



**KONSTRUKSI PENGELOLAAN  
ASET PENGETAHUAN PADA USAHA PERSEORANGAN  
"TOWILA BORDIR" DI KOTA PROBOLINGGO**

***CONSTRUCTION MANAGEMENT  
KNOWLEDGE ASSETS ON INDIVIDUAL BUSINESS  
"TOWILA EMBROIDERY" IN THE CITY PROBOLINGGO***

**TESIS**

**Nama : Ilmiyah**

**NIM : 120920101006**

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Mendengar lagi Maha Melihat dan atas segala limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Dalam penulisan tesis ini, tentunya banyak pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang tiada hingganya kepada :

1. Dr Djoko Poernomo, M Si. selaku Dosen Pembimbing Utama
2. Dr Zarah Puspitaningtyas, SE., M Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka saran dan kritik yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan selanjutnya.

Probolinggo, 05 Maret 2015

**DAFTAR ISI**

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
ABSTRACT .....	v
ABSTRAK .....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Pembatasan Masalah.....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	11
1.5 Manfaat Penelitian .....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	13
2.1 Kajian Teori Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan .....	13
2.1.1 Kostruksi.....	13
2.1.2 Aset Pengetahuan .....	17
2.1.3 Manajemen .....	23
2.1.4 Manajemen Pengetahuan.....	24
2.1.5 Usaha Perseorangan.....	30
2.2. Penelitian Terdahulu .....	34
2.3 Kerangka Berpikir .....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Paradigma Penelitian .....	44
3.2 Tipe dan Jenis Penelitian .....	45
3.3 Informan .....	47
3.4 Unit Analisis .....	49
3.5 Fokus Penelitian .....	49
3.6 Waktu Penelitian.....	49
3.7 Lokasi Penelitian .....	50

3.8 Metode Pengumpulan Data .....	51
3.9 Teknik Analisis Data .....	53
3.10 Keabsahan Data .....	55
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
4.1 Perkembangan Usaha Perseorangan Bordir di kota Probolinggo.....	56
4.1.1 Profil Umum Usaha Perseorangan Bordir di kota Probolinggo56	
4.1.2 Produk Unggulan Daerah .....	57
4.1.3 Kebijakan Pemerintah Terhadap Pengembangan Usaha Perseorangan Bordir di kota Probolinggo .....	60
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
5.1 Profil Lokasi Penelitian .....	67
5.1.1 Profil Usaha Perseorangan Towila Bordir.....	67
5.1.2 Proses Pembordiran Usaha Perseorangan Towila Bordir.....	68
5.1.3 Pelaku Usaha Bordir.....	70
5.1.4 Menjalin Sinergi (kemitraan) .....	71
5.2 Proses Perencanaan Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir.....	72
5.3 Proses Pengorganisasian Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir.....	78
5.4 Proses Pelaksanaan (Aktualisasi) Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir .....	85
5.5 Pengawasan dan Pengendalian Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir .....	89
5.6 Model Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir.....	92
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>103</b>
6.1 Kesimpulan .....	103
6.2 Saran-Saran.....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

1.1	Data Usaha Kecil Bordir di Kota Probolinggo .....	6
2.2	Sumber Daya Berwujud.....	20
2.3	Sumber Daya Tidak Berwujud .....	21
2.4	Data Penelitian Terdahulu .....	39
2.5	Data Penelitian Terdahulu .....	36
3.5	Kriteria Pemilihan Informan Penelitian.....	48
3.6	Rencana Jadwal Kegiatan Penelitian .....	50
4.7	Pemetaan Usaha Perseorangan Bordir di Kota Probolinggo .....	63

**DAFTAR GAMBAR**

2.1 Piramida Pengetahuan .....	19
2.2 Penciptaan <i>knowledge management</i> .....	28
2.3 Kerangka Berfikir .....	42
3.4 Model Analisis Data Interaktif .....	54
5.5 Pola Pengorganisasian Usaha Perseorangan Towila Bordir .....	76
5.6 Model Konversi <i>Knowledge</i> .....	92
5.7 Model Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir .....	96

## ABSTRAK

Pengetahuan merupakan aset utama pada usaha perseorangan bordir. Gagasan mengenai pengelolaan aset pengetahuan ini merupakan hal baru, masih terbatas penelitian mengenai bagaimana organisasi menciptakan dan memproses pengetahuan sehingga menjadi sumber inovasi yang sangat penting. Dengan pertimbangan tersebut, maka penelitian mengenai pengelolaan pengetahuan ini, dilakukan pada usaha perseorangan Towila Bordir yang mempunyai karakteristik bersaing melalui inovasi.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah: “Bagaimana Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir di kota Probolinggo?” Jenis penelitian ini kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus.. Informan kunci adalah administrator Towila Bordir dan informan pendukung pada penelitian ini adalah karyawan Towila Bordir dan administrator usaha perseorangan bordir lain yang ada di kota Probolinggo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengelolaan aset pengetahuan pada usaha kecil bordir di kota Probolinggo dilakukan dengan menggunakan 4 fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian/pengawasan, proses pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir tersebut berjalan relatif stagnan dan kondisi usaha bordir secara keseluruhan belum berkembang secara optimal. Bordir hanya digeluti sejumlah ibu-ibu yang bekerja secara sambilan, dan belum menjadi sumber penghasilan utama mereka. Sehingga inovasi sangat terbatas dan hasil produksi bordir di Towila Bordir masih belum memiliki motif-motif bordir khas yang menonjol, Hal ini bukan berarti Towila Bordir tidak memiliki kelebihan, justru disinilah kelebihanannya dalam kondisi manajemen usaha yang sangat sederhana dan terbatas, Towila Bordir mampu bertahan hidup cukup lama dengan menjalin kemitraan pada usaha membordirnya.

Kata Kunci : Aset pengetahuan, Manajemen, Usaha Perseorangan Bordir

## ABSTRACT

Knowledge is a major asset to the individual business embroidery. The idea of managing knowledge assets is a new thing, it is still limited research on how organizations create and process knowledge to become a very important source of innovation. With these considerations, the study of knowledge management, conducted in private enterprise which has the characteristics Towila Embroidery compete through innovation.

Formulation of the problem in this research is: "How Knowledge Asset Management Construction of Individual Business Towila On Embroidery in Probolinggo?" This type of qualitative research using case studies .. The key informant was administrator Towila Embroidery and support informants in this study were employees Towila Embroidery and other embroidery individual business administrator in Probolinggo

The results showed that the management of knowledge assets in small businesses in Probolinggo embroidery done using four functions of management: planning, organizing, implementing, and controlling / monitoring, asset management process knowledge on individual effort Towila Embroidery is running relatively stagnant and business conditions overall embroidery not develop optimally. Embroidery only cultivated a number of mothers who work out at times, and not become their main source of income. So that innovation is very limited and results in the production of embroidery Embroidery Towila still have distinctive embroidery motifs are prominent, This does not mean Towila Embroidery has no advantages, it is where the excess in business management conditions are very simple and limited, Towila Embroidery able to survive long enough to establish a partnership in the embroidery business

Keywords: Asset knowledge, Management, Business Individual Embroidery

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Dalam era *knowledge based economy* ini, di samping mengelola *tangible asset*, perusahaan perlu mengelola *intangibile asset*, seperti misalnya *knowledge* yang dimiliki seluruh karyawan perusahaan sebagai modal berinovasi. (Davenport & Prusak, 1998) mengemukakan bahwa aset pengetahuan dapat menjadi keunggulan bersaing suatu organisasi. Aset pengetahuan juga merupakan elemen kunci dalam memfasilitasi proses penciptaan pengetahuan pada suatu organisasi. Aset pengetahuan merupakan *input*, *output*, dan elemen moderator bagi proses penciptaan pengetahuan. (Nonaka *et al.*, 1995).

Seperti *input* dan *output* dalam ekonomi *neoklasik*, aset pengetahuan sering kali nirwujud, *tacit*, dan dinamis. Aset pengetahuan tersebut tidak mudah diperjualbelikan (Teece, 1998). Hingga saat ini masih terbatas ketersediaan perangkat dan sistem yang efektif untuk mengevaluasi dan mengelola aset pengetahuan tersebut. Karena itu perlu dikembangkan sebuah sistem untuk mengevaluasi dan mengelola aset pengetahuan organisasi lebih efektif.

Pengelolaan aset pengetahuan adalah proses penciptaan pengetahuan yang dicapai melalui pengenalan hubungan yang sinergis antara *tacit* dan eksplisit. Data dan informasi kemungkinan relatif mudah dikelola, sedangkan “pengetahuan” mungkin akan sukar sekali dikelola karena yang “eksplisit” dari individual hanya sekitar 20 % saja, sedangkan yang 80 % masih dalam bentuk “*tacit*”. Manajemen pengetahuan ditujukan untuk membuat organisasi belajar (*learning organization*) sehingga bekerja dan belajar merupakan hal yang sama dalam suatu institusi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berdasarkan nilai-nilai tertentu

Pada dasarnya bagaimana strategi organisasi mengelola pengetahuan terbagi atas dua ekstrim: strategi kodifikasi (*codification strategy*) dan strategi personalisasi (*personalization strategy*). Bila pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati (*codified*) dan disimpan dalam basis data

sehingga para pencari pengetahuan yang membutuhkannya dapat mengakses pengetahuan tersebut, maka cara mengelola seperti ini dikatakan menganut strategi kodifikasi. Namun pengetahuan tidak terdiri dari hanya eksplisit saja, melainkan juga pengetahuan terbatinkan, pengetahuan terbatinkan amat sangat sulit diterjemahkan ke dalam bentuk eksplisit. Oleh sebab itu pengetahuan-pengetahuan dialihkan dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan personal yang intensif, jadi disini fungsi utama jaringan komputer (intranet atau internet) disini bukan saja untuk menyimpan pengetahuan melainkan juga untuk memfasilitasi lalu lintas atau komunikasi di antara individu atau peneliti dalam organisasi yang sedang melakukan kegiatan penelitian baik mencari informasi atau memanfaatkan pengetahuan-pengetahuan baru untuk menunjang kegiatan penelitiannya. (Setiarso, 2003).

Untuk memahami bagaimana aset pengetahuan diciptakan, diakuisisi, dan dieksploitasi, (Nonaka *et al*,1995) menyatakan bahwa aset pengetahuan dikelompokkan dalam empat bagian, yaitu aset pengetahuan *eksperiensial*, konseptual, sistemik, dan rutin. Lebih lanjut dikemukakan juga kerangka teoritis untuk mengidentifikasi hubungan antara aset pengetahuan dan penciptaan pengetahuan. Aset pengetahuan pada hakikatnya sebagian besar sudah ada di dalam kepala manusia dalam bentuk *tacit knowledge*, kemudian pengetahuan dapat juga dikembangkan dengan cara mengikuti pameran-pameran, menyimak berbagai berita di televisi, membaca berbagai majalah, koran dan sejenisnya serta mengikuti pelatihan-pelatihan. Akumulasi pengetahuan, keahlian atau ketrampilan, pengalaman dan bakat akan mampu memberi potensi yang cukup bagi pengrajin bordir, untuk menghasilkan bordir inovatif bernilai seni tinggi. Keahlian atau keterampilan sulit ditiru oleh pesaing, karena sifatnya *tacit* dan dibentuk dari pengalaman yang cukup dan kemudian didukung oleh pengetahuan yang memadai, maka terbentuklah pengrajin bordir yang profesional.

Gagasan mengenai pengelolaan aset pengetahuan ini merupakan hal baru, masih terbatas penelitian mengenai bagaimana organisasi menciptakan dan memproses pengetahuan sehingga menjadi sumber inovasi yang sangat penting. Dengan pertimbangan tersebut, maka penelitian mengenai pengelolaan

pengetahuan ini, dilakukan pada usaha kreatif bordir yang mempunyai karakteristik bersaing melalui inovasi. Kerajinan bordir dipilih sebagai objek studi karena rentannya usaha kerajinan bordir, dalam menghadapi persaingan global yang makin ketat, sehingga perlu segera diupayakan peningkatan kemampuan inovasinya, agar mampu meningkatkan keunggulan bersaingnya.

Secara umum, kerajinan bordir dapat dikelompokkan ke dalam usaha kerajinan rakyat, yang telah berjalan cukup lama di Indonesia. Dikatakan sebagai kerajinan rakyat, karena biasanya dikerjakan oleh rakyat, yang masuk kategori lapisan menengah ke bawah, proses pembuatan bordir atau “membordir” dikerjakan secara manual, menggunakan teknologi sederhana. Kualitas bordir sangat beragam tergantung pada kombinasi bakat, pengalaman, ketrampilan dan pengetahuan dari yang membuat (pengrajin bordir) ([www.apqc.org](http://www.apqc.org)).

Potensi untuk memunculkan kreatifitas para pengrajin bordir dapat datang dari kombinasi sumber daya, kapabilitas dan pengetahuan yang dimiliki. Kombinasi atau perpaduan antara sumber daya, kapabilitas dan pengetahuan yang tepat akan melahirkan keunggulan bersaing. Oleh sebab itu, terdapatnya kumpulan sumber daya, kapabilitas dan pengetahuan yang tepat dan terus berkembang dinamis, untuk merespon perubahan-perubahan pasar, dapat dimanfaatkan guna mewujudkan kinerja bisnis atau usaha yang tinggi.

Dalam industri bordir, sumber daya unik sangat dibutuhkan, mengingat bordir termasuk salah satu produk kreatif bernilai seni, yang basisnya adalah perpaduan antara talenta/bakat, pengalaman, keahlian atau keterampilan dan pengetahuan, sebagai sumber daya yang tidak berwujud, serta sumber daya berwujud lainnya, misalnya peralatan membuat bordir (bahan baku kain, jarum, benang, mesin bordir).

Pengalaman dan keahlian diperoleh dari cukup lamanya pengrajin bordir berkecimpung dalam proses produksi bordir, selain mengikuti pelatihan-pelatihan, bakat diperoleh dari gen yang diturunkan oleh orang tua. Fakta yang dapat diperlihatkan bahwa, telah terbentuk pengrajin bordir profesional, yakni bordir yang desain, motif/corak dan perpaduan warna benang selalu baru dan memiliki nilai seni tinggi sehingga menarik bagi konsumen untuk membelinya. Jadi, dapat

dikatakan bahwa sumber daya unik dalam industri bordir dapat dilihat dari proses produksi dan hasil produksi, khususnya pada bordir manual yang dapat dibedakan dengan bordir lainnya.

Selain sumberdaya unik, kerajinan bordir juga membutuhkan kapabilitas yaitu kecakapan atau kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan masing-masing sumber daya perusahaan yang ada untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Kapabilitas berkembang sepanjang waktu sebagai hasil interaksi yang dapat menghasilkan keunggulan atas saling berhubungan antara sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang didasarkan pada pengembangan, transmisi dan pertukaran atau *sharing* informasi dan pengetahuan yang dibawa oleh personil perusahaan.

Bordir merupakan hiasan diatas kain atau bahan lain yang dibuat menggunakan jarum jahit dan benang dalam berbagai variasi warna dengan tujuan untuk mempercantik tampilan kain. Pembuatan bordir dapat dilakukan menggunakan mesin bordir manual maupun mesin bordir otomatis yang dijalankan dengan program komputer dan diaplikasikan pada produk fashion pria maupun wanita seperti kebaya, baju, tas, kerudung, mukena serta berbagai perlengkapan rumah tangga seperti taplak dan gorden. Produk bordir di Indonesia biasanya dalam bentuk mukena, jilbab, dan kain termasuk kebaya. Dalam perkembangannya, bordir Indonesia menghadapi beberapa kendala yang kerap muncul antara lain baik dalam bidang pemasaran, produksi, maupun keuangan/permodalan. Pemasaran kain bordir baik di dalam negeri maupun di luar negeri biasanya masih dilakukan sendiri oleh pengusaha bordir. Selain itu pengusaha bordir memiliki *bargaining position* di negara tujuan yang rendah terhadap pedagang di pasar tujuan, sehingga mereka tidak bebas dalam menetapkan harga jual produk ([www.apqc.org](http://www.apqc.org)).

Salah satu produk bordir yang terkenal di pasar domestik maupun internasional yaitu berupa bordir kawolu yang dihasilkan oleh para pengrajin bordir dari daerah Kawolu, Tasikmalaya, Jawa Barat. Seni membordir yang berkembang di Tasikmalaya ini banyak mendapat pengaruh dari kebudayaan cina yang kemudian mengalami penyesuaian dengan budaya setempat yang terkenal

dengan karakter religiusnya. Selain daerah kawolu, terdapat pula sentra produksi bordir di wilayah lain yaitu di kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Motif bordir kudus yang sebagian besar dihasilkan oleh home industri dengan mesin bordir bertenaga listrik dikenal lebih halus dibandingkan dengan kerajinan bordir dari kota lain, tidak heran jika bordir kudus sangat terkenal sebagai motif bordir alusan

Kendala yang sering terjadi pada usaha perseorangan bordir di daerah lain, adalah pertama kualitas sumber daya manusia yang terbatas menyebabkan kurangnya penguasaan pengetahuan sehingga sulit menerima metode baru, kedua tidak adanya alat atau *tools* dalam menerapkan *knowledge management* pada usaha perseorangan bordir, ketiga adanya anggapan bahwa *knowledge management* membutuhkan modal yang besar. Pada sisi produksi, pengusaha bordir saat ini menghadapi kendala kurangnya tenaga terampil yang mengerjakan bordir akibat banyaknya tenaga terampil bordir yang bekerja di Singapura dan Malaysia. Disamping itu, kebutuhan akan bahan baku bordir yang baik dan berkualitas tinggi (seperti benang emas) harus didatangkan dari Singapura sehingga harganya cukup tinggi. Sementara naiknya BBM dan tarif dasar listrik turut serta mempengaruhi biaya produksi bordir. Dan seperti halnya usaha perseorangan lainnya, salah satu kendala yang paling umum adalah manajemen, pasar, kualitas, tenaga ahli, desain, manajemen, keterbatasan modal .

Sedangkan di kota Probolinggo, walaupun bukan sentra bordir seperti kota lain, akan tetapi produk bordir di kota Probolinggo perkembangannya cukup stabil, dan juga produk bordir, menjadi salah satu produk unggulan di kota probolinggo, walaupun hasil bordiran tidak memiliki kekhasan tersendiri, bordir yang identik dengan motif kebaya dapat ditemui di kota Probolinggo. Setiap pengrajin-pengrajin bordir mempunyai ciri khas yang berbeda satu sama lain. Bordiran yang dihasilkan kebanyakan merupakan perpaduan dari beberapa motif bordir dari daerah lain, hal inilah yang membuat produk bordir menjadi beragam. Rancangan corak dan model kebaya-nya cukup kreatif sehingga banyak diminati masyarakat. Tak hanya kebaya bordir, tersedia pula kerudung, selendang, mukena, souvenir dan *handycraft* lainnya, keunikan lainnya terletak pada motif bordir mengikuti perkembangan mode yang lagi tren saat ini, bordiran yang dihasilkan

rapi dan halus serta perpaduan warna benang juga disesuaikan dengan warna dasar kain sehingga dapat menghasilkan bordiran yang bagus dan tidak mencolok.

Perkembangan usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo tersebar di 5 Kecamatan yakni Kecamatan Kanigaran, Wonoasih, Mayangan, Kedopok dan Kademangan. Fakta yang ada, menunjukkan bahwa usaha bordir di kota Probolinggo dapat dikategorikan sebagai perusahaan perseorangan karena bentuk usahanya kecil, kegiatan bisnisnya menjadi milik serta tanggungan dari pemiliknya secara pribadi dan kecenderungan usaha bordir dikelola oleh keluarga. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan kota Probolinggo, jumlah pengrajin bordir yang tercatat atau terdaftar sebagai usaha perseorangan bordir adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.1 Data Usaha Perseorangan Bordir di kota Probolinggo**

No	Nama Usaha	Jenis Usaha	Administrator	Bentuk Usaha	Kecamatan
1	Bordir	Bordir	M Erfan	Perorangan	Kademangan
2	Kecubung	Bordir	Siti Fatimah	Perorangan	Kanigaran
3	NSP Collection	Bordir	Purwatiningsih	Perorangan	Kanigaran
4	Sari Dewi	Bordir	Dewi Ana Maria	Perorangan	Kanigaran
5	PD. Sojera Swajaya	Bordir	Ramesh Jethanan	UD	Kanigaran
6	Rizza Bordir	Bordir	Afifah Toenisia	CV	Kanigaran
7	Bordir	Bordir	Eni	Perorangan	Kedopok
8	Bordir	Bordir	Tatik	Perorangan	Kedopok
9	Bordir	Bordir	Tuhanip	Perorangan	Kedopok
10	Bordir	Bordir	Hanipa	Perorangan	Kedopok
11	Towila Bordir	Bordir	Hj Towila	UD	Wonoasih
12	UD. Dhea Bordir	Bordir Batik	A Hasan Saleh	CV	Wonoasih
13	Kurnia Bordir	Bordir	Hj Sutiah	Perorangan	Kanigaran
14	Wasis Bordir	Bordir Batik	Siswanto	Perorangan	Kanigaran
15	UD Manggur	Bordir Batik	Siti Malikhah	Perorangan	Kademangan

Sumber: Diskoperindag Kota Probolinggo, 2014

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa jumlah usaha perseorangan bordir yang tercatat di Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Probolinggo di 4

Kecamatan sebanyak 15 unit. Sebaliknya dari hasil observasi awal yang dilakukan peneliti pada bulan Februari 2014, melalui wawancara secara mendalam dengan ketua paguyuban bordir "Ibu Hj Towila" yang juga salah satu pemilik usaha bordir di kota Probolinggo, perkembangan usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo mengalami penurunan, dari 15 unit usaha yang ada, hanya 7 unit usaha yang fokus usahanya, memproduksi bordir, unit usaha yang lain, tidak lagi efektif memproduksi bordir, tetapi lebih fokus pada usaha konveksi dan batik.

Hasil observasi peneliti dengan datang langsung dan melakukan wawancara tertutup pada beberapa usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo, menunjukkan beberapa kelemahan usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah:

- a) Sumber daya berwujud (keuangan, tempat produksi, peralatan produksi) dan sumber daya tidak berwujud (misalnya jaringan pasar) yang dimiliki sangat terbatas. Keterbatasan ini telah menyebabkan produksi tersendat, belum optimal dan jaringan pasar masih sangat lokal.
- b) Proses produksi bordir (khususnya bordir manual) membutuhkan waktu yang lama. Hasil observasi di industri bordir di kota Probolinggo yang terletak di Kelurahan Sumber Taman Kecamatan Wonoasih memperlihatkan bahwa, untuk menghasilkan satu lembar kain bordir membutuhkan waktu lima sampai 1 minggu. Realita ini disebabkan proses membordir butuh waktu lama, karena dikerjakan secara manual biasanya proses membordir dalam satu bulan, pengrajin bordir dibantu oleh 6 orang pegawai hanya dapat menghasilkan 50 sampai 60 kain bordir. Oleh karena itu, penghasilan pengrajin bordir, tidak dapat digunakan sepenuhnya sebagai modal kerja untuk produksi berikutnya, sebab sebagian untuk kebutuhan hidup sehari-hari. Fakta ini jelas mengganggu kelancaran produksi bordir.
- c) Keterbatasan pengetahuan para pengrajin bordir yang umumnya berpendidikan formal paling tinggi lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) atau yang sederajat banyak menghambat munculnya orientasi kewirausahaan, pengelolaan sumber daya yang efektif, dan inovasi produk yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja usaha.

- d) Kecenderungan para pengrajin bordir adalah orang-orang yang sudah dewasa atau cenderung sudah tua. Kebanyakan orang-orang tua yang membuat desain atau pola-pola yang dibuat secara manual berikut tata warna (*intangibles*), sementara anak-anak muda meneruskan tahapan pekerjaan berikutnya (*tangibles*).

Dari sejumlah kelemahan para pengrajin bordir di kota Probolinggo, akan memberi ancaman serius di masa datang, terhadap keberlanjutan usaha, pengembangan usaha, dan proses regenerasi, apabila tidak segera dicari pemecahan yang efektif. Oleh sebab itu, jika pemberi modal yang sekaligus bertindak sebagai pengrajin bordir ini bangkrut maka sejumlah pengrajin bordir rumahan akan bangkrut pula. “Umumnya satu unit usaha mempunyai pengrajin bordir berkisar antara 5 sampai dengan 10 pengrajin bordir rumahan”, demikian kata “Dendik Sunardi” Staf Bidang Industri Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Probolinggo. Berarti menurut peneliti jika di kota Probolinggo terdapat 7 unit usaha perseorangan bordir yang beroperasi, maka diperkirakan terdapat 56 pengrajin bordir rumahan yang akan kehilangan pekerjaan “mbordir” ketika usaha perseorangan bordir terdaftar bangkrut.

Fakta terdapatnya sejumlah kelemahan dan persoalan serius pada para pengrajin bordir di kota Probolinggo yang memberi implikasi buruk berikutnya, memperlihatkan bahwa sumber daya pengetahuan, kapabilitas, ide dan kreativitas sangat penting bagi para pengrajin bordir yang masuk kategori usaha mikro, agar dapat melahirkan produk-produk inovatif, maka pengelolaan aset pengetahuan dalam sebuah perusahaan menjadi semakin penting, sejatinya perusahaan sudah memiliki aset pengetahuan, namun pada kenyataannya aset pengetahuan tersebut tidak digunakan secara maksimal dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem untuk mengelola aset pengetahuan tersebut

Salah satu usaha bordir di kota Probolinggo yang menurut peneliti menarik untuk diteliti adalah usaha perseorangan Towila Bordir, usaha milik Ibu Hj Towila ini, sudah cukup lama menggeluti usaha bordir, pada saat usaha bordir sejenis yang ada di kota Probolinggo banyak mengalami kebangkrutan, dan banyak pula usaha perseorangan yang awalnya memproduksi bordir saja beralih

menggeluti produk kerajinan lain seperti batik dan konveksi, karena kurangnya inovasi pada produk bordir yang dihasilkannya, menyebabkan produk bordir sepi peminat di kota Probolinggo, akan tetapi usaha perseorangan Towila Bordir mampu bertahan hidup sampai saat ini, dengan hanya memproduksi produk bordir saja, bila dibandingkan dengan rekannya sesama usaha perseorangan bordir, Towila Bordir memiliki beberapa keunggulan diantaranya adalah

- 1). Ibu Hj Towila sebagai pemilik Towila Bordir, memiliki strategi dalam mempertahankan usahanya, dikala produk bordir di kota Probolinggo sepi peminat beliau mampu mempertahankan usaha bordirnya dengan cara membangun jaringan menjadi mitra usaha pada sebuah perusahaan konveksi besar dengan hanya menerima jasa membordir saja.
- 2). Dalam hal menjaga kualitas hasil bordirannya Hj Towila sangat telita dalam memeriksa hasil bordiran dari para karyawannya, hal ini beliau lakukan untuk menjaga keberlanjutan kerjasamanya sebagai mitra usahanya
- 3). Dan keunggulan lain yang tidak kalah pentingnya adalah Towila Bordir selalu menyelesaikan jasa membordirnya tepat waktu, sehingga mitra usahanya yaitu perusahaan besar senang bekerjasama dengan Towila Bordir,

Selain memiliki beberapa keunggulan Towila Bordir juga memiliki satu kelemahan yaitu mereka baik karyawan maupun pemiliknya Hj Towila tidak menyadari bahwa mereka memiliki aset pengetahuan berupa *tacit knowledge* yang perlu dikelola dan dimanfaatkan untuk mengembangkan Towila Bordir, oleh karena itu mereka tidak bisa mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya dengan maksimal, jika mereka dapat mengelola dan memanfaatkan aset pengetahuan yang dimilikinya dengan maksimal sebagai implikasinya adalah terciptanya inovasi dan ide-ide kreatif pada motif bordir yang dihasilkannya, pada akhirnya lahirlah produk bordir khas yang unik dan menonjol.

