

## Session VII.1.1

### **PENINGKATAN DAYA SAING UKM INDONESIA MELALUI *Knowledge Based Management***

**Diana Sari  
Asep Mulyana**

**Fakultas Ekonomi  
Universitas Padjadjaran**

### **Simposium Kebudayaan Indonesia Malaysia IX**

Universitas Padjadjaran - Universiti Kebangsaan Malaysia

“Indonesia dan Malaysia dalam Era Globalisasi dan Lokalisasi (Desentralisasi):  
Mewujudkan Kemakmuran Bersama”

Bandung, Indonesia 10 - 12 Mei 2005



# PENINGKATAN DAYA SAING UKM INDONESIA MELALUI *Knowledge Based Management*<sup>1</sup>

Diana Sari<sup>2</sup> dan Asep Mulyana<sup>3</sup>

## *Abstract*

*Small and Medium Enterprises (SMEs) has contributed significantly to the development of Indonesian economy. Nevertheless, Indonesian SMEs are not as competitive as those in developed countries, even those in other ASEAN countries. In the United States, SMEs have been the driving force of its economic development. One of the proof is that several SMEs in the U.S. have been included on the list of 500 Top Companies released by Fortune Magazine. The main reason why SMEs in the United States have been so successful in supporting economic development in that country is that SMEs have been developed by utilizing knowledge based management.*

*Based on the same paradigm of the success story of SMEs in the United States, SMEs in Indonesia will also become the driving force of the process of economic development if the development of SMEs in Indonesia is conducted with the implementation of knowledge based management. Knowledge based management applied to many SMEs, eventually will induce the creation of a Knowledge Based Economy. This paper explains descriptively and analytically an Indonesian SMEs development model with the application of knowledge based management. It is believed that if the strategy is implemented on a large scale basis, Indonesian SMEs will become more competitive, will have higher survivability, and will be more sustainable. The overall result will be an economy that is more dynamic, flexible, and functioning better. The situation is a necessary condition for economic growth and economic development.*

*Keywords : Knowledge Management, Small and Medium Enterprises*

## **Pendahuluan**

Peranan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia diakui sangat penting dalam perekonomian nasional, terutama dalam aspek peningkatan kesempatan kerja, pemerataan pendapatan, pembangunan ekonomi pedesaan dan peningkatan ekspor non migas. Selama ini telah banyak usaha Pemerintah yang dilakukan dalam membantu perkembangan UKM melalui berbagai macam program pengembangan atau pembinaan UKM. Usaha-usaha yang telah dilakukan pemerintah dilakukan melalui jalur kelembagaan yang bersifat formal (resmi), yaitu melalui departemen ataupun dinas-dinas, serta melalui jalur non formal, yaitu melalui lembaga swadaya masyarakat (LSM)

---

<sup>1</sup> Dipersiapkan untuk SKIM 10 - 12 Mei 2005, Bandung Indonesia

<sup>2</sup> Dosen Jurusan Manajemen dan Sekretaris LMFE Unpad

<sup>3</sup> Dosen Jurusan Manajemen dan Staf Peneliti LMFE Unpad

maupun lembaga kemasyarakatan lainnya. Selain itu, bentuk upaya bantuan tidak saja berupa bantuan yang bersifat konsultatif, tetapi juga bantuan pendanaan (*financing*). Pencanaan tahun 2005 sebagai tahun pembiayaan mikro (*microfinance year*) merupakan bentuk komitmen pemerintah Indonesia dalam mendorong sector UKM supaya mampu berperan lebih dalam percaturan bisnis baik secara domestik maupun internasional.

Namun demikian, perkembangan UKM hingga saat ini berjalan cukup lambat. Indonesia dapat belajar dari negara maju, dimana sektor UKM lebih memberikan kontribusi yang tinggi terhadap PDBnya serta lebih mampu bersaing dengan entitas bisnis yang berskala lebih besar. Salah satu kunci dari keberhasilan UKM di negara-negara tersebut adalah karena mereka menerapkan konsep '*knowledge based*' dalam pengembangan UKM.

