berbagai diskusi bulanan, pelatihan, *workshop*, pertemuan antar sesama pengusaha UMKM. Kemampuan UMKM dalam menciptakan inovasi secara berkelanjutan akan berdampak pada peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing. Faktor manajemen kolaborasi juga mendorong peningkatan kapabilitas inovasi UMKM. Organisasi UMKM perlu memiliki manajemen informasi serta proses manajemen pengetahuan yang baik. Pengelolaan informasi yang berbasis teknologi perlu dilakukan agar lebih cepat dan mudah dalam implementasi pada organisasi. Manager / pemilik UMKM secara kontinue meng-*update* informasi dan membagikannya kepada

para karyawan dalam organisasi. Kegiatan identifikasi pengetahuan dan asimilasi pengetahuan oleh manager UMKM perlu dilakukan untuk mendorong terciptanya inovasi. Kunci pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing UMKM dalam riset ini apabila UMKM mampu meningkatkan kapabilitas inovasi secara berkelanjutan yang didorong oleh integrasi kapabilitas manajemen pengetahuan dan kolaborasi manajemen.

6.2 Pengujian Model UMKM di Kota Pekalongan

Berdasarkan identifikasi model berbasis pengujian empirik, keunggulan bersaing dan kinerja UMKM *handycraft* di Jawa Tengah dapat ditingkatkan melalui peningkatan kapabilitas inovasi, manajemen pengetahuan serta manajemen kolaborasi yang baik dengan berbagai stakeholders, termasuk *Networking Capability*. Selanjutnya model tentang pengembangan kapabilitas manajemen pengetahuan dan manajemen kolaborasi diuji melalui forum focus group discussion (FGD) yang melibatkan para pengusaha UMKM, Dinas koperasi dan UMKM serta kalangan akademisi. Kegiatan FGD di Kota Pekalongan dilaksanakan tanggal 7 Mei 2018 diikuti 25 pengusaha UMKM serta narasumber dari Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi dan UMKM Kota Pekalongan, yaitu Zainul Hakim, S.H., M. Hum (Kepala Dinas), Rr. Tjandrawati, S.E. (Kabid Koperasi dan UMKM) dan Fery, S.E., M.M. (Kasubdit UMKM).



Gambar 6.2 Pemateri FGD terdiri dari Tim Peneliti, Kepala Dinas dan Kabid Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi, dan UMKM Kota Pekalongan

Menurut Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi dan UMKM Kota Pekalongan, yaitu Zainul Hakim, S.H.,M.Hum., Pekalongan memiliki beberapa unggulan UMKM

antara lain, industri batik, usaha kuliner dan UMKM *handycraft*. Jumlah UMKM di Kota Pekalongan sebanyak 19.615 unit dengan nilai omzet sebesar Rp. 1,84 triliun pada tahun 2015 dan mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 74.249 orang. Manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh para pengusaha UMKM masih bersifat tradisional yang mengabaikan pentingnya teknologi informasi dalam melakukan inovasi produk secara berkelanjutan, disisi lain kota Pekalongan dinobatkan sebagai kota kreatif kategori *Craft and Folk Arts* (Kerajinan dan kesenian rakyat) oleh UNESCO. Beberapa kegiatan produksi dan pemasaran belum didukung dengan pengetahuan dan informasi terkini, khususnya dalam industri batik dan tenun. Salah satu produk unggulan di kota Pekalongan selain batik adalah tenun. Teknologi pembuatan tenun menggunakan dua jenis, yaitu alat tenun mesin (ATM) dan alat tenun bukan mesin (ATBM). Daya saing tenun yang berbasis ATBM mengalami penurunan yang signifikan selama 10 tahun terakhir. Beberapa faktor penyebab penurunan kinerja industri tenun antara lain, Berkurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian menenun, hal ini disebabkan keterampilan yang diperoleh bersifat warisan dan belum dilembagakan dalam suatu pelatihan yang berkesinambungan oleh lembaga atau pemerintah daerah. Di samping itu juga, faktor permodalan, kepemilikan SNI dan Tanda Daftar Industri (TDI) yang rendah sehingga sulit untuk melakukan

ekspor, manajemen keuangan usaha yang masih rendah turut berkontribusi terhadap penurunan kinerja tenun.

Masih rendahnya sumber daya manusia menjadi salah satu kendala bagi UMKM untuk menyerap informasi dan pengetahuan, sehingga tidak terjadi proses pemberian dan pengumpulan informasi atau pengetahuan antar pengusaha UMKM. Pencarian sumber pengetahuan tentang trend konsumen, desain produk, bahan baku, serta pemasaran belum terlaksana dengan baik, sehingga pemerintah daerah kesulitan untuk mengembangkan UMKM di kota Pekalongan. Faktor perizinan, akses permodalan, dukungan pemerintah daerah serta sinergi antar komunitas UMKM, baik formal maupun informal merupakan kendala utama dalam pengembangan UMKM. Budaya masyarakat pengusaha UMKM yang masih enggan mengikuti perkembangan teknologi informasi sebagai strategi dalam bidang produksi maupun pemasaran. Belum optimalnya promosi produk unggulan UMKM yang disebabkan oleh masih rendahnya kolaborasi manajemen dengan pihak lain serta jejaring pemasaran yang masih bersifat tradisional yang belum berbasis *e-commerce*.