Gambaran peneliti pada penelitian ini akan menceritakan kondisi sesungguhnya tentang lokasi penelitian yaitu usaha perseorangan Towila Bordir, tentang “Bagaimana proses konstruksi pengelolaan aset pengetahuan usaha perseorangan Towila Bordir dilakukan? Bagaimana cara memperoleh aset pengetahuan baru, baik diperoleh dari lingkungan internal maupun eksternal usaha

perseorangan Towila Bordir, kemudian dikombinasikan dengan aset pengetahuan lama yang berupa tacit knowledge, sehingga menjadi aset pengetahuan usaha perseorangan Towila Bordir?. Dan bagaimana proses aktualisasi aset pengetahuan tersebut dibagikan kepada para pengrajin (karyawan Towila Bordir) yang membutuhkan. Selanjutnya hal yang terpenting lagi, selama proses konstruksi pengelolaan aset pengetahuan tersebut dilakukan, administrator usaha sebagai pemimpin juga harus mengontrol dan mengendalikan, agar penyaluran aset pengetahuan tersebut, sampai kepada orang yang tepat, dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Proses tersebut merupakan metode agar usaha perseorangan Towila Bordir selalu memiliki energi untuk melakukan kreasi dan inovasi dalam waktu yang cepat sehingga pada akhirnya harapan peneliti, dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan bagi usaha perseorangan Towila Bordir untuk dapat mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya guna mempertahankan daya hidupnya.

Alasan peneliti memilih lokasi penelitian pada usaha perseorangan Towila Bordir, karena peneliti ingin mengetahui lebih dalam tentang perkembangan usaha perseorangan Towila Bordir, walaupun lokasi yang dipilih bukanlah perusahaan yang memiliki produk bordir yang unik dan belum bisa bersaing dengan produk bordir dari daerah lainnya, akan tetapi usaha perseorangan Towila Bordir mampu bertahan hidup puluhan tahun, kondisi tersebut menurut peneliti merupakan fenomena sosial unik yang perlu dikaji secara mendalam, kemudian pertanyaan yang muncul adalah, mengapa usaha perseorangan Towila Bordir tidak mampu berkembang dan bersaing dengan produk bordir dari daerah lain? Dan mengapa usaha perseorangan Towila Bordir bisa bertahan hidup puluhan tahun dalam kondisi stagnan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, peneliti mencoba mengupas secara mendalam dari sisi sumber daya yang tidak berwujud salah satunya adalah aset pengetahuan yang ada pada usaha perseorangan Towila Bordir di kota Probolinggo, dengan judul **“Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan “Towila Bordir” di Kota Probolinggo ”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang, rumusan masalah pada penelitian ini adalah: **“Bagaimana konstruksi pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan “Towila Bordir” di kota Probolinggo?”**

## 1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini, dibatasi pada:

1. Bagaimana merencanakan memperoleh aset pengetahuan, agar dapat dikelola menjadi pengetahuan baru pada usaha perseorangan “Towila Bordir”?
2. Bagaimana mengorganisir aset pengetahuan baru, pada usaha perseorangan “Towila Bordir”?
3. Bagaimana mengimplementasikan/memanfaatkan aset pengetahuan baru tersebut, pada usaha perseorangan “Towila Bordir”?
4. Bagaimana mengendalikan pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan “Towila Bordir”?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Setiap aktifitas yang dilakukan pasti mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai, begitu pula dengan penelitian ini. Berdasarkan rumusan masalah dan pembatasan masalah tersebut, penelitian ini, bertujuan mengungkap dan menjelaskan secara detail, tentang proses konstruksi pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan “Towila Bordir” di kota Probolinggo.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Memberikan tambahan informasi dan pengetahuan yang dapat memperkaya literatur tentang pengelolaan aset pengetahuan khususnya teori kajian khusus tentang kriteria perusahaan berdasarkan, *informational capability* yakni kemampuan informatik dalam menemukan sumber, menggali kedalaman, dan

mempelajari informasi sehingga menjadi pengetahuan, serta *innovational capability* yakni kemampuan inovasi yang mendorong pengetahuan dan peralatan yang dimiliki menjadi sebuah proses produksi yang bernilai baru.

## 2. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi tambahan khasanah ilmu pengetahuan dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya khususnya tentang konstruksi pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan bordir yang ada di kota Probolinggo khususnya usaha perseorangan "Towila Bordir"

## 3. Manfaat Praktis

Memberikan tambahan kajian teori tentang *knowledge management* di sektor usaha perseorangan yang selalu dikaitkan dengan kemampuan inovasi untuk penyusunan kebijakan tentang pengembangan inovasi perusahaan sehingga mampu bersaing dengan industri kreatif dari daerah lain dengan produk sejenis sehingga mampu menghadapi persaingan yang ketat dipasar global. penelitian ini ditujukan kepada pemerintah daerah sebagai masukan penting yang dapat dijadikan pertimbangan dalam merancang kebijakan (misalnya pembinaan) menjaga kelestarian usaha perseorangan bordir diwilayahnya mengingat didalamnya terdapat tiga kepentingan sekaligus, yakni kepentingan ekonomi/bisnis, sosial, dan kebudayaan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan

##### 2.1.1 Konstruksi

Menurut paham konstruktivis pengetahuan merupakan konstruksi (bentukan) dari orang yang mengenal sesuatu (skemata). Kontruksi berarti bersifat membangun, dalam konteks filsafat pendidikan, Konstruktivisme merupakan landasan berfikir (filosofi) pembelajaran konstektual yaitu bahwa pengetahuan dibangun oleh manusia sedikit demi sedikit, yang hasilnya diperluas melalui konteks yang terbatas dan tidak sekonyong-konyong. Pengetahuan bukanlah seperangkat fakta-fakta, konsep, atau kaidah yang siap untuk diambil dan diingat. Manusia harus mengkontruksi pengetahuan itu dan memberi makna melalui pengalaman nyata (Paul & Doyle. 1986).

Teori Konstruktivisme didefinisikan sebagai pembelajaran yang bersifat generatif, yaitu tindakan mencipta sesuatu makna dari apa yang dipelajari. Konstruktivisme sebenarnya bukan merupakan gagasan yang baru, apa yang dilalui dalam kehidupan kita selama ini merupakan himpunan dan pembinaan pengalaman demi pengalaman. Ini menyebabkan seseorang mempunyai pengetahuan dan menjadi lebih dinamis. Pendekatan konstruktivisme mempunyai beberapa konsep umum yaitu seseorang aktif membina pengetahuan berdasarkan pengalaman yang sudah ada. Dalam konteks pembelajaran, seseorang seharusnya membina sendiri pengetahuan mereka. Pentingnya membina pengetahuan secara aktif oleh diri sendiri melalui proses saling memengaruhi antara pembelajaran terdahulu dengan pembelajaran terbaru (Suparno & Pau., 1997).

Unsur terpenting dalam teori ini ialah seseorang membina pengetahuan dirinya secara aktif dengan cara membandingkan informasi baru dengan pemahamannya yang sudah ada. Ketidakseimbangan merupakan faktor motivasi pembelajaran yang utama. Faktor ini berlaku apabila seorang pelajar menyadari gagasan-gagasannya tidak konsisten atau sesuai dengan pengetahuan ilmiah.

Bahan pengajaran yang disediakan perlu mempunyai perkaitan dengan pengalaman individu untuk menarik minat mereka. Perspektif atau pendekatan pendidikan berkembang dan berubah dari waktu ke waktu. Perspektif pendidikan saat ini, perkembangannya tidak terlepas dari perspektif pendidikan sebelumnya. Bahkan seringkali perspektif yang baru merupakan kombinasi, akumulasi ataupun sinergi berbagai pandangan sebelumnya. Perspektif yang lahir kemudian juga seringkali merupakan reaksi atau koreksi terhadap perspektif yang mendahuluinya (Suparno & Paul, 1997).

Perspektif konstruktivisme berakar dari filsafat tertentu tentang manusia dan pengetahuan. Makna pengetahuan, sifat-sifat pengetahuan, dan bagaimana seseorang menjadi 'tahu' dan berpengetahuan, menjadi perhatian penting bagi aliran konstruktivisme. Pada dasarnya perspektif ini mempunyai asumsi bahwa pengetahuan lebih bersifat kontekstual daripada absolute, yang memungkinkan adanya penafsiran jamak (*multiple perspectives*) bukan hanya satu perspektif saja. Hal ini berarti, bahwa 'pengetahuan dibentuk menjadi pemahaman individual melalui interaksi dengan lingkungan dan orang lain.' Dengan demikian, peranan kontribusi karyawan terhadap makna, pemahaman dan proses belajar melalui kegiatan individual dan social menjadi sangat penting (Poloma & Margaret, 1997).

Dalam perkembangan selanjutnya, pemikiran berbagai ahli pendidikan, seperti Vygotsky, Piaget, dan John Dewey, terjalin menjadi perspektif konstruktivisme yang mempunyai beragam perwujudan dalam proses pembelajaran. Dapat dikatakan bahwa sebenarnya tidak ada 'satu-satunya' pemahaman tentang teori belajar konstruktivisme, yang ada adalah berbagai pendekatan konstruktivisme yang diterapkan dalam berbagai bidang ilmu, yang mempunyai penekanan berbeda. Pemikir konstruktivis, Vygotsky menekankan pentingnya peran konstruksi pengetahuan sebagai proses sosial dan kebersamaan, sedangkan Piaget beranggapan bahwa faktor individual lebih penting daripada faktor sosial. (Poloma & Margaret, 1997)

Perspektif konstruktivisme juga mempunyai pemahaman tentang belajar yang lebih menekankan proses daripada hasil. Hasil belajar sebagai tujuan dinilai

penting, tetapi proses yang melibatkan cara dan strategi dalam belajar juga dinilai penting. Dalam proses belajar, hasil belajar, cara belajar, dan strategi belajar akan mempengaruhi perkembangan tata pikir dan skema berpikir seseorang. Sebagai upaya memperoleh pemahaman atau pengetahuan, individu ‘mengkonstruksi’ atau membangun pemahamannya terhadap fenomena yang ditemui dengan menggunakan pengalaman, struktur kognitif, dan keyakinan yang dimiliki. Dengan demikian pemahaman atau pengetahuan dapat dikatakan bersifat subjektif oleh karena sesuai dengan proses yang digunakan seseorang untuk mengkonstruksi pemahaman tersebut. Perkembangan dan perubahan terhadap pemahaman konsep terjadi sesuai pengalaman dan interaksi dengan pandangan lain yang ditemukan kemudian (Kukla & Andre, 2003).

Perspektif konstruktivisme ini sering kali diperbandingkan dengan perspektif tradisional objektivis, yang beranggapan bahwa pengetahuan merupakan suatu objek di luar manusia, yang mempunyai sifat objektif dengan struktur tertentu yang jelas. Sebagai konsekuensi dari pandangan ini, pembelajaran dilakukan lebih bersifat sebagai ‘*transfer of knowledge*’ dari guru kepada siswa. Dalam hal ini individu lebih banyak menerima saja apa yang disampaikan individu lain. Sedangkan menurut perspektif konstruktivisme, pembelajaran dilihat sebagai proses ‘konstruksi’ pengetahuan oleh individu. Perspektif konstruktivisme mengharuskan individu bersikap adil. Dalam proses ini individu mengembangkan gagasan atau konsep baru berdasarkan analisis dan pemikiran ulang terhadap pengetahuan yang diperoleh pada masa lalu dan masa kini. Dengan demikian, pembelajaran perlu disusun berorientasi lebih kepada kebutuhan dan kondisi individu, dengan memicu rasa ingin tahu dan keterampilan memecahkan masalah melalui *inquiry learning*, *reflective learning*, dan *problem-based learning* (Kukla & Andre, 2003).

Meski konsep konstruktivisme mempunyai interpretasi perwujudan yang beragam, namun terdapat ciri-ciri tertentu yang dipenuhi, yaitu bahwa “belajar merupakan proses aktif untuk mengkonstruksi pengetahuan dan bukan proses menerima pengetahuan. Proses pembelajaran yang terjadi lebih dimaksudkan untuk membantu atau mendukung proses pembelajaran, bukan sekadar untuk

menyampaikan pengetahuan”, sehingga penekanannya bukan pada bagaimana ‘mentransfer’ ilmu sebagaimana menyuapi individu dengan makanan jadi, tetapi pada cara ‘mentransfer’ struktur berpikir dan pengetahuan, di mana individu mengolah pemahamannya dari yang disiapkan individu lainnya (Eriyanto, 2002).

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, pemahaman orang tentang konstruktivisme beragam, karena konstruktivisme memang mempunyai beberapa perwujudan tergantung dari sisi mana dilihatnya. Sehingga untuk memahami perspektif konstruktivisme dengan utuh maka perlu untuk membahas dua sisi bentuk konstruktivisme, yaitu konstruktivisme individual (*individual constructivism*) dan konstruktivisme social (*social constructivism*). Dalam perspektif konstruktivis suatu pengetahuan dibangun sendiri oleh individu dengan menggunakan pengalaman dan struktur kognitif yang sudah dimiliki. Tetapi, hal ini tidaklah berarti tidak dimungkinkannya pemahaman bersama atau pemahaman yang sama terhadap suatu realitas. Sekelompok orang dapat mempunyai pemahaman yang sama terhadap suatu fenomena atau realitas tertentu melalui interaksi sosial dan kolaborasi bersama dalam membangun makna (Eriyanto, 2002).

Berger & Luckman mengatakan institusi masyarakat tercipta dan dipertahankan atau diubah melalui tindakan dan interaksi manusia. Meskipun masyarakat dan institusi sosial terlihat nyata secara obyektif, namun pada kenyataannya semuanya dibangun dalam definisi subjektif melalui proses interaksi. Objektivitas baru bisa terjadi melalui penegasan berulang-ulang yang diberikan oleh orang lain yang memiliki definisi subyektif yang sama. Pada tingkat generalitas yang paling tinggi, manusia menciptakan dunia dalam makna simbolik yang universal, yaitu pandangan hidupnya yang menyeluruh, yang memberi legitimasi dan mengatur bentuk-bentuk sosial serta memberi makna pada berbagai bidang kehidupannya. Pendek kata, terjadi dialektika antara individu menciptakan masyarakat dan masyarakat menciptakan individu. Proses dialektika ini terjadi melalui eksternalisasi, objektivasi dan internalisasi (Eriyanto, 2002).

Jadi pada dasarnya manusia sebagai individu telah melakukan konstruksi. Semua ini bisa kita lihat ketika seseorang melakukan interaksi dengan orang lain, pada proses interaksi tersebut masing-masing pihak berusaha untuk mempengaruhi orang lain agar mempercayai ucapannya. Melalui proses interaksi yang terus menerus akan menghasilkan suatu kesepakatan bersama. Kesepakatan bersama pada akhirnya akan membentuk struktur dalam sebuah perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil seperti pada usaha perseorangan Towila Bordir proses interaksi selalu dilakukan oleh karyawan dengan administrator Towila Bordir atau antara sesama karyawan kebiasaan interaksi tersebut pada akhirnya membentuk norma, etika, sistem dan pengetahuan. Akibatnya institusi atau struktur sosial yang terjadi, mungkin kelihatan mengkonfrontasikan individu-individu yang ada didalamnya (Towila Bordir) sebagai suatu kenyataan obyektif dimana individu tersebut mau tidak mau harus bisa menyesuaikan dirinya. Proses konstruksi tersebut tanpa disadari memperkaya pengetahuan yang dimiliki individual, oleh karena itu pengetahuan menjadi aset penting yang harus terus di kembangkan.

## **2.1.2 Aset Pengetahuan (*Knowledge Asset*)**

Pengetahuan adalah merupakan hasil dari “tahu” dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan terjadi melalui panca indera manusia, yaitu: indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui pendidikan, pengalaman orang lain, media massa maupun lingkungan (Notoatmodjo, 2003).

Pengetahuan merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang. pengetahuan diperlukan sebagai dukungan dalam menumbuhkan rasa percaya diri maupun sikap dan perilaku setiap hari, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan merupakan fakta yang mendukung tindakan seseorang (Notoatmodjo, 2003).

Tobing, (2007) mengungkapkan bahwa sebelum orang mengadopsi perilaku baru dalam diri orang tersebut menjadi proses berurutan :

1. *Awarenes*, dimana orang tersebut menyadari pengetahuan terlebih dahulu terhadap stimulus (objek).
2. *Interest*, dimana orang mulai tertarik pada stimulus.
3. *Evaluation*, merupakan suatu keadaan mempertimbangkan terhadap baik buruknya stimulus tersebut bagi dirinya.
4. *Trial*, dimana orang telah mulai mencoba perilaku baru.
5. *Adaptation*, dimana orang telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan kesadaran dan sikap.

Tobing (2007) mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memampukan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya. Informasi tersebut dapat ditindak lanjuti atau informasi dapat digunakan sebagai dasar untuk bertindak, untuk mengambil keputusan dan menentukan arah atau strategi tertentu. (Davenport & Prusak, 1998) juga menjelaskan bahwa informasi harus melewati beberapa proses transformasi sebelum menjadi *knowledge*, yaitu:

- *Comparison*, membandingkan informasi pada situasi tertentu dengan situasi-situasi lain yang sudah pernah diketahui;
- *Consequences*, menemukan dampak/akibat dari informasi yang bermanfaat dalam tahap pengambilan keputusan dan tindakan;
- *Connections*, menemukan hubungan-hubungan antara bagian-bagian informasi dengan hal-hal lainnya;
- *Conversations*, menyatakan pandangan dan pendapat serta tindakan kepada orang lain berkaitan dengan informasi tersebut.

Davenport & Prusak mendefinisikan *knowledge* sebagai berikut: “*knowledge*” merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi.

Pengetahuan adalah kapasitas manusia (kemampuan potensial dan aktual) untuk mengambil tindakan yang tepat pada situasi yang bervariasi dan tak pasti. Pengetahuan adalah campuran dari pengalaman, nilai, informasi, dan wawasan, yang merupakan kerangka untuk memahami pengalaman dan informasi baru

Pengetahuan tercipta dalam dan antar manusia, baik dari individu atau kelompok yang mengetahui (*knowers*) pengetahuan berasal dari informasi melalui *Comparison, Connection, Conversation*



**Gambar 2.I Piramida Pengetahuan (DeBowski,2006)**

*Knowledge* adalah proses translasi informasi dan pengalaman masa lalu menjadi hubungan berarti yang dipahami dan diterapkan oleh individu (DeBowski, 2006). *Knowledge* (pengetahuan) adalah pusat dari aktivitas manajemen pengetahuan. Mengingat pentingnya pengetahuan sebagai aset perusahaan, aktivitas manajemen pengetahuan diciptakan, ditransfer, dan diterapkan dengan pengetahuan yang penting untuk perusahaan demi mencapai keunggulan kompetitif. Dalam hal pengetahuan kerja terkait seseorang, hal ini menyebabkan dua tingkat kemampuan yang dapat diakses, yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*.

*Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat dibagikan dengan orang lain, seperti dokumen, kategori, transmisi ke informasi lain, dan mengilustrasikan ke orang lain melalui demonstrasi, penjelasan, dan lainnya. *Tacit knowledge* menjelaskan mengenai pengalaman dan pembelajaran seseorang dan biasanya sulit dihasilkan atau dibagi dengan orang lain. Meskipun *tacit knowledge* sulit didokumentasikan, dikategorikan dan dibagi, organisasi bergantung pada *tacit knowledge* yang berkualitas dan bernilai (DeBowski, 2006). Organisasi lebih banyak fokus pada investasi teknologi informasi untuk *explicit knowledge* dari pada *tacit knowledge*. Ada 3 alasan yang mendasarinya yaitu,

1. *Explicit knowledge* sering disampaikan sebagai standar dari banyak transaksi berbasis sistem informasi;

2. *Explicit knowledge* lebih mudah untuk disampaikan dan di-*capture* dibandingkan *tacit knowledge*;
3. *Tacit knowledge* tidak dapat dipercaya karena tidak dapat disampaikan secara objektif dan terukur.

Dalam organisasi, pengetahuan diperoleh dari individu-individu atau kelompok orang-orang yang mempunyai pengetahuan, atau kadang kala dalam rutinitas organisasi. Pengetahuan diperoleh melalui media yang terstruktur seperti: buku dan dokumen, hubungan orang-ke-orang yang berkisar dari pembicaraan ringan hingga ilmiah. (Nonaka *et al.*, 2000) bahwa penciptaan pengetahuan organisasional terdiri dari lima langkah utama yaitu:

1. Berbagi pengetahuan terbatinkan;
2. Menciptakan konsep;
3. Membenarkan konsep;
4. Membangun prototype; dan
5. Melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi.

Runyan *et al.*, (2006) menyatakan bahwa jenis sumber daya dapat dibedakan menjadi sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud umumnya menyangkut modal, akses ke modal dan lokasi pabrik serta wujud fisik lainnya sedangkan sumber daya tidak berwujud terdiri atas pengetahuan, keahlian, reputasi, dan orientasi kewirausahaan. Sumber daya berwujud menurut Hitt *et al.*, (2001) sebagai berikut ini.

**Tabel 2.2 Sumber daya berwujud**

Sumber daya keuangan	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kapasitas perusahaan untuk meminjam</li><li>▪ Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana-dana internal</li></ul>
Sumber daya organisasi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Struktur pelaporan formal perusahaan dan perencanaan formalnya, sistem kontrol dan sistem koordinasi</li></ul>
Sumber daya fisik	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kecanggihan dan lokasi pabrik dan peralatan perusahaan</li><li>▪ Akses ke bahan mentah</li></ul>
Sumber daya teknologi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Persediaan teknologi seperti hak paten, hak cipta, merek dagang, dan rahasia dagang</li></ul>

Sumber: Hitt, *et al.*, (2001)

Sumber daya tidak berwujud menurut Hitt *et al.*, (2001) adalah seperti dibawah ini.

**Tabel 2.3 Sumber daya Tidak Berwujud**

Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ilmu pengetahuan</li> <li>▪ Kepercayaan</li> <li>▪ Kapabilitas manajerial</li> <li>▪ Rutin organisasi</li> </ul>
Sumber daya inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gagasan</li> <li>▪ Kapabilitas keilmuan</li> <li>▪ Kapasitas untuk melakukan inovasi</li> </ul>
Sumber daya reputasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputasi dengan para pelanggan</li> <li>▪ Nama merek</li> <li>▪ Persepsi terhadap kualitas, daya tahan, dan reliabilitas produk</li> <li>▪ Reputasi dengan para suplier</li> </ul>

Sumber: Hitt, *et al.*, (2001)

Sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) sangat penting karena dapat dianggap sebagai "ruh" kehidupan bagi perusahaan sehingga tanpa ruh perusahaan akan mati (Kasali, 2010). Sumber daya tidak berwujud inilah yang sesungguhnya membawa perubahan lebih baik bagi perusahaan. Menurut Kasali, karakteristik sumber daya tidak berwujud adalah.

- a) Tidak mudah diperoleh dalam tempo singkat.
- b) Sekali diperoleh dapat terus dikembangkan pada area-area tertentu.
- c) Tidak dapat begitu saja dibajak atau dirampas melalui pembajakan karyawan.
- d) Memerlukan *channel* informasi dengan bahasa yang dipahami bersama orang-orang di dalam perusahaan.
- e) Satu-satunya sumber keunggulan perusahaan yang bersifat riil dan berkesinambungan.
- f) Melekat pada manusia dan bersifat *information-based*.
- g) Dapat berada di dalam perusahaan, melekat pada diri karyawan dalam bentuk keterampilan, kerjasama tim, tata nilai dan budaya perusahaan, reputasi, dan teknologi.
- h) Dapat berada di luar perusahaan, melekat pada pelanggan dalam bentuk *brand image*, *customer loyalty*, dan dukungan.

Mengatur suatu pengetahuan adalah suatu kebiasaan atau habit. Ketika suatu proses, keadaan dan aktivitas suatu bisnis para pelaku *knowledge management* cenderung menggunakan suatu metode dalam menganalisanya. Dalam proses analisa terdapat sesuatu yang dinamakan siklus/aliran pengetahuan (*Knowledge flow*).

1. Penciptaan pengetahuan (*creation*) Tahap memasukkan segala pengetahuan yang baru kedalam juga pengembangan pengetahuan dan penemuan pengetahuan.
2. Penyimpanan pengetahuan (*retention*) Ini adalah tahap penyimpanan pengetahuan kedalam sistem selalu awet. Proses ini juga menjaga hubungan antara sistem.
3. Pemindahan pengetahuan (*transfer*) Menyangkut dengan aktifitas pemindahan pengetahuan dari lain. Termasuk juga dengan komunikasi, penerjemahan, konversi, dan pengubahan.
4. Penggunaan pengetahuan (*utilization*) Kegiatan yang berhubungan dengan aplikasi pengetahuan bisnis, termasuk dalam tahap penggunaan pengetahuan. (Newman & Conrad, 1999)

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan tergantung pada keefektifan pengelolaan pengetahuan dan teknologi. Adapun ilmu pengetahuan dan teknologi diciptakan dari *knowledge* perorangan yang harus dikelola agar menjadi *knowledge* perusahaan, yang akhirnya *knowledge* menjadi aset perusahaan. *Knowledge* merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para pakar pada bidangnya, oleh karena itu suatu perusahaan akan berkelanjutan apabila menggunakan informasi atau pengalaman tersebut guna terciptanya kompetensi perusahaan (<http://ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2008/05>).

Apabila *knowledge* tersebut dikelola dengan efektif dan efisien maka akan terjadi suatu *knowledge* konversi dari *tacit* ke *tacit* atau ke *explicit* melalui sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi. Sebuah organisasi, perusahaan, atau masyarakat, atau bahkan sebuah negara dan bangsa, dapat bekerjasama jika memiliki pengetahuan bersama yang tertanam di benak masing-masing anggotanya dan terwujud dalam praktek-praktek yang melibatkan semua anggotanya. Tanpa pengetahuan bersama itu, tidak akan ada pengetahuan sama sekali yang dimiliki siapapun diantara mereka. Jika yang terakhir ini terjadi, maka yang tampak adalah kebodohan belaka, walaupun masing-masing orang mungkin mengklaim bahwa diri mereka berpengetahuan, maka dari itu aset pengetahuan baik berupa *tacit* maupun *explicit knowledge* sangat penting bagi usaha perseorangan seperti Towila Bordir, oleh sebab itu perlu dimanajemen dengan baik.

## 2.1.3 Manajemen

Manajemen adalah kosa kata yang berasal dari bahasa Perancis kuno, yaitu *menagement* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sejauh ini memang belum ada kata yang mapan dan diterima secara universal sehingga pengertiannya untuk masing-masing para ahli masih memiliki banyak perbedaan. Secara umum manajemen juga dipandang sebagai sebuah disiplin ilmu yang mengajarkan tentang proses untuk memperoleh tujuan organisasi melalui upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi.

Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Sedangkan menurut Hilman manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama. Menurut Henry Fayol manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan (Trisnawati, 2008).

Ditinjau dari segi fungsinya, manajemen memiliki 4 fungsi dasar manajemen yang menggambarkan proses manajemen, semuanya terangkum sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan melibatkan urusan memilih tugas yang harus di lakukan untuk mempertahankan tujuan organisasi, menjelaskan bagaimana tugas harus dilaksanakan, dan memberi indikasi kapan harus dikerjakan. Aktivitas perencanaan memfokuskan pada mempertahankan tujuan dari organisasi dalam jangka waktu pendek dan juga jangka panjang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian yakni memberi tugas sebagai hasil dari tahapan perencanaan, tugas tersebut di berikan kepada beragam individu atau grup didalam organisasi. Mengorganisir adalah untuk menciptakan mekanisme untuk menjalankan rencana.

3. Pengaruh atau Implementasi

Pengaruh merupakan sebuah motivasi, kepemimpinan atau arah. Pengaruh dapat di definisikan sebagai bimbingan dari aktivitas dari anggota organisasi dalam arah yang dapat

membantu organisasi lebih terarah untuk mencapai hasil atau target.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan sejumlah peranan yang dimainkan oleh para manajer:

- Mengumpulkan informasi untuk mengukur performa.
- Membandingkan performa masa kini dengan sebelumnya.
- Menentukan aksi selanjutnya dari rencana dan melakukan modifikasi untuk menuai parameter performa diharapkan

Jadi manajemen merupakan proses/kegiatan merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisa dari macam-macam sumber yang kompeten.

