

Pengembangan Manajemen Strategis dengan Kajian dalam *Knowledge Externalization*

Augustina Asih Rumanti

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta
email:augustina@atmajaya.ac.id

Received 3 February 2014; Accepted 1 May 2014

Abstract.

Small and Medium Enterprises (SMEs) hold an important role in developing a country's economy. Nevertheless, data shows that SMEs didn't manage to stay in the competition due to the a handful of problems. Human resources that run these SMEs become substancial. With their knowledge, human resource planning the purpose of establishing the SMEs, creating a wide range of products as well as providing any services to customers. Knowledge of each individual that run this business is certainly different, despite having the same profession. This difference may appear because of the tacit knowledge possessed by each of these individuals. Mastery of explicit knowledge may afford to produce a uniformity, but understanding tacit knowledge is able to produce something more valuable. Tacit knowledge will provide a more tangible impact when externalized into explicit knowledge that is more easily understood, and further documented and taken into deliberation in developing strategies to achieve and maintain the earmark of the SME.

Case study is conducted in So Kressh CV. Kajeye Food, a medium enterprise in Malang producing various kind of fruit chips. The result shows that knowledge externalization only affect the human resources in So Kressh. After that, conducted by making the manual book with the working method as an item that can represent the existence of knowledge externalization. And for the last step is planning the human resource development strategies that focuses on : an effective and efficient working methods, an effective communication, a two-way concept in delivering the training materials, making a training simulation and socializing the program.

Keyword: knowledge externalization, strategies, Small and Medium Enterprises

1. PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memainkan peranan penting dalam ekonomi suatu negara, baik negara berkembang maupun negara maju (Tambunan, 2009). UKM pada zaman ini dituntut untuk dapat menghasilkan jauh lebih banyak produk dalam waktu yang lebih singkat dengan cara yang efisien. Pada kenyataannya UKM cenderung lebih rentan dibandingkan perusahaan, dan tingkat kebangkrutan UKM cukup tinggi (Chak,2009).

Peranan sumber daya manusia yang menggerakkan usaha ini menjadi hal yang penting. Sumber daya manusia inilah yang dengan pengetahuannya merencanakan tujuan pendirian UKM, menciptakan berbagai macam produk serta memberikan segala bentuk pelayanan untuk para pelanggannya. Tentu saja pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki masing-masing individu yang menggerakkan usaha ini berbeda-beda, walaupun memiliki profesi yang sama. Perbedaan ini

mungkin saja muncul karena *tacit knowledge* yang dimiliki masing-masing individu tersebut. Penguasaan akan *explicit knowledge* mampu menghasilkan suatu keseragaman, pemahaman akan *tacit knowledge* mampu menghasilkan sesuatu yang bernilai lebih. *Tacit knowledge* akan memberikan dampak yang lebih nyata ketika mampu dieksternalisasikan ke dalam *explicit knowledge* yang lebih mudah dipahami (Rumanti,2013), untuk selanjutnya didokumentasikan dan menjadi bahan pertimbangan untuk menyusun strategi dalam mencapai dan mempertahankan ciri khas dari UKM.

Externalization membutuhkan penyajian pengetahuan *tacit* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut (Nonaka,1995).

Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi pengetahuan *tacit* yaitu konversi dari *tacit* ke *explicit* misalnya dalam suatu dialog. Kedua, menerjemahkan pengetahuan *tacit* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami, misalnya dokumen, instruksi manual, dan lain sebagainya (Nonaka,1995).

Di antara keempat proses konversi pengetahuan yang ada, *externalization* memegang kunci untuk penciptaan pengetahuan, karena proses ini menciptakan konsep eksplisit baru dari pengetahuan *tacit*. Adapun pengkonversian ini dapat dilakukan melalui metafor, analogi, dan model (Rumanti,Wiratmadja, Hidayat, 2012).