### **Apa yang disebut dengan Knowledge Management?**

Knowledge Management (KM) adalah bidang yang sedang ramai diperbincangkan dalam literatur-literatur bisnis. Definisi KM menurut (Wiig, 1997; Civi, 2000) berhubungan dengan manajemen yang berbasis pengetahuan seperti penciptaan, pengorganisasian, penyebaran dan penggunaan pengetahuan untuk menciptakan nilai bagi organisasi. KM juga dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan membuat produktif faktor pengetahuan (Beijerse,2000)

KM juga sering disebut sebagai salah satu alat untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* bagi organisasi (Civi, 2000). Pengetahuan apabila dikelola dengan baik dapat menjadikan organisasi menjadi semakin adaptif, inovatif, *intelligent* dan *sustainable*. Karena itulah menjadi penting bagi pelaku bisnis, akademisi dan peneliti untuk melihat pada manajemen ini.

Hampir kebanyakan pembahasan mengenai KM hanya yang dilakukan oleh perusahaan besar, dan hanya sedikit yang membahas pada tataran sector UKM (McAdam and Reid, 2001). Hal ini dapat dimaklumi karena memang perusahaan-perusahaan besarlah yang lebih memiliki aset pengetahuan sehingga memfokuskan pada perusahaan besar terlihat lebih pantas untuk dilakukan. Akan tetapi ini tidak berarti bahwa UKM tidak membutuhkan KM, sebagaimana halnya yang diungkapkan oleh Moran (1999), "*in*

*small and medium enterprises, as in big global corporations, staff need appropriate and up to date knowledge .... They need to know what their colleagues know and to be connected with them to share knowledge. And like large corporations, SMEs need ways of remembering what they know".*

UKM memiliki peran tersendiri dalam kegiatan ekonomi seperti halnya perusahaan besar. Keduanya merupakan hal yang penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu Negara dan mereka sebenarnya saling melengkapi dalam mata-rantai bisnis (*business chain*). Karena itu tidak hanya perusahaan besar yang membutuhkan peningkatan organisasi melalui KM dalam mencapai tingkat yang sangat baik, tetapi juga UKM. KM harus dipertimbangkan sebagai suatu hal yang penting sebagaimana layaknya di perusahaan besar.

Seperti halnya aspek manajemen yang lain, hal mengenai KM yang dihadapi oleh UKM tidak dapat dikatakan sesuatu yang sederhana seperti pengalaman dengan skala rendah dari versi perusahaan besar (Sparrow, 2001). UKM merupakan suatu yang melebihi dari sekedar “perusahaan besar yang kecil” dan mereka memiliki karakteristik yang berbeda serta fitur yang membedakan dari perusahaan besar. Hal ini menunjukkan cara bagaimana yang harus mereka lakukan dalam mengimplementasikan KM dalam organisasi mereka, dan merupakan hal yang penting untuk mengetahui UKM sebelum bermaksud untuk mengimplementasikannya.

### **Beberapa pengertian mengenai UKM**

Usaha Kecil dan Menengah, pada umumnya mempunyai karakteristik sebagai suatu entitas bisnis yang berskala kecil sampai sedang baik dalam pengertian pendanaan, maupun jumlah tenaga kerja yang dipergunakan dalam organisasi bisnis tersebut. Karena ukurannya, UKM sebagian besar bergerak di pasar yang bersifat persaingan sempurna (*perfect competition*) maupun persaingan monopolistik (*monopolistic competition*). Keuntungan bagi UKM bergerak distruktur pasar seperti ini adalah tidak adanya penghalang untuk masuk maupun keluar pasar (*free entry and exit*). Meskipun demikian, struktur pasar tersebut pada umumnya mempunyai tingkat persaingan serta saturasi yang tinggi. Oleh karena itu, daya saing (*competitiveness*) dan daya tahan (*survivalability*) adalah sangat penting bagi keberlanjutan usaha bisnis UKM.

Pemahaman lebih jauh mengenai perilaku UKM dalam melaksanakan bisnisnya akan menjadi lebih mudah seandainya upaya pemahaman mengenai bentuk-bentuk usaha ini telah dilakukan. Beberapa pengertian, definisi, maupun klasifikasi berikut ini, baik yang bersifat nasional maupun internasional, akan memberikan dasar pemahaman yang lebih jelas dan lengkap tentang perilaku UKM.

**Usaha Mikro** adalah usaha yang dijalankan oleh rakyat miskin/mendekati miskin dengan sumberdaya lokal & teknologi sederhana serta lapangan usaha mudah untuk dimasuki namun juga mudah untuk ditinggalkan (Bank Indonesia (SK Dir BI No. 31/24/KEP/DIR 1998)

**Usaha Kecil** adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau yang memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1 milyar dan milik warga negara Indonesia. (UU No. 9 Tahun 1995)

**Usaha Menengah** (Instruksi Presiden Nomor 10 Tahun 1999) adalah usaha:

- Memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 200 juta sampai dengan paling banyak Rp. 10 milyar, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- Milik warga negara Indonesia.
- Berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha besar.
- Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum dan atau badan usaha yang berbadan hukum.