Jadi proses pengelolaan aset pengetahuan bagi usaha perseorangan seperti Towila Bordir perlu dikonstruksi terlebih dahulu dengan menggunakan 4 fungsi manajemen, supaya aset pengetahuan dapat diperbarui terus menerus sesuai dengan perkembangan zaman, untuk menjaga, mengembangkan dan membagikannya, aset pengetahuan tersebut perlu dikelola lebih lanjut dengan metode khusus yaitu manajemen pengetahuan (*knowledge management*)

#### **2.1.4 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) adalah suatu disiplin yang mempromosikan suatu pendekatan terintegrasi terhadap pengidentifikasian, pengelolaan dan pendistribusian semua asset informasi suatu organisasi. Di dalam berbagai literatur, terutama pada awal berkembangnya pemanfaatan internet pada tahun 1990an, yang menjadi pendorong utama berkembangnya penerapan *knowledge management*. Seperti telah disebutkan sebelumnya, hingga saat ini definisi *knowledge management* masih beragam di antara para penulis. Perbedaan tersebut disebabkan oleh sulitnya untuk membedakan secara tegas antara informasi dan pengetahuan. Teknologi informasi memainkan peranan penting dalam *knowledge management* sebagai pemungkin proses bisnis yang bertujuan yang bertujuan untuk menciptakan, menyimpan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan. (Willey, 2000)

*Knowledge management* adalah perencanaan, pengorganisasian, motivasi, pengendalian dari orang, proses dan sistematis dalam organisasi untuk menjamin hubungannya dengan aset pengetahuan terus ditingkatkan dan efektif digunakan (King, 2007). *Knowledge management* termasuk semua metode, instrumen dan *tools* yang berkontribusi terhadap promosi dari integrasi proses pengetahuan inti (Mertins, 2003). *Knowledge management* menjadi alat yang memfasilitasi pengumpulan, pencatatan, organisasi, penyaringan, analisis, pengambilan, dan penyebaran pengetahuan eksplisit dan tacit (Tiwana, 2002).

Sebuah proses berbasis *knowledge management* termasuk proses identifikasi, pengumpulan, berbagi, dokumentasi dan penggunaan berulang kombinasi pengetahuan *eksplisit* dan *tacit* (Nogeste & Walker, 2006). Konten *knowledge management* dapat bervariasi dari berbagai pandangan yang berbeda mengenai suatu pengetahuan. Contohnya, jika pengetahuan adalah suatu obyek, kemudian *knowledge management* fokus pada membangun dan mengelola persediaan pengetahuan; jika pengetahuan adalah sebuah proses, maka *knowledge management* menekankan pada alur pengetahuan dan proses penciptaan, berbagi, dan mendistribusikan pengetahuan; dan jika pengetahuan dianggap sebagai kemampuan, maka *knowledge management* dibangun sebagai kompetensi utama untuk memahami keuntungan strategis dan menciptakan modal intelektual.

Fokus *knowledge management* pada penciptaan pengetahuan dan proses penyebaran kepada semua level karyawan yang terlibat dalam pembelajaran, membangun, dan berbagi pengetahuan organisasi. Siklus hidup *knowledge management* dapat disimpulkan menjadi empat langkah, yaitu *knowledge capture*, *knowledge development*, *knowledge sharing*, dan *knowledge utilization* (Lee & Hong, 2002). Tujuan *knowledge management* untuk meningkatkan kemampuan organisasi melalui penggunaan sumber daya pengetahuan individu dan kelompok yang lebih baik. Sumber daya yang dimaksud adalah keahlian, kemampuan, pengalaman, rutinitas, dan norma termasuk teknologi (Probst, 2002).

Tujuan *knowledge management* adalah untuk meningkatkan kapasitas, peluang dan minat karyawan untuk berbagi pengetahuan profesionalnya; dan mengembangkan strategi pengetahuan yang memfasilitasi kemudahan mengakses

pengetahuan bernilai. Selain itu juga mengklarifikasi pentingnya pengetahuan sehingga karyawan peduli dan merasa butuh untuk mengelola pengetahuan, baik sebagai distributor maupun sebagai pengguna saja (Debowski, 2006). Tujuan lainnya dari *knowledge management* sebagai proses adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi *core* bisnisnya agar lebih efisien dan efektif (Mezher *et al*, 2005).

Menurut Ghalib (2004) *Knowledge management* adalah wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi, dan sumber daya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan dimana usaha *knowledge management* dapat menjadi kekuatan untuk memonitor dan mengkomunikasikan apa yang tercakup di dalam perusahaan. Model dari Collison & Parcell yang menunjukkan kesuksesan *knowledge management* dalam berinteraksi diantara tiga elemen pokok, yaitu:

1. *People*

Yang berarti *knowledge* berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge* baru. Tanpa ada orang tidak akan ada *knowledge*.

2. Proses

Terdiri dari menangkap, menyaring, mengesahkan, mentransformasikan dan menyebarkan *knowledge* ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu.

3. Teknologi

Teknologi infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.

Kemampuan pembelajar sangat penting bagi organisasi, karena akan memberikan dasar perumusan kebijakan yang relevan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Pembelajaran merupakan cara bagaimana perusahaan mengetahui kondisi lingkungan melalui pengolahan informasi yang bersumber dari lingkungan. Meski sebenarnya aspek perilaku yang merepresentasikan pengetahuan merupakan elemen penting untuk mengukur keberhasilan proses pembelajaran.

Hal ini dilakukan sebagai cara menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Komponen penting dari proses pembelajaran meliputi informasi dan perilaku yang terbentuk dari pengetahuan yang dimiliki. Apabila sudah mencapai hal tersebut, maka proses pembelajaran menghasilkan kesuksesan baik dalam tingkatan individu maupun perusahaan.

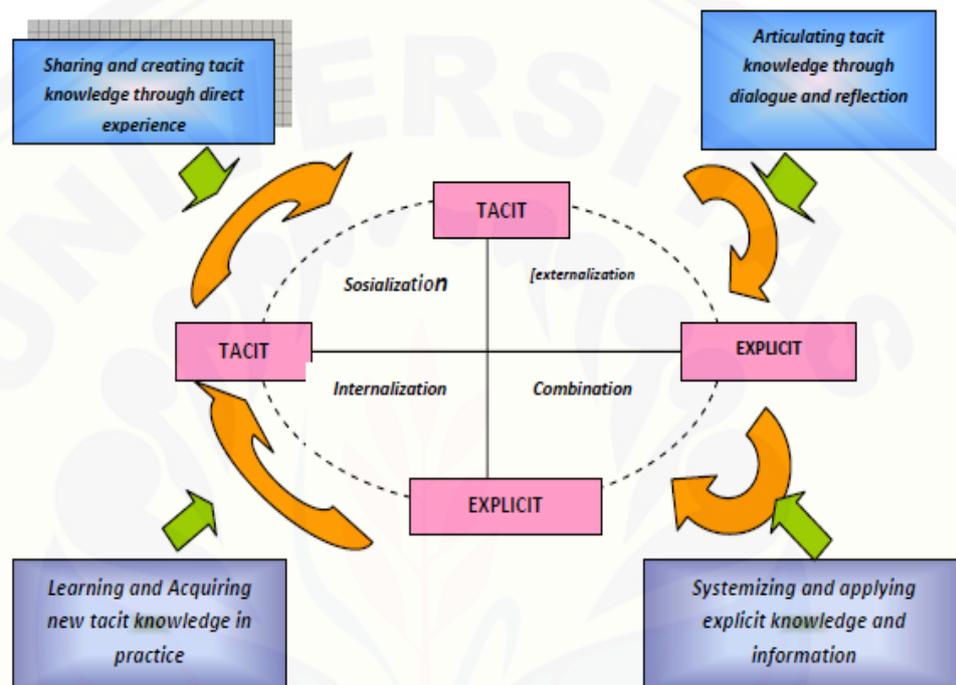
*Knowledge management* lahir dari persoalan daya saing dan inovasi yang sedang dihadapi organisasi atau perusahaan disebabkan terjadinya perubahan paradigma bisnis yang telah menempatkan pengetahuan sebagai isu sentral kinerja organisasi. Di era ini, daya saing (*competitiveness*) ditentukan oleh sejauh mana perusahaan memiliki kemampuan inovasi terus-menerus (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dimana kemampuan inovasi (*innovativeness*) ditentukan oleh seberapa besar organisasi itu memiliki cadangan pengetahuan, kemampuan belajar, dan seberapa intensif mau melakukan *innovative activities*.

Fokus utama *knowledge management* adalah bagaimana sebuah organisasi memiliki pengetahuan khas (*organization-specific knowledge*) yang menjadi *core-competence*, dimana hasilnya mewujudkan menjadi sebuah brand-image. Karenanya dalam *knowledge management*, sebuah organisasi harus secara terus menerus mensintesa dan menciptakan pengetahuan baru. Perdefinisi, pengetahuan adalah informasi yang sudah diberi konteks (*context-specific information*), karenanya penumpukan informasi (*information hoarding*) dari luar tidak akan serta-merta membuat sebuah organisasi memiliki pengetahuan khas

Dari pendapat beberapa ahli, maka disimpulkan pengertian konsep *knowledge management* adalah :

1. *Knowledge management* merupakan suatu sistem, alat untuk mengorganisir sumber daya tidak berwujud untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Input knowledge management* adalah aset organisasi yang tidak berwujud seperti pengetahuan.
3. Proses *knowledge management* terdiri dari upaya penciptaan pengetahuan, pembagian atau pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan.
4. *Output knowledge management* adalah kapabilitas baru, kinerja yang superior, inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan

Menurut Liebowitz (1999) dalam penerapan *knowledge management* terdapat tiga proses dasar yaitu 1) penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), 2) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan 3) penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*). Penciptaan pengetahuan, dilakukan dengan proses berikut ini :



**Gambar 2.2 : Penciptaan Knowledge Management (Nonaka & Takeuchi, 2004)**

Berdasarkan gambar di atas, sosialisasi adalah konversi pengetahuan tacit-tacit terjadi pada tingkat individu dan kelompok. Sosialisasi merupakan proses penyebaran pengalaman, dan penciptaan pengetahuan seperti penyebaran model mental dan skill teknis. Eksternalisasi adalah konversi tacit-eksplisit pada tingkat organisasi antar organisasi dengan kelompok. Kombinasi merupakan proses sistemisasi konsep dalam sistem pengetahuan. Kombinasi pengetahuan dapat difasilitasi melalui media seperti dokumen, pertemuan, komunikasi telepon atau komputerisasi jaringan komunikasi. Internalisasi adalah, konversi eksplisit-

tacit. Internalisasi merupakan proses perubahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit. Hal ini dekat dengan konsep *learning by doing*.

Pengetahuan yang diciptakan melalui proses konversi pengetahuan SECI dan disebarkan ke seluruh bagian dalam organisasi menjadi pengetahuan, selanjutnya akan diimplementasikan dalam organisasi. Menurut Liebowitz (1999) penerapan pengetahuan dapat berupa:

1. *Patent, licenses technology*
2. *Knowledge based customer services*
3. *Knowledge product and embedded technology*
4. *Separate KBS Application Product*
5. *Knowledge workers at all level.*

*Knowledge management* kemudian berkembang menjadi ilmu yang banyak diterapkan di berbagai perusahaan. Sampai saat ini sudah ada beberapa pakar yang secara serius mengembangkan *knowledge management*. Sistem *knowledge management* dibangun menggunakan tiga komponen dalam teknologi, yaitu *communication, collaboration, dan storage & retrieval*.

1. *Communication*: Teknologi dalam berkomunikasi menyediakan fasilitas dan media bagi pengguna untuk mengakses pengetahuan yang dibutuhkan dan saling berkomunikasi antar pengguna, terutama dengan orang yang ahli di bidangnya. Contoh media komunikasi yang digunakan adalah *Internet, e-mail, corporate intranet*, dan media komunikasi *web-based* lainnya.
2. *Collaboration*: Teknologi yang berkolaborasi merupakan salah satu cara untuk menyelenggarakan kerja kelompok pada suatu organisasi. Kelompok dapat bekerja menggunakan data dan dokumen pada waktu bersamaan maupun berbeda, dalam tempat yang sama ataupun tempat berbeda. Sistem komputerisasi yang berkolaborasi memberikan ruang gerak yang luas kepada individu untuk bekerja secara *online* kapan saja dan dimana saja.
3. *Storage & Retrieval*: Pengetahuan adalah modal intelektual yang dimiliki dan harus dikelola oleh organisasi sehingga dapat menghasilkan manfaat yang berarti untuk perkembangan organisasi tersebut. Proses menangkap, menempatkan, dan mengelola pengetahuan menggunakan *Data Base Management System (DBMS)* dibutuhkan untuk mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan yang disebut *explicit knowledge*. (Newman & Conrad, 1999)

Jadi *knowledge management* secara luas diartikan sebagai “ pengelola atau manajemen dari *knowledge* organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan membangun daya saing”. Pengelolaan pengetahuan mampu untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan pengetahuan ke segala macam kegiatan bisnis untuk pencapaian tujuan bisnisnya, berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan teknik, pengalaman, ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dilakukan dengan diskusi rutin, workshop, magang, dan pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi seperti *tele-conference*, email, mailing list, *web discussion-forum*, *web conference*, *wiki*, *blogging* dan lain-lain. *Sharing* pengetahuan tidak dapat dilakukan tanpa adanya komunikasi lebih dari satu arah.

## 2.1.5 Usaha Perseorangan

Perusahaan perseorangan menurut Basu Swastha adalah salah satu bentuk usaha yang dimiliki oleh seseorang dan ia bertanggung jawab sepenuhnya terhadap semua resiko dan kegiatan perusahaan. Sedangkan menurut Hatta perusahaan perseorangan adalah usaha yang didirikan oleh seorang pengusaha dan menurut Jhon Suprianto perusahaan perseorangan adalah perusahaan yang dimiliki, dikelola, dan dipimpin oleh seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap semua resiko dan aktivitas perusahaan (Swastha, 2007).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan adalah suatu bentuk usaha yang didirikan, dimiliki, dan dikelola seseorang. Perusahaan perseorangan banyak sekali dipakai di Indonesia. Bentuk perusahaan ini biasanya dipakai untuk kegiatan usaha kecil, atau pada saat permulaan mengadakan kegiatan usaha, misalnya dalam bentuk toko, restoran, bengkel, usaha kecil bordir, konveksi dan lain-lain. Walaupun jumlah perusahaan yang ada relatif banyak, tetapi volume penjualan masing-masing relatif kecil jika dibandingkan perusahaan lain. Untuk pendirian perusahaan perseorangan, izin

yang dikenakan secara relatif dapat dikatakan lebih ringan dan sederhana persyaratannya dibandingkan dengan jenis perusahaan lainnya. Selama ini pemerintah tidak menentukan suatu kategori khusus tentang bentuk usaha ini, jadi tidak ada pemisahan secara hukum antara perusahaan dan kepentingan pribadi. Semua urusan perusahaan menjadi satu dengan urusan pribadi si pemilik perusahaan.

Jika seseorang menginginkan mendirikan perusahaan, dengan pilihan jenis usaha yang resiko perusahaan tidak begitu besar, modal sendiri dari perusahaan yang didirikan tidak membutuhkan terlalu banyak dan apabila pengusaha memang ingin mengurus dan memimpin sendiri serta ingin menanggung akibat hukum yang mungkin terjadi tanpa bantuan orang lain adalah pilihan yang tepat jika ingin membentuk badan usaha perseorangan. Pada masa sekarang ini pemerintah lebih memperhatikan pengembangan usaha perusahaan-perusahaan kecil sebagai salah satu strategi pembangunan. Ciri dan sifat perusahaan perseorangan antara lain adalah:

1. Relatif mudah didirikan dan juga dibubarkan
2. Tanggung jawab tidak terbatas dan bisa melibatkan harta pribadi
3. Tidak ada pajak, yang ada adalah pungutan dan retribusi
4. Seluruh keuntungan dinikmati sendiri - sulit mengatur roda perusahaan karena diatur sendiri
5. Keuntungan yang kecil yang terkadang harus mengorbankan penghasilan yang lebih besar
6. Jangka waktu badan usaha tidak terbatas atau seumur hidup
7. Sewaktu-waktu dapat dipindah tangankan (Swastha, 2007).

Perusahaan perseorangan adalah suatu bentuk badan usaha yang dikelola dan diawasi oleh satu orang, dimana segala resiko ditanggung secara pribadi pula atau perorangan. Perusahaan perseorangan merupakan bentuk peralihan antara bentuk *partnership* dan padat pula dimungkinkan sebagai *one man corporation* yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Didirikan dan dimiliki oleh 1 (satu) orang. Pendiri adalah warga negara Indonesia
2. Perusahaan perorangan dapat didirikan tanpa Akta Pendirian atau dengan Akta Pendirian yang dibuat dihadapan Notaris
3. Segala resiko dari perusahaan ini termasuk kerugian dengan pihak ketiga yang harus ditanggung sendiri oleh pemiliknya termasuk dengan harta pribadinya
4. Begitu juga dengan keuntungan dari usaha ini semua menjadi milik pribadi
5. Harta kekayaan perusahaan ini tidak terpisahkan dengan harta pribadi pemiliknya
6. Biasanya usahanya ini berbentuk Toko, PD atau UD
7. Perusahaan ini dipimpin dan dikelola oleh 1 (satu) orang
8. Pemilik perusahaan mudah untuk menambah atau mengurangi modal
9. Banyak digunakan untuk kegiatan usaha perdagangan atau jasa bengkel/perbaikan/*services* (Swastha, 2007).

Sumber modal Perusahaan Perorangan adalah dari pemilik atau dapat pula menggunakan modal pinjaman, contoh Perusahaan Perorangan adalah toko pakaian, toko makanan dan lain-lain. Sedangkan Kelebihan dari Perusahaan Perorangan antara lain sebagai berikut:

1. Pendiri sekaligus pemilik bebas mengontrol perusahaan
2. Seluruh keuntungan/laba yang diperoleh menjadi hak pemilik.
3. Tidak memerlukan kebijaksanaan dalam pembagian laba.
4. Pendirian dan pembubarannya mudah.
5. Aktivitas relative sedikit dan sederhana sehingga organisasinya relative mudah.
6. Biaya organisasi rendah.
7. Kerahasiaan akan terjamin, terutama yang berhubungan dengan laporan keuangan atau permasalahan perusahaan (Swastha, 2007)

Selain ada kelebihan dari perusahaan perseorangan terdapat juga kelemahan diantaranya adalah:

1. Tanggung jawab pemilik tidak terbatas. Apabila kekayaan perusahaan tidak dapat menutup utang perusahaan, maka kekayaan pribadi menjadi jaminan untuk menutup kekurangan pembayaran utang perusahaan tersebut.
2. Pada umumnya kemampuan investasi terbatas sehingga besar atau luas usaha juga terbatas.
3. Apabila pemilik perusahaan meninggal dunia atau tidak dapat aktif untuk waktu yang cukup lama, maka kegiatan perusahaan akan terhenti.
4. Kemampuan manajemen yang terbatas (Swastha, 2007)

Permasalahan perusahaan umumnya terjadi pada setiap bentuk badan usaha, baik Perseorangan, CV, Firma, PT, dan lain-lain tidak dapat luput dari permasalahan. Berikut merupakan contoh permasalahan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan perseorangan,

1. Kerancuan dalam keuangan. Dalam perusahaan perseorangan, pada umumnya harta perusahaan dan harta pribadi tidak dibedakan atau menjadi satu. Hal ini akan menimbulkan kerancuan dalam keuangan perusahaan. Pemilik akan mengalami kesulitan dalam membedakan antara keuangan perusahaan dengan keuangan pribadinya, dampaknya pemilik perusahaan tidak dapat melihat perkembangan usahanya, karena pada umumnya untuk melihat perkembangan atau kemajuan suatu perusahaan, dapat dilihat atau dinilai dari keuangan perusahaan, tentu saja apabila suatu perusahaan perseorangan menggabungkan keuangan perusahaan dengan keuangan pribadi, maka pemilik perusahaan tidak dapat melihat sejauh mana usahanya berkembang dari periode ke periode. Solusi untuk masalah tersebut adalah dengan menerapkan manajemen keuangan yang baik dan tidak mencampurkannya dengan keuangan pribadi.
2. Keterbatasan investasi. Perusahaan perseorangan dikelola oleh orang pribadi, dimana pemilik tidak memiliki partner dalam pembentukan modal. Masalah yang mungkin dihadapi adalah jika perusahaan membutuhkan dana lebih, sedangkan kemampuan perusahaan untuk mendatangkan investasi terbatas sebab koneksi yang dimiliki oleh pemilik pun juga terbatas, berbeda dengan badan usaha lain yang pemiliknya terdiri dari beberapa orang, maka koneksi yang mereka miliki pun lebih banyak dibandingkan dengan perusahaan perseorangan. Solusi untuk masalah ini adalah sebisa mungkin pemilik perusahaan perseorangan menjalin kerjasama dengan banyak pihak, terutama dengan pihak-pihak yang memiliki potensi untuk berinvestasi.
3. Kehidupan perusahaan bergantung penuh pada pemilik. Dalam beberapa kasus, ketika suatu perusahaan perseorangan memiliki hutang dan kekayaan yang dimiliki perusahaan tidak cukup untuk menutupi hutang tersebut, maka pemilik harus dapat menanggungnya dengan kekayaannya sendiri, apalagi jika pemilik tidak dapat mendatangkan investor untuk usahanya, maka kekayaan pribadinya lah yang menjadi jaminan. Sehingga ketika kekayaan pribadi pemilik perusahaan perseorangan tersebut telah habis, maka bisa jadi kelangsungan hidup perusahaannya pun akan turut berakhir. Selain dalam hal kekayaan, kebergantungan kehidupan perusahaan perseorangan

juga dapat dilihat saat pemilik tidak dapat lagi berperan aktif dalam perusahaannya tersebut, misal pemilik mengalami sakit atau meninggal dunia, maka pada umumnya kelangsungan hidup perusahaannya akan terhambat dan kemudian terancam berhenti. Solusi untuk masalah ini adalah pemilik harus memiliki seseorang yang dapat dipercaya untuk menjadi pewaris apabila terjadi hal-hal seperti pemilik sakit atau meninggal dunia, maka pewaris tersebut dapat menggantikan posisi pemilik untuk mengelola perusahaannya (Swastha, 2007)

Kesimpulan Dari beberapa pendapat para ahli diantaranya Basu swastha, Hatta dan Jhon suprianto yang memberikan pendapatnya mengenai perusahaan perseorangan dapat disimpulkan perusahaan perseorangan adalah suatu bentuk badan usaha yang dikelola dan diawasi oleh satu orang, dimana segala resiko ditanggung secara pribadi pula atau perorangan. Menurut pendapat peneliti setelah melakukan observasi awal dilokasi penelitian bahwa Towila Bordir dapat dikategorikan perusahaan perorangan, karena perusahaan dikelola sendiri oleh pemilik usaha

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai pengelolaan aset pengetahuan yang menjadi landasan penelitian ini adalah:

Sukmawati (2010) Penelitian tentang “Model Kontribusi Aset Pengetahuan dalam Memfasilitasi Proses Penciptaan Pengetahuan pada Koperasi Susu Model SECI” menerangkan bahwa secara bersama-sama aset-aset pengetahuan yang dimiliki berkontribusi terhadap proses konversi pengetahuan, kecuali aset pengetahuan sistemik. Dibanding aset pengetahuan lainnya, aset pengetahuan konseptual memiliki korelasi yang lebih besar terhadap proses sosialisasi dan eksternalisasi. Aset pengetahuan rutin memiliki korelasi lebih besar terhadap proses eksternalisasi. Aset pengetahuan eksperiensial memiliki korelasi lebih besar terhadap proses internalisasi dan kombinasi. Dibanding aset pengetahuan lainnya, pengetahuan sistemik terbukti memiliki korelasi paling lemah terhadap proses konversi pengetahuan

Andria (2011) “Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk” Penelitian ini berusaha untuk menganalisis implementasi manajemen pengetahuan dan pengaruh dari adanya implementasi manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Dalam menentukan model manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dilakukan analisis mengenai ketersediaan pengetahuan perusahaan dan alat-alat (*knowledge tool*) yang digunakan. Implementasi manajemen pengetahuan yang dianalisis mencakup strategi penerapan manajemen pengetahuan, faktor-faktor penting dalam manajemen pengetahuan, serta hambatan-hambatan dalam implementasi manajemen pengetahuan. Setelah mengetahui implementasi manajemen pengetahuan tersebut, maka dilakukan perbandingan hasil kinerja sebelum dan setelah diterapkannya manajemen pengetahuan tersebut. Kinerja organisasi sebelum dan setelah diterapkannya manajemen pengetahuan TELKOM meningkat dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2007. Pada bidang kompetensi, pengembangan kompetensi karyawan dapat dilakukan dengan mengakses pengetahuan yang dibutuhkan, baik melalui *offline* maupun *online*. Hubungan dengan pelanggan dilakukan untuk mempertahankan loyalitas konsumen.

Kurniawati (2011) dengan judul “Model Penerapan *Knowledge Management* Pada BUMN Penyelenggaraan Bisnis Jasa Telekomunikasi” Penerapan *knowledge management* dilakukan dengan berbagi pengetahuan dan penerapan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dilakukan dengan model SECI (*socialization, externalization, combination dan internalization*). Proses berbagi pengetahuan banyak dilakukan dengan dokumentasi, rapat dan seminar dengan bantuan IT, dan proses penerapan *knowledge management* dilakukan dengan langkah-langkah analisis kebutuhan dan kemampuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, penciptaan pengetahuan yang paling sering dilakukan karyawan maupun jajaran direksi adalah melakukan tukar pikiran pengalaman baru (*best practices Exchange*) diantara karyawan dengan demikian praktik terbaik dapat terjadi dengan mempelajari pengalaman baru baik yang berasal dari pengalaman pribadi maupun membandingkan dengan pihak lain

Waluyo & Wibowo (2013) “Tingkat Pengelolaan Pengetahuan Survei Pada Beberapa Kontraktor di Indonesia” penelitian ini ingin mengetahui pengelolaan pengetahuan di perusahaan-perusahaan konstruksi khususnya kontraktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan kontraktor dalam hal pengelolaan pengetahuan di kontraktor-kontraktor besar. Hasil analisis menunjukkan bahwa kontraktor-kontraktor besar sudah melakukan pengelolaan pengetahuan di dalam perusahaannya. aktivitas-aktivitas pengelolaan pengetahuan yang dilakukan didalam perusahaan memberikan manfaat yang besar dalam meningkatkan kemampuan karyawan, memperbaiki metode kerja, mempercepat respon dan menumbuhkan inovasi didalam perusahaan

Retnoningsih (2013) “Penerapan *Knowledge Management* Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus Amik BSI Purwokerto)” Penelitian ini membahas tentang penerapan *knowledge management* untuk proses laporan EPSBED pada AMIK BSI Purwokerto. Tujuan penerapan *knowledge management* ini adalah sarana menampung dan menyebarkan *knowledge* karyawan, karena dalam penyusunan EPSBED dibutuhkan suatu *knowledge* guna menjaga konsistensi kualitas laporan sebagai evaluasi perguruan tinggi swasta dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional, sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan perguruan tinggi kepada pihak yang berkepentingan. Untuk memperoleh analisis proses *knowledge management* dalam EPSBED digunakan faktor kontigensi dengan mengadakan *focus group discussion*. Hasil dari penelitian adalah model *knowledge management* yang sesuai dengan proses pelaporan EPSBED untuk mendukung penyebaran *knowledge* serta budaya kerjasama antar bagian yang terkait dalam proses pelaporan. Proses tersebut menggabungkan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* antar karyawan, sehingga dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja perguruan tinggi swasta dalam pelaporan EPSBED.