Beberapa langkah strategis yang telah dilakukan oleh pemerintah kota Pekalongan dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing UMKM industri kreatif antara lain mengembangkan layanan *cyber* UMKM yang mencakup edukasi pengetahuan pemasaran on line melalui pelatihan *online marketing*,

akses pemasaran *e-commerce* sebagai sarana pemasaran produk, akses lembaga pembiayaan serta mempromosikan produk UMKM ke media sosial . Pemasaran online merupakan segala usaha yang dilakukan untuk melakukan pemasaran suatu produk atau jasa melalui atau menggunakan media Internet atau jaringan *www (World Wide Web)*. Dengan menggunakan pemasaran on line, UMKM batik dan tenun Pekalongan dapat melakukan perubahan dengan cepat, baik grafis maupun kata-kata ketika terjadi kesalahan. Disamping itu juga, melalui pemasaran *online*, lebih mudah menentukan sasaran pasar berbasis faktor demografis seperti, gender, usia, tingkat pendapatan, tingkat pendidikan dan pekerjaan. Melalui berbagai media on line seperti *blogging*, email, media sosial maka akan mempermudah konsumen untuk memperoleh banyak informasi, pengetahuan produk serta cara memperoleh produk tersebut.

Manajemen kolaborasi dan jejaring dilakukan dengan melakukan kemitraan dengan ritel modern untuk memasarkan produk mikro kecil menengah. Sinergitas dilakukan antara perusahaan retail PT. Indomarco Prismatama (Indomaret) dengan pemerintah kota Pekalongan.

Inovasi pemasaran dilakukan dengan mengadakan Pekalongan Batik Night Market yang diikuti oleh 50 pelaku UMKM dalam rangka meningkatkan kinerja penjualan batik di Pekalongan.

Kegiatan ini menggabung antara kuliner, belanja batik, *fashion show*.



Gambar 6.3 Kabid Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi, dan UMKM Kota Pekalongan

6.3 Pengujian Model UMKM di Kabupaten Jepara

Kegiatan pengujian model pengembangan kapabilitas manajemen pengetahuan dan kolaborasi manajemen dilakukan melalui focus group discussion (FGD) di Dinas Koperasi, UKM, tenaga kerja dan transmigrasi Kabupaten Jepara. FGD menghadirkan naras sumber dari DISKOPUKMNAKERTRANS Jepara, yaitu sekretaris Dinas, Kabid UMKM dan kasubdit UMKM serta kasi IKHH Dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten Jepara serta 20 pengusaha UMKM dari industri manainan anak, batik tenun, kerajinan monel dan kerajinan kayu. UMKM di Kabupaten Jepara menghadapi beberapa permasalahan antara lain:

1. Menurunnya kualitas produk akibat tingginya permintaan produk tanpa memikirkan dampaknya terhadap pemasaran berikutnya.
2. Banyak industri baru (garment ada 7), Adidas Korea yang masuk ke wilayah Jepara, sehingga memerlukan tenaga kerja terutama daerah selatan (pecangaan, kalinyamatan, mayong) sehingga mengurangi para pengrajin *handycraft* karena beralih ke karyawan pabrik.
3. Pemasaran masih lemah, khususnya pemasaran global.
4. Masih lemahnya infrastruktur yang ada dalam menunjang roda perekonomian, khususnya UMKM.
5. Pengembangan produk pariwisata (wisata alam, laut, pegunungan, religius, wisata sejarah, wisata edukatif) yang

belum optimal, padahal kalau berkembang pesat maka UMKM di Jepara akan terangkat.

6. Hasil produk banyak yang belum dipatenkan sehingga sering diambil pihak lain.
7. Berbagai bimbingan teknik dan pelatihan telah diberikan kepada UMKM baik UMKM batik Jepara, tata boga, dan pemanfaatan sisa-sisa kayu untuk kerajinan tangan, baik dari pemerintah kabupaten Jepara, pemerintah provinsi Jawa Tengah.
8. Suplai bahan baku terhadap industri kerajinan kayu yang langka.
9. Ada pesaing baru terhadap para pelaku industri monel.
10. Pengembangan industri tenun Troso masih dihadapkan pada kendala anggaran biaya, sehingga maksimal dalam memfasilitasi berbagai pelatihan dan pendampingan.
11. Masih rendahnya legalitas usaha mikro di Jepara, sehingga memerlukan program “jemput bola” agar seluruh UMKM Jepara memiliki legalitas usaha.
12. Dukungan dari stakeholders UMKM di Jepara masih kurang.
13. Masih rendahnya penggunaan teknologi informasi dalam bidang desain produk, pemasaran serta sistem manajemen keuangan.
14. Belum tersedianya sarana dan prasarana bagi UMKM untuk mempromosikan dan menjual produk secara terintegrasi pada

lokasi yang strategis (informasi melalui WEB, aplikasi di media sosial).