Adapun pengertian UKM menurut definisi yang bersifat internasional adalah sebagaimana klasifikasi yang dikeluarkan oleh World Bank berikut ini:

### UKM menurut definisi World Bank (IFC)

Scale	Employee	Total Assets	Annual Sales
Micro Enterprise	up to 10	up to \$100,000	up to \$100,000
Small Enterprise	up to 50	up to \$ 3 million	up to \$ 3 million
Medium Enterprise	up to 300	up to \$ 15 million	up to \$ 15 million

Source : Worldbank

UKM memainkan peranan yang penting dalam struktur ekonomi secara keseluruhan dan mewarnai perekonomian-perekonomian yang sukses di manapun. Selain menciptakan mayoritas lapangan kerja dan menyediakan barang dan jasa yang penting, UKM juga merupakan saluran kunci untuk membawa para pekerja menuju perekonomian modern. Meskipun kebanyakan berskala kecil, UKM juga seringkali merupakan sumber inovasi dan pengembangan produk-produk baru. UKM sering tumbuh menjadi perusahaan-perusahaan besar yang dimiliki dan dikelola oleh para pemilik lokal, menciptakan kelas menengah yang berkecukupan secara ekonomi yang sangat penting untuk pengembangan demokrasi. UKM membantu memperbaiki standar hidup penduduk serta menciptakan permintaan yang lebih besar terhadap layanan umum.

Jumlah usaha dan tenaga kerja per skala usaha yang dilakukan oleh UKM di Indonesia dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Skala Usaha	2001	%	2002	%
Kecil	39.869.505	99,85	41.301.263	99,85
Menengah	57.681	0,14	61.052	0,15
UMKM	39.927.186	99,99	41.362.315	99,99
Besar	2.084	0,01	2.198	0,01
Total	39.929.270	100,00	41.364.513	100,00

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, kerjasama dengan BPS 2002

**Tabel 2. Jumlah Tenaga Kerja Per Skala Usaha Tahun 2001-2002**

Skala Usaha	2001	%	2002	%
Kecil	66.513.516	88,90	68.275.636	88,70
Menengah	7.899.491	10,56	8.271.993	10,75
UMKM	74.413.007	99,46	76.547.629	99,45
Besar	401.918	0,54	423.733	0,55
Total	74.814.925	100,00	76.971.362	100,00

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, kerjasama dengan BPS 2002

### **Produk Domestik Bruto atas dasar Harga Berlaku**

#### **Usaha Kecil, Menengah dan Besar Tahun 1997 – 2001**

Tahun	Usaha Kecil		Usaha Menengah		Usaha Besar		Total
	Rp. miliar	%	Rp. miliar	%	Rp. miliar	%	Rp. miliar
1997	253,93	40,45	109,26	17,41	264,50	42,14	627,70
1998	399,77	41,83	153,18	16,03	402,81	42,15	966,75
1999*	478,20	43,08	173,74	15,65	458,03	41,27	1.109,88
2000**	516,36	39,93	196,56	15,23	578,76	44,84	1.290,68
2001***	578,36	39,40	225,22	15,34	664,52	45,26	1.468,10

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, kerjasama dengan BPS 2002

Data dari tabel di atas mempertegas betapa pentingnya peranan UKM dalam perekonomian di Indonesia. Selain hal tersebut di atas, terdapat pula **peran strategis UKM**, yang diantaranya adalah : Jumlah unit usaha besar, terdapat dalam setiap sektor ekonomi; memiliki potensi penyerapan tenaga kerja sangat besar; memiliki kemampuan untuk memanfaatkan bahan baku lokal, memegang peranan utama dalam pengadaan jasa bagi masyarakat; penyumbang devisa & pajak; Penanggulangan kemiskinan

## **Permasalahan UKM di Indonesia**

Menurut Made Sudiarsa (2004) terdapat permasalahan klasik dalam Peningkatan UKM di Indonesia : Pertama masih rendahnya tingkat profesionalisme dan kemampuan kewirausahaan UKM, karena sebagian besar usaha kecil masih berpendidikan SD. Kedua, rendahnya akses UKM pada sumberdaya ekonomi produktif terutama untuk meningkatkan kemampuan permodalan, meningkatkan akses dan pangsa pasar, teknologi, kualitas, produktivitas dan daya saing produk, karena lebih dari 97% UKM masih merupakan usaha mikro yang dihadapkan oleh berbagai keterbatasan. Ketiga, iklim usaha bagi UKM belum kondusif, karena peraturan perundangan dan kebijakan yang ada banyak yang belum sinkron, pembinaan belum terpadu, komitmen dan keberpihakan rendah, system perijinan masih berbelit dan biaya tinggi.