Hasbullah & Wulandari (2009) “Analisis Penerapan *Knowledge Management* Pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Karawang” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai penerapan *knowledge management* pada PT Toyota Motor Manufacturing

Indonesia Karawang dalam rangka menghasilkan kualitas kerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *knowledge management* bersifat formal dan sistematis untuk dikomunikasikan dan dibagi, yang paling optimal adalah pengalaman yang diperoleh antar karyawan dapat memberi pengetahuan baru

Nurlaela (2013) “Pengaruh Pengelolaan Pengetahuan Pada Kemampuan Inovasi dan Kinerja Perusahaan” Kompetisi yang semakin ketat menyebabkan perusahaan perlu untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerjanya. Berdasarkan teori pada difusi inovasi, salah satu faktor yang dapat meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan adalah aktivitas pengelolaan pengetahuan, karena dari aktivitas tersebut dapat dihasilkan ide atau pengetahuan baru yang dibutuhkan untuk berinovasi. Dua jenis aktivitas pengelolaan pengetahuan digunakan dalam penelitian ini, yaitu akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Penelitian dilakukan pada 193 industri kreatif yang fokus pada sektor kerajinan di Yogyakarta. Hasil penelitian diketahui bahwa akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan terbukti berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi, selanjutnya praktik kemampuan inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sebaliknya, Pengelolaan pengetahuan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Rašula (2012) Menemukan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu proses yang mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui penciptaan, mengumpulkan, mengatur dan memanfaatkan pengetahuan, organisasi dapat meningkatkan kinerjanya, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek manajemen pengetahuan diukur melalui teknologi informasi, organisasi dan pengetahuan positif mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya manajemen pengetahuan sebagai variabel pendukung proses pembelajaran pada sumber daya yang ada terutama peningkatan pengetahuan pimpinan,

Nugraha (2009) Hasil penelitian menemukan bahwa pengelolaan pengetahuan menyebabkan munculnya karakter yang khas pada para perajin gerabah di sentra usaha perseorangan menengah kasongan. Analisis terhadap proses pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan serta rekayasa kemampuan inovasi dipengaruhi oleh aspek kemitraan yang ada di kawasan kasongan, kedua

elemen tersebut membedakan usaha perseorangan menengah dalam 2 kategori berdasarkan *informational*, *technological*, dan *innovation capability*. Berdasarkan karakteristik kemampuan, maka disusun kategori usaha perseorangan menengah dalam mengelola pengetahuan, yakni tradisional dan modern, dimana ada disparitas dalam pengelolaan pengetahuan dan kemampuan inovasi.

Akbar (2012) Hasil penelitian membuktikan bahwa organisasi berbasis pengetahuan, harus fokus pada perolehan, menciptakan, menyebarkan dan berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Disinilah peran berbagi pengetahuan di kalangan karyawan menjadi amat penting, untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu berpikir secara logika, sehingga akan menghasilkan suatu bentuk inovasi.

Dari uraian beberapa penelitian tentang pengetahuan diatas, memberikan gambaran kepada peneliti, bahwa pengetahuan adalah aset penting perusahaan, yang harus dikelola dan dimanfaatkan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengelolaan aset pengetahuan secara lebih mendalam.

Tabel 2.4 Data Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Model Kontribusi Aset Pengetahuan dalam Memfasilitasi Proses Penciptaan Pengetahuan pada Koperasi Susu Model SECI	Sukmawati	Kuantitatif Analisis Korelasi Konikal dan ANOVA	secara bersama-sama aset-aset pengetahuan yang dimiliki berkontribusi terhadap proses konversi pengetahuan, kecuali aset pengetahuan sistemik. Dibanding aset pengetahuan lainnya, pengetahuan sistemik terbukti memiliki korelasi paling lemah terhadap proses konversi pengetahuan
2	Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Feby Andria	Kuantitatif Analisis SEM	Kinerja organisasi sebelum dan setelah diterapkannya manajemen pengetahuan TELKOM meningkat kompetensi karyawan dapat dilakukan dengan mengakses pengetahuan yang dibutuhkan, baik melalui <i>offline</i> maupun <i>online</i> .
3	Model Penerapan <i>Knowledge Management</i> Pada BUMN Penyelenggaraan Bisnis Jasa Telekomunikasi	Kurniawati	Kuantitatif	Penciptaan pengetahuan yang sering dilakukan karyawan maupun jajaran direksi adalah melakukan tukar pikiran pengalaman baru ( <i>best practices Exchange</i> ) diantara karyawan, praktik terbaik dapat terjadi dengan mempelajari pengalaman baru baik yang berasal dari pengalaman pribadi maupun membandingkan dengan pihak lain
4	Tingkat Pengelolaan Pengetahuan: Survei Pada Beberapa Kontraktor di Indonesia	Rudi Waluyo	Kuantitatif Analisis statistik deskriptif	Pengelolaan pengetahuan di kontraktor-kontraktor besar sudah dilakukan dengan baik dan pihak-pihak yang terlibat didalamnya turut merasakan dampak dari pengelolaan pengetahuan itu sendiri. Aktivitas-aktivitas pengelolaan pengetahuan yang dilakukan perusahaan memberikan manfaat yang besar dalam meningkatkan kemampuan karyawan, memperbaiki metode kerja, mempercepat respon dan menumbuhkan inovasi didalam perusahaan

Lanjutan

Lanjutan

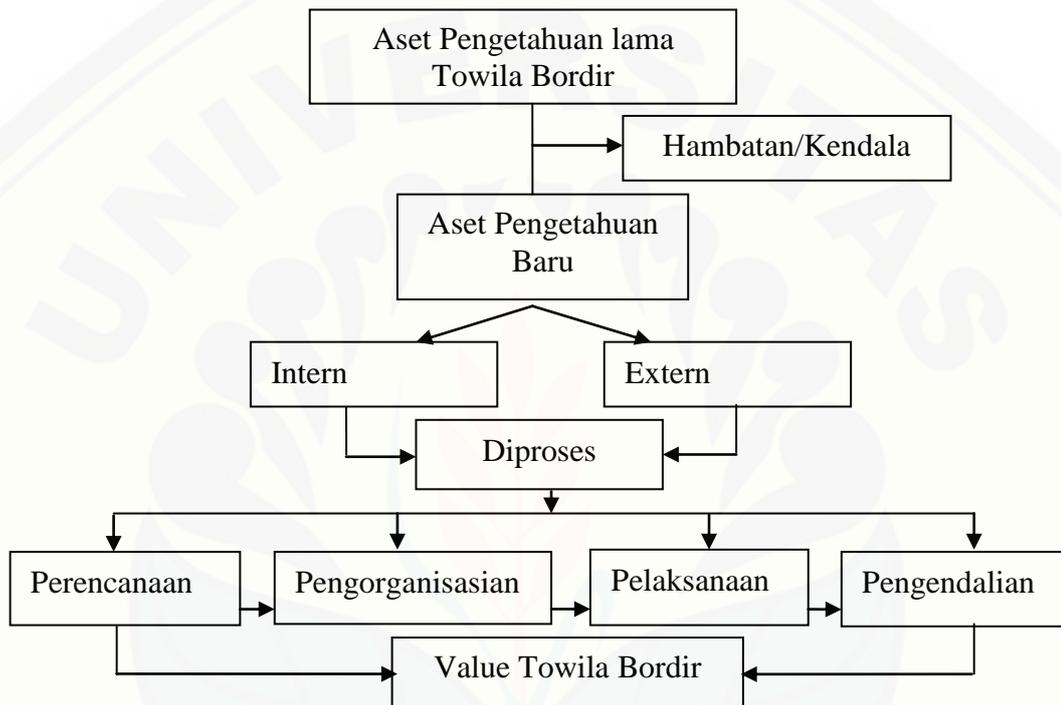
**Tabel 2.4 Data Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Penerapan <i>Knowledge Management</i> Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus Amik BSI Purwokerto)	Endang Retnoning Tinggi sih	Kualitatif Deskriptif	Proses-proses <i>KM</i> yang terdapat pada pelaporan EPSBED AMIK BSI Purwokerto adalah <i>socialization for knowledge sharing</i> dan <i>Externalization</i> Fasilitas yang disediakan pada model <i>KM</i> antara lain fasilitas forum dan <i>workflow upload</i> dan <i>download</i> dokumen
6	Analisis Penerapan <i>Knowledge Management</i> Pada PT Toyota Motor Indonesia Karawang	Rahmad Hasbullah	Kuantitatif Analisis statistik deskriptif	Penerapan <i>knowledge management</i> pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Karawang bersifat formal dan sistematis mudah untuk dibagi, dikomunikasikan dan yang paling optimal adalah pengalaman yang diperoleh dapat memberi pengetahuan baru
7	Pengaruh Pengelolaan Pengetahuan Pada Kemampuan Inovasi dan Kinerja Perusahaan	Nurlaela	Kuantitatif teknik analisis SEM	Akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan terbukti berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi, selanjutnya praktik kemampuan inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sebaliknya, Pengelolaan pengetahuan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan beberapa uraian penelitian terdahulu tentang pengelolaan pengetahuan pada sebuah organisasi memberikan pemahaman pada peneliti bahwa pengetahuan adalah aset berharga bagi sebuah organisasi, melalui *knowledge management* yang merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian secara mendalam tentang pengelolaan pengetahuan terutama pada usaha perseorangan kreatif bordir

### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan suatu kristalisasi dari kumpulan teori, pandangan para pakar dan pandangan peneliti, yang memberikan gambaran serta usulan terhadap berbagai masalah dari suatu fenomena yang diangkat dari suatu penelitian. Sesuai dengan uraian pada latar belakang masalah dan kajian teori diatas, maka dapat disusun kerangka berpikir penelitian sebagai berikut.



**Gambar 2.3 Kerangka Berpikir**

Dari Gambar 2.3 kerangka berpikir diatas menjelaskan bahwa, usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo dalam perkembangannya mengalami beberapa kendala diantaranya kualitas sumber daya baik berwujud dan yang tidak berwujud (pengetahuan) pada usaha perseorangan Towila Bordir yang terbatas, menyebabkan kurangnya penguasaan pengetahuan sehingga relative sulit untuk berinovasi, sehingga dapat menghambat dan mengganggu laju pertumbuhan dan perkembangan usaha. Oleh karena itu perlu ada sebuah metode untuk mengatasi kendala tersebut, yaitu dengan mengelola aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir, metode tersebut dapat terjadi apabila difasilitasi oleh aset-aset pengetahuan yang dimilikinya. proses tersebut dilakukan dalam

siklus yang *kontinu*, proses ini berawal dari akuisisi pengetahuan baik dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kemudian diaplikasikan kedalam proses bisnis perusahaan. Pengetahuan yang diaplikasikan, berpotensi memunculkan pengetahuan baru. Pengetahuan baru ini, kemudian dipelihara dan di *share* kembali untuk dapat dimanfaatkan secara luas, konstruksi pengelolaan aset pengetahuan tersebut, diproses menggunakan 4 fungsi utama manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Dalam proses pengelolaan tersebut terdapat beberapa hambatan dalam mengimplementasikannya, pertama, keterbatasan penguasaan pengetahuan, oleh karena itu untuk mengimplementasikannya, perlu adanya pengetahuan dan pemahaman terlebih dahulu mengenai manajemen itu sendiri. Kedua suatu metode atau pengetahuan yang baru biasanya identik dengan biaya, dengan kata lain dibutuhkan biaya yang cukup besar untuk mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan. Biaya tersebut dibutuhkan baik untuk mengikuti pelatihan, seminar, program *short course* maupun melalui pendidikan formal, oleh karena keterbatasan dana, maka pengetahuan menjadi sulit didapatkan untuk digunakan ataupun dikembangkan dalam perusahaan seperti usaha perseorangan Towila Bordir

Pada akhirnya manfaat (*output*) yang diperoleh perusahaan (usaha perseorangan Towila Bordir) adalah pengetahuan yang dimiliki oleh administrator Towila Bordir dan pengrajin bordir (karyawan) semakin meningkat, sehingga terciptalah inovasi-inovasi baru pada produk bordir yang dihasilkan, dan secara otomatis akan meningkatkan daya saing perusahaan dengan sendirinya perusahaan akan memiliki *kompetitive advantage* yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, meningkatkan keuntungan perusahaan melalui komunikasi dan meningkatkan penguasaan pengetahuan melalui transfer pengetahuan (*knowledge sharing*). Implikasi lain yang tidak kalah penting adalah terciptanya *value* perusahaan, keamanan dan ketahanan usaha untuk jangka panjang terjamin (*sustain*). Manfaat tersebut dapat diperoleh perusahaan (usaha perseorangan Towila Bordir) jika mereka mampu mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya dengan baik.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Paradigma Penelitian

Paradigma menjadi salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari penelitian kualitatif. Paradigma penelitian sendiri merupakan kerangka filosofi yang akan digunakan dalam penelitian. Paradigma penelitian diibaratkan sebagai kacamata yang akan digunakan oleh peneliti untuk mengkaji topik permasalahan yang akan diteliti. Denzin & Lincoln menggolongkan adanya empat sub-paradigma yakni:

1. Positivistik dan post-positivis
2. Konstruktivis-interpretif
3. Kritis
4. Feminis-poststruktural

Berdasarkan empat sub paradigma diatas maka peneliti menggunakan paradigma konstruktivis interpretif dalam penelitiannya karena dalam prosesnya penelitian ini bermaksud untuk memandang realita sebagai sebuah konstruksi sosial. Pemilihan paradigma tersebut juga didasarkan pada asumsi bahwa pengetahuan dan pemahaman peneliti akan realita yang sedang diteliti merupakan produk interpretasi peneliti dengan subjek dan sistem yang diteliti. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti merekonstruksi realita yang akan ditelitinya menjadi sebuah pengetahuan yang baru (Poerwandari, 2005).

Menurut Patton paradigma konstruktivisme tercipta atas dasar relativitas ontologis dimana dipaparkan bahwa terbentuknya realita adalah tergantung dari bagaimana orang memandangnya, dan tidak ada pandangan orang yang diatur oleh data-data empiris (Arifin, 2012). Alasan peneliti menggunakan paradigma konstruktivis karena penelitian ini menggunakan beberapa teori sebagai bahan referensi yang akan memperkaya pengetahuan peneliti sebelum turun ke lapangan.

Selain itu dengan mengetahui beberapa konsep dan teori terlebih dahulu akan membantu peneliti mendapat gambaran umum tentang pengelolaan aset

pengetahuan pada sebuah organisasi, terutama pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan kreatif bordir. Teori yang dipakai sebelumnya memiliki kemungkinan untuk diganti dengan teori yang lebih relevan dengan temuan dilapangan artinya teori dalam penelitian ini lebih bersifat pasif dan tidak mengintervensi kenyataan alamiah dari fenomena sosial yang hendak diteliti.

## 3.2 Tipe Dan Jenis Penelitian

Pada penelitian ini digunakan tipe penelitian kualitatif yang bersifat fleksibel dan terbuka untuk perubahan dan penyesuaian pada saat penelitian sehingga tidak ada batasan bagi peneliti untuk menemukan hal-hal baru yang terkait dengan topik penelitian. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan & Tylor,1990)

Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti, kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka, penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti, dalam konteks penelitian ini, fenomena khusus yang hendak diteliti adalah fenomena sosial yang berhubungan dengan pengelolaan pengetahuan pada usaha perseorangan bordir di Probolinggo.

Jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah deskriptif yaitu menyajikan gambaran yang lengkap mengenai seting sosial dan hubungan-hubungan yang terdapat dalam penelitian tujuan dari penelitian deskriptif adalah sebagai berikut:

1. Menghasilkan gambaran yang akurat tentang sebuah kelompok
2. Menggambarkan mekanisme sebuah proses atau hubungan
3. Memberikan gambaran baik yang berbentuk verbal maupun numerikal
4. Menyajikan informasi dasar
5. Menciptakan seperangkat kategori atau pengklasifikasian.
6. Menjelaskan tahapan-tahapan atau seperangkat tatanan (Newmann:145)

Berdasarkan tujuan penelitian deskriptif diatas, pada penelitian ini, peneliti berusaha untuk mendiskripsikan bagaimana proses konstruksi

pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Menurut Robert Yin studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Studi kasus lebih banyak berfokus pada atau berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan “*how*” (bagaimana) dan “*why*” (mengapa) serta pada tingkatan tertentu juga menjawab pertanyaan “*what*” (apa/apakah) dalam kegiatan penelitian (Burhan & Bungin, 2005).

Sedangkan menurut John W. Creswell. (1998) metode penelitian studi kasus adalah sebuah eksplorasi dari “suatu sistem yang terikat” atau “suatu kasus/beragam kasus” yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi yang “kaya” dalam suatu konteks. Sistem terikat ini diikat oleh waktu dan tempat sedangkan kasus dapat dikaji dari suatu program, peristiwa, aktivitas atau suatu individu. Dengan perkataan lain, studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.

Penekanan studi kasus pada penelitian ini, dapat di lihat dari kedalaman dan kerincian wawancara mendalam, penggambaran secara rinci dan pengungkapan kasus dengan sungguh-sungguh, melalui penerapan teori dengan cara yang berbeda, yakni tidak memposisikan studi di dalam dasar teori tertentu, sebelum pengumpulan data, tetapi setelah pengumpulan data, sedangkan dalam pengumpulan data, diambil dari berbagai sumber informasi, karena penelitian ini melibatkan pengumpulan data yang “kaya” untuk membangun gambaran yang mendalam, sedangkan studi kasus pada penelitian ini dapat dikategorikan “unik”, karena peneliti, menganalisa informasi terlebih dahulu, kemudian baru menentukan bagaimana peristiwa itu terjadi sesuai dengan fakta lapangnya.

Sedangkan dalam penulisan laporan akhirnya, peneliti akan membentuk struktur yang “lebih besar” dalam bentuk naratif tertulis. Hal ini disebabkan suatu penelitian yang menggunakan metode studi kasus menggunakan teori dalam deskripsikan kasus atau beberapa analisis untuk menampilkan perbandingan kasus silang antar tempat (Robert K Yin, 1989). Pilihan metode penelitian studi kasus bagi peneliti merupakan suatu kebutuhan untuk mampu lebih banyak mengungkap peristiwa dan fakta-fakta yang ditemui, terkait bagaimana pemilik usaha yang sekaligus pengrajin bordir, dalam mengelolah aset pengetahuan yang ada.

### 3.3 Informan

Informan peneliti adalah orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian, baik pengetahuan ataupun keterlibatan mereka dengan permasalahan. Informan pada penelitian ini ada dua, yang pertama informan kunci dan yang kedua informan pendukung, informan juga secara selektif dipilih berdasarkan kriteria yang dikembangkan peneliti diantaranya;

1. Besaran produksi usaha yang dimiliki,
2. Besaran omset perusahaan perbulan dan
3. Daya hidup perusahaan yang diukur berdasarkan umur perusahaan

Jumlah informan yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif tidak dapat ditetapkan, proses penelitian berlangsung dari satu informan ke informan lainnya. Bermula dari administrator yang sekaligus pengrajin bordir ”Towila Bordir” Ibu Hj Towila sebagai informan kunci, dan untuk mendapatkan sejumlah informasi yang berkaitan dengan pokok permasalahan utama penelitian, dibutuhkan “sejumlah” informan pendukung. Berdasarkan petunjuk dari informan kunci tersebut, peneliti mengembangkan penelitian ke informan lain, sebagai informan pendukung diantaranya:

1. Beberapa administrator usaha perseorangan bordir yang ada di kota Probolinggo
2. Karyawan Towila Bordir (pengrajin bordir)
3. Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo

4. Konsumen (pembeli yang kebetulan ditemui peneliti dilokasi penelitian)

**Tabel 3.5 Kriteria Pemilihan Informan Penelitian**

No	Jenis Informan	Informan	Alasan Pemilihan Informan	Keterangan
1	Informan kunci	Administrator Sekaligus Pengrajin Bordir	Administrator sekaligus pengrajin adalah orang yang paling tahu tentang kondisi keseluruhan tempat penelitian, sehingga cukup memenuhi syarat sebagai informan kunci	Hj Towila Pemilik Towila Bordir
2	Informan Pendukung	Administrator Sekaligus Pengrajin Bordir lain  Pengrajin Bordir (karyawan)  Dinas Koperasi industri dan Perdagangan Bidang UKM dan UMKM Kota Probolinggo	Administrator sekaligus pengrajin adalah orang yang paling tahu tentang kondisi keseluruhan tempat usahanya  Pengrajin bordir dipilih dari orang yang berpengalaman dan cukup lama dalam membordir sehingga cukup memenuhi syarat sebagai informan pendukung.  Bidang UKM dan UMKM dipilih sebagai informan pendukung lain. Data yang diperoleh, akan dijadikan pendukung dan pembanding dari data yang di dapat dari informan kunci	Administrator Usaha perseorangan Bordir lain  Karyawan Towila Bordir  1 orang kepala bagian UKM dan UMKM
3	Informan Pendukung	Konsumen	Konsumen disini adalah orang yang kebetulan datang membeli pada waktu peneliti melakukan penelitian. Data yang diperoleh, akan dijadikan pendukung dan pembanding dari data yang di dapat dari informan kunci	1 orang pembeli yang kebetulan di temui peneliti di lokasi penelitan

Sumber data, diolah ( 2014)

Demikian seterusnya, penelitian berjalan tanpa rencana, sampai penelitian dianggap cukup mendapatkan informasi yang dibutuhkan, semakin lama semakin mendekati informan yang paling tahu informasinya, sehingga mampu menggali data secara lengkap dan mendalam. Proses kerja semacam ini diibaratkan seperti halnya bola salju (*snow ball*) yang diawali dengan sangat kecil menggelinding semakin jauh padat dan besar. (Yin, 2009)

## 3.4 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pada usaha perseorangan Towila Bordir yang dinilai cukup berhasil bertahan hidup puluhan tahun menekuni usaha bordir di kota Probolinggo. Analisisnya akan menilik secara mendalam dibalik fenomena dinamis bagaimana aset pengetahuan itu diperoleh, kemudian dikelola dan didayagunakan untuk meningkatkan *value* usaha perseorangan Towila Bordir di kota Probolinggo. Keterkaitan faktor internal-eksternal yang mendukung dan juga yang menghambat akan diungkap untuk mendapat gambaran utuh.

## 3.5 Fokus Penelitian

Kajian kualitatif dalam penelitian ini difokuskan pada upaya menelaah proses konstruksi pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir secara mendalam, adapun penekanan pembahasan dititikberatkan pada pengungkapan proses dan mekanisme bagaimana aset pengetahuan tersebut, diperoleh, dikelola dan didayagunakan pada usaha perseorangan Towila Bordir, kemudian dirumuskan sebagai arsitektur administratif pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir di kota Probolinggo.

## 3.6 Waktu Penelitian

Waktu observasi awal pada penelitian ini, sampai pada tahap pembahasan, diperkirakan akan memakan waktu selama 9 bulan, jadwal penelitian terlampir pada tabel berikut:

**Tabel 3.6**  
**Rencana Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Jadwal Kegiatan	Bulan Maret –November 2014																	
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	Proposal																		
	Observasi	■	■																
	Pendahuluan			■	■	■													
	Kajian Teori						■	■											
	Metode Penelitian								■	■									
2	Pembahasan									■	■	■	■						
	Penyajian Data																		
	Analisis Data Dan Informasi														■	■			
	Verifikasi Data																■	■	
3	Penutup																	■	

### 3.7 Lokasi Penelitian

Penentuan atau pemilihan lokasi penelitian juga memiliki pengaruh positif terhadap hasil penelitian yang akan dicapai, termasuk pula dalam pengumpulan data penelitian. Dengan adanya lokasi penelitian ini diharapkan pada lokasi tersebut dapat memberi dukungan yang optimal bagi pengumpulan data. Maka dari itu penelitian ini dilakukan pada usaha perseorangan bordir "Towila Bordir" dimana administratornya Ibu Hj Towila sebagai informan kunci pada penelitian ini, lokasi Towila Bordir Jl. Mangga RT. 03 / RW. 04 Sumbertaman Kecamatan Wonoasih kota Probolinggo. Untuk data pendukung pada penelitian ini, peneliti juga melakukan penelitian pada usaha perseorangan bordir lain yang tersebar di wilayah kota Probolinggo. Selain itu sebagai pembanding data pada penelitian ini, peneliti jug melakukan wawancara terhadap *stakeholder* (Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo)

## 3.8 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus dan untuk memperoleh data yang dikumpulkan penulis menggunakan sumber data primer dan sumber sekunder. Menurut Sugiono

“Sumber primer sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen”. (Sugiono:156, 2008)

### 1. Data primer diperoleh dari:

Data primer adalah data empirik diperoleh secara langsung dari informan kunci dengan menggunakan wawancara langsung untuk mendapatkan data-data tentang bagaimana proses konstruksi pengelolaan pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir yang menjadi fokus penelitian. Peneliti akan terjun secara langsung melakukan kunjungan pada usaha perseorangan Towila Bordir yang dipilih dari setiap respon terpilih dengan tehnik observasi dan wawancara. Data primer diperoleh dengan wawancara mendalam (*in-dept interview*) dengan menggunakan alat penelitian verbal (*notes*) untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini agar lebih lengkap

### 2. Data sekunder diperoleh melalui

Studi kepustakaan yang bersumber pada laporan-laporan, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, terutama mengenai konstruksi pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan bordir. Data-data yang dikumpulkan merupakan data yang mempunyai kesesuaian dan kaitan dengan kebutuhan penelitian yang dilakukan.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama dilengkapi dengan pengamatan langsung (*observasi*), wawancara, dan dokumentasi.

### 1. Pengamatan (*Observasi*) menurut (Neumann: 243) observasi merupakan suatu aktifitas penelitian dalam rangka mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian proses pengamatan langsung di lapangan. Jadi observasi

adalah pengamatan dan pencatatan terhadap suatu obyek penelitian yang digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai daerah penelitian, sehingga dari observasi yang dilaksanakan peneliti, diharapkan dapat menjadi data pendukung terhadap penelitian yang dilakukan dan berguna dalam penentuan langkah-langkah penelitian selanjutnya.

2. Wawancara mendalam (*indepth*), menurut Goetz & Lecomte, wawancara mendalam ini dapat dilakukan pada waktu dan konteks yang dianggap paling tepat guna mendapatkan data rinci, sejujurnya dan mendalam. Wawancara yang dilakukan peneliti beberapa kali sesuai dengan keperluan peneliti yang berkaitan dengan kejelasan dan kemantapan masalah yang sedang di jelajahi. Oleh karena itu wawancara ini lebih tepat disebut wawancara mendalam (*in-depth interviewing*). (Hasan:128, 2009). Menurut (Moleong: 187, 2008) di mana “Petunjuk wawancara hanya berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isinya, untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat seluruhnya tercakup.”
3. Dokumen menurut (Moleong: 216, 2008) ”Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis ataupun film yang dipersiapkan atau tidak dipersiapkan untuk penelitian,” Dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menganalisis, menafsirkan bahkan untuk meramalkan. Dokumen yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini bisa berasal dari sumber mana saja, sepanjang berhubungan dengan perkembangan usaha perseorangan Towila Bordir yang ada di wilayah kota Probolinggo, misalnya dokumen statistik, dokumen berupa arsip dan laporan pada lembaga pemerintah yang terkait.
4. Sarana elektronik yang dapat membantu peneliti untuk mengingat kembali hasil penelitian, adalah, kamera dan notes.

Proses pengumpulan data untuk penelitian ini, diperoleh melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) yang dipadukan dengan observasi lapangan dengan menggunakan alat berupa notes, peneliti mencatat seluruh informasi yang didapat dari hasil wawancara dan observasi awal. Gabungan metode tersebut digunakan untuk mendapatkan kelengkapan informasi,

meminimalisir ketidakbenaran informasi dari informan, pengumpulan data berakhir pada saat data yang didapat telah jenuh.

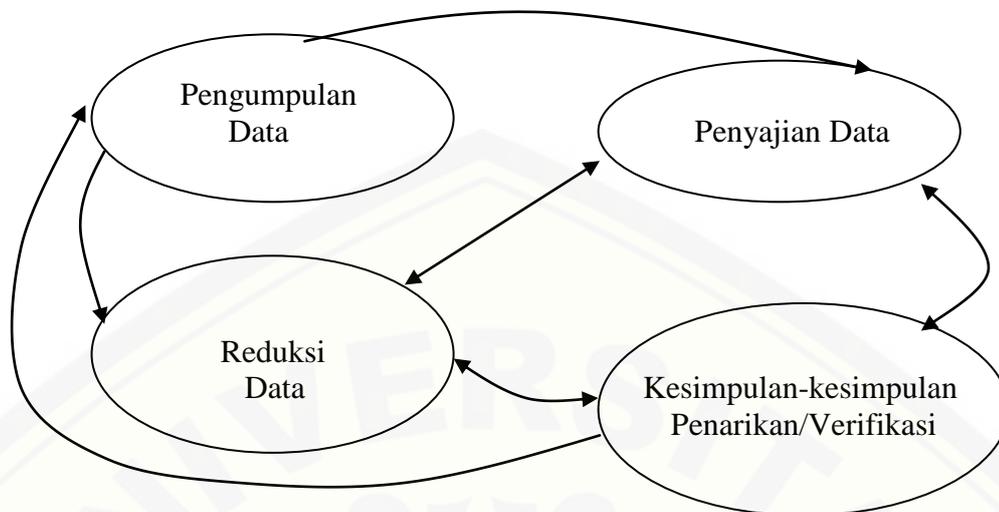
### 3.9 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari lapangan, baik data sekunder maupun data primer akan disusun dan disajikan serta dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif, berupa pemaparan yang kemudian dianalisis dan dinarasikan sesuai dengan masalah penelitian. Kegiatan analisis data kualitatif menurut model interaktif menurut Miles & Huberman, dalam bukunya *Analisis Data Kualitatif* (1992:16). Interaksi analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu :

1. Reduksi Data
2. Penyajian Data
3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Telah dikemukakan tiga hal utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut "analisis". Dalam pandangan ini tiga jenis kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data merupakan proses siklus interaktif bergerak diantara empat "sumbu" kumparan itu selama pengumpulan data, selanjutnya bergerak bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan/verifikasi .