15. Belum adanya integrasi antar SKPD terkait pengembangan UMKM di kabupaten Jepara (Dinas pariwisata, dinas perindustrian dan perdagangan serta dinas koperasi dan UKM).
16. Masih rendahnya pengelolaan *cash flow* usaha (tidak ada laporan pembukuan usaha, sehingga memerlukan aplikasi software keuangan sederhana).



Gambar 6.4 Pemateri FGD terdiri dari Tim Peneliti, Tim DISKOPUKMNAKERTRANS Jepara, serta Tim Dinas Perindustrian dan Perdagangan kabupaten Jepara serta 20 pengusaha UMKM



Gambar 6.5 Diskusi para pelaku UMKM Jepara dengan narasumber

6.4 Analisis SWOT

Berdasarkan pemaparan pengembangan UMKM oleh pemerintah kabupaten pekalongan dan kabupaten jepara serta para pengusaha UMKM, maka dapat disusun kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman (analisis SWOT) terhadap pengembangan kapabilitas inovasi, kinerja dan keunggulan bersaing UMKM *handycraft*.

Faktor Internal

Kekuatan

- Harga produk UMKM *handycraft* murah dan relatif terjangkau.
- Etos kerja pelaku UMKM yang tinggi.
- Kualitas produk yang dihasilkan cukup baik.
- Desain produk bervariasi namun masih menggunakan metode konvensional.
- Inovasi produk sudah bervariasi.
- Jumlah UMKM *handycraft* cukup banyak dan masih eksis yang mampu menyerap tenaga kerja.
- Harga bahan baku relatif murah dan mudah diperoleh.

Kelemahan

- Banyak UMKM yang belum memiliki legalitas usaha
- Belum memanfaatkan pengetahuan teknologi informasi dalam bidang desain produk, proses dan pemasaran.
- Pengetahuan tentang manajemen usaha, penyusunan strategi, dan proses pemasaran hasil produksinya yang masih rendah.
- Banyak hasil desain produk yang dihasilkan tidak didaftarkan hak kekayaan intelektual baik paten, merk dagang, desain.

- Manajemen usaha yang masih lemah, khususnya terkait dengan pengetahuan pengelolaan manajemen keuangan usaha.
- Terbatasnya modal yang dimiliki serta pengetahuan akses ke lembaga keuangan oleh pelaku UMKM.
- Lambat dalam merespon perubahan lingkungan, khususnya terkait dengan produk yang sesuai dengan selera konsumen (*voice of customer*).
- Jejaring dengan pasar nasional dan internasional masih belum optimal.
- Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengalaman masih kurang.
- Budaya para pelaku UMKM yang sulit menerima perubahan dan merespon dengan cepat perubahan, khususnya terkait dengan penggunaan teknologi informasi.
- Jiwa entrepreneurship masih rendah, khususnya terkait dengan keberanian mengambil resiko.
- Nilai tambah produk yang masih rendah.

Faktor Eksternal

Peluang

- Potensi pasar industri kerajinan tangan sangat besar dan belum terlayani secara maksimal.
- Perkembangan preferensi masyarakat yang menyukai produk kerajinan tangan semakin meningkat.

- Potensi permintaan produk *handycraft* dari negara-negara ASEAN yang semakin meningkat.
- Daya beli masyarakat yang semakin meningkat.
- Dukungan pemerintah kabupaten/kota, provinsi dan pemerintah pusat terhadap pengembangan industri kreatif khususnya di bidang *fashion* (batik) dan kerajinan tangan.
- Adanya kebijakan penyaluran dana bagi UMKM melalui KUR.
- Iklim usaha bagi pelaku UMKM yang kondusif.
- Dukungan kebijakan dan pendampingan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten.
- Banyaknya wisatawan domestik dan asing yang berkunjung di obyek wisata daerah.

Ancaman

- Banyaknya produk-produk pesaing dari mancanegara yang masuk ke Indonesia dengan harga yang lebih murah.
- Rendahnya kesadaran masyarakat di daerah dimana UMKM berada untuk membeli produk kerajinan tangan yang ada.
- Banyaknya produk pesaing yang berbasis teknologi yang lebih menarik, canggih, dan modern.
- Pengetahuan dan budaya masyarakat daerah yang sudah meleak teknologi.
- Produk inovatif dari para pesaing yang sangat bervariasi yang didukung dengan teknologi.

- Masih rendahnya perlindungan usaha dari Pemerintah terhadap bisnis UMKM.
- Skema pembiayaan usaha UMKM dengan bunga lunak yang masih sulit dalam implementasinya.

6.5 Implementasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis SWOT selanjutnya dapat disusun beberapa alternatif strategi berdasarkan kombinasi di antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

1. Strategi S-O yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang. Strategi yang cocok adalah strategi pertumbuhan / *aggressive*.
 - Melakukan penetrasi pasar dan produk dengan mempertahankan harga yang murah melalui pemasaran *online* agar mampu memperluas akses pemasaran baik domestik maupun internasional. Setiap pelaku UMKM perlu membuat WEB dan *e-commerce* agar mampu mendisplay produk-produknya dan memudahkan konsumen melakukan pemesanan
 - Melakukan inovasi produk berkelanjutan dan peningkatan kualitas yang didukung dengan pemanfaatan teknologi dalam desain dan proses produksi agar mampu menembus pasar internasional.