Hal ini sejalan dengan yang dikutip Widyahartono:2000, bahwa dalam peningkatan profesionalisme UKM diperlukan adanya lingkungan yang mendukung dalam pengembangan kompetensi SDM. Tantangan kedepan dalam pengembangan SDM UKM ini adalah bahwa *knowledge* merupakan basis baru dalam mewujudkan kesejahteraan suatu bangsa, bagaimana kondisi dan kesiapan Bangsa Indonesia untuk membangun *Knowledge Based Economy* (KBE). KBE secara sederhana dapat diartikan sebagai situasi atau kondisi ekonomi dimana pengetahuan menjadi basis dan katalisator bekerjanya suatu sistem perekonomian. Dalam scope perusahaan atau UKM pengembangan *Knowledge Based Economy* ini akan didekati dengan pengembangan *Knowledge Management*.

## **Mengapa Usaha Kecil Menengah (UKM) membutuhkan KM?**

Sebagai konsep yang integratif, KM di anggap sebagai suatu hal yang penting dalam pemberdayaan organisasi dalam menghadapi kompleksitas dan perubahan dalam ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based-economy*). Alasan mengapa UKM membutuhkan hal ini dapat dilihat dari dua perpektif “pull” dan “push” (Wong Kuan Yew, 2004). “Pull” mengidentifikasikan manfaat atau peningkatan potensial, sedangkan “Push” berhubungan dengan pihak luar atau lingkungan yang mendorong UKM pada pelaksanaan KM.



Dari perspektif “Pull“ telah disebutkan dalam beberapa literatur tentang pengetahuan, yang dilihat sebagai sumber kunci dan asset strategis yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. (Wong Kuan Yew, 2004). Beberapa hal yang dapat dikatakan sebagai manfaat potensial dari KM diantaranya adalah peningkatan kompetensi, efisiensi, pengambilan keputusan, pembelajaran, inovasi, respon terhadap pelanggan dan berbagi pengetahuan (Civi, 2000; uit Beijerse, 1999) Walaupun manfaat yang didapat dari penerapan KM berbeda satu sama lain, mereka menuju satu titik yang sama yaitu ‘peningkatan’ (*improvement*) dan ‘penciptaan nilai’ (*value creation*)(Wong Kuan Yew, 2004). Dalam konteks UKM, hal ini bahkan menjadi lebih penting, karena terkadang UKM beroperasi di bawah tekanan dari perusahaan besar dan pelanggan. Karena itu UKM harus menyadari bahwa mengatur aset pengetahuan dan asset tak berwujudnya adalah sangat penting karena ini memberikan jalan pada mereka untuk dapat melakukan peningkatan dalam hal-hal yang telah disebutkan di atas.

Dari perspektif “Push“, ada beberapa hal yang perlu digarisbawahi. Pertama, persaingan dalam dunia ekonomi semakin ketat dan tekanan persaingan akan semakin kuat dirasakan oleh UKM. Hal ini dikarenakan oleh banyaknya UKM baru yang bermunculan dan ini mengakibatkan persaingan yang semakin ketat, apabila dibandingkan dengan perusahaan besar, yang skenario persaingannya adalah ‘satu lawan satu’ atau ‘satu melawan beberapa’. Pada saat yang sama, beberapa perusahaan kecil juga bersaing secara langsung dengan banyak perusahaan besar. Dengan adanya globalisasi, UKM akan dipaksa untuk beroperasi pada pasar dengan kompetisi yang tinggi.