Proses analisa data dimaksudkan sebagai suatu siklus interaktif. Proses analisis data sebagai suatu siklus interaktif menurut Miles & Huberman dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 3.4 Model Analisis Data Interaktif (Miles & Huberman)**

Dijelaskan bahwa :

1. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data, dilakukan secara terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung, sesuai siklus gambar diatas selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, menulis memo) kemudian dari hasil tersebut ditarik kesimpulan sementara. Kejanggalan-kejanggalan yang ditemukan diadakan reduksi melalui verifikasi data yang ada dengan data yang lain, bahkan mencari data baru. Reduksi data/proses-transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.
2. Penyajian data dimuat dalam bentuk tabel-tabel dan gambar-gambar (melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dapat juga mengubah data kedalam angka-angka atau peringkat-peringkat) setelah diidentifikasi, dideskripsikan, dan dianalisis, meskipun berupa catatan untuk kepentingan peneliti

Setiap data hasil reduksi dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulan sementara. Pada saat data yang disajikan belum dapat disimpulkan, data tersebut

direduksi kembali dengan menguji kebenaran dan mencocokkan atau membandingkan dengan data lain untuk memperbaikinya. Sejak analisis data, penarikan kesimpulan dan verifikasi sudah dilakukan maka pada saat itu peneliti mulai memberikan arti dan makna suatu data yang diperoleh. Keputusan peneliti memberi arti dengan memaknai data tersebut pada dasarnya merupakan kesimpulan sementara yang masih longgar dan skeptis sehingga memungkinkan untuk diperbaiki. Kesimpulan sementara yang belum jelas dan belum pasti, diadakan reduksi dan verifikasi kembali, kemudian setelah peneliti yakin betul bahwa kesimpulan sementara itu telah kuat maka peneliti menginterpretasikan dan memaknainya kemudian menarik kesimpulan akhir sebagai temuan penelitian.

### **3.10 Keabsahan Data**

Validitas pada penelitian kualitatif mengacu pada suatu hal yang masuk akal berdasarkan eksistensi ilmu pengetahuan dan kepercayaan terhadap suatu fenomena alamiah yang terjadi, berikut ini kualitas penelitian atau kepercayaan atas hasil penelitian

#### **1. Kredibilitas**

Kriteria kredibilitas mencakup bagaimana hasil penelitian dianggap kredibel atau dapat dipercaya, kriteria ini terletak pada keberhasilan mencapai maksud, kemampuan mengeksplorasi masalah, mendeskripsikan setting, proses kelompok atau pola interaksi yang kompleks dapat dilihat dari sudut pandang informan dalam penelitian. Untuk memenuhi kriteria tersebut peneliti berhasil menggali semua informasi yang dibutuhkan dengan melakukan beberapa kali wawancara mendalam. Adapun upaya yang dilakukan peneliti untuk mencapai kredibilitas adalah dengan cara sebagai berikut:

1. Konsisten pada satu paradigma awal penelitian konstruktivistik interpretif
2. Peneliti menggunakan komunikasi yang baik untuk menggali data yang valid. Peneliti mengikuti gaya bicara dari informan dan terlebih dahulu melakukan pendekatan personal pada informan
3. Membuat pertanyaan panduan yang merujuk pada konsep strategi sebagai kerangka agar selama proses wawancara dan analisa data tidak melebar

## 2. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas mengacu pada tingkatan ketika hasil penelitian dapat di konfirmasi oleh pihak lain, dalam penelitian ini untuk mengukuhkan objektivitas, peneliti mencoba menyajikan kelengkapan bangunan konsep pada kerangka pemikir, termasuk menyajikan penelitian terdahulu terkait dengan tema yang diangkat. Data dan informasi mengenai berapa jumlah usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo didapatkan dari Dinas Koperasi, industri dan Perdagangan kota Probolinggo, Upaya yang ditempuh oleh peneliti untuk mencapai obyektivitas pada penelitian tentang usaha perseorangan Towila Bordir adalah dengan cara penelitian transparan (terbuka) dalam mengungkapkan proses dan elemen–elemen penelitiannya kepada orang lain. Sehingga hal ini memungkinkan orang lain menilai hasil penelitian ini kemudian dikonfirmasi lebih jauh kebenarannya dengan melakukan observasi awal dilokasi penelitian

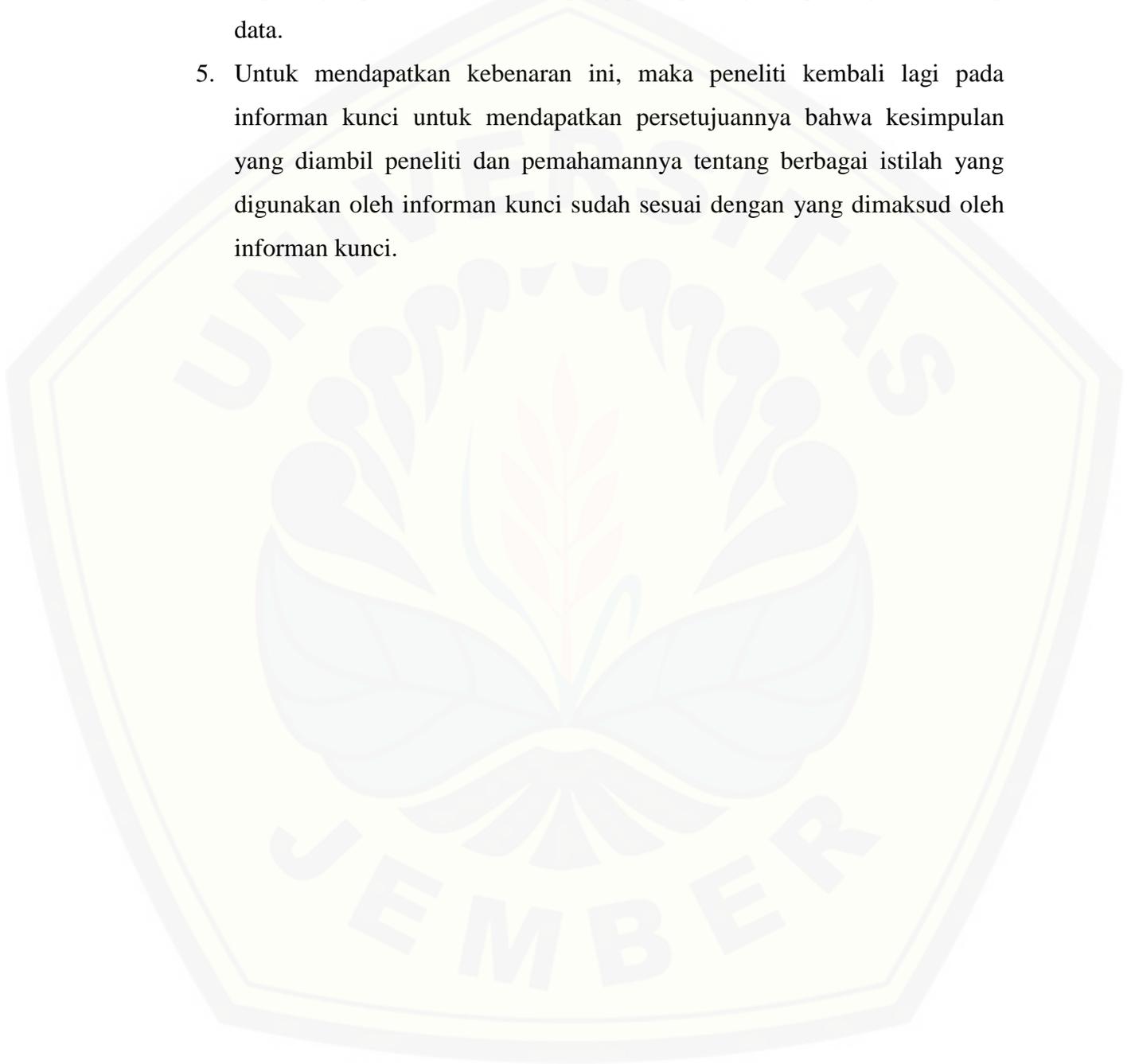
## 3. Otentisitas

Kreteria ini mengacu pada otentisitas atau keaslian penelitian dengan harapan temuan penelitian benar-benar merupakan refleksi otentik dari subyek penelitian. Upaya yang dilakukan peneliti, agar memenuhi kriteria otentisitas adalah:

1. Mencatat hal–hal penting serinci mungkin, mencakup catatan pengamatan obyektif terhadap setting, partisipan, atau hal lain yang terkait. Terutama ketika proses wawancara dilakukan
2. Mendokumentasikan dan menyusun secara rapi data yang terkumpul, proses pengumpulan data maupun strategi analisisnya segera setelah wawancara dilakukan untuk menghindari bias personal (lupa atau terdistorsi hal lain)
3. Konsultasi terus–menerus dengan dosen pembimbing dan dosen lain yang terkait dengan tema penelitian, serta membaca referensi tambahan berkaitan dengan *personal branding* maupun teknik penggalian data setiap selesai melakukan wawancara untuk mempelajari kekurangan yang terjadi selama melakukan wawancara (agar tidak diulangi lagi pada wawancara

sesi berikutnya, jika ternyata wawancara pertama belum memenuhi kecukupan data).

4. Melakukan pengecekan kembali data untuk menguji keyakinan dugaan–dugaan yang berbeda melalui penyajian pertanyaan–pertanyaan tentang data.
5. Untuk mendapatkan kebenaran ini, maka peneliti kembali lagi pada informan kunci untuk mendapatkan persetujuannya bahwa kesimpulan yang diambil peneliti dan pemahamannya tentang berbagai istilah yang digunakan oleh informan kunci sudah sesuai dengan yang dimaksud oleh informan kunci.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Perkembangan Usaha Perseorangan Bordir di kota Probolinggo

##### 4.1.1 Profil Umum Usaha Perseorangan Bordir di kota Probolinggo

Bordir merupakan kerajinan rakyat yang memerlukan ketekunan dan ketelatenan dalam pengerjaannya. Kerajinan ini telah tumbuh di beberapa daerah dengan motif dan rancangan khas daerah masing-masing. Awalnya kerajinan ini berkembang untuk memenuhi kebutuhan pakaian kebaya wanita yang merupakan pakaian nasional Indonesia, tetapi adanya perkembangan dan penggunaan yang semakin meluas, kerajinan ini menjadi bagian dari ciri khas motif pakaian untuk sholat seperti mukena, baju koko, dan selendang. Hasil kerajinan bordir yang ada di beberapa daerah telah dipasarkan secara meluas sampai ke manca negara. Adanya kerajinan ini meningkatkan produktivitas para pengrajin dan memberi tambahan pendapatan masyarakat.

Bordir juga merupakan hasil kerajinan yang memiliki nilai seni yang memberikan nilai tambah bagi produk tekstil (kain) yang telah jadi. Bordir dapat menambah kesan keindahan terhadap suatu produk tekstil, berbagai variasi motif di suatu daerah. Sebagai barang ekonomi, bordir saat ini diperjualbelikan dalam bentuk baju koko (baju ibadah pria), kerudung, mukena, dan kain kebaya. Kain bordir saat ini tidak hanya untuk pasaran dalam negeri saja tetapi sudah diekspor untuk memenuhi permintaan luar negeri. Permintaan kain bordir dengan ragam hias cukup tinggi. Hasil bordir yang paling banyak diminati adalah kebaya, selendang, dan mukena.

Bicara tentang kerajinan bordir, produk bordir di kota Probolinggo, walaupun bukan sentra bordir seperti kota lain, akan tetapi produk bordir di kota Probolinggo perkembangannya cukup stabil, kerajinan bordir di kota Probolinggo tersebar pada 4 (empat) kecamatan di wilayah kota Probolinggo, diantaranya, Kecamatan Kanigaran, Kedopok, Wonosih dan Kademangan, dari hasil pengamatan peneliti sejak dulu sampai saat ini produk bordir, menjadi salah satu

produk unggulan di kota Probolinggo, walaupun bordiran yang dihasilkan tidak memiliki motif dan corak yang khas jika dibandingkan dengan produk bordir daerah lainnya, produk bordiran yang dihasilkan oleh para pengrajin bordir kota Probolinggo memiliki peminatnya sendiri. Motif-motif bordir kebanyakan hasil perpaduan dari motif-motif bordir dari daerah lain. Dalam perkembangannya motif-motif tersebut berkembang menjadi banyak sesuai dengan kreasi perajin bordir dan juga dari permintaan konsumen,

Pembinaan terhadap pengrajin bordir di kota Probolinggo, dilakukan pemerintah melalui Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo. Pembinaan yang dilakukan adalah memberikan pelatihan dalam bidang teknik pembordiran, pembuatan motif, penjaminan kualitas benang dan memadukan pewarnaan benang. Selain itu juga dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pengrajin untuk mengikuti pameran-pameran produk unggulan. Salah satu langkah yang diambil oleh Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo adalah mendirikan *show room* bagi produk unggulan kota Probolinggo.

## 4.1.2 Produk Unggulan Daerah

Kota Probolinggo memiliki sejumlah produk unggulan, yang tidak hanya dikenal di kota Probolinggo saja tetapi juga di provinsi Jawa Timur, bahkan bisa jadi dikenal di negara lain. Produk unggulan kota Probolinggo antara lain bordir



Bordir atau sulaman yang identik dengan motif kebaya, jilbab dan mukena dapat ditemui pula di kota Probolinggo. Setiap pengrajin-pengrajin bordir mempunyai ciri khas yang berbeda satu sama lain. Inilah yang membuat produk

bordir menjadi beragam. Rancangan corak dan model kebaya-nya cukup kreatif sehingga banyak diminati masyarakat. Tak hanya kebaya bordir, dengan desain yang cantik dan menawan tersedia pula kerudung, selendang, mukena, souvenir dan handycraft lainnya

Untuk pengembangan perekonomian di kota Probolinggo pada masa mendatang adalah mempercepat upaya memperkuat struktur ekonomi yang berintikan Koperasi dan Usaha Menengah Kecil (UMKM) sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi, yang pro pengurangan kemiskinan dan peningkatan lapangan pekerjaan. Pengertian-pengertian UMKM tersebut adalah :

1. Usaha Mikro
2. Usaha Kecil
3. Usaha Menengah

Strategi kebijakan kota Probolinggo dalam kurun waktu 5 tahun dilakukan melalui beberapa pendekatan konsep pembangunan, salah satunya adalah pembangunan dengan konsep ekonomi kerakyatan. Sebagai suatu pendekatan perekonomian maka aplikasi kebijakan pemerintah kota Probolinggo terfokus pada pemberdayaan masyarakat miskin di perkotaan agar dapat mengelola potensi lokal secara optimal serta berorientasi membuka kesempatan berusaha dan penciptaan lapangan kerja guna peningkatan pendapatan masyarakat. Oleh karena itu, upaya untuk terus meningkatkan pemberdayaan ekonomi rakyat merupakan langkah strategis dalam menghadapi tantangan perubahan jaman di masa mendatang, kota Probolinggo terus menggeliat menampilkan kemajuan dan peningkatan di berbagai bidang. Kota Probolinggo semakin dinamis membangun daerahnya. Berbagai lini yang sekiranya mampu menjadi penopang kehidupan masyarakatnya terus digarap. Kuncinya adalah dengan membuka kran informasi, melakukan komunikasi, koordinasi dan konsolidasi dengan seluruh elemen pembangunan kota Probolinggo.

Langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja bidang industri dan perdagangan, dikonsentrasikan utamanya pada upaya pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Prioritas UKM sangat penting, karena dalam masa krisis dan kondisi perekonomian yang sulit, UMKM terbukti mampu bertahan dan

bahkan keberadaannya dari waktu ke waktu berkembang pesat, sehingga mampu menyerap banyak tenaga kerja informal. Pengembangan usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) diarahkan pada peningkatan, baik kualitas maupun kuantitas produk hingga berkapasitas ekspor sehingga memiliki daya saing di pasar global. Upaya pengembangan dan peningkatan kinerja UKM yang telah dilaksanakan oleh pemerintah kota Probolinggo antara lain dengan memperluas jaringan pemasaran yang berorientasi pada peningkatan akses pasar dalam rangka memotong rantai distribusi dan mengenalkan produk potensi daerah pada tingkat Nasional maupun Internasional melalui pameran dan Expo yang diselenggarakan di dalam maupun di luar negeri.

Salah satu contoh UKM yang bergerak dibidang usaha handycraf mengikuti pameran di Jepang untuk memamerkan hasil produknya melalui fasilitasi pemerintah daerah kota Probolinggo. Berkat adanya pameran tersebut, jaringan pemasaran produknya telah dikenal dan memasuki pasar kota-kota besar di Indonesia. Upaya lain yang telah dilaksanakan dalam pemberdayaan UKM adalah melalui penyaluran sarana penunjang usaha yang diberikan secara langsung kepada pengusaha skala kecil, menengah guna memotivasi UKM untuk berinovasi dan berkreasi meningkatkan usahanya sehingga meningkatkan pendapatan keluarga khususnya dan masyarakat pada umumnya. Kepedulian pemerintah kota Probolinggo terhadap keberadaan UKM tidak sampai disini saja, dengan memanfaatkan salah satu potensi daerah berupa hasil laut yang diolah menjadi krupuk ikan jenggelek, rempeyek tulang ikan, rambak ikan dan tepung udang sebagai produk unggulan kota Probolinggo terus diperkenalkan dan dipromisikan. Hal ini merupakan langkah yang tepat dan tanggap dengan menyediakan show room sebagai sarana mewujudkan gelar promosi produk unggulan kota Probolinggo dengan dibangunnya pusat oleh-oleh di kawasan Ruang Tatanan Hijau kota Probolinggo.

Kerja keras pemerintah daerah selama empat tahun ini ternyata tidak sia-sia melakukan berbagai kegiatan yang dibinanya membuahkan berbagai prestasi yang menggembirakan. Diantaranya, terpenuhinya target penumbuhan wirausaha baru tahun 2013 dari target sebesar 1500 tercapai 1510 unit UKM.

## **4.1.3 Kebijakan Pemerintah Terhadap Pengembangan Usaha Perseorangan Bordir di kota Probolinggo**

Pemerintah kota Probolinggo melalui Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan kota Probolinggo dalam Perkembangan perekonomian daerah berjalan seiring dengan upaya yang dilakukan untuk mewujudkan perekonomian melalui pembinaan kelembagaan usaha untuk meningkatkan usaha kecil dan menengah, formal maupun non formal dibidang Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan.

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) telah melaksanakan pemberdayaan koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (KUMKM) agar mampu menjadi pelaku utama dalam perekonomian daerah. Upaya dan langkah-langkah strategis pemberdayaan KUMKM akan terus dilaksanakan secara sistematis, konsisten dan berkesinambungan pada masa mendatang. Adapun strategi pembinaan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah adalah:

1. Meningkatkan akses pasar dan memperbesar pangsa pasar
2. Meningkatkan kemampuan akses terhadap sumber permodalan serta memperkuat struktur permodalan
3. Meningkatkan kemampuan pengelolaan usaha dan penguasaan teknologi
4. Meningkatkan kemampuan organisasi dan manajemen.
5. Mengembangkan kemitraan yang mantap.

Untuk memaksimalkan implementasi strategi tersebut perlu dikaji lingkungan strategis yang akan mempengaruhi proses pemberdayaan KUMKM yang akan dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM kota Probolinggo pada masa mendatang dan perlu memperhatikan aspek-aspek.

### **1. Kekuatan**

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kota Probolinggo berperan sebagai koordinator perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan pemberdayaan Koperasi dan UMKM sinergi dengan Kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo, dunia usaha

dan masyarakat akan menjadi kunci keberhasilan pemberdayaan koperasi dan UMKM. Jumlah dan tingkat pendidikan pegawai dan anggaran pembangunan yang cukup memadai merupakan sumberdaya utama Dinas Koperasi dan UMKM kota Probolinggo untuk memberdayakan proses pemberdayaan koperasi dan UMKM di kota Probolinggo. Komitmen Kepala Dinas Koperasi dan UMKM kota Probolinggo untuk menegakan birokrasi yang efisien dan efektif serta akuntabel menjadi kunci kekuatan Dinas Koperasi dan UMKMKota Probolinggo. Disamping itu, dukungan politik, masyarakat, pemerintah daerah dan lembaga legislatif menjadikan Dinas Koperasi dan UMKM kota Probolinggo lebih mudah mensinergikan sumberdaya yang ada di masyarakat dan dunia usaha untuk memberdayakan koperasi dan UMKM.

### 2. Kendala

Secara umum kendala yang dihadapi Dinas Koperasi dan UMKM kota Probolinggo adalah terbatasnya sarana dan prasarana penunjang yang persebarannya kurang merata dan kurang memadai. Rendahnya perspektif dunia usahamengenai pemberdayaan Koperasi dan UMKM semata-mata urusan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) hal itu menjadikan kendala utama dalam mensinergikan potensi dan sumberdaya untuk pemberdayaan Koperasi dan UMKM.

### 3. Peluang

Pulihnya perekonomian nasional dari krisis ekonomi dan pertumbuhan ekonomi selama tahun 2010-2015 mendatang yang diperkirakan lebih baik, akan membuka berbagai peluang usaha baru, terutama bagi Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Pertumbuhan ekonomi diharapkan akan makin meningkat sehingga daya beli keanekaragaman pola permintaan masyarakatpun juga meningkat. Pelaksanaan otonomi daerah yang lebih baik disertai perimbangan keuangan yang lebih adil akan meningkatkan kemampuan pemerintah kota Probolinggo untuk memperdayakan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sebagai motor penggerak perekonomian daerah. Pemerintah Kota Probolinggo dengan kedekatannya dengan permasalahan pelaku ekonomi di wilayah kota Probolinggo diharapkan mampu

merumuskan kebijakan yang tepat untuk memberdayakan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), sehingga akan dapat menciptakan iklim berusaha yang kondusif dan dukungan perkuasaan bagi Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

#### 4. Ancaman/Tantangan

Adanya agenda neo liberalisasi dari dunia internasional akan mengancam upaya pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Karena Liberalisasi perdagangan yang tanpa batas. Sehingga bertambahnya pelaku pasar yang multinasional yang sangat inovatif dan mampu menyajikan produk dan layanan yang lebih baik, maka pelaku ekonomi termasuk Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) menghadapi persaingan yang semakin ketat. Rendahnya partisipasi anggota Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dalam kegiatan usaha masih merupakan kendala pengembangan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kota Probolinggo. Untuk itu, pengembangan kelembagaan dan usaha Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), serta peningkatan citra Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) perlu menjadi perhatian pada masa mendatang.

**Pemerintah kota Probolinggo melalui Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo Bidang Koperasi dan Usaha Kecil Menengah** mempunyai tugas menyusun program dan kegiatan, melaksanakan upaya pembinaan kelembagaan dan tatalaksana, hukum, koordinasi dan pengawasan pelaksanaan pengembangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah dan mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijaksanaan teknis dan operasional dalam perencanaan, pembinaan dan pengembangan koperasi, usaha kecil menengah;
- b. Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan kelembagaan dan ketatalaksanaan koperasi;
- c. Penyusunan pedoman pembinaan hukum, kelembagaan, ketatalaksanaan koperasi serta manajemen operasi, Usaha Kecil dan Menengah;

- d. Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan kelembagaan, ketatalaksanaan dan usaha koperasi;
- e. Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan kelembagaan dan produktifitas usaha pengusahakecil dan menengah;
- f. Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia koperasi, pengusaha kecil dan menengah;
- g. Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia koperasi dan pengusaha kecil dan menengah;
- h. Pelaksanaan monitoring, evaluasi program dan penyusunan laporan hasil pembinaan dan pengembangan koperasi, usaha kecil dan menengah;

Sesuai dengan Visi Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo Tahun 2010-2014 yakni :

“ Berkembangnya perekonomian daerah yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi kerakyatan dan kelembagaan usaha ”

Dalam rangka mewujudkan visi-nya maka ditetapkan misi yang di emban Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo tahun 2010 – 2014 sebagai berikut :

1. Mewujudkan arus perdagangan barang dan jasa yang tertib, wajar dan transparan
2. Pemberdayaan kelembagaan system ekonomi kerakyatan melalui deversifikasi usaha perkoperasian
3. Mewujudkan Industri yang berwawasan lingkungan dengan memperhatikan aspek ekonomi daerah
4. Mendorong peran serta masyarakat dalam pembangunan pemanfaatan energi dan sumber daya mineral.

Sasaran ;

- a. Masyarakat tidak mampu
- b. Memiliki usaha
- c. Belum pernah menerima bantuan dari pemerintah

Persyaratan untuk mengajukan permohonan bantuan ;

- a. Membuat surat permohonan bantuan kepada Bapak Walikota Probolinggo dengan mengetahui RT, RW dan Kelurahan setempat.
- b. Fotocopy KTP
- c. Fotocopy KK
- d. Surat keterangan tidak mampu dari kelurahan
- e. Surat keterangan usaha dari kelurahan

Prosedur selanjutnya berkas yang sudah lengkap diajukan kepada Bapak Walikota Probolinggo melalui Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Probolinggo

Selain adanya program bantuan untuk usaha, Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo juga membentuk Klinik UMKM yang hadir mulai tahun 2009 dan didukung oleh para konsultan handal dari Business Development Services (BDS) yang merupakan mitra pemerintah dalam mengembangkan UMKM. Klinik UMKM lahir ditengah-tengah masyarakat karena adanya kepedulian terhadap pengembangan UMKM yang menjadi penopang perekonomian baik ditingkat lokal, regional dan nasional. Salah satu dari kepedulian tersebut adalah hadirnya layanan Klinik UMKM yang dapat dijadikan mitra dalam mengembangkan usaha bagi pelaku UMKM ;

1. Layanan Konsultasi Bisnis, layanan konsultasi yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi oleh UMKM dalam mengelola usahanya
2. Layanan Informasi Bisnis, layanan konsultasi yang berkaitan dengan prospek dan pengembangan bisnis sekarang/ dimasa yang akan datang
3. Layanan Advokasi Bisnis, layanan pendampingan terhadap UMKM seperti akses permodalan, ijin usaha, pemasaran dan lain-lain
4. Layanan *Short Course* ( Pelatihan Singkat ) Layanan pelatihan singkat yang diberikan kepada masyarakat seperti pelatihan batik, bordir, pembuatan kue kering, pembukuan sederhana, pengelolaan usaha dan lain-lain.
5. Layanan Teknologi Tepat Guna, layanan fasilitasi terhadap pengembangan teknologi tepat guna bagi para UMKM
6. Layanan Perpajakan, layanan konsultasi yang berhubungan dengan pelayanan perpajakan bagi UMKM

Berikut ini adalah data pemetaan usaha kecil bordir di wilayahkota Probolinggo.