- Mengembangkan rantai manajemen pasokan agar bahan baku diperoleh dengan kualitas baik dan murah sehingga menghasilkan harga yang murah untuk dapat menembus segmen pasar internasional yang terbuka lebar.
- Selalu meningkatkan kapabilitas dan ketrampilan inovasi produk melalui kemitraan dengan para *stakeholders* yang ada baik melalui program pelatihan, BIMTEK, CSR serta pendampingan oleh pemerintah maupun perguruan tinggi.
- Mengembangkan dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia serta investasi pada peralatan berbasis teknologi melalui skema pembiayaan lunak dari pemerintah
- Meningkatkan mutu dan kualitas produk industri kreatif kerajinan tangan.

2. Strategi S-T (strategi diversifikasi)

- Menggunakan bahan baku serta alternatifnya yang diperoleh dari berbagai supplier yang paling murah dan berkualitas (khususnya tersedia di daerah) sehingga mampu mempertahankan harga yang lebih murah.
- Mengembangkan kemampuan manajemen dan inovasi produk para pelaku UMKM melalui berbagai kegiatan pelatihan agar mampu menghasilkan produk-produk yang lebih inovatif.

- Melakukan promosi yang lebih inovatif di daerah-daerah wisata dengan mendirikan gerai-gerai penjualan bekerja sama dengan dinas pariwisata.
 - Frekuensi pameran produk-produk hasil UMKM lebih ditingkatkan melalui berbagai kegiatan festival, pameran agar menarik bagi warga setempat untuk membeli produk.
 - Menggunakan perangkat teknologi dalam produk dan prosesnya agar menghasilkan produk dengan nilai tambah yang tinggi.
3. Strategi W-O (*turnaround strategy*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Meningkatkan legalitas usaha UMKM agar lebih mudah memperoleh pembiayaan lunak dari lembaga perbankan dalam meningkatkan kapasitas, nilai tambah produk yang didukung dengan perangkat teknologi.
 - Menggunakan bantuan teknologi dalam desain produk, produksi dan pemasaran on line secara bertahap.
 - Mendaftarkan setiap desain produk dan hasil produk agar memperoleh hak kekayaan intelektual (HKI), khususnya hak paten dan merk dagang.
 - Mengubah budaya yang siap melakukan perubahan dan berani mengambil resiko usaha melalui penguatan motivasi

dan entrepreneurship oleh pemerintah kabupaten maupun perguruan tinggi.

- Meningkatkan jejaring pemasaran nasional maupun internasional dengan penggunaan *e-commerce*.
 - Peningkatan pengetahuan manajemen usaha, pengelolaan manajemen keuangan, strategi pemasaran yang diadakan oleh pemerintah kabupaten maupun perguruan tinggi.
 - Meningkatkan daya saing produk UMKM melalui peningkatan produktivitas yang berbasis produk unggulan daerah, berdaya saing global dan berorientasi ekspor.
 - Pengembangan jejaring (*networking*) kerja antara pemerintah, dunia usaha dan perguruan tinggi serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.
 - Meningkatkan kredibilitas kelembagaan koperasi dan UMKM dalam mengakses peluang pendanaan pada lembaga perbankan maupun non perbankan.
4. Strategi WT (Mendukung Strategi Defensif). Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman
- Meningkatkan efisiensi produksi melalui pengelolaan rantai pasokan bahan baku, sistem promosi dan pemasaran sehingga dihasilkan biaya yang rendah, sehingga tercipta

harga yang murah.

- Mensosialisasikan penggunaan teknologi informasi dalam mendukung proses bisnis UMKM melalui berbagai pertemuan formal (antara asosiasi atau paguyuban) maupun pertemuan informal.
- Mempelajari dan membuat ijin paten guna mendapatkan perlindungan usaha, baik dari monopoli maupun dari ekspansi eksternal dari pemerintah.
- Memperbaiki manajemen internal UMKM agar mudah untuk mendapatkan pendanaan bungalunak dari pemerintah dengan mempersiapkan prasyarat dari prosedur pendanaan.

Berdasarkan analisis SWOT dan implementasinya terhadap eksekusi strategi, maka diperlukan beberapa cara agar strategi yang dijalankan nantinya dapat berhasil meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing UMKM melalui penguatan dan pengembangan kapabilitas manajemen pengetahuan, kolaborasi manajemen serta peningkatan kapabilitas inovasi.