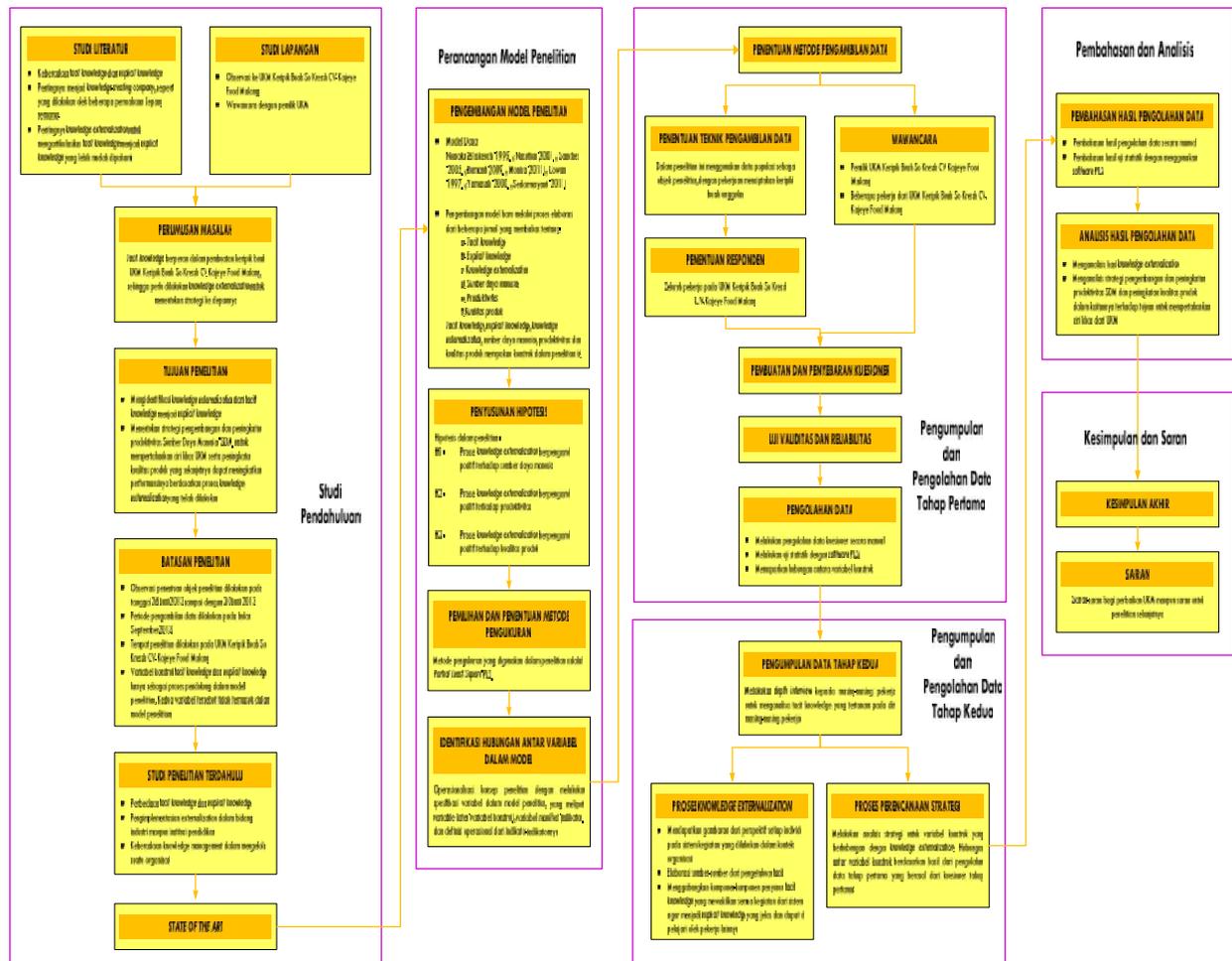
Beberapa hal yang mendasari penelitian ini adalah pentingnya peranan sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pengembangan suatu organisasi dan dikaji melalui pendekatan

knowledge externalization. Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, antara lain:

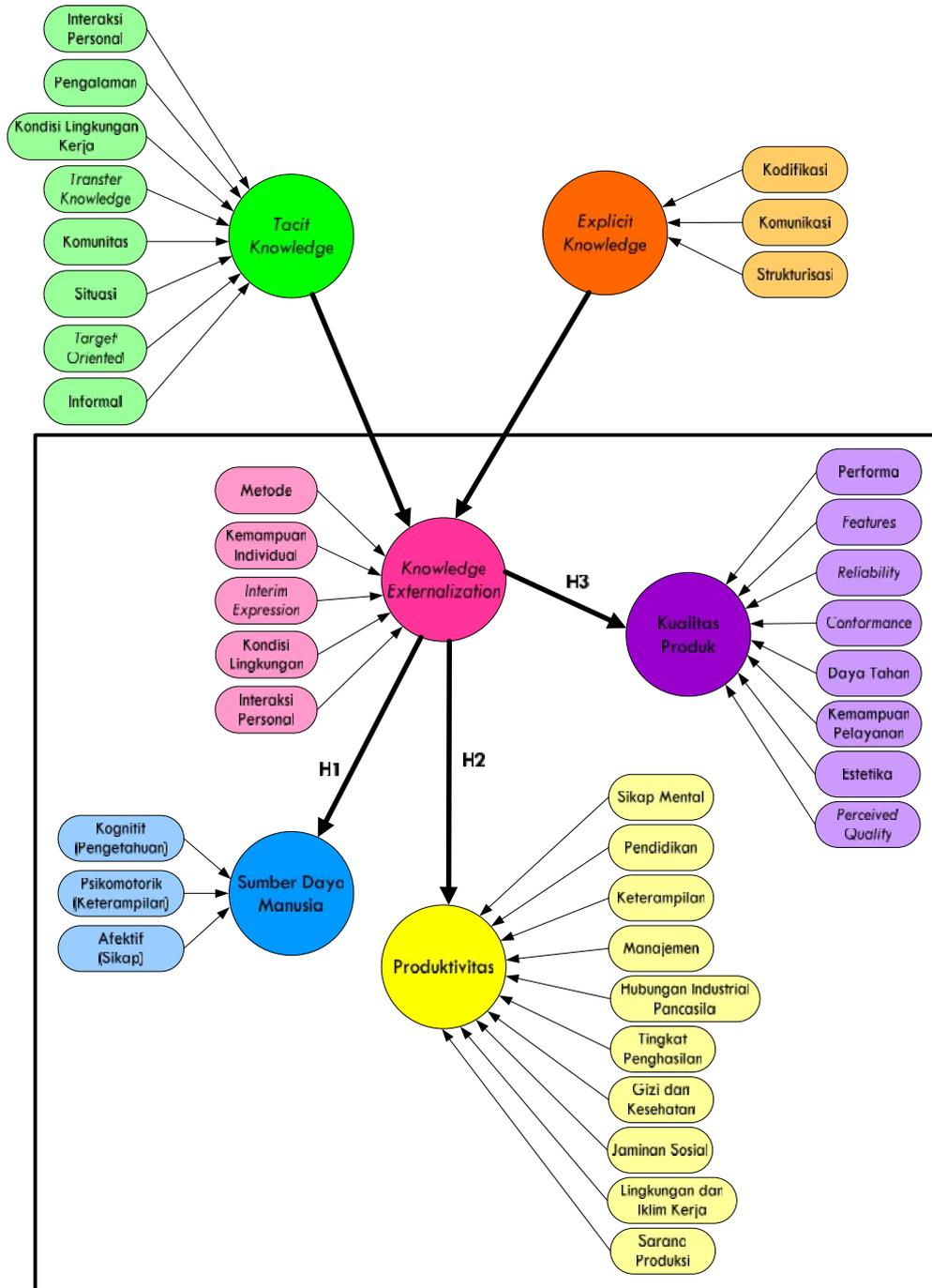
- Mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang memengaruhi *knowledge externalization* yang ditemukan di tempat penelitian, yaitu UKM Keripik Buah So Kressh CV. Kajeye Food Malang.
- Menentukan strategi pengembangan dan peningkatan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mempertahankan ciri khas UKM serta peningkatan kualitas produk yang selanjutnya dapat meningkatkan performansinya berdasarkan proses *knowledge externalization* yang telah dilakukan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ditunjukkan pada Gambar 1. Model penelitian disajikan pada Gambar 2.