**Tabel 4.7**  
**Pemetaan Usaha Perseorangan Bordir di Kota Probolinggo**

No	Kecamatan	Nama Usaha	Pemilik	Bisnis Inti
1	Kanigaran	Bordir	Moch. Erfan	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
2		Kecubung	Siti Fatimah	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
3		NSP Collection	Purwatiningsih	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
4		Sari Dewi	Dewi Ana Maria	Pengusaha bordir dan Batik
5		PD. Sojera Swajaya	RJ Jethnan	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
6		Rizza Bordir	Afifa Toenisia	penerima jasa bordir
7		Kurnia Bordir	Hj. Sutiah	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
8		Wasis Bordir	Siswanto	Pengusaha bordir dan Batik
9	Kedopok	Bordir	Eni	Penerima jasa bordir
10		Bordir	Tatik	penerima jasa bordir
11		Bordir	Tuhanip	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
12		Bordir	Hanipa	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
13	Wonoasih	UD. Dhea bordir	Abd Hasan Saleh	Pengusaha bordir dan Batik
14		Towila Bordir	Hj. Towila	Pengusaha bordir dan penerima jasa bordir
15	Kademangan	UD Manggur	Siti Malikhah	Pengusaha bordir dan Batik

Sumber data :Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo, 2013

Dari tabel data diatas menjelaskan bahwa seluruh usaha bordir yang tersebar diwilayah kota Probolinggo memiliki kegiatan bisnis inti yang bervariasi, dari 15 usaha perseorangan bordir, 8 usaha perseorangan bordir memiliki kegiatan usaha memproduksi bordir sendiri, walaupun belum bisa membuat produk bordir yang unik atau khas dari usahanya, dan sekaligus menerima jasa membordir dengan menjadi mitra usaha pengusaha bordir yang lebih besar di luar kota Probolinggo, Sedangkan 2 usaha perseorangan bordir yang lain kegiatan usahanya hanya menerima jasa membordir baik itu dari pelanggan (konsumen) dekat seperti

tetangga sekitar, atau menerima jasa membordir dari usaha kecil bordir lain. Dan yang terakhir 4 usaha bordir yang lainnya memiliki kegiatan usaha memproduksi bordir sendiri dan mereka juga memproduksi kerajinan batik khas Probolinggo. Dari uraian diatas memberikan gambaran secara umum kepada peneliti dalam memilih lokasi penelitian, peneliti memilih Towila Bordir sebagai objek penelitian karena Towila Bordir adalah salah satu usaha perseorangan bordir dikota Probolinggo yang sudah menekuni usaha bordir cukup lama.



## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Profil Lokasi Penelitian

##### 5.1.1 Profil Usaha Perseorangan Towila Bordir

Kegiatan usaha kerajinan kain bordir merupakan salah satu industri kerajinan rumahan (*home industry*) yang umumnya digeluti oleh kaum wanita. Para ibu rumah tangga dan kaum remaja putri sering kali menjadi pelaku utama dari industri kerajinan rumahan ini. Hal itu mungkin terjadi karena dalam proses produksinya industri kerajinan ini memang membutuhkan keuletan, ketekunan, ketelatenan, kesabaran dan kejelian yang tinggi yang sering kali hal itu dapat diberikan oleh kaum wanita.

Umumnya industri kerajinan kain bordir di tanah air khususnya di kota Probolinggo lebih banyak ditangani oleh usaha mikro dan kecil menengah dengan jumlah tenaga kerja yang tidak begitu banyak. Bahkan kebanyakan usaha kerajinan kain bordir dikelola oleh perusahaan keluarga yang diwariskan secara turun temurun. Karena itu, kemampuan produksi dari usaha kerajinan kain bordir pun biasanya tidak terlalu besar.

Salah satu perusahaan keluarga yang mengelola kegiatan usaha industri kain bordir adalah Towila Bordir milik keluarga Hj Towila di kota Probolinggo. Dalam kegiatan pengelolaan usaha industri kerajinan bordir tersebut, Hj Towila sendiri sebagai pemilik usaha sudah tidak lagi ikut membordir, beliau hanya mengatur manajemen Towila Bordir seperti, menjalin kerjasama dengan menjadi mitra usaha perusahaan bordir yang lebih besar, mengawasi dan mengontrol para karyawannya dan menjaga hubungan baik dengan pemerintah kota Probolinggo

Ibu Hj Towila, mendirikan usaha kerajinan bordir sejak tahun 1982. menurut Hj Towila dia memulai usahanya dari hobinya menjahit baju, pada waktu itu beliau (Hj Towila) baru menikah dan belum punya anak, karena suaminya adalah seorang petani, untuk membantu perekonomian keluarganya beliau mulai menjadikan hobinya menjahit sebagai sebuah usaha konveksi rumahan (penjahit). Lambat laun usaha konveksinya mulai ramai dan diminati oleh tetangga

sekitarnya, dan ketika ada program pemerintah yang berupa pelatihan membordir beliau terdata dalam daftar warga kelurahan Sumber Taman sebagai salah satu peserta pelatihan keterampilan membordir, dari situlah awal mula Ibu Hj Towila tertarik pada bordir, dan mulai berani membuka usaha perseorangan Towila Bordir

Di kawasan Jalan Mangga RT. 03 / RW. 04 Kelurahan Sumber Taman Kota Probolinggo, Jawa Timur inilah, Hj Towila (58) memulai lembaran baru dalam hidupnya, dengan membuka usaha jasa membordir. Jenis produk bordir yang dihasilkan antara lain baju takwa, kerudung, rukuh (baju sholat bagi wanita) dan aneka baju bordir lainnya. Bersama dengan adiknya Ibu Hj Towila mulai mengembangkan usahanya, pada saat itu produk bordir yang dihasilkan tidak memiliki banyak motif unik beliau lebih banyak mencontoh motif-motif yang sudah ada, hanya bedanya pada perpaduan warna benang saja

## **5.1.2 Proses Pembordiran Usaha Perseorangan Towila Bordir**

Secara umum kita mengenal apa yang namanya kerajinan bordir atau sulam yaitu proses pemindahan bentuk visual (gambar, huruf atau ilustrasi lainnya) dari benang kepada bahan (kain) dengan media mesin yang disebut dengan *embroidery machine*, ada 2 jenis proses membordir yaitu bordir manual dan bordir komputer, sebenarnya baik bordir manual atau bordir komputer memerlukan keterampilan khusus, terutama dalam proses persiapan sampai dengan proses pembordiran. Sebelum bordir komputer ditemukan dan masih belum banyak dipasaran, bordir manual sangat populer dikalangan masyarakat industri konveksi rumahan, semi garment dan lain-lain

Proses bordir manual sangat, dalam persiapannya cukup dengan membordir gambar motif yang sudah dibuat, berbeda dengan bentuk unit usaha kreatif pada umumnya, proses pembordiran mulai dari pembuatan motif, pembordiran, sampai dengan menjadi selembar kain bordir, begitu pula dengan proses pembordiran di Towila Bordir, pada umumnya proses pembuatan kain bordir tidak dikerjakan secara utuh oleh satu unit usaha tertentu, namun terbagi ke

dalam beberapa proses dan dikerjakan secara terpisah oleh unit-unit usaha yang pemiliknya juga berbeda-beda.

Proses pembordiran di Towila Bordir dikerjakan secara manual. Mesin yang bisa digunakan adalah:

1. Mesin jahit biasa (manual), yang jika dipakai untuk membordir maka mesin ini harus dilepas sepatu dan gigi mesinnya,
2. Mesin bordir yaitu mesin yang spesifik untuk membuat bordir. Mesin tersebut proses kerjanya digerakkan dengan motor. Jenis bordir mesin ini masih dipakai oleh konveksi untuk bordiran dalam proses produksi kaos / produksi kaos kerah / kemeja seragam dengan ukuran bordir yang lebih kecil, seperti bordir tulisan kecil, nama, bordir logo / merk instansi, dan lain-lain.

Proses pembordir di Towila Bordir, memiliki beberapa tahap yang harus dikerjakan sebelum benar-benar menjadi sebuah produk bordir, berikut adalah bahan-bahan untuk produksi bordir Towila Bordir:

1. Kain.
2. Stempel motif atau disebut juga dengan ceplokan (Untuk proses manual menggunakan mesin juki).
3. Benang
4. Mesin Juki (Untuk pembuatan bordiran secara manual)
5. Mesih Jahit (untuk menjahit).
6. Solder (Untuk menyolder bagian yang tidak diperlukan).

Kemudian proses pembordir selanjutnya:

1. Memotong kain untuk menentukan ukuran.
2. Menandai kain yang sudah ditentukan ukurannya dengan stempel motif bordir, ini untuk proses pembuatan secara manual.
3. Kemudian proses pembuatan motif . Dalam pembuatan motif ini bisa dilakukan dengan cara memakai mesin juki atau disebut juga proses pembuatan motif manual, dalam proses manual disini, membutuhkan pekerja yang sangat teliti dan cekatan untuk menghasilkan motif yang bagus dan indah, biasanya proses pembuatan motif manual ini membutuhkan waktu 2 hari untuk menyelesaikannya.

4. Selesai membuat motif lalu tahap selanjutnya adalah membordir. Dalam proses membordir ini juga, butuh pegawai yang teliti, dikarenakan jika tidak teliti maka hasilnya tidak bagus atau jelek, biasanya proses membordir ini, membutuhkan kurang lebih 30 menit/1 produk.
5. Meskipun sudah jadi 1 produk ini belum bisa dipasarkan. dikarenakan harus di solder dulu bagian yang tidak penting.
6. Membersihkan sisa-sisa benang bordir yang melekat dibalik permukaan kain yang sudah dibordir.
7. Menyetrika hasil bordiran agar kelihatan bagus

### 5.1.3 Pelaku Usaha Bordir

Peneliti berhasil mengidentifikasi para pelaku usaha bordir yang terdiri dari beberapa kelompok orang yang masing-masing kelompok tersebut mengerjakan salah satu simpul proses dalam proses pembordiran kain di usaha perseorangan Towila Bordir, dengan demikian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. **Administrator Usaha Bordir**, adalah seseorang pengusaha, yang menyediakan bahan-bahan dasar terkait dengan pembuatan bordir. Bahan dasar tersebut adalah, kain, gambar motif bordir, benang. Selain itu mereka juga terkadang membuat motif bordir dengan menggunakan mesin jahit pada sehelai kain dengan motif-motif tertentu baik menggambar motif secara langsung ke kain, maupun dengan cara mencontek/ngeblat (menaruh motif di belakang kain) dari motif yang telah dibuat orang lain atau motif yang telah ada sebelumnya. Administrator usaha pada usaha perseorangan Towila Bordir adalah Ibu Hj Towila
- b. **Pengrajin bordir**, adalah sekelompok orang yang mengkhususkan diri pada pekerjaan untuk membordir kain yang telah diberikan motif saja. Pengrajin bordir ini juga dapat bertindak sebagai pembeli bordir mentah dari para pemilik usaha, untuk kemudian diproses lebih lanjut menjadi kain bordir.
- c. **Pengusaha**, adalah seseorang atau sekelompok orang yang memiliki modal dan biasanya juga menyediakan bahan dasar terutama kain dan memberikan

pinjaman (kain/uang) kepada para administrator usaha, kemudian mengumpulkan hasil/bordir mentah yang dihasilkan tersebut sebagai bagian dari proses pinjam meminjam input. Saat ini di Towila Bordir kegiatan usaha yang sering dilakukan adalah menjadi mitra usaha dengan menerima jasa membordir saja dari para pengusaha.

- d. **Konveksi**, adalah seseorang atau kelompok orang yang membeli kain bordir, umumnya kain bordir yang telah jadi, dari pemilik usaha bordir untuk dijahit menjadi baju kebaya, mukena, dan jilbab kemudian dijual kepada para konsumen, dengan tujuan memperoleh selisih harga atau untuk mendapatkan keuntungan. Sedangkan di Towila Bordir saat ini jarang sekali membuat produk bordir sendiri, mereka membuat produk bordir ketika ada pesanan atau menjelang hari raya Idul Fitri saja. Oleh karena itu sangat jarang sekali Towila Bordir bermitra dengan para pemilik usaha konveksi

#### 5.1.4 Menjalani Sinergi (Kemitraan)

Dalam menjalankan usahanya, Hj Towila selalu menjalankan usaha penuh dengan semangat kegigihan dan kejujuran. Maka tidak heran jika dalam waktu yang tidak terlalu lama banyak relasi yang meminta Towila Bordir menjadi mitra usaha dengan menerima jasa membordir dalam jumlah besar, biasanya jasa membordir yang selalu diterima oleh Towila Bordir sudah dalam bentuk produk setengah jadi seperti kain yang sudah di beri motif hanya tinggal membordir saja, menurut Hj Towila hasil bordirannya biasanya oleh perusahaan mitra dikirim ke luar jawa seperti Jakarta dan Bali kemudian diproses lagi menjadi produk pakaian atau mukenah jadi yang siap di jual.

Menurut Hj Towila, pada saat-saat tertentu karyawannya harus bekerja lembur untuk memenuhi permintaan jasa membordir yang terus meningkat. Sebanyak 20 orang karyawan jika pada musim permintaan jasa membordir sedang tinggi, yaitu 3 bulan menjelang ramadhan, semuanya harus lembur untuk menyelesaikannya. Jika Towila Bordir tidak sanggup menyelesaikan pada waktu yang sudah dijanjikan Ibu Hj Towila membagi pekerjaan membordir pada rekan sesamanya, dengan statusnya saat ini sebagai Ketua Paguyuban Bordir dikota

Probolinggo, sangat mudah bagi Ibu Hj Towila menjalin sinergi dengan rekan sesama pemilik usaha bordir, perusahaan mitra kerja, dan stekholder. Oleh karena itu Ibu Hj Towila sangat paham sekali tentang perkembangan usaha bordir dikota Probolinggo.

## 5.2 Proses Perencanaan Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir

Perencanaan, adalah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dengan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi, yang dimaksud dengan perencanaan dalam penelitian ini adalah merencanakan langkah-langkah apa saja yang akan ditempuh, bagaimana memperoleh pengetahuan baru, bagaimana cara mengelola (mengkombinasikan) aset pengetahuan yang sudah ada dengan pengetahuan baru, kemudian bagaimana meng-*sharing* aset pengetahuan yang ada, kepada para pengrajin bordir,

Secara spesifik, keterampilan atau keahlian tersebut, dalam konteks teori dapat dikategorisasikan kedalam *tacit knowledge*, yakni pengetahuan (keahlian) yang melekat dalam diri pemilik usaha bordir, tersembunyi sehingga tidak terlihat, baru akan terlihat ketika *tacit knowledge* tersebut diekspresikan melalui karya-karyanya berupa produk kain bordir yang dapat dilihat, dinilai kualitasnya dan dapat dipegang. Inilah yang dalam konteks teori disebut sebagai *explicit knowledge*. Jadi, tanpa ada *tacit knowledge* tidak akan lahir *explicit knowledge*.

Aset pengetahuan (*tacit knowledge*) dan keterampilan membordir (membuat motif termasuk motif baru, melukiskannya atau menggambar motif tersebut ke selembar kain yang masih kosong) menjadi prasyarat yang harus dikuasai oleh para pemilik usaha. Dengan kata lain, seseorang atau sekelompok orang yang berani ”memproklamasikan” dirinya sebagai pemilik usaha bordir hampir dapat dipastikan memiliki pengetahuan dan keterampilan membordir. Oleh karena itu aktor utama pada proses perencanaan ini adalah administrator usaha sebagai pemimpin sekaligus pemilik usaha, membuat keputusan mencari dan berbagi pengalaman, proses tersebut terjadi begitu saja, tidak terorganisir dengan baik, hasil wawancara peneliti dengan informan kunci Ibu Hj Towila mengatakan

“ Apa yang mendorong Ibu Hj Towila bergelut diusaha kerajinan bordir?”

"Pada awalnya saya sebagai ibu rumah tangga biasa sering menjahit baju sendiri, kemudian ada tetangga menyukai hasil jahitan saya, seterusnya banyak yang pesan, kemudian ada tawaran dari keluran untuk ikut pelatihan membordir, dari situ saya sering membordir, dan memulai usaha membordir, awal mula yang mendorong saya membuka usaha adalah karena rasa prihatin saya pada tetangga sekitar yang tidak memiliki kegiatan dan penghasilan. Pikiran saya waktu itu, yang penting membuka lapangan kerja buat mereka," kata pemilik Towila Bordir ini". (Hasil wawancara tanggal 09 Juli 2014)

“Apakah Ibu Towila dalam menjalankan usaha bordir selalu membuat perencanaan, seperti misalkan bagaimana supaya usaha ibu berkembang semakin besar dan memiliki ciri khas bordiran yang unik, untuk mewujudkan semua itu, langkah apa saja yang ibu lakukan, mungkin ibu memiliki tips khusus?

“Saya tidak memiliki tips khusus dalam mengelola usaha bordir saya, dari awal berdiri sampai saat ini, Alhamdulillah masih diberi kelancaran, yang membuat usaha saya bertahan sampai saat ini adalah ikatan kerjasama saya dengan mitra bisnis, kalau dari hasil produk sendiri tidak begitu pengaruh, karena kurangnya kesadaran warga Probolinggo untuk memakai kain bordir, walaupun dibuat lakunya lama mereka lebih tertarik pada kain batik, maka dari itu saya tidak pernah menuntut karyawan untuk terus belajar bordir, saya memberikan kebebasan penuh kepada mereka mau berkembang atau tidak, maklum semua karyawan saya ibu-ibu jadi saya tidak terlalu memaksakan, saya hanya memfasilitasi bagi yang mau berkembang saja. (Hasil wawancara tanggal 13 Agustus 2014)

Sebagai data pembanding peneliti juga mewawancarai informan pendukung yaitu Ibu Saudah salah satu karyawan Towila Bordir

Sudah berapa lama ibu bekerja pada Towila Bordir? Dan manfaat apa saja yang ibu peroleh seperti pengetahuan membordir dan membuat motif bordir selama bekerja di Towila Bordir?

Saya sudah 4 tahun bekerja pada Ibu Towila, kalau manfaat yang saya dapat ya, tentu gaji (penghasilan) dari membordir, pernah ditawari sama Ibu Towila untuk ikut pelatihan tapi saya tidak mau, karena waktu itu anak saya yang kedua masih balita jadi repot mengurus anak, manfaat yang lain saya bisa membordir dengan cepat karna sudah sering membordir kalau membuat motif saya bisanya membuat motif pada kerudung, taplak meja dan mukenah saja, kalau pada kain baju belum bisa, karena rumit

bordirnya harus di ukur dulu biar bordiran pada kain pas pada tempatnya waktu dijahit menjadi baju, bagi saya yang penting keluarga tidak terlantar jadi saya bekerja membordir sebisa dan semampu saya (Hasil wawancara tanggal 13 Agustus 2014)

Sebagai pelaku usaha bordir inti, para Administrator umumnya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai sehingga motif-motif yang diciptakan seringkali terinspirasi dari motif-motif bordir daerah lain yang dimodifikasi, sehingga menjadi motif baru dan motif lama yang diperbaiki menjadi motif baru. Pengetahuan administrator usaha perseorangan bordir diperoleh dari adanya berbagai sumber belajar disekitarnya, misalnya melihat program-program yang disiarkan televisi, berbagai motif di majalah, mempelajari motif kain bordir diluar karyanya, masukan dari konsumen, mengikuti pameran, dan sebagainya. Sumber belajar lain para administrator usaha perseorangan bordir dalam meningkatkan kemampuannya adalah melalui berbagai kesempatan yang dimanfaatkan antara lain dengan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain, mempelajari motif bordir yang dihasilkan oleh daerah lainnya, atau terinspirasi dengan melihat perkembangan model fasion yang lagi tren saat ini.

Sementara itu pada usaha perseorangan Towila Bordir dalam hal penentuan motif bordir, Hj Towila berkreasi membuat motif sendiri, sumber inspirasi beliau dalam membuat motif baru bersumber dari media televisi dan lingkungan sekitar, akan tetapi menurut-Nya kebanyakan penentuan motif sudah ditentukan dari mitra usahanya, jika ada pesanan penentuan motif dari orang yang memesan. Pada saat peneliti menanyakan adanya kesempatan bagi karyawannya untuk berkreasi, Hj Towila menjelaskan sebagai berikut:

“Saya sudah memberikan mereka kesempatan untuk membuat motif, tapi..ya itu, kebanyakan dari mereka malas mikir. Mereka lebih suka mengerjakan motif-motif yang sudah biasa dikerjakan. Jadi mereka itu kurang kreatif. Kalau sudah mengerjakan itu ya itu terus. Maklum, mereka rata-rata hanya memperhitungkan berapa jumlah kain yang bisa mereka bordir. Lebih cepat mereka menyelesaikan membordirnya, makin cepat juga mereka dapat uang.” (Hasil wawancara tanggal 09 Juli 2014)

Sedangkan menurut Hamdan Izzari (petugas Penyuluh Lapang Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo) selaku informan pendukung dalam penelitian ini berpendapat

“Bahwa motif bordir di kota Probolinggo tidak memiliki motif khas, biasanya motif mengikuti perkembangan model fasion, dari beberapa usaha bordir yang ada di kota Probolinggo, Towila bordir berusaha tampil beda dengan memberikan kualitas bordiran yang halus dan rapi, terkadang dia berkreasi memadukan motif daerah lain dalam motif bordir kreasinya”.

Lebih lanjut menurut Hamdan Izzari

“Kerajinan bordir di Probolinggo tidak berkembang pesat apabila dibandingkan dengan usaha kecil serupa di kota-kota lainnya seperti Pasuruan. Pasalnya, selama ini bordir Probolinggo tidak mempunyai suatu ciri khas tertentu yang dapat digunakan untuk menarik konsumen. Jika ini berlanjut, bordir Probolinggo dikhawatirkan akan punah”. (Hasil wawancara tanggal 08 Juli 2014)

Dari keterangan beberapa pengrajin, disebutkan, saat ini motif bordir Probolinggo masih meniru jenis bordir yang sudah ada di pasaran. Padahal, dilihat dari hasilnya, kualitas bordir Probolinggo tidak kalah dengan bordir terkenal lainnya. Akibatnya, segmen pengguna bordir Probolinggo sebagian besar masih ada pada tingkatan menengah saja. Menurut Penuturan Hj Towila

”Sebenarnya ada keinginan untuk mencari ciri khas tertentu dari bordir Probolinggo. Namun, pengrajin belum berani berspekulasi karena rata-rata pengrajin di sini dalam membuat bordir, motif utamanya adalah mengumpulkan uang sebanyaknya agar usaha ini dapat berjalan terus,” (Hasil wawancara tanggal 09 Juli 2014)

Senada dengan penuturan Hj Towila, menurut Hj Sutiah pemilik Kurnia Bordir

“Kerajinan bordir yang mapan seperti kerajinan bordir Bangil Pasuruan biasanya sudah mempunyai jaringan jelas. Sedangkan di kota Probolinggo masih mengandalkan sistem jempot bola dengan pelanggan sangat terbatas, sehingga untuk bertahan hidup kami pelaku usaha bordir berkerjasama sebagai mitra perusahaan konveksi besar ” (Hasil wawancara tanggal 10 Juli 2014)

Pada saat disinggung mengenai pemasaran, Hj Towila mengaku tidak kesulitan memasarkan bordir produksinya. Dia mengatakan bahwa sudah

mempunyai mitra usaha yang memberikan order membordir dalam jumlah besar dan akan mengambil bordir yang sudah diproduksi, ketikan musim lebaran tiba banyak pesanan bordir, Bahkan tidak jarang mereka datang dengan membawa pembeli-pembeli baru, sehingga semakin banyak orang yang tahu usaha bordirnya.

Penjelasan Hj Towila, hampir sama dengan yang dijelaskan oleh Ibu Hj Sutiah selaku informan pendukung dalam penelitian ini beliau pemilik usaha Kurnia Bordir yang beralamat di Kelurahan Sukoharjo Kecamatan Kanigaran kota Probolinggo. Dia memperoleh pengetahuan membordir dari hobinya menjahit dan menyulam. Hj Sutiah mengaku bahwa dia mengelola usaha bordir tersebut pada tahun 1997. Hj Sutiah mengawali usahanya dengan dua pekerja dirumahnya yang terletak di Kelurahan Sukoharjo kota Probolinggo. Usaha bordir sudah dilakukan keluarga Hj Sutiah secara turun temurun. Hingga saat ini usaha bordir yang digelutinya terus berkembang, menurutnya kreasi dan motif bordir diperoleh berdasarkan transfer pengetahuan dari satu generasi ke generasi yang lain. Saat ini Hj Sutiah memiliki 25 tenaga kerja. Berdasarkan keterangan yang diberikan, Hj Sutiah mulai membordir sejak dirinya lulus SD dan mulai serius menekuni bordir setelah dia menikah pada tahun 1997. Sementara itu menurut Purwatiningsih informan pendukung lain dalam penelitian ini beliau pemilik NSP Collection mengatakan bahwa:

“Pada bordir probolinggo belum ada motif atau kekhasan yang membedakan dengan hasil bordiran kota lain. Hasil bordirannya masih heterogen. Orang awam akan sulit membedakan mana hasil bordiran khas probolinggo dengan kota lain bila tidak membeli sendiri hasil kerajinan bordir di Probolinggo langsung. Pembeda akan terlihat saat diadakan pameran bordir misalnya di Jakarta. Sesama pebisnis bordir secara intuisi dan pengalaman akan tahu perbedaan khas masing-masing kota”. (Hasil wawancara tanggal 17 Juli 2014)

Lebih lanjut Puratiningsih mengatakan bahwa

“Bisnis kerajinan bordir tidak seperti anggapan orang, bisnis kerajinan bordir ini adalah bisnis yang sulit. Orang awam sering mengira bisnis ini hanya soal menjahit dan menyulam secara sederhana. Tapi pada kenyataannya bisnis ini memerlukan ketekunan yang cukup tinggi baik soal pembuatan bordir maupun pemasarannya. Harus dipertimbangkan warna kain, warna stick untuk bordir. Sulit, sepiintas mudah, tapi setelah

bisnis ini ditekuni ternyata cukup sulit,” (Hasil wawancara tanggal 17 Juli 2014

Selanjutnya bagaimana peran administrator Towila Bordir sebagai pimpinan peka terhadap situasi yang terjadi dan memanfaatkan sumberdaya yang berwujud dan yang tidak berwujud dikelola dan didayagunakan semaksimal mungkin, dengan merancang infrastruktur *knowledge management* dan budaya organisasi yang dapat memajukan usahanya, dan menjaga serta mempertahankan aset pengetahuan agar dapat diwariskan secara turun-temurun kepada keluarganya, dan yang terpenting terciptanya inovasi dan ide-ide kreatif untuk menghasilkan produk bordir yang khas dan unik, akan tetapi fenomena yang terjadi dilokasi penelitian administrator Towila Bordir sebagai pimpinan hanya berperan sebagai perantara saja antara mitra bisnis dengan karyawannya dan pemerintah dengan pengrajin bordir (karyawan Towila Bordir), akibatnya usaha perseorangan Towila Bordir sulit berkembang karena aset pengetahuan sebagai aset berharga yang dimiliki usahanya tidak dikelola secara optimal

Dari hasil wawancara diatas memberikan gambaran kepada peneliti bahwa proses perencanaan pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Borir terjadi begitu saja tidak terorganisir dengan baik, mereka (administrator usaha dan karyawannya) sudah memiliki pengetahuan (*tacit knowledge*) walaupun ada beberapa pengrajin yang awalnya hanya memiliki keahlian menjahit saja, tetapi karena terus diasah keahlian tersebut, sehingga pada akhirnya mereka pandai membordir, sementara itu mereka (karyawan Towila Bordir) tanpa disadari sudah mendapat pengetahuan baru, baik itu dari hasil mengikuti pelatihan yang diadakan pemerintah atau dari seringnya membordir kain orderan dari mitra bisnis (perusahaan besar), tentu saja setiap orderan kain yang akan dibordir memiliki motif berbeda, dari pengalaman tersebut secara tidak langsung mereka (karyawan Towila Bordir) mendapat pengetahuan baru.

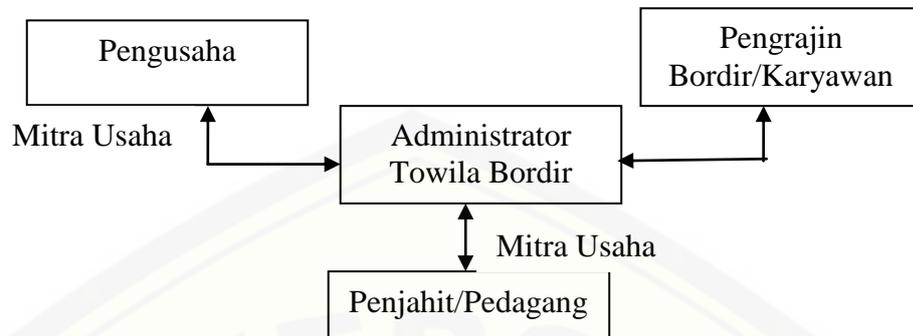
Sedangkan dalam hal menjalin kemitraan Towila Bordir memiliki strategi khusus dalam menjaga hubungan baik dengan para mitra usahanya, diantaranya adalah:

1. Dalam melakukan negoisasi pekerjaan Hj Towila melakukannya sendiri, hal ini beliau lakukan untuk menjaga kelangsungan kerjasamanya
2. Towila Bordir selalu menepati janjinya dalam hal penyelesaian pekerjaan membordirnya
3. Sebelum menyerahkan hasil bordirannya, Towila Bordir selalu memeriksa hasil bordiran terlebih dahulu sebelum di kirim pada mitra usahanya
4. Untuk meminimalisir kesalahan dalam membordir Hj Towila sebagai administrator usaha selalu mendatangi para karyawannya untuk sekedar ramah tamah sekaligus mengecek hasil bordiran para karyawannya.