1. Kapabilitas Manajemen Pengetahuan

Kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan sejauh mana suatu organisasi mampu menangkap, berbagi, menerapkan, dan menciptakan pengetahuan yang berkaitan dengan kinerja organisasi, layanan, dan proses kerja yang didukung dengan

infrastruktur pengetahuan, baik teknologi, budaya organisasi dan struktur organisasi. Dengan demikian kapabilitas manajemen pengetahuan UMKM harus dibangun mulai dari infrastruktur pengetahuan sampai dengan kemampuan proses pengetahuan itu sendiri. Infrastruktur pengetahuan terdiri dari penggunaan internet dalam memasarkan produk dengan memanfaatkan teknologi search engine untuk mengundang calon pelanggan yang relevan dengan produk/jasa yang di tawarkan, untuk mengetahui produk/jasa melalui *website*. Media sosial memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 90% responden menganggap *social media* sangat penting dalam meningkatkan bisnis UMKM, karena berdampak pada peningkatan *brand awareness*. Disamping itu, mampu meningkatkan traffic (72%), peningkatan pencarian tingkat (62%), kemitraan baru 59%, peningkatan penjualan 48% dan pengurangan biaya pemasaran 59%.

Beberapa strategi dalam meningkatkan infrastruktur pengetahuan antara lain:

- Penggunaan teknologi informasi dalam memperoleh akses informasi eksternal baik produk, trend konsumen, perubahan selera dan gaya hidup, teknologi produksi, pemasaran on line, perolehan hak kekayaan intelektual secara on line yang harus dimiliki dan diadopsi masing- masing UMKM. Langkah pertama adalah memberikan sosialisasi tentang penggunaan

teknologi informasi dalam bisnis kepada seluruh pelaku UMKM secara bertahap dengan melibatkan kerjasama dengan pemerintah kabupaten/kota (Dinas koperasi dan UMKM), perguruan tinggi khususnya Fakultas teknologi informasi dan Fakultas Ekonomi, para praktisi pemasaran, praktisi ICT. Pelatihan dapat dilakukan secara bertahap melalui beberapa angkatan hingga seluruh pelaku UMKM. Pembuatan dan pendampingan infrastruktur teknologi informasi seperti pembuatan WEB masing-masing pelaku UMKM, pengisian konten WEB, *Internet marketing* atau *online-marketing* melalui internet dan media sosial yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi bekerja dengan dinas koperasi dan UMKM dalam bentuk kegiatan pengabdian masyarakat. Beberapa bentuk strategi pemasaran *online* antara lain melalui: toko-toko *online* / virtual, media sosial facebook, blogging/konten website, e-mail marketing dan situs-situs penyedia iklan seperti Google adwords, Facebook Ads, SEO, Instagram Ads.

- Membentuk pusat cyber UMKM sebagai media komunikasi untuk melakukan konsultasi dan pendampingan bagi UMKM dalam menggunakan pemasaran *online*, pemasaran *e-commerce*, sistem promosi *online*, sistem pasokan bahan baku berbasis on line, manajemen stok persediaan berbasis on line serta akses ke lembaga pembiayaan.
- Masing-masing UMKM harus menyediakan sumber daya

manusia (admin) yang khusus menangani pemasaran on line agar informasi selalu *up to date*.

- Pemerintah kabupaten juga menyediakan khusus WEB / pemasaran internet atau situs toko online yang digunakan untuk mempromosikan seluruh produk UMKM berdasarkan kelompok jenis usaha seperti LAZADA, TOKOPEDIA, BUKALAPAK.
- Secara berkelanjutan memberikan perubahan mindset para pengusaha UMKM kearah ekonomi digital melalui berbagai pelatihan / pertemuan informal maupun dengan asosiasi pengusaha UMKM.
- Secara berkala perguruan tinggi dan pemerintah kabupaten melakukan monitoring dan evaluasi serta pendampingan pemasaran on line setiap pelaku UMKM.

Selain penyiapan dan pengadaan infrastruktur pengetahuan, maka diperlukan juga kemampuan proses pengetahuan yang mencakup menangkap, berbagi, menerapkan, dan menciptakan pengetahuan. Beberapa pengetahuan yang perlu dikuasai para pelaku UMKM agar mampu meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing antara lain:

a. Pengetahuan tentang pemasaran *online*

- Strategi melakukan riset pasar melalui media sosial maupun secara on line untuk mengetahui selera dan trend konsumen

yang terkini.

- Cara mempromosikan produk pada media yang sudah dibuat baik WEB internet, facebook, Instagram serta twitter.
- Cara membuat desain tampilan akun jualan yang menarik.
- Cara membuat dan menulis artikel untuk website (konten marketing) maupun desain website.
- Cara membangun kepercayaan dan reputasi kepada pelanggan melalui pemasaran *online*.
- Cara menggunakan Email Marketing Efektif.
- Cara membangun hubungan pelanggan yang baik melalui pemasaran on line.
- Cara merespon dengan cepat terhadap berbagai keluhan konsumen.
- Cara berkomunikasi yang baik dengan pelanggan

b. Pengetahuan tentang Pemasaran UMKM

- Segmentasi pasar, sasaran pasar dan positioning pasar.
- Bauran pemasaran
- Perilaku konsumen
- Strategi merek termasuk cara mendapatkan hak kekayaan intelektual (HKI)
- Riset pasar.
- Strategi kemasan.
- Strategi harga.