Gambar 1. Metodologi Penelitian



Gambar 2. Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 2 terdapat enam konstruk dalam penelitian ini yaitu: *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, *knowledge externalization*, sumber daya manusia, produktivitas dan kualitas produk. Namun untuk konstruk *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* hanya dijadikan sebagai proses pendukung model penelitian. Kedua variabel tersebut tidak menjadi variabel konstruk dalam penyusunan hipotesis dalam penelitian ini. Tetapi tetap dilakukan pengukuran menggunakan PLS untuk kedua variabel konstruk tersebut untuk mendukung proses *externalization* yang akan dilakukan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Validasi Alat Ukur

Validasi alat ukur menggunakan dua parameter yaitu *factor loading* dan *cross loading*. Sebuah indikator dikatakan *valid* jika mempunyai nilai *factor loading* di atas 0.5 (Ghozali, 2006). Hasil penelitian menunjukkan didapatkan *factor loading* beberapa indikator yang bernilai *plus* dan *minus*. Indikator yang bernilai *minus* berarti indikator tersebut dikatakan sebagai indikator yang tidak dapat mengukur konstraknya. Nilai *factor loading*

yang *plus* namun dibawah 0.5 menunjukkan indikator ini kurang kuat mengukur konstruksinya dan perlu dilakukan perbaikan untuk indikator tersebut. Validasi alat ukur juga dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* dari indikator pada variabel tersebut harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* dari indikator pada variabel yang lain agar dapat dikatakan *valid*. Biasanya variabel yang tidak *valid* ditunjukkan oleh kedua parameter *factor loading* dan *cross loading* menunjukkan hasil yang sama..

3.2. Reliabilitas Variabel Penelitian

Reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan CR (*Composite Reliability*) dalam *output* PLS. Apabila nilai AVE lebih besar dari 0.5 dan CR lebih besar 0.7 maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Sebaliknya, apabila nilai AVE lebih kecil dari 0.5 dan nilai CR lebih kecil dari 0.7 maka variabel tersebut tidak reliabel dalam model penelitian. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan pengertian antara responden dan peneliti terhadap indikator masing-masing variabel. Dalam pengambilan data, kemungkinan responden kurang mengerti tentang apa yang ingin diukur oleh peneliti disebabkan pendidikan mereka yang kurang memadai.

3.3 Variabilitas Model Penelitian

Variabilitas variabel-variabel laten di dalam penelitian dapat diidentifikasi dari *output* PLS berupa nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai *R-Square*

Variabel Laten	R Square
<i>Tacit Knowledge</i>	0.999844
<i>Explicit Knowledge</i>	0.999494
<i>Knowledge Externalization</i>	0.999787
Sumber Daya Manusia	0.99997
Produktivitas	0.58989
Kualitas Produk	0.80741

Berdasarkan Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa *R-square* pada *Tacit Knowledge* bernilai 0.9998 yang berarti variansi yang dapat dijelaskan oleh variabel manifestasinya sebesar 99.98% sedangkan 0.02% lainnya dijelaskan oleh faktor lain. Begitu pula dengan variabel lainnya. Nilai *R-square* yang didapatkan cenderung memiliki nilai yang tinggi disebabkan karena jumlah sampel yang tidak terlalu banyak.

3.4. Analisis Hipotesis Penelitian

Hasil pengolahan data dengan *software* SmartPLS 2.0 berupa nilai T-statistik dibandingkan dengan

nilai 2.306. Nilai 2.306 didapat dari hipotesis dua arah dengan menggunakan $\alpha = 0.025$ dengan jumlah responden 9. Nilai 2.306 digunakan sebagai batasan untuk menerima atau menolak hipotesis penelitian. Nilai T-statistik yang lebih besar dari 2.306, maka keputusan yang diambil adalah menerima H_1 dan sebaliknya jika nilai T-statistik lebih kecil dari -2.306 maka keputusan yang diambil adalah terima H_0 . Hasil pengujian hipotesis secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.7 sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh	T-Statistics
<i>Knowledge Externalization</i> -> Sumber Daya Manusia	6.846
<i>Knowledge Externalization</i> -> Produktivitas	0.597
<i>Knowledge Externalization</i> -> Kualitas Produk	0.314

Berdasarkan Tabel 2 maka keputusan yang diambil adalah sebagai berikut.

- a. Menerima H_{11} : *Knowledge Externalization* berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia.
- b. Menerima H_{02} : *Knowledge Externalization* tidak berpengaruh positif terhadap Produktivitas.
- c. Menerima H_{03} : *Knowledge Externalization* tidak berpengaruh positif terhadap Kualitas Produk.