Kegiatan tersebut diatas, menjadi rutinitas harian yang selalu dilakukan oleh Hj Towila dalam menjalankan usahanya, Masalah yang dapat muncul adalah ketika administrator usaha Towila Bordir tidak menularkan *tacit knowledge*-nya kepada generasi berikutnya. Namun yang terjadi di usaha perseorangan Towila Bordir transfer *tacit knowledge* pada umumnya dilakukan oleh Ibu Hj Towila pada anggota keluarganya (walau tersendat-sendat). Saat ini Hj Towila sudah mulai mengajari putrinya Maria Ulfa tentang membordir dan mengelola manajemen usaha Towila Bordir sehingga sampai saat ini keberlanjutan usaha perseorangan Towila Bordir masih terjaga dengan baik.

### **5.3 Proses Pengorganisasian Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir**

Sehubungan dengan adanya proses pembuatan bordir dan juga para pelaku yang terkait dalam proses pembuatan kain bordir, sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka terdapat sejumlah pola hubungan kerja pada usaha perseorangan Towila Bordir diantara para pelaku tersebut dimana para administrator usaha bertindak sebagai perantara dalam proses pembuatan kain bordir dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 5.5 Pola Pengorganisasian Usaha Perseorangan Towila Bordir**

Dilihat dari gambar diatas, menjelaskan bahwa para administrator pada usaha perseorangan Towila Bordir yang sekaligus pengrajin bordir, pertama bisa membeli secara lepas bahan-bahan *input* pembuatan kain bordir dari pedagang. Kedua, administrator Towila Bordir bermitra dengan pengusaha (pemilik modal) yang menyediakan input, namun model ini kebanyakan mengikat dan umumnya para pengrajin bordir harus menyetorkan atau menjual kain bordir mentah yang dihasilkan kepada para pengusaha ini. Bila membeli lepas kepada para pedagang, para pemilik usaha bordir memiliki kebebasan untuk melanjutkan proses selanjutnya atas bordir mentah yang telah dibuat.

Biasanya administrator Towila Bordir kemudian menyerahkan proses lebih lanjut yakni membordir kain yang sudah bermotif kepada para pengrajin bordir (9 karyawan) dengan membayar ongkos tertentu. Setelah selesai dibordir, kain bordiran diambil kembali oleh administrator Towila Bordir untuk diproses lebih lanjut apakah akan langsung dijual atau di jahit dulu menjadi baju kemudian dijual, biasanya kebanyakan administrator Towila Bordir bermitra dengan perusahaan yang lebih besar di luar daerah kota Probolinggo sebagaimana menurut penuturan Hj Towila selaku ketua paguyuban bordir kota Probolinggo

” Sepengetahuan saya seluruh usaha bordir di kota Probolinggo kegiatan usahanya lebih banyak sebagai mitra dari perusahaan besar diluar daerah, karena proses pekerjaannya terus menerus, bahkan terkadang kewalahan mengerjakannya, kalau pesanan di lokal probolinggo saja jarang sekali, baru kalau lebaran banyak pesanan,” (Hasil wawancara tanggal 05 Agustus 2014)

Apabila pilihan kedua yang diambil akibat kebutuhan atau keterbatasan modal, maka administrator Towila Bordir mengambil bahan dasar kepada para juragan atau pengusaha yang menyediakan bahan baku bordir. Cara ini mengikat Towila Bordir, karena nantinya bordir mentah yang dihasilkan disetorkan kepada pemilik modal yang meminjamkan bahan dasar tersebut. Administrator usaha perseorangan Towila Bordir dengan cara ini hanya menerima laba dari ongkos atas pekerjaan membordir yang dilakukan oleh pengrajin bordir, karena semua bahan dasar berasal dari pemilik modal. Selanjutnya, para pengusaha mengirim hasil bordiran yang berasal dari para pengrajin bordir tersebut keluar daerah seperti Bali bahkan ada yang dikirim keluar negeri seperti Malaysia dan Cina.

Pada saat ini usaha perseorangan Towila Bordir memiliki 40 tenaga kerja rumahan. Usaha bordir yang ditekuninya sekarang lebih banyak sebagai penerima jasa membordir dari perusahaan besar diluar daerah seperti Bali, sedangkan untuk produksi sendiri Hj Towila hanya mengerjakan jika ada pesanan saja, soal harga tergantung dari kerumitan dan jenis benang bahan bordiran. "Mulai dari Rp 25 ribu sampai ratusan ribu rupiah. Bordir yang dihasilkan oleh Hj Towila berupa kain primis dan sutra dalam bentuk kebaya, mukena, dan jilbab. Dari beberapa usaha yang bergerak dibidang kerajinan bordir di kota Probolinggo Towila Bordir adalah termasuk salah usaha perseorangan bordir yang bertahan cukup lama di bidangnya

“Sebagai administrator usaha bordir yang sudah beroperasi cukup lama, bagaimana strategi Ibu Hj Towila, dalam mempertahankan usaha kecil bordir sehingga dapat bertahan hidup sampai sekarang?”

“ Bukan hal mudah bagi saya mempertahankan usaha bordir ini, menurut saya tidak ada strategi khusus, untuk bertahan hidup usaha bordir saya menjalin kerjasama dengan pengusaha besar sebagai mitra kerja, dan untuk menjaga kualitas SDM karyawan, saya menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah dengan mengikutsertakan karyawan secara bergantian pada pelatihan-pelatihan menjahit dan membordir yang rutin dilakukan 1 tahun 2 kali oleh Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo” (Hasil wawancara tanggal 09 Juli 2014)

Penjelasan Ibu Hj Towila hampir sama dengan penjelasan Hamdan Izzari petugas penyuluh lapang Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo selaku informan pendukung dalam penelitian ini

“ Pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo memiliki program kebijakan untuk mengembangkan usaha kecil menengah di kota Probolinggo dengan memberikan bantuan dana usaha, bantuan peralatan usaha, mengadakan event-event pameran produk unggulan kota Probolinggo, melakukan pelatihan-pelatihan usaha dan juga melakukan pengawasan langsung” (Hasil wawancara tanggal 08 Juli 2014)

Proses ini menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pada penelitian ini pengorganisasian, yaitu suatu tahap pengelompokan aset pengetahuan yang dimiliki perusahaan dengan merubah pengetahuan yang bersifat *tacit* (dalam benak pemilik) menjadi *exsplisit* (dalam bentuk tulisan, dokumentasi dan lain-lain), proses ini terjadi dan dilakukan antara administrator usaha sebagai pemimpin yang sekaligus pengrajin bordir dengan karyawannya yang sekaligus sebagai pengrajin bordir, sebagaimana proses perencanaan, pada proses pengorganisasian ini juga dilakukan oleh usaha perseorangan Towila Bordir akan tetapi tidak maksimal hal ini dibuktikan oleh hasil wawancara peneliti dengan Ibu Hj Towila

Bagaimana strategi anda sebagai pimpinan dalam memilih orang-orang yang menjadi karyawan Towila Bordir, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap karyawan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan?

Dalam memilih dan menyeleksi calon karyawan saya tidak memiliki strategi khusus yang penting dia bisa menjahit dan ulet jadi saya tinggal mengajari membordir saja, kalau tidak bisa menjahit sulit untuk bisa membordir dan butuh waktu lama mengajarnya, maklum usaha saya ini usaha kecil para karyawannya kebanyakan saudara sendiri, untuk masalah sikap dan pengembangan pengetahuan karyawan, saya memberi

kebebasan penuh kepada mereka untuk berkreasi baik dalam hal membuat motif atau membordir, dan selama ini tidak ada permasalahan yang serius di usaha saya memang ada beberapa karyawan yang berhenti, alasannya karena dia tidak bisa membagi waktu antara mengurus keluarga dengan membordir, dan kebanyakan mereka para ibu-ibu muda yang masih memiliki anak usia balita, namanya saja kerja sampingan jadi tidak mengikat, walaupun saya ada orderan membordir banyak dan para karyawan saya tidak sanggup menyelesaikannya, saya lempar pada usaha bordir lain, yang penting bagi saya menjaga hubungan baik dengan mitra bisnis. Jujur saja Mbak, usaha bordir saya bisa bertahan sampai sekarang karena saya selalu menerima orderan dari mitra bisnis saya, kadang 1 bulan bisa 4 kali saya terima orderan membordir dalam jumlah banyak (Hasil wawancara tanggal 12 November 2014)

Memang tidak semua para pembordir melakukan hal yang sama seperti dijelaskan di atas, Ibu Hj Towila misalnya secara serius menekuni bordir sejak lama dengan statusnya yang menjadi ketua paguyuban bordir di kota Probolinggo saat ini, memberikan peluang besar pada usaha bordirnya untuk berkembang, karena usahanya sering mendapat dukungan dari pemerintah kota Probolinggo melalui Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo dan Dinas Sosial kota Probolinggo. Menurut penuturan beliau;

”Ketika Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo mengadakan pelatihan bordir saya selalu dikabari untuk mengikut sertakan karyawan saya pelatihan bordir, pelatihan bordir dilakukan selama 3 bulan setelah selesai para peserta akan diberi bantuan berupa mesin juki untuk membordir, sedangkan kalau dari Dinas Sosial kota Probolinggo jarang melakukan pelatihan mereka hanya memberikan bantuan mesin juki saja bagi yang belum memiliki mesin untuk membordir”. (Hasil wawancara tanggal 12 November 2014)

Usaha bordir milik Ibu Hj Towila ini belum dapat mengelola *knowledge* dengan baik karena semua proses dalam pembordiran dikerjakan dalam satu tempat yang berbeda, sehingga pengelolaan aset pengetahuan tidak berlangsung secara maksimal pada usahanya. Diskusi diantara mereka tidak cukup intens termasuk dalam mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam membuat motif dan bordiran yang dibuat. Walaupun tidak banyak produksi bordiran yang dihasilkan, usaha bordir Towila menjalin hubungan sebagai mitra usaha dari perusahaan besar, sehingga jika tidak ada pesanan bordir dari konsumen lokal, usaha bordir milik Hj Towila selalu menerima order membordir dari perusahaan besar tersebut,

sehingga kegiatan membordir para karyawannya tidak berhenti, oleh karena itu usaha bordir miliknya bisa bertahan sampai sekarang. Menjadi mitra dari perusahaan besar memiliki banyak keuntungan menurut pendapat Hj Towila:

”Saya selalu mengambil orderan membordir dari perusahaan besar, karena banyak keuntungannya, selain saya dan karyawan saya tidak perlu membuat motif bordiran, biasanya bordiran yang dikerjakan cukup simpel dan monoton dari puluhan lembar kain, motif bordiran yang harus dikerjakan sama semua, jadi membordirnya cepat selesai, dan cepat mendapatkan uang, terkadang motif dari bordiran tersebut dapat menjadi inspirasi saya dan karyawan saya untuk berkreasi membuat motif bordiran sendiri, jadi menurut saya kita semua masih dalam proses belajar sambil bekerja” (Hasil wawancara tanggal 12 November 2014)

Senada dengan penuturan Ibu Sukarni salah satu karyawan Hj Towila sekaligus sebagai informan pendukung dalam penelitian ini mengatakan bahwa:

”Saya sudah lama bekerja membordir sekitar kurang lebih 7 tahun selama menjadi karyawan Hj Towila saya sering di ikutkan pelatihan menjahit dan membordir yang diadakan oleh Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo, saat ini saya memiliki 2 mesin juki untuk membordir yang 1 saya difasilitasi Towila bordir dan yang 1 lagi hasil saya ikut pelatihan bordir”

Apakah ibu selama menjadi karyawan Towila bordir pernah diberi kesempatan membuat motif dan bordiran sendiri atau apakah ibu boleh menerima pesanan bordiran sendiri?

”Selama saya kerja di Towila bordir awalnya saya tidak bisa membordir hanya bisa menjahit saja, kemudian Ibu Hj Towila mengajari saya membordir dirumahnya, setelah saya lancar membordir saya difasilitasi mesin juki dirumah agar saya bisa mengerjakan bordiran dirumah saya sendiri, Hj Towila tidak pernah membatasi saya, yang penting saat ada pekerjaan membordir dari Towila bordir bisa saya selesaikan tepat waktu, jadi saya suka membuat bordiran untuk baju saya sendiri, kadang ada tetangga yang tertarik pesan saya buat, jadi kerjanya santai” (Hasil wawancara tanggal 10 November 2014)

Sedangkan menurut Ibu Purwatingsih pemilik usaha perseorangan bordir NSP Collection mengatakan

Seperti halnya usaha bordir lain yang ada di kota Probolinggo, kegiatan usaha yang saya lakukan lebih banyak menerima orderan jasa membordir dan saya sering menerima orderan membordir dari Towila Bordir, biasanya kalau mau lebaran banyak pesanan bordiran kalau sehari-harinya jarang ada pesanan, kalau mitra bisnis saya tidak punya, saya

hanya bermitra dengan sesama usaha kecil bordir lain yang ada di kota Probolinggo (Hasil wawancara tanggal 10 November 2014)

Dari hasil wawancara diatas memberikan gambaran kepada peneliti bahwa pengorganisasian pada usaha perseorangan Towila Bordir tidak berjalan maksimal, ada beberapa kendala yang mempengaruhi proses pengorganisasian tidak berjalan maksimal diantaranya:

1. Bentuk usaha perseorangan Towila Bordir yang sifatnya kekeluargaan, mengakibatkan proses manajemen intern perusahaan tidak berjalan sebagaimana mestinya
2. Proses pembordiran dari mulai membuat motif sampai hasil akhir bordiran dilakukan oleh unit unit usaha secara terpisah, akibatnya proses pengorganisasian tidak dapat berjalan maksimal
3. Sumber daya berwujud (manusia) hanya dibekali keterampilan dan keahlian membordir saja, sedangkan pengetahuan formal yang dimiliki oleh pengrajin bordir pada usaha perseorangan Towila Bordir terbatas, rata-rata pendidikan yang dimiliki oleh pengrajin bordir pada usaha perseorangan Towila Bordir paling tinggi hanya lulusan SMA dan SMK saja, sehingga pengetahuan tentang manajemen organisasi pada usaha perseorangan Towila Bordir sangat terbatas.

Usaha perseorangan Towila Bordir pada umumnya dikerjakan oleh kaum wanita atau ibu ibu rumah tangga, sedangkan teknik membordir diperoleh dari belajar kepada orang tua secara turun-temurun atau juga ketika mereka belajar membordir pada orang lain pada waktu lalu ketika menjadi pembordir pada usaha lain. Ada lagi diantara mereka yang belajar secara otodidak. Dalam perkembangannya usaha perseorangan Towila Bordir menjalin kerjasama sebagai mitra usaha pada perusahaan besar di luar kota Probolinggo.

Hasil pengamatan langsung peneliti dilapangan, menunjukkan bahwa usaha perseorangan Towila Bordir berusaha untuk mampu bertahan hidup saja, sedangkan dalam perkembangan kedepannya mereka para administrator usaha bordir berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, dan mengikuti tren model saat ini, Keberadaan profesi pengrajin bordir tradisional sekarang ini hampir-hampir merupakan pekerjaan yang telah banyak ditinggalkan oleh banyak orang, karena keterampilan yang dibutuhkan dianggap tidak sebanding dengan

pendapatan yang diperoleh dari pekerjaan sebagai pengrajin bordir, sehingga hanya dari tangan-tangan terampil para pengrajinlah yang tetap memiliki motivasi tinggi untuk terus melestarikan kerajinan bordir. Para pengrajin bordir umumnya juga mengasah sendiri kemampuan membordir mereka berdasarkan pada keinginan dan kesempatan masing-masing. Jarang diantara mereka yang memiliki visi dan keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan benar-benar beda dari yang dimiliki sebelumnya.

Mencontoh motif bordir yang sedang laku menjadi kecenderungan umum diantara para pengrajin bordir, karena dianggap lebih mudah untuk menjual atau mencari pasarnya. Ada juga para pembordir yang lebih suka menunggu pesanan baik dari para pengusaha atau dari para pelanggan mereka dan ini biasanya motif sudah ada dan atas permintaan calon pembeli, sehingga tidak ada kreativitas yang murni dari para pembordir itu sendiri. Alasan tindakan demikian adalah sangat sederhana karena mereka ingin dengan cepat menyelesaikan motif-motif yang sudah terbiasa mereka kerjakan dan dengan demikian mereka akan cepat mendapat uang dibanding harus memikirkan motif baru yang belum tentu laku untuk dijual.

#### **5.4 Proses Pelaksanaan (Aktualisasi) Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir**

Proses aktualisasi adalah proses lanjutan setelah proses perencanaan dan pengorganisasian, agar apa yang sudah direncanakan dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi. Yang dimaksud dengan aktualisasi pada penelitian ini, yaitu suatu tahap penyaluran aset pengetahuan kepada para karyawan/pengrajin bordir, dalam hal ini usaha kecil bordir menciptakan *knowledge cycle* yang dapat mentransformasikan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, *explicit* ke *explicit knowledge*, dan *explicit* ke *tacit knowledge*, *tacit* ke *tacit knowledge* dan seterusnya, yang dapat diterapkan oleh administrator kepada para karyawan/pengrajin bordir, jadi peran administrator usaha bordir sebagai pemimpin sangat penting

Bertolak dari teori *knowledge management* dikaitkan dengan kondisi di lapangan maka sebagai implikasi dari proses pengelolaan aset pengetahuan tersebut adalah bahwa proses pembordiran yang pada umumnya dilakukan secara terpisah dalam beberapa unit usaha, semua administrator yang menjadi informan kunci dan informan pendukung dalam penelitian ini, mempunyai tenaga kerja. Sedangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki para informan tersebut ditransfer kepada tenaga kerja yang paling dipercaya selain keluarga. Wujud transfer pengetahuan dan keterampilan tersebut berbentuk mengajari tenaga kerja dan keluarga teknik mendisain (membuat motif), menggunakan mesin bordir, memadukan warna benang, sampai pada teknik solder bagian yang tidak penting. Umumnya tenaga kerja para administrator berasal dari tetangga sekitar dan bersifat *home industri*. Oleh sebab itu jangkauan transfer atau pewarisan teknik membuat bordir dimulai dari keluarga, tenaga kerja dan tetangga sekitar.

Sudah berapa lama Ibu Sukarni menekuni usaha bordir?

Saya membuka usaha membordir sekitar tahun 2010, awal mula saya menekuni usaha bordir karena menurut tetangga yang sering memesan bordir, hasil bordiran saya bagus, saat ini saya masih belum berani membuat memproduksi bordir sendiri, saya hanya menerima pesanan membordir saja, dan yang lebih sering saya menerima jasa membordir dari Towila bordir (Hasil wawancara tanggal 16 Juli 2014)

Senada dengan penuturan Ibu Sukarni, menurut Ibu Tatik sesama karyawan lama dari Towila Bordir mengatakan

Saya mulai belajar bordir sejak tahun 1986 waktu itu saya diajak Ibu Sukarni membordir di Towila Bordir, sampai saat ini saya sudah mulai membuka usaha membordir tahun 2011, proses usaha yang saya lakukan masih sebatas menerima jasa membordir, biasanya saya sering menerima orderan membordir dari Towila bordir, kalau pesanan, adanya pada bulan ramadan menjelang lebaran saja, (Hasil wawancara tanggal 16 Juli 2014)

Dari hasil wawancara dengan informan pendukung (Karyawan Towila Bordir) Ibu Sukarni dan Ibu Tatik, seluruh para karyawan Towila Bordir tersebut adalah kaum perempuan atau ibu-ibu rumah tangga, dan temuan lain dilapangan, bahwasannya sudah mulai banyak bermunculan usaha perseorangan bordir rumahan seperti halnya yang ditekuni Ibu Sukarni dan Ibu Tatik saat ini, fenomena ini menandakan bahwa pengelolaan aset pengetahuan tidak berjalan

secara optimal pada usaha kecil bordir Towila Bordir, karena ketika para karyawan Towila bordir sudah mahir membordir kebanyakan diantara mereka membuka usaha sendiri, akibatnya perkembangan usaha Towila bordir stagnan artinya Towila bordir hanya bisa bertahan hidup saja sampai dengan saat ini

Selain beberapa unit usaha yang mengerjakan dan mengorganisasikan proses pembordiran sebagaimana umumnya terjadi pada usaha bordir di daerah lain, dimana proses awal sampai akhir diorganisir dalam satu unit usaha dan dimiliki satu keluarga tertentu, maka di Towila Bordir ini, pada umumnya proses pembordiran dilakukan secara terpisah-pisah pada setiap simpul proses pembordiran. Pembuatan motif, umumnya dilakukan oleh pemilik usaha secara individual atau dari perusahaan mitra, kemudian proses membordir dilakukan oleh para pengrajin borkaryawan Towila Bordir di rumah masing-masing. Bahkan ada beberapa karyawan Towila Bordir memanfaatkan fasilitas yang dia miliki seperti mesin bordir manual untuk belajar membuat motif dan membordir kain untuk dipakai sendiri, dan ada juga beberapa karyawan lama ibu Hj Towila seperti Ibu Sukarni dan Ibu Tatik mulai menekuni usaha bordir walaupun masih dalam skala kecil, menurut penuturan Ibu Sukarni

Berbekal pada fakta tersebut, dapat dikatakan pengelolaan aset pengetahuan dan keterampilan para administrator usaha bordir secara periodik akan terjadi dikarenakan sumber belajarnya tersedia di berbagai tempat. Pada akhirnya, kembali kepada para pengrajin bordir itu sendiri untuk terus melakukan akumulasi penciptaan pengetahuan dan keahlian teknisnya atau tidak. Implikasinya jelas, jika terus memanfaatkan sumber belajar untuk menambah kekayaan pengetahuan dan keterampilan/keahlian teknisnya maka *tacit knowledge*-nya akan makin kaya, ketika hal ini diekspresikan kedalam karya-karyanya maka dapat dipastikan kualitas karyanya (*explicit knowledge*) semakin meningkat.

Setelah peneliti melakukan pengamatan dan wawancara mendalam dengan informan kunci dan informan pendukung, aktualisasi pengelolaan pengetahuan pada usaha kecil bordir di kota Probolinggo juga tidak berjalan maksimal artinya proses transformasi *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*,

*explicit* ke *explicit knowledge*, dan *explicit* ke *tacit knowledge*, *tacit* ke *tacit knowledge* terjadi begitu saja tanpa disadari baik oleh administrator usaha maupun karyawan, hal ini dibuktikan dari hasil wawancara peneliti dengan informan kunci Ibu Hj Towila

Bagaimana cara Ibu berbagi pengetahuan (*shering*) kepada karyawan dengan bahasa yang mudah dimengerti dan diterima oleh karyawan?

Komunikasi yang saya lakukan dengan karyawan saya cukup sering, misalkan ketika ada pekerjaan, saya menghubungi mereka, kemudian menjelaskan cara membordirnya, harus selesai kapan? Dan apa mereka sanggup menyelesaikannya, terkadang saya datang kerumah mereka untuk sekedar ngecek pekerjaan mereka saja, atau mereka yang datang kerumah jika ada bordiran yang sulit, baru saya ajari, atau kalau ada kegiatan pelatihan, saya komunikasikan dengan karyawan saya, siapa yang berminat kemudian saya daftarkan. Alhamdulillah karena saya juga adalah ketua paguyuban bordir di kota Probolinggo, jadi jika ada pelatihan atau acara pameran saya selalu dikabari oleh Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo, dan seluruh karyawan saya sudah pernah ikut pelatihan yang diadakan oleh Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo, kalau untuk acara pameran produk unggulan, hanya beberapa karyawan saja yang pernah mengikuti, itupun saya yang memfasilitasi dan berangkat mewakili usaha kecil bordir Towila Bordir (Hasil wawancara tanggal 24 November 2014)

Untuk mengkroscek pendapat Ibu Hj Towila peneliti juga wawancarai

salah satu karyawan Towila Bordir Ibu Saudah

Apakah Administrator Towila Bordir, selalu melakukan komunikasi intens, membimbing, dan pemberian motivasi kepada Ibu Sutik selaku karyawan Towila Bordir?

Selama saya bekerja di Towila Bordir komunikasi saya dengan Ibu Towila cukup sering kalau ada pekerjaan atau pelatihan beliau selalu menawarkan pada saya juga pada karyawan yang lainnya, pernah tahun lalu 2012 saya dan 2 orang teman sesama karyawan disuruh ikut berpartisipasi dalam acara semipro di kota Probolinggo dengan membuat beberapa bordiran kain dan kerudung untuk dipamerkan di acara tersebut, untuk mempersiapkannya saya membuat bordiran dirumah Hj Towila sendiri, karena beliau ingin proses pembuatan bordirannya bagus, saat itu beliau selalu memberikan arahan, masukan dan beliau juga ikut membordir, dari pengalaman tersebut, sampai saat ini, saya sudah bisa membuat motif dan membordir sendiri (Hasil wawancara tanggal 24 November 2014)

Hasil wawancara diatas membuktikan bahwa dalam proses pengelolaan tersebut terdapat beberapa hambatan dalam mengimplementasikannya. Pertama, keterbatasan penguasaan pengetahuan para pengrajin bordir di Towila Bordir,

oleh karena itu untuk mengimplementasikannya, perlu adanya pengetahuan dan pemahaman terlebih dahulu mengenai *knowledge management* itu sendiri. Kedua suatu metode atau pengetahuan yang baru biasanya identik dengan biaya, dengan kata lain dibutuhkan biaya yang cukup besar untuk mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan. Biaya tersebut dibutuhkan baik untuk mengikuti pelatihan, seminar, program *short course* maupun melalui pendidikan formal, oleh karena keterbatasan dana, maka pengetahuan menjadi sulit didapatkan untuk digunakan ataupun dikembangkan dalam usaha kecil bordir. Ketiga Proses pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir sesungguhnya sudah dilakukan hanya saja mereka (unit usaha kecil bordir) tidak pernah menyadari bahwa mereka sudah menerapkan proses *knowledge management*, karena istilah *knowledge management* bisa dikatakan sebagai sesuatu yang baru bagi usaha perseorangan Towila Bordir

Oleh karena itu, proses aktualisasi yang dilakukan melalui kegiatan transformasi *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, *explicit* ke *explicit knowledge*, dan *explicit* ke *tacit knowledge*, *tacit* ke *tacit knowledge* dan berbagi pengetahuan (*shering*) baik dilakukan antara karyawan dengan karyawan atau antara karyawan dengan pimpinan (administrator Towila Bordir) terjadi tetapi tidak berjalan optimal. Pengelolaan aset pengetahuan memang tetap berlangsung tapi dengan pola yang beda dengan proses penciptaan pengetahuan dalam perusahaan. Akibatnya pengelolaan aset pengetahuan hanya menjadi domain individual dari masing-masing para pembordir. Selanjutnya komunitas bersama yang seharusnya menjadi tempat berdiskusi dan tukar pikiran serta saling mengkritisi tidak terjadi, dan walaupun ada maka tidak fokus untuk menghasilkan *knowledge* satu produk yang sama tetapi hanya sekadar pada tukar pikiran semata. fenomena tersebut menyebabkan pengelolaan aset pengetahuan tersendat, sehingga mempengaruhi perkembangan usaha perseorangan Towila Bordir.

## 5.5 Proses Pengawasan dan Pengendalian Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir

Idealnya proses pengawasan dan pengendalian dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun ada berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan usaha yang dihadapi. Proses pengawasan dan pengendalian, disini yaitu suatu proses mengontrol dan mengendalikan, kegiatan ini dilakukan langsung oleh administrator usaha bordir. Hasil wawancara peneliti dengan informan kunci Ibu Hj Towila di lokasi penelitian

Bagaimana cara ibu melakukan pengawasan terhadap para karyawan terkait dengan perkembangan pengetahuan mereka (karyawan) apakah ada peningkatan? Dan bagaimana dengan hasil pekerjaan mereka (karyawan) apakah pernah terjadi kesalahan fatal hingga merugikan usaha Towila Bordir?