- Strategi *generic* dari Michael Porter.

c. Pengetahuan Manajemen Keuangan

- Penyusunan laporan keuangan berbasis aplikasi *software* akuntansi.
- Mengetahui prosedur pengajuan kredit lembaga keuangan (bank dan non-bank).
- Neraca rugi laba.
- Harga pokok produksi.
- Modal kerja.
- Manajemen kas.
- Akses lembaga keuangan.

d. Pengetahuan Manajemen operasi

- Desain produk berbasis suara konsumen dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD) dengan bantuan software QFD.
- Pengendalian kualitas
- Manajemen persediaan
- *Forecasting*
- Mengetahui suku bunga pinjaman lembaga keuangan (bank dan non-bank).
- Mengetahui prosedur pengajuan kredit lembaga keuangan (bank dan non- bank).

- *Supply chain management.*
- Penggunaan teknologi dalam desain dan proses produksi

2. Kolaborasi Manajemen

Kolaborasi manajemen mencakup dua proses, yaitu proses manajemen informasi mencakup berbagi informasi, penggunaan informasi, identifikasi dan pemilihan sumber informasi dan mengidentifikasi kebutuhan akan informasi. Proses manajemen pengetahuan mencakup berbagi pengetahuan, identifikasi akan kebutuhan pengetahuan serta asimilasi pengetahuan. Proses kolaborasi manajemen juga melibatkan manajemen jejaring. Dengan demikian diperlukan kerjasama kemitraan dengan berbagai *stakeholders* UMKM antara lain, pemerintah provinsi/kabupaten, para pelaku UMKM, asosiasi para pelaku UMKM, perguruan tinggi. Adapun kolaborasi ini akan mensinergikan potensi masing-masing institusi dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing.

Peran Perguruan Tinggi

1. Meningkatkan pengetahuan para pelaku UMKM *handycraft* melalui program pelatihan dan pendampingan tentang inovasi produk, inovasi pemasaran melalui program pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan para dosen di Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknologi Informasi.

2. Memberikan pelatihan dan pendampingan desain produk berbasis *Quality Function Deployment* (QFD) dengan memperhatikan suara konsumen.
3. Memberikan pelatihan dan pendampingan Terhadap Kelompok Usaha Bersama (KUBE), khususnya dalam memanfaatkan bantuan dari pemerintah dalam pengembangan usaha.
4. Memfasilitasi para pelaku UMKM dengan pemerintah daerah dan perbankan serta CSR perusahaan untuk memperoleh dana pengembangan usaha tanpa bunga.
5. Membantu para pelaku usaha UMKM untuk memasarkan produknya secara on line serta melalui WEB, bekerja sama dengan fakultas ilmu komputer dan fakultas teknologi informasi.
6. Memberikan pelatihan proses produksi UMKM berbasis teknologi.

Peran Pemerintah Daerah

1. Memberikan pembinaan dan pelatihan secara berkesinambungan bekerja sama dengan perguruan tinggi serta kamar dagang dan industri.
2. Memfasilitasi dan membantu terbentuknya jaringan *networking* pemasaran, baik di Jawa maupun di luar Jawa hingga manca Negara, melalui berbagai pameran produk.

3. Mendorong terbentuknya kelompok usaha bersama (KUBE) dan memberikan stimuli dana pengembangan usaha bekerja sama dengan BUMN maupun CSR perusahaan swasta.
4. Memberikan bantuan teknologi tepat guna untuk membantu inovasi produk yang dihasilkan.
5. Memonitor dan memfasilitasi pertemuan rutin formal dengan berbagai *stakeholder* di bidang UMKM *handycraft*, khususnya sesama pengusaha UMKM *handycraft*

Peran Asosiasi UMKM

1. Memfasilitasi pertemuan rutin antar pengusaha UMKM *handycraft* untuk saling bertukar pengetahuan dan pengalaman di bidang inovasi produk, proses, dan pemasaran.
2. Memfasilitasi *networking* dengan para pemasok dan konsumen nasional maupun internasional.
3. Mengadakan pameran produk secara bersama-sama yang melibatkan pemerintah daerah.
4. Memfasilitasi pertukaran pengetahuan baru melalui pertemuan formal yang rutin.
5. Memfasilitasi UMKM dengan pemerintah daerah untuk ikut mengembangkan dan melakukan pembinaan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Fathi Al-Sa'di, Ayman Bahjat Abdallah, Samer Eid Dahiyat, (2017) "The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan", *Business Process Management Journal*, Vol. 23 Issue: 2, pp.349-376, doi: 10.1108/BPMJ-03-2016-0047
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Andreeva, T. and Kianto, A. (2012), "Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness, and economic performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 617-636.
- Anwar, M. (2010). Small Business Financing and Bank Performance: Empirical Study of Indonesian Public Banks. *SSRN Electronic Journal*, (August). <http://doi.org/10.2139/ssrn.1670595>.
- Aziz, Nurul Nadia Abd.Samad Sarminah (2016), Innovation and Competitive Advantage : Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs Malaysia, *Procedia Economics and Finance* 35 (2016) 256 – 266.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004). Knowledge management challenges, solutions, and technologies. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Beckman, T. (1997), A Methodology for Knowledge Management, International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference: Banff, Alberta, Canada.
- Belvedere, V., Grando, A. and Papadimitriou, T. (2010), "The responsiveness of Italian small-to- medium sized plants:

- dimensions and determinants”, *International Journal of Production Research*, Vol. 48 No. 21, pp. 6481-6498.
- Capello, R., & Faggian, A. (2005). Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes, *39*(February), 75–87.
<https://doi.org/10.1080/0034340052000320851>
- Chen, S. H., Tao, C. Q., & He, W. (2012). Empirical research on relationship of knowledge integration and innovation ability of IT enterprise. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, *11*(3), 315–328.
- Chester K.M. To, Krista K.B. Ko, Problematizing the collaboration process in a knowledge-development context. *Journal of Business Research* *69* (2016) 1604–1609.
- Chidambaranathan, K., & Swarooprani, B. S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *Journal of Academic Librarianship*, *41*(6), 758–763.
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.08.015>.
- Choi, Y.S. (2000), “An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management”, Doctoral Dissertation, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 544–560.
- Choo, C.W. (2003), “Perspectives on managing knowledge in organizations”, *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol. 37 Nos 1/2, pp. 205-220.
- Dalkir, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. London: Elsevier, 2005.
- Daniel, N., Smith, L., & Kawachi, I. (2014). Social Science & Medicine State-level social capital and suicide mortality in the

- 50 U . S . states. *Social Science & Medicine*, 120, 269–277.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.09.007>.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management , innovation and firm performance, 9(3), 101–115.
<https://doi.org/10.1108/13673270510602809>.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Delgado-verde, M., Marti, G., & Navas-lo, E. (2011). Organizational knowledge assets and *Innovation Capability* , 12(1), 5–19.
<https://doi.org/10.1108/14691931111097890>
- Depkop. (2012). Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB) Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB). www.depkop.go.id, (1), 2011–2012.
- Fidel, P., Schlesinger, W., Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research* 68. 1426–1428
- Fruhling, A. L., & Siau, K. (2007). Assessing Organizational *Innovation Capability* and its Effect on E-Commerce Initiatives. *Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 133–145.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organiza- tional capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Grant, R. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, pp. 109-22, special issue.^[1]_[SEP]
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 12 No. 6, 2006. pp. 345-360
- Harding, R. (2003), *Global Entrepreneurship Monitor UK Report 2002*, London Business School, London.

- H.G. Andrew, M. Arvind, H. Segars Albert. (2001). Knowledge management: an organization capabilities perspective, *Journal of Management Information System* 18 (1). 185–214.
- Higgins, D. (2008), “Engaging the small firm in learning: practice based theorizing on complex social knowledge”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 1, pp. 81-96.
- Hutchinson, V. and Quintas, P. (2008), “Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?”, *International Small Business Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 131-154.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153–169.
- Kim, Y. J., Song, S., Sambamurthy, V., & Lee, Y. L. (2012). Entrepreneurship , knowledge integration capability , and firm performance : An empirical study, 1047–1060. <https://doi.org/10.1007/s10796-011-9331-z>.
- Inpres Nomor 6 tanggal 8 Juni 2007 tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Pemberdayaan UMKM.
- Kumar, N., & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on *Innovation Capability* . *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142–165. <https://doi.org/10.1108/13527601211219847>
- Lee, J.-S., & Hsieh, C.-J. (2010). A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained *Competitive Advantage* . *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109–119. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53792191&lang=es&site=ehost-live>
- Lin, H.-F. H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm *Innovation Capability* : an empirical study. *International Journal of*

Manpower, 28(3/4), 315–332.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755272>

- Marina du Plessis, (2007) "The role of knowledge management in innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Issue: 4, pp.20-29, doi 10.1108/13673270710762684^[1]_{SEP}
- Mucelli, A., & Marinoni, C. (2011). Relational Capital and Open Innovation : Two Cases of Successful Italian Companies, 7(5), 474–486.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. NY: Oxford University Press.
- Nurdianita, Afritasari; Hascaryani, T. D. (2015). Komparasi Efisiensi Bank pada Pembiayaan UMKM Sebelum dan Sesudah Adanya Peraturan Bank Indonesia Nomor14/22/PBI/2012. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 3(2).
- O’Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), “If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.
- Palacios, D., Gil, I. and Garrigos, F. (2008), “The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries”, *Small Business Economics*, Vol. 32 No. 3, pp. 291-301.
- Panayides, P. (2006). Enhancing *Innovation Capability* through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466–483. <https://doi.org/10.1108/14601060610707876>.
- Pinho, I., Rego, A. and Cunha, M. (2012), “Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 215-242.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, a. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government*

Information Quarterly, 33(1), 188–199.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>

- Plessis, M. (2007), “The role of knowledge management in innovation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 20-29.
- Purcarea, I., Espinosa, M., M.,B, Apetrei, A. Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector. *Management Decision*^{[L1][SEP]} Vol. 51 No. 5, 2013^{[L1][SEP]}pp. 1096-1107^{[L1][SEP]}Emerald Group Publishing Limited 0025-1747. DOI 10.1108/MD-08-2012-0590.
- Ramezan, M. (2012). Measuring the knowledge productivity: A comprehensive study of knowledge workers in Iranian industrial organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 200–212.
- Sedziuviene, N., & Vveinhardt, J. (2010). Competitiveness and Innovations: Role of Knowledge Management at a Knowledge Organization, *21*(5), 525–536.
- Shujahat, M., Sousa, M.J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Umer, M. Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>.
- Song, M., Bij, H. V. D., & Weggeman, M. (2005). Determinants of the level of knowledge application: A knowledge-based and information-processing perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 22(5), 430–444.^{[L1][SEP]}
- Susilo, Y. S. (2010). Peran Perbankan dalam Pembiayaan UMKM di Provinsi DIY. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 14(3), 467–478.
- Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, *Knowledge Management Capability* and performance of multibusiness firms. *MIS Quarterly*, 29(2), 311–334.