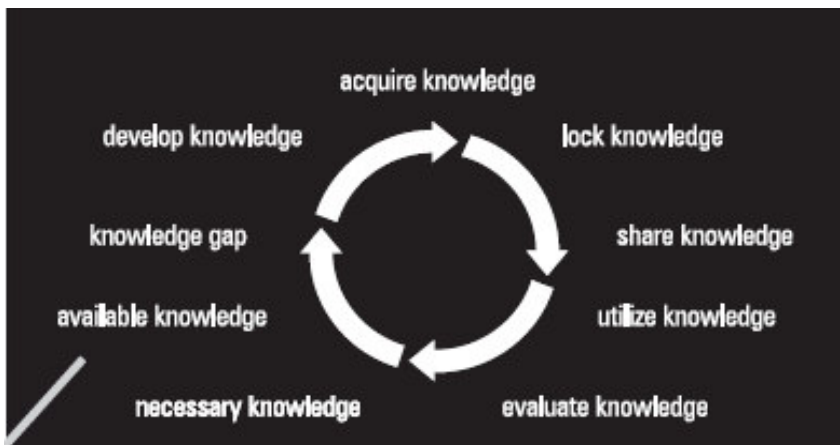
Dengan pandangan tersebut terlihat pengetahuan adalah ‘senjata penting’ yang diperlukan oleh UKM untuk bertahan. Pandangan ini disebabkan karena pengetahuan organisasi, seperti yang disarankan oleh Bollinger and Smith (2001) and Meso and Smith (2000) adalah asset strategis yang sangat berharga, langka, tidak dapat digantikan dan ditiru oleh pesaing, dan dapat memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Pengetahuan apabila terus menerus di awasi dan ditingkatkan dengan baik oleh UKM, akan membuat mereka memenangkan persaingan, sehingga dapat mempertahankan nilai kompetisinya. Namun, UKM terkadang dihadapkan pada kelangkaan sumberdaya (OECD, 2002; Welsh and White, 1981) dan

tidak ada cara yang dapat mereka lakukan untuk bersaing dengan perusahaan besar, dalam hal sumberdaya berwujud (*tangible asset*) seperti modal, tenaga kerja, perlengkapan dan komoditi fisik lainnya. Di atas semua itu, sumberdaya tak berwujud (*Intangible resources*) seperti pengetahuan adalah sumberdaya yang tidak ternilai yang dapat digunakan oleh UKM. Daya saing dari UKM akan tergantung pada kualitas dari pengetahuan yang diaplikasikan pada proses bisnisnya dan jumlah dari output yang ada.

*Drivers* bagi KM di UKM dapat juga terbentuk dan dipicu oleh perusahaan besar, banyak yang dimulai dari *knowledge based*, dan selanjutnya efeknya akan berpengaruh pada UKM pula. Seperti halnya yang terjadi pada standar kualitas, terlihat bahwa perusahaan besar akan meminta pada supliernya, (yang kebanyakan adalah UKM) dimana secara garis besar memiliki infratraktur pengetahuan yang pasti (Finn and Phillips, 2002).

Dikarenakan banyak perusahaan besar telah menggunakan sistem KM untuk operasi hariannya, maka jaringan supplier mereka perlu pula menerapkan sistem yang sama, guna memfasilitasi perpindahan dan pembagian pengetahuan lintas *supply chain*. Perusahaan yang berdasarkan pengetahuan memberikan nilai dari pengetahuan yang terdapat dalam barang, jasa dan segala sesuatu yang mereka tawarkan.

### Langkah-Langkah dalam menerapkan KM dalam UKM



Gambar 1. Langkah-langkah dalam penerapan KM dalam UKM

Dalam menerapkan KM dalam perusahaan terdapat sembilan langkah pengetahuan (Beijerse,2000), yang kiranya dapat dilakukan oleh UKM dalam menerapkan KM dalam organisasinya. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