Pengawasan selalu saya lakukan misalkan ada kegiatan pameran saya tidak melibatkan semua karyawan untuk ikut berpartisipasi saya memilih karyawan yang menurut saya mampu, pandai membuat motif dan yang hasil bordirannya selalu bagus, saya tahu perkembangan pengetahuan mereka dilihat dari hasil bordiran mereka setiap ada orderan membordir dari situ, saya tahu kemampuan dan kepandaian semua karyawan, selama ini tidak ada kesalahan fatal yang dilakukan oleh karyawan, karena saya sesekali mendatangi rumah mereka untuk mengecek pekerjaan membordir mereka, pada waktu mereka menyerahkan hasil bordiran, saya juga mengecek dulu kalau bagus hasilnya saya terima, kalau jelek saya suruh ulang kembali membordirnya (Hasil wawancara tanggal 24 November 2014)

Pengawasan, tidak hanya dilakukan oleh administrator usaha bordir saja ada dari pihak *stakeholder* yaitu Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan Bagian UMKM kota Probolinggo ikut mengawasi perkembangan usaha bordir yang ada di kota Probolinggo apakah pelatihan yang sudah diberikan kepada para pengrajin bordir sudah dikembangkan? Apakah pengetahuan yang sudah dimiliki oleh pengrajin bordir dapat di salurkan pada pengrajin bordir yang lainnya? Dan apakah program pemerintah sudah tepat sasaran?, yang dimaksud disini aset pengetahuan yang ada sudah diberikan sampai kepada orang yang tepat, dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi

pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut Bapak Hamdan Izzari Staf Bagian UMKM mengatakan;

Proses pengawasan selalu kami lakukan setiap 3 bulan sekali, pengawasan yang kami lakukan bukan pada pengrajinnya tetapi lebih pada memantau perkembangan usaha kecil bordir yang ada di kota Probolinggo, terkait dengan kebijakan yang akan diambil pemerintah selanjutnya, bagaimana cara memelihara dan mengembangkan usaha bordir kedepan, dengan adanya perkumpulan paguyuban bordir, kami sangat terbantu, dari perwakilan paguyuban bordir tersebut, kami mengetahui apa kebutuhan mereka untuk mengembangkan usahanya, seperti bantuan dana atau bantuan pelatihan membordir. Fungsi kami disini memantau dan menampung aspirasi para pemilik usaha bordir dan memfasilitasi kebutuhan mereka (usaha kecil bordir) untuk berkembang (Hasil wawancara tanggal 24 November 2014)

Pada proses pengawasan yang terjadi baik pada usaha perseorangan Towila Bordir atau seluruh usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo menurut pendapat peneliti sudah dilakukan secara maksimal, akan tetapi belum bisa membuat perkembangan usaha perseorangan Towila Bordir dan usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo meningkat, mereka (usaha perseorangan bordir) belum bisa berinovasi membuat kerajinan bordir unik khas kota Probolinggo, akibatnya mereka (usaha perseorangan bordir) tidak siap bersaing dengan usaha bordir dari daerah lain.

Dari uraian penjelasan diatas, menurut pendapat peneliti usaha perseorangan Towila Bordir termasuk salah satu usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo yang memiliki keunikan tersendiri yaitu mampu bertahan hidup cukup lama dalam kondisi stagnan, artinya Towila Bordir mampu hidup stabil sampai saat ini dengan menjadi mitra usaha pada perusahaan lain, kegiatan usaha utama di Towila Bordir lebih sering menerima jasa membordir saja. Walaupun Towila Bordir belum mampu mengelola aset pengetahuannya yang dimilikinya secara maksimal, akan tetapi Towila Bordir mampu mempertahankan usahanya, kemudian pertanyaannya, bagaimana jika Towila Bordir dapat mengelola aset pengetahuannya yang dimilikinya dengan maksimal? Tentunya Towila Bordir akan mampu berkembang, berinovasi dengan membuat motif bordir unik dan mampu bersaing dengan usaha bordir dari daerah lain. Oleh karena itu perlu adanya suatu

cara atau metode yang mudah dan dapat dipahami dalam mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya.

## **5.6 Model Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir**

Sumber kekuatan internal organisasi yang tidak mungkin diadaptasi oleh pesaing adalah aset pengetahuan. Seperti diungkapkan di awal, pengetahuan eksis disetiap individu dan masing-masing individu mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama. Para pesaing tidak mungkin meniru pengetahuan yang dipunyai oleh perusahaan, sebagai sumberdaya yang berharga bagi perusahaan, sebaiknya perusahaan mengelola aset pengetahuan secara efektif terutama untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan. Kompetisi yang semakin ketat menyebabkan perusahaan perlu untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerjanya. Berdasarkan teori pada difusi inovasi, salah satu faktor yang dapat meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan adalah aktivitas pengelolaan pengetahuan, karena dari aktivitas tersebut dapat dihasilkan ide atau pengetahuan baru yang dibutuhkan untuk berinovasi (Elnath, 2005)

Terdapat beberapa alasan kuat mengapa aset pengetahuan menjadi kunci keberhasilan dalam persaingan dan menyebabkan usia panjang suatu perusahaan diantaranya adalah;

1. Kegiatan penting suatu perusahaan ternyata sangat terkait dengan pengetahuan dalam hal membuat keputusan, menciptakan dan menghasilkan produk serta memberikan layanan kepada pelanggan, semuanya memerlukan pengetahuan. Melalui serangkaian penelitian terungkap bahwa kemampuan perusahaan bertahan lama dan berkembang bukan dari ukuran dan keberuntungannya, melainkan karena kemampuannya beradaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan kondisi tuntutan lingkungannya, terus menerus melakukan inovasi, dan mengambil keputusan yang tepat untuk bergerak menuju yang diharapkannya, semua ini terjadi karena kemampuan pengetahuan dari perusahaan tersebut (Sangkala: 3, 2007)
2. Adanya perubahan orientasi dalam memandang sumberdaya perusahaan sebagai faktor produksi, dalam hal ini terutama perubahan yang akhirnya memandang manusia bukan lagi dari sisi fisik, melainkan sebagai kualitas fikiran atau kualitas pengetahuan (Sangkala: 310, 2007)

3. Berdasarkan pada pola pengorganisasian bordir sebagaimana telah dijelaskan di atas, pertanyaan yang tentu menarik untuk dijawab adalah terkait dengan bagaimana pengelolaan aset pengetahuan pada usaha bordir di kota Probolinggo tersebut? Sedangkan yang terjadi pada usaha bordir di kota Probolinggo ini adalah sangat berbeda dimana pengorganisasian usaha bordir tidak terintegrasi dan berada dalam satu wadah usaha tetapi pembuatan produk bordir merupakan kerjasama dari unit-unit otonom dari serangkaian proses produksi bordir yang umumnya terjadi dalam satu perusahaan.

Devenport & Perusak mengatakan bahwa pengetahuan bukanlah data, bukan pula informasi namun sulit sekali dipisahkan dari keduanya (Munir: 18, 2008) karena pengetahuan adalah out put, hasil, atau nilai dari informasi, maka dapat dipahami bahwa pengetahuan tidak dapat dilepaskan dari data dan informasi yang tingkatannya dibawah pengetahuan. Agar aset pengetahuan dapat efektif penerapannya maka perlu:

1. Mempertimbangkan kemampuan pengelolaan dan kondisi yang dihadapi, dalam pengelolaannya aset pengetahuan terpilih adalah hasil seleksi dari sekian aset pengetahuan yang tersedia agar tepat dengan kondisi yang ada di tempat kerja.
2. Aset pengetahuan yang terpilih harus disesuaikan dengan tujuan dan target lembaga atau perusahaan.
3. Untuk diterapkan perlu kemampuan yang tepat untuk mengelolanya, memiliki saja tidak cukup, dibutuhkan pengalaman untuk mengelola pengetahuan tersebut, ketepatan untuk memilih sesuai kondisi dan tingkatan penerapan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman yang ada memang diperlukan agar tercapai nilai efektif yang dimaksud. Kondisi demikian, dalam kaitan pengelolaan aset pengetahuan disebut dengan wisdom atau kearifan, sedangkan wisdom sendiri merupakan tahap lanjutan sesudah pengetahuan (Hidayat & Crestofel, 56-57)

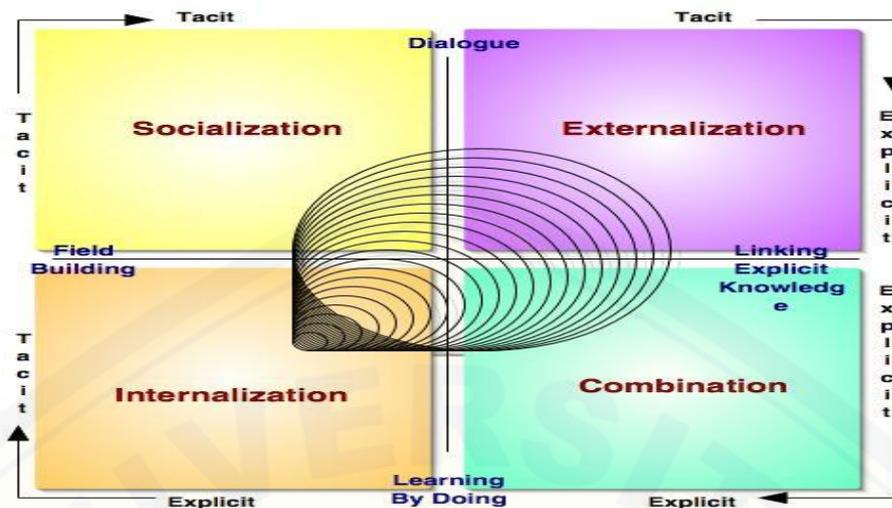
Proses pembentukannya dan siklus yang ada didalamnya, dapat pula kita fahami bahwa aset pengetahuan bukan suatu bangunan yang memiliki komponen-komponen tertentu yang berkelindan, yang dengannya akan berbeda atau membedakan antara pengetahuan yang satu dengan yang lainnya. Devenport & Perusak menyebutkan bahwa komponen-komponen kunci dari pengetahuan adalah pengalaman, kebenaran, penalaran, petunjuk praktis (*Rule of thumb*), nilai-nilai serta keyakinan (*belief*) (Munir: 23, 2008). Komponen-komponan tersebut amat dinamis karena adanya proses dan siklus tadi, sesuai siklus, pengetahuan dalam penerapannya selalu membutuhkan pengalaman-pengalaman baru dan

akumulasi pembelajaran yang terus menerus sehingga berujud dan terus berkembang menjadi aset pengetahuan yang lebih berkualitas dari sebelumnya.

Alasan fundamental mengapa perusahaan di Jepang menjadi sukses, karenaketerampilan dan pengalaman mereka terdapat pengelolaan/penciptaan pengetahuan pada organisasi. Penciptaanknowledge dicapai melalui pengenalan hubungan yang sinergik antara *knowledge tacit* dan *explicit* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam hal usaha kecil, pada umumnya keterampilan yang dimiliki pengusaha dan karyawannya terutama dalam membuat berbagai macam produk kreatif (bordir) yang dapat dikatakan baik, termasuk keterampilannya. Namun bicara soal produk kreatif, keterampilan yang dimiliki secara tradisional (pendidikan informal) tidak cukup, maka diperlukan keahlian khusus, memenuhi standar internasional, termasuk dilandasi oleh pendidikan formal.

Berdasarkan teori yang digagas Nonaka & Takeuchi (1995). Menurut kedua pakar ini *knowledge* perusahaan dapat diciptakan dan dikelola prosesnya melalui konversi *knowledge* yang mencakup empat tahapan penting, yakni meliputi:

1. Sosialisasi (*socialization*), yaitu penyebaran/penularan *knowledge* yang tidak berwujud tadi kepada orang lain;
2. Eksternalisasi (*externalization*), yakni penterjemahan gagasan atau ide-ide ke dalam konsep atau tulisan, motif, desain dan juga kertas kerja;
3. Kombinasi (*combination*), yakni penggabungan *knowledge eksplisit*, seperti antara desain yang satu dengan desain yang lain atau motif yang satu dengan motif lainnya;
4. Internalisasi (*internalization*), yakni penyerapan kembali atas *knowledge* yang telah terjadi tersebut ke dalam pemahaman manusia (kognitif). Konversi *knowledge* ini kemudian dikenal dengan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, and Internalization*). SECI model ini secara lebih detail dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.6 Model Konversi Knowledge Nonaka & Takeuchi, 1995

Pengetahuan merupakan sumberdaya yang sangat berharga bagi pengembangan keunggulan bersaing perusahaan. Dalam kondisi demikian maka kreativitas, intelegensia, dan ide-ide menjadi kecakapan utama yang harus dimiliki perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan daya saingnya. Titik berat pengembangan pengetahuan yang harus dilakukan perusahaan adalah pengetahuan-pengetahuan yang sangat berharga, sulit ditiru, dan dapat menghasilkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan

Dari hasil pengamatan dan wawancara secara mendalam peneliti dengan informan kunci dan beberapa informan pendukung, memberikan gambaran kepada peneliti, bahwa aset pengetahuan, terutama *tacit knowledge*, berpotensi menjadi sumberdaya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya, *tacit knowledge* tidak dapat diperdagangkan dalam bentuk siap pakai, meniru *tacit knowledge* tidaklah mudah, pesaing setidaknya memiliki pengalaman serupa, dan memerlukan waktu yang lama. Oleh karena itu perlu adanya sebuah metode bagaimana mengelola *tacit knowledge* yang sudah dimiliki oleh administrator usaha dan karyawan Towila Bordir menjadi *explicit knowledge* dan memanfaatkannya, sehingga dapat meningkatkan *value* usaha perseorangan Towila Bordir dan untuk mempertahankan keberlangsung hidupnya, usaha perseorangan Towila Bordir juga harus selalu menambah pengetahuan baru.

Gabungan pengetahuan lama dan baru menciptakan keunikan baru yang akhirnya menciptakan kesempatan untuk melakukan sinergi pengetahuan. Tidak seperti sumberdaya tidak berwujud lainnya, yang dapat berkurang saat digunakan, aset pengetahuan justru akan meningkat pada saat digunakan. Aset pengetahuan yang semakin sering digunakan akan semakin bernilai. Sebaiknya aset pengetahuan dikelola kemudian didayagunakan dan diterapkan secara nyata oleh usaha perseorangan Towila Bordir, sehingga mampu lebih mengeksplorasi keunikan produk bordir yang dimilikinya.

Proses pembordiran di Towila Bordir merupakan kegiatan yang terdiri dari individu-individu yang secara lepas, membuat dan menciptakan sendiri karya mereka baik berdasarkan kreasi mereka sendiri, atau berdasarkan pesanan yang diperoleh dari konsumen, atau juga dari pengusaha. Sumber inspirasi mereka adalah sebagian besar dari luar dan jarang yang berasal dari imajinasi mereka sendiri. Para pembordir belajar pada lingkungan yang ada baik dari alam sekitar dan tumbuh-tumbuhan, serta dari motif-motif yang telah ada sebelumnya, baik itu berupa kain bordir lama atau yang baru diciptakan orang lain, untuk kemudian dimodifikasi menjadi motif mereka sendiri.

Teknik membordir umumnya juga diperoleh dari belajar kepada orang tua secara turun-temurun atau juga ketika mereka belajar membordir pada orang lain pada waktu lalu ketika menjadi pembordir pada usaha lain. Ada lagi diantara mereka yang belajar secara otodidak. Tidak dapat disangkal bahwa sumber belajar utama para informan baik informan kunci maupun informan pendukung untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan adalah dari keluarga (orang tuanya) atau yang masih terhitung sebagai saudara. Proses interaksi yang begitu lama dalam lingkungan “keluarga bordir” menjadikan bordir bagian dari perjalanan hidup yang tidak terpisahkan bagi para informan hingga sekarang. Perlahan tetapi pasti, sejalan dengan bergulirnya waktu, kemampuan dasar para informan dalam membuat bordir terbentuk. Selain proses belajar dari lingkungan internal keluarga, kemampuan tersebut makin berkembang ketika terjadi proses pembelajaran para informan dari lingkungan diluar keluarga, misalnya mengikuti pelatihan-pelatihan atas inisiatif sendiri atau karena difasilitasi pihak lain (misalnya institusi

pemerintah daerah yang berwenang). Pelatihan yang diikuti oleh informan cukup bervariasi, mulai pada tingkatan lokal (kota), propinsi bahkan nasional (misalnya yang dialami oleh Purwatiningsih, salah satu informan pendukung).

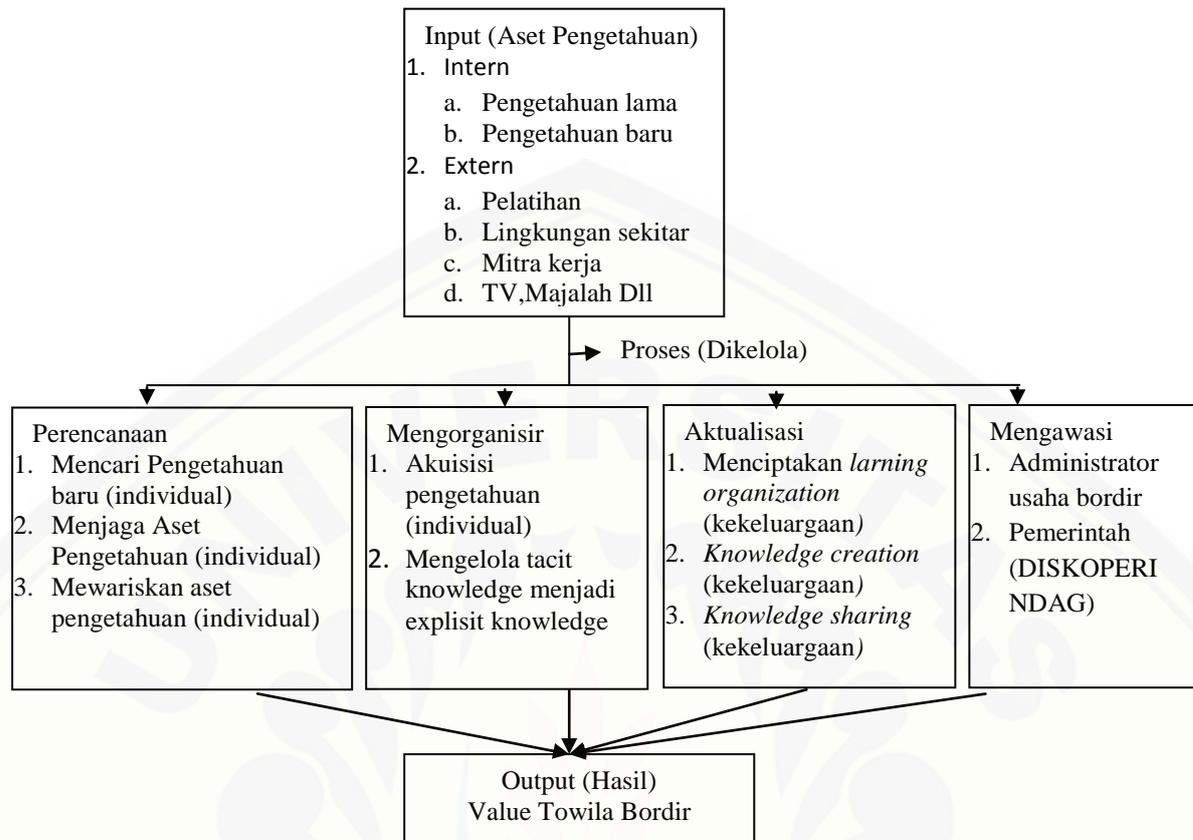
Sumber belajar selain dari pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh para informan, juga diperoleh dari melihat televisi, membaca majalah, mempelajari keadaan alam sekitar, mengikuti berbagai pameran yang ada, dan keadaan pasar. Berbagai sumber belajar tersebut kemudian menginspirasi para informan untuk menciptakan model/motif dan perpaduan warna benang pada pembuatan bordir baru. Demikian proses pembelajaran melalui lingkungan internal dan eksternal yang dijalani oleh para informan, dan proses ini terus berlangsung sampai sekarang sehingga diperoleh pengetahuan dan keterampilan membordir yang makin hari makin bertambah baik, yang memungkinkan terciptanya produk-produk baru dengan desain/motif serta kombinasi warna benang yang semakin menarik.

Para pengrajin bordir di Towila Bordir umumnya juga mengasah sendiri kemampuan membordir mereka berdasarkan pada keinginan dan kesempatan masing-masing. Jarang diantara mereka yang memiliki visi dan keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan benar-benar beda dari yang dimiliki sebelumnya. Mencontoh motif bordir yang sedang laku menjadi kecenderungan umum diantara para pembordir, karena dianggap lebih mudah untuk menjual atau mencari pasarnya. Ada juga para pembordir yang lebih suka menunggu pesanan baik dari para pengusaha atau dari para pelanggan mereka dan ini biasanya motif sudah ada dan atas permintaan calon pembeli, sehingga tidak ada kreativitas yang murni dari para pembordir itu sendiri. Alasan tindakan demikian adalah sangat sederhana karena mereka ingin dengan cepat menyelesaikan motif-motif yang sudah terbiasa mereka kerjakan dan dengan demikian mereka akan cepat mendapat uang dibanding harus memikirkan motif baru yang belum tentu laku untuk dijual.

Fenomena yang sudah dijelaskan diatas, memberikan gambaran kepada peneliti bahwa para pengrajin bordir baik itu administrator usaha ataupun karyawan di Towila Bordir sebenarnya sudah memiliki pengetahuan berupa *tacit*

*knowledge* hanya saja mereka tidak tahu dan tidak pernah menyadarinya, kondisi lain yang secara tidak langsung menghambat berkembangnya usaha perseorangan Towila Bordir, karena mereka (karyawan Towila Bordir) menganggap kegiatan membordir hanya sebagai pekerjaan sampingan dan minset berpikir mereka sangat sederhana yaitu bagaimana mendapatkan uang untuk menunjang perekonomian keluarga mereka, sehingga tidak ada keinginan untuk berinovasi dengan membuat produk bordir yang unik dan khas, pada akhirnya kondisi tersebut menyebabkan usaha perseorangan Towila Bordir tidak mampu bersaing dengan produk sejenis dari daerah lain, mereka (Towila Bordir) hanya mampu bertahan hidup saja.

Seiring dengan berkembangnya industri kreatif saat ini, terutama kerajinan bordir, para administrator usaha bordir yang ada di kota Probolinggo, khususnya usaha perseorangan Towila Bordir harus mulai merubah kebiasaan mereka yang sangat tergantung pada mitra kerja mereka, jika ingin usaha bordir mereka terus hidup dan berkembang, mereka harus terus mengasah kemampuan mereka (para pengrajin bordir) dalam hal berinovasi membuat motif dan membordir, dan yang lebih penting mereka (para pengrajin bordir) juga harus menyadari bahwa mereka memiliki pengetahuan yang berupa *tacit knowledge*, oleh karena itu bagaimana seharusnya usaha perseorangan Towila Bordir, mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya dikelola menjadi *explisit knowledge* sehingga dapat ditularkan kepada sesama pengrajin bordir dan dimanfaatkan dengan maksimal. Menurut peneliti metode pengelolaan aset pengetahuan yang diterapkan pada usaha perseorangan Towila Bordir, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 5.7



**Gambar 5.7 Model Konstruksi Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan Towila Bordir**

Dilihat dari gambar diatas, konstruksi pengelolaan aset pengetahuan terjadi di dalam usaha perseorangan Towila Bordir melalui 3 alur sebagai berikut:

### 1. Input

Proses input (akuisisi) aset pengetahuan dapat dilakukan oleh para pengrajin bordir di Towila Bordir baik dari lingkungan internal yang diperoleh dari si pengrajin bordir sendiri yang sejak awal sudah memiliki pengetahuan (*tacit knowleadg*) maupun eksternal perusahaan, baik itu dari pemerintah yang berupa pelatihan sedangkan dari mitra usaha yang memberikan orderan bordir yang sudah diberi motif, atau dari pedagang/konveksi yang biasanya memesan motif bordiran tertentu, kemudian aset pengetahuan lama dikombinasikan dengan aset pengetahuan baru yang sudah ada sehingga menjadi *explicit knowledge*

## 2. Proses

Seperti halnya diutarakan dalam teori manajemen, proses pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir dilakukan dalam empat tahap, diantaranya:

### (1) Perencanaan

- a. Mencari pengetahuan baru, dengan terus mengasah kemampuan membuat motif dan membordir mereka, mengikuti pelatihan membuat motif dan membordir, dan selalu menerapkan budaya *sharing*, baik antara administrator usaha sebagai pimpinan dengan para karyawannya atau antara sesama karyawan pada usaha perseorangan Towila Bordir, kegiatan *sharing* yang dilakukan biasa disebut dengan “*nenanggeh*”.
- b. Menjaga aset pengetahuan, ketika sebuah usaha sudah memiliki aset pengetahuan, dan aset pengetahuan tersebut menjadi aset perusahaan yang dapat membedakan mereka (Towila Bordir) dengan usaha bordir yang lain atau memiliki keunikan pada produk bordirannya yang tidak dapat ditiru dan menjadi ciri khas sebuah usaha, sedangkan di Towila Bordir aset pengetahuan masih dimiliki secara individual, keunggulan yang dimiliki Towila Bordir adalah pada hasil bordiran yang halus dan rapi, keunggulan tersebut menjadi salah satu aset berharga yang selalu dijaga perkembangannya.
- c. Mewariskan aset pengetahuan kepada generasi selanjutnya, transfer *tacit knowledge* membordir kepada generasi berikutnya sangat penting untuk dilakukan mengingat sebagian besar pengrajin bordir adalah ibu-ibu rumah tangga, berusia lanjut dan sedikit orang-orang berusia muda yang membordir. Paling tidak transfer *tacit knowledge* membordir perlu dilakukan pada anggota keluarga. Pada Towila Bordir sudah dilakukan kegiatan mewariskan aset pengetahuan oleh pemilik Hj Towila kepada putrinya Maria Ulfa, sehingga keberlanjutan usaha perseorangan Towila Bordir sampai saat ini tetap terjaga.

## (2) Mengorganisir

- a. Akuisisi pengetahuan, kegiatan ini dapat terjadi apabila administrator usaha sebagai pimpinan membuat kebijakan kepada karyawannya dengan selalu mengikutsertakan mereka pada pelatihan-pelatihan bordir yang diadakan oleh pemerintah, atau setiap 3 bulan sekali administrator usaha melakukan pelatihan sendiri pada karyawannya dengan mengundang instruktur bordir yang handal, guna menambah pengetahuannya tentang bordir, Towila Bordir tidak pernah mengadakan pelatihan membordir sendiri, kegiatan pelatihan membordir diikuti oleh karyawan Towila Bordir pada saat ada program pemerintah saja, jadi akuisisi pengetahuan lebih banyak diperoleh dari kebiasaan mereka membordir setiap hari, membuat kemampuan membordir mereka terus meningkat, tidak sedikit diantara para karyawan Towila Bordir bisa membuat motif dan membordir untuk dipakai sendiri, bahkan ada beberapa orang karyawan lama yang mulai merintis usaha membordir.
- b. Mengelola *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, pengetahuan yang dimiliki para pengrajin bordir (karyawan) perlu dikelola untuk menjamin tidak terjadinya *knowledge loss*, kondisi ini dapat terjadi ketika seseorang karyawan berhenti, sementara *knowledge* yang dimilikinya belum ditransfer kepada karyawan yang lainnya, oleh karena itu *tacit knowledge* harus dikelola menjadi *explicit knowledge* sehingga dapat di *share* dan dimanfaatkan oleh seluruh karyawan, karena usaha perseorangan Towila Bordir sifatnya kekeluargaan, hubungan antara administrator, karyawan dan mantan karyawan di Towila Bordir sudah seperti keluarga, walaupun tidak memiliki karyawan tetap, setiap ada karyawan baru yang mengajak membordir adalah karyawan lama, sehingga proses mengelola *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* tidak terorganisir, tetapi terjadi begitu saja

### (3) Aktualisasi

- a. Menciptakan *learning organization*, dengan menerapkan budaya *learning organization* pada usaha perseorangan bordir dapat memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi para karyawan (pengrajin bordir), sehingga diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan pengetahuan baru, pada usaha perseorangan Towila Bordir *learning organization* dilakukan oleh Hj Towila selaku administrator usaha dengan selalu melakukan kunjungan pada para karyawannya, dengan demikian secara tidak langsung mereka (administrator dan karyawan Towila Bordir) sudah menciptakan *learning organization*.
- b. *Knowledge creation*, karena proses pembelajaran harus terjadi dalam siklus yang kontinu terutama pada usaha kreatif bordir, mulai dari akuisisi