- Thomson, A. and Gray, C. (1999), “The determinants of management development in small businesses”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6 No. 2, pp. 113-27.
- Wang, M.-H., & Yang, T.-Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 79–91. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2015.12.003>.
- Wu, J., Wu, Z., & Si, S. (2014). The influences of Internet-based collaboration and intimate interactions in buyer-supplier relationship on product innovation. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.070>.
- Wu, X., & Sivalogathan, V. (2013). Intellectual Capital for *Innovation Capability* : A Conceptual Model for Innovation. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(3), 139–144. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2013.V4.274>.
- Yip, M.W., Hong Ng, A.H. and Din, S.B. (2012), “Knowledge management activities in small and medium enterprises/industries: a conceptual framework”, 2012 International Conference on Innovation and Information Management (ICIIM 2012) IPCSIT, Vol. 36, Singapore, pp. 23-26.
- Zeng, S.X., Xie, X.M. and Tam, C.M. (2010), “Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs”, *Technovation*, Vol. 30 No. 3, pp. 181-194.
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.

MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN COLLABORATION MANAGEMENT UMKM INDUSTRI KREATIF

Perubahan lingkungan bisnis organisasi yang sangat cepat di era globalisasi saat ini telah mengubah *landscape* persaingan perusahaan. Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat, daur hidup produk yang semakin pendek serta perubahan selera konsumen yang dinamis merupakan beberapa faktor mendorong persaingan yang semakin ketat dan menentukan eksistensi serta keunggulan bersaing perusahaan saat ini maupun UMKM. Usaha kecil dan menengah memegang peranan penting dalam meningkatkan perekonomian nasional. Namun demikian diperlukan langkah-langkah penguatan dalam meningkatkan inovasi dan kinerja UMKM.

Inovasi merupakan kunci utama mencapai keunggulan bersaing. Kapabilitas inovasi dapat tercipta apabila dalam organisasi, termasuk UMKM, memiliki pengetahuan yang luas tentang produk yang dihasilkan serta potensinya untuk dikembangkan. Manajemen pengetahuan yang baik dalam organisasi maupun UMKM akan mendorong peningkatan inovasi, kinerja, dan keunggulan bersaing. Disamping kapabilitas manajemen pengetahuan, manajemen kolaborasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan inovasi dan kinerja UMKM.

Buku ini mengurai tentang model Pengembangan Kapabilitas Knowledge Management, *Collaboration Management* dan *networking capability* dalam meningkatkan inovasi dan keunggulan bersaing UMKM Industri Kreatif *handicraft*.



Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Dosen tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Pendidikan Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen UNISSULA diselesaikan pada tahun 1991. Lulus Magister of Sains (M.Si) Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 1998. S3 di bidang Ekonomi Islam diselesaikan di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2010. Aktif mengajar di program S1, S2, dan S3 jurusan Manajemen UNISSULA Semarang.

Tahun 2001 s.d. 2009 menjabat sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA (2 periode). Tahun 2009 s.d. 2013 menjabat sebagai Sekretaris Program Magister Manajemen UNISSULA. Tahun 2013 s.d. 2014 diangkat sebagai Direktur Program Pasca Sarjana UNISSULA. Tahun 2014 s.d. 2016 menjabat Kepala Bidang Penelitian Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) UNISSULA. Sejak 2016 sampai dengan sekarang (2018) menjadi Kepala LPPM UNISSULA.

Aktif mengikuti berbagai konferensi di tingkat nasional maupun internasional. Beberapa tulisan telah diterbitkan di berbagai jurnal akreditasi maupun jurnal internasional terindeks. Beberapa buku yang telah dihasilkan antara lain, Kepemimpinan Islam, Etos kerja Islam, Manajemen strategik.



Prof. Dr. Wuryanti, M.M., adalah Dosen tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Gelar sarjana S1 diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung pada tahun 1986. Lulus Magister Manajemen Universitas Diponegoro pada tahun 1995. Pendidikan Doktor (S3) diselesaikan pada tahun 2009 di Universitas Airlangga Surabaya. Aktif mengajar di program S1, S2, dan S3 jurusan Manajemen UNISSULA Semarang. Buku yang pernah diterbitkan antara lain: Komunikasi Bisnis, Kinerja Lembaga Keuangan Non Bank Islam dan Perkembangan Lembaga Keuangan Non Bank Islam di Indonesia.

UNISSULA PRESS