- (1) **Menetapkan pengetahuan yang diperlukan.** Pengetahuan yang diperlukan harus ditentukan terlebih dahulu sebelumnya. Untuk mengetahui pengetahuan apa saja yang dibutuhkan, dapat dilakukan dengan cara bertukar pikiran, membuat scenario atau dengan melakukan interview pada klien, supplier dan rekan sejawat
- (2) **Menetapkan pengetahuan yang ada :** selain menentukan pengetahuan yang diperlukan, sangat penting untuk melihat, pengetahuan apa yang telah ada dalam organisasi. Pengetahuan yang telah ada dapat diketahui dengan melihat *best practices*, menyimpan file CV dari karyawan atau dengan mengatur waktu untuk berbagi pengalaman antar karyawan
- (3) **Menetapkan kesenjangan pengetahuan, yaitu** perbedaan antara pengetahuan yang diperlukan dan yang dimiliki. Hal ini penting dalam kerangka KM. Penentuan dari kesenjangan ini dapat dicapai dengan sistem yang telah disebutkan pada butir 1 dan 2
- (4) **Pengembangan pengetahuan :** berdasarkan perbedaan antara pengetahuan yang dibutuhkan dan yang dimiliki, hal ini dapat ditentukan dengan melakukan pengembangan pengetahuan pada diri setiap karyawan. Pengembangan diri sendiri dapat dilakukan melalui riset, pendidikan, dan pelatihan (*training*) atau dengan melakukan studi kepuasan pelanggan.
- (5) **Akuisisi Pengetahuan:** Apabila pengembangan diri sendiri tidak memungkinkan, seseorang dapat memutuskan untuk mendapatkan pengetahuan dari tempat lain. Seseorang dapat menggunakan struktur organisasi dengan tujuan ini. Hal ini memungkinkan dengan cara menugaskan karyawan yang berkualitas, membeli lisensi atau paten, atau dengan membeli data survei pasar.
- (6) **Penguncian Pengetahuan :** Dalam penguncian pengetahuan, dapat diketahui bahwa pengetahuan yang telah berkembang telah berubah dalam format struktural dan sistematis, dimana hal ini menegaskan, pengetahuan ditentukan dan tersedia untuk siapa saja. Pengetahuan dapat dilakukan dengan alat struktural yang ada pada organisasi, contohnya adalah meminta patent atau menginstall intranet.

- (7) **Berbagi Pengetahuan** : aspek penting dalam pengetahuan adalah berbagi pengetahuan yang ada antar pegawai, antar pegawai dan manajer, antar departemen dan lain-lain. Hal ini dapat dilakukan dengan ,membuat project, rotasi pekerjaan, pertemuan ketika makan siang, atau pertemuan informal lainnya.
- (8) **Pemanfaatan Pengetahuan** : Hal ini harus jelas, bahwa pemanfaatan pengetahuan membentuk elemen sentral dalam proses KM. Penggunaan pengetahuan harus dipimpin dan dimotivasi oleh pihak manajemen
- (9) **Evaluasi Pengetahuan** : disini dijelaskan bahwa pengetahuan perlu dievaluasi dalam organisasi. Hasil evaluasi harus digunakan kembali sebagai input untuk penentuan pengetahuan yang ada dan yang diperlukan. Evaluasi dapat dilakukan dengan evaluasi proyek, audit internal dan eksternal, melaksanakan studi kepuasan konsumen atau *benchmarking*.

Langkah-langkah di atas, kiranya dapat diterapkan pada UKM di Indonesia, namun tentunya perlu penyesuaian dalam pelaksanaannya dengan melihat pada karakteristik pada UKM yang ada.

### **Daur Hidup Organisasi( Organizational Life Cycle) dan Pengetahuan**

Apabila Pengetahuan adalah faktor kunci dalam sumberdaya yang mendorong keunggulan bersaing suatu perusahaan, maka sangatlah penting pula untuk melihat bagaimana suatu perusahaan mengatur proses pengetahuannya. Dalam penerapan KM pada UKM, hal lain yang perlu diperhatikan pula adalah Daur Hidup Organisasi (Organizational Life Cycle, OLC), karena UKM dalam setiap tingkatan OLC, harus menerapkan proses pengetahuan yang berbeda ( Bryant, Colwell, 2002)

Perusahaan harus menyadari bagaimana mengatur pengetahuannya secara strategis. Pengetahuan harus dimasukkan tidak saja dalam strategi tingkat atas (*top-level strategy*) namun juga pada tingkatan menengah dan rendah (*middle and lower level*)

Terdapat tiga kunci proses pengetahuan yang secara konsisten terdapat dalam literature yaitu : penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge exploitation*) (Bryant, Colwell, 2002)