Hal tersebut di atas sesuai dengan validasi eksternal yang dilakukan pada penelitian ini. *Knowledge externalization* tidak berpengaruh terhadap kualitas produk dari UKM ini. Kualitas produk keripik buah UKM ini semuanya masih dikendalikan oleh si pemilik. Pekerja-pekerja disana hanya menjalankan tugasnya sesuai yang diberikan oleh Pemilik. Oleh karena itu, dalam *knowledge externalization* bagi pekerja tidak berpengaruh terhadap kualitas produk dari UKM ini. Begitu pula terhadap produktivitas, *knowledge externalization* juga tidak berpengaruh terhadap produktivitas. Hal ini disebabkan karena untuk meningkatkan produktivitas perlu dilakukan inovasi dan pengembangan terhadap keripik buah sehingga permintaan terhadap keripik buah meningkat, serta cara kerja yang lebih efektif. Hal ini pun hanya bisa dikerjakan oleh Pemilik. Karena Pemilik merupakan pemegang kekuasaan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, dalam *knowledge externalization* bagi pekerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas dari UKM ini.

Sedangkan terhadap sumber daya manusia, *knowledge externalization* sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia. Karena *knowledge externalization* memang sangat erat kaitannya dengan pekerja. Hal ini disebabkan karena semua faktor yang berhubungan dengan *knowledge*

externalization pasti mempengaruhi pekerja, baik itu metode, *interim expression* dan kemampuan individual. Jadi apabila salah satu dari faktor *knowledge externalization* ditingkatkan, akan berpengaruh positif terhadap sumber daya manusia yang merupakan pekerja di UKM.

3.5. Hasil Knowledge Externalization

Knowledge externalization dimaksudkan untuk menerjemahkan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS, dapat diketahui beberapa indikator yang akurat mengukur konstruk eksogenya, serta seberapa besar korelasi masing-masing konstruk eksogen dengan konstruk endogennya. Untuk konstruk endogen *knowledge externalization*, ketiga konstruk eksogenya (metode, kemampuan individual dan *interim expression*) memiliki korelasi yang kuat. Namun, hanya konstruk metode yang semua indikatornya tepat dalam mengukur secara akurat dan signifikan.

Dengan begitu, hasil pengolahan data dengan SmartPLS 2.0 menggambarkan metode sebagai *item* yang dapat merepresentasikan keberadaan *knowledge externalization*. Pada tahap penjabaran akan *knowledge externalization* ini di bab sebelumnya juga telah diberikan langkah-langkah secara mendetail setiap proses produksi dan hal-hal penting yang harus dicermati untuk menghasilkan citarasa yang khas keripik buah. Selain itu, pengaruh *knowledge externalization* terhadap sumber daya manusia pun dipertimbangkan dalam penyusunan *manual book*. Konstruk eksogen yang signifikan untuk variabel sumber daya manusia adalah aspek kognitif. Sehingga pembuatan *manual book* merupakan hal yang cukup tepat dalam proses *knowledge externalization* ini. *Manual book* berisikan metode kerja yang harus dilakukan untuk menghasilkan citarasa keripik yang khas.

3.6. Analisis Pengembangan Manajemen Strategis

Perencanaan akan pengembangan SDM pada divisi UKM memfokuskan diri pada perihal metode kerja dan komunikasi yang merupakan hasil *knowledge externalization* untuk selanjutnya mempertahankan citarasa keripik buah. Berkaitan dengan citarasa, *knowledge externalization* di sini berperan untuk mengartikulasikan *tacit knowledge* yang mewakili kemampuan masing-masing individu untuk menciptakan citarasa tersebut- menjadi *explicit knowledge* -yang mewakili metode kerja yang dilakukan untuk menciptakan citarasa tersebut dan dapat diamati. Dengan mengetahui hasil *knowledge externalization* yaitu metode kerja dan komunikasi ini, perencanaan pengembangan SDM direncanakan dengan pola pikir strategis. Berpikir strategis di sini dimaksudkan untuk mendapatkan suatu perencanaan jangka panjang yang sistematis. Dapat dikatakan sebagai perencanaan jangka

panjang, karena pada saat ini mungkin aspek *knowledge* belum menjadi pertimbangan penting bagi UKM dalam mencapai sarannya dalam hal mempertahankan citarasa.