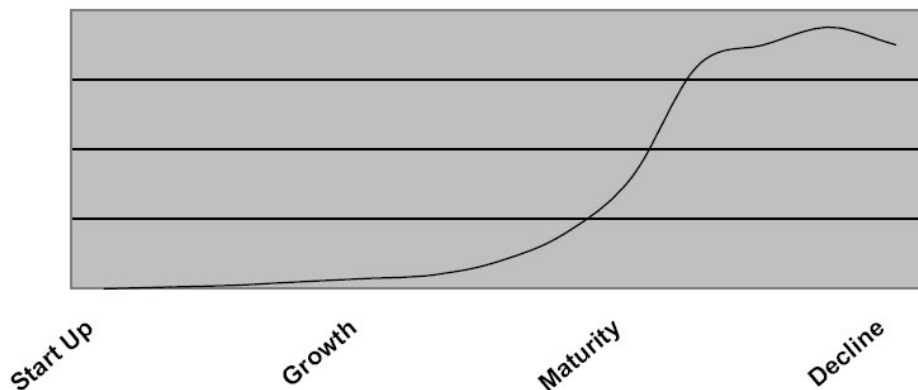
**Penciptaan (*Creation*)** : proses penciptaan adalah proses bagaimana suatu pengetahuan diciptakan melalui interaksi dengan orang lain dalam suatu organisasi (Crossan.et.al.1999)

**Pembagian (*Sharing*)** : proses pembagian pengetahuan, dimana menyangkut proses sosialisasi dan eksternalisasi yang mentransfer pengetahuan kepada anggota organisasi yang lain (Nonaka & Takeuci, 1995), karena diyakini bahwa pengetahuan akan lebih berharga apabila ditransfer atau dibagikan kepada seluruh anggota organisasi, akan tetapi sulit untuk dibagikan (Szulanski, 1995).

**Eksplorasi (*Exploiting*)** : proses eksploitasi pengetahuan, yaitu proses mengubah pengetahuan ke dalam sesuatu produk berharga (Nonaka & Takeuci, 1995). Penerapan ini difasilitasi melalui sistem yang dinamis yang memungkinkan ide yang dibagikan diubah menjadi produk.

### **Organizational Life Cycles**

Menurut Bryant & Colwell (2002) Terdapat kesepakatan dalam literatur manajemen, bahwa organisasi dalam kehidupan organisasi melalui tahapan-tahapan yang berbeda dalam daur hidupnya. Daur hidup ini sering digambarkan sebagai kurva S, dimana terdapat tahapan *start up*, yaitu tahapan dimana pertumbuhan lambat, selanjutnya diikuti dengan periode *growth* yang tinggi. Setelah pertumbuhan menjadi lebih lambat, organisasi memasuki tahapan *maturity*, dan diikuti oleh tahapan *decline*. Setelah tahapan ini organisasi dapat melalui tahap *renewal*, tahapan dimana organisasi berusaha untuk tetap exist.



**Gambar 2. Organizational Life Cycle**

Pegawai pada tahap *start up* memiliki sedikit penghalang dalam melakukan komunikasi yang efektif. Pengetahuan dibagi secara informal, dalam rapat karyawan dan dapat juga ketika makan siang. Ketika perusahaan sudah berkembang, dan bergerak pada tahap *growth*, kesulitan untuk saling mengenal meningkat dalam perusahaan. Peran menjadi semakin spesifik dan proses menjadi semakin formal. Perusahaan cenderung menjadi lebih terstruktur, karena itu pengetahuan yang ada tidak lagi dapat mengalir semudah tahap sebelumnya. Akhirnya pada tahap *maturity* dan *decline/renewal*, perusahaan dapat lebih memfokuskan untuk lebih memformalkan strukturnya dan memfokuskan pada penggunaan pengetahuan yang dimiliki dan mengubah ide dalam bentuk barang dan jasa. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Pengaruh OLC pada KM dan Entrepreneurial process

Life Cycle Stage	Entrepreneurial Process	Management Focus	Knowledge Emphasis
Start-up	Discovery	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resource acquisition</li> <li>▪ External opportunities</li> </ul>	Creation
Growth	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordination, cohesion, morale</li> <li>▪ Human resources</li> </ul>	Sharing
Maturity Decline/Renewal	Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalization, structure</li> <li>▪ Efficiency, productivity</li> </ul>	Sharing, Exploitation

Dalam tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam setiap tahapan dalam organisasinya menerapkan penekanan terhadap pengetahuan yang berbeda, demikian pula pengaruhnya terhadap proses entrepreneurialnya. Pada tahap *start-up* perusahaan lebih memfokuskan pada penciptaan pengetahuan, pada tahap *growth* pada membagi pengetahuan dalam organisasi, dan pada tahap *maturity decline/renewal* lebih memfokuskan pada eksploitasi atau penerapan dari pengetahuan yang dimiliki.