Adapun lima bagian penting yang dapat direncanakan berkaitan dengan *item* metode ini di dalam pelatihan yang diberikan kepada para personil yaitu: metode kerja yang efektif dan efisien, komunikasi yang efektif, konsep dua arah dalam pemberian materi, simulasi yang cukup, serta sosialisasi akan pentingnya metode kerja itu sendiri dalam mencapai sasaran UKM. Bagi UKM tentu saja program ini dapat menghasilkan SDM yang berkualitas dalam hal mempertahankan citarasa khas keripik sebagai *competitive advantage* UKM. Bagi pekerja, program ini dapat memperkaya *knowledge* yang dimiliki, terutama dalam hal mengolah keripik buah.

Selain program tersebut, untuk rencana jangka panjang untuk pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), bisa dilakukan pelatihan-pelatihan lain bagi para pekerja. Seperti pengenalan terhadap komposisi makanan yang baik, proses pewarnaan makanan, penggunaan bungkus atau kemasan yang baik, dan pengetahuan-pengetahuan mendasar lainnya untuk mendirikan sebuah usaha.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan serangkaian tahapan yang telah dilakukan di dalam penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Faktor yang memengaruhi *knowledge externalization* yang ditemukan di tempat penelitian, yaitu metode, kemampuan individual dan *interim expression*. Proses *knowledge externalization* yang paling tepat adalah pembuatan *manual book* dengan metode kerja sebagai *item* yang dapat merepresentasikan keberadaan *knowledge externalization*.
2. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mempertahankan ciri khas UKM berdasarkan proses *knowledge externalization* yang telah dilakukan yaitu melakukan program yang berfokus pada :
 - a. Metode kerja yang efektif dan efisien
 - b. Komunikasi yang efektif
 - c. Konsep dua arah dalam pemberian materi pelatihan (*training*)
 - d. Pengadaan simulasi dalam pelatihan
 - e. Pengadaan sosialisasi program

Beberapa saran yang yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah:

1. Di dalam pelatihan (*training*), aspek *knowledge* patut dipertimbangkan. Untuk menyeragamkan kemampuan para personil dalam menciptakan citarasa khas pada taraf yang maksimal, *knowledge* yang dimiliki oleh

masing-masing pekerja dalam kemampuannya tersebut haruslah terartikulasikan dengan baik. Untuk merealisasikannya, aspek komunikasi menjadi salah satu alat yang dapat digunakan selain melakukan metode yang efektif dan efisien.

2. UKM selalu melakukan *continuous improvement* dalam hal citarasa dan inovasi keripik buah, strategi pemasarannya serta kerjasamanya dengan pihak lainnya untuk meningkatkan profit. Dalam hal ini, UKM dapat memperluas *network* yang dimiliki untuk lebih memperkenalkan produknya, misalnya melalui *event-event* yang berkaitan dalam skala nasional maupun internasional.
3. Penelitian dapat dilanjutkan dengan objek observasi beberapa UKM, baik itu kelompok UKM maupun beberapa UKM yang jenis usahanya berbeda.
4. Mengembangkan penelitian lanjutan mengenai konsep *knowledge management* dalam upaya pengembangan organisasi dalam UKM

5. DAFTAR PUSTAKA

1. Chak, C.M.. (2009). *Strategic Management for Small and Medium Enterprises*. Turks and Caicos: St. Clements University.
2. Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro.
3. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *"The Knowledge-Creating Company"*. New York: Oxford University Press.
4. Rumanti AA., Wiratmadja I., Hidayat, T. P. (2012). Analysis Individual Tacit Knowledge toward Innovation, *IEEE International Management and Management Engineering (IEEM) Conference*. Hongkong,
5. Rumanti A.A. (2013). "Determining Strategic Based On Strategic Position Analysis in Small Medium Enterprises", *International Journal of Information and Education Technology (IJJET)*, 3 (4).
6. Tambunan, T.T.H. (2009). *UMKM di Indonesia*. Bogor: Ghalia Indonesia.