### Catatan Penutup

Karena sifatnya yang '*portable*', lincah, dan fleksibel, UKM telah menjadi andalan penggerak roda perekonomian tidak hanya di negara-negara berkembang, tetapi juga negara maju. Meskipun demikian, perkembangan UKM di negara berkembang, tidak terkecuali Indonesia, tidaklah semulus perkembangan UKM di negara maju. Selain perbedaan infrastruktur yang signifikan yang terjadi antara negara berkembang dan

negara maju, pola penerapan manajemen dalam pengelolaan UKM telah diindikasikan sebagai faktor yang memperlambat perkembangan entitas bisnis UKM di negara berkembang. Salah satu faktor kunci yang mendorong perkembangan UKM di negara maju adalah telah diterapkannya manajemen berbasis pengetahuan (*knowledge based management*) di negara-negara tersebut.

Organisasi yang dapat mengatur pengetahuannya (*Knowledge Management*) dengan baik dan lebih efektif dibandingkan dengan pesaingnya akan mampu untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Karena itulah KM telah menjadi rute baru bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dan hal ini adalah sesuatu yang perlu bagi perusahaan besar maupun kecil untuk mencapainya. Meskipun demikian, UKM dan perusahaan besar tidaklah sama. UKM tidak hanya berbeda dalam ukuran, tetapi juga karakteristik yang dimiliki, idealisme, dan kebutuhan, jika dibandingkan dengan perusahaan besar. Meskipun secara umum terdapat kesamaan, adanya variasi ini akan menyebabkan penerapan KM dalam UKM mungkin akan berbeda dengan perusahaan besar.

Secara umum, dapat diyakini bahwa jika penerapan KM dilakukan secara seksama, sepadan, dan berkelanjutan untuk sebagian besar UKM yang beroperasi di Indonesia, maka tataran *knowledge based economy* akan mampu dicapai secara lebih cepat. UKM yang memiliki kandungan KM yang kental dan bekerja pada lingkungan *knowledge based economy*, akan membawa setiap entitas bisnis UKM menjadi lebih berdaya saing (*more competitive*), lebih mampu bertahan hidup (*higher survivalability*), serta berkelanjutan (*more sustainable*). Pada akhirnya, UKM-UKM seperti ini akan mampu mendorong perekonomian nasional menjadi lebih dinamis dan berdaya saing, baik dalam tataran nasional (terhadap perusahaan besar), maupun regional dan global (terhadap *multinational corporations*).

## Daftar Pustaka:

Beijerse, R. ,2000, “Knowledge Management in Small and Medium-sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneur”, *Journal of Knowledge Management*, 4, 2, : 162-179.

Bob,Widyahartono, 2000, Pemberdayaan SDM Institusi Pemerintah Daerah membangun “Knowledge Based Economy”, Prosiding Kongres ISEI 2001, hal 311.

Bollinger, A.S., Smith, R.D., 2001, “ Managing Organizational Knowledge as A Strategic Asset”, *Journal of Knowledge Management*, 5, 1, 8-18

Bryant, Scott ; Ken Colwell.,2002., Strategic Knowledge Management In SMEs : Managing Knowledge Throughout The Organizational Life Cycle, Management Department Lundquist College of Business 1208 University of Oregon

Civi, E., 2000, “Knowledge management as competitive asset : a review”, *Marketing Intelligence & Planning*, 18, 4, 166-174.

Crossan, M. Lane, H. W., & White, R. E., 1999, An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*. 24, 522-537.

Finn, W., Phillips, T., 2002, “Know Your Assets”, *Director*, 55, 11, 80-84.

Made Sudiarsa, 2004, Sambutan Staff Ahli Menteri Negara Koperasi dan UKM, Lokakarya Nasional Indonesia Tantangan Bagi Usaha Kecil dan Menengah Dalam Menghadapi Integrasi Global dan Otonomi Daerah, Jakarta 9 Juni 2004.

McAdam, R. and Reid, R. 2001, SME and Large Organisation Perception of Knowledge Management : Comparisons and Contrasts, *Journal of Knowledge Management*, 5, 3, 231-241.

Menkhoff,Thomas., Chay Yue Wah., Benjamin Loh., 2004., Notes from ‘Intelligent Island’: Towards Strategic Knowledge Management In Singapore’s Small Business Sector, 1/2004, 1-26

Szulanski, G., 1996., Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. 17(Special Issue), 27-43.

Wiig, K.M., 1997., Knowledge Management : An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, 1, 1, 6-14.

Wong, Kuan Yew, Elaine Aspinwall., 2004., Characterizing Knowledge Management in The Small Business Environment, *Journal of Knowledge Management*, 8, 3, 44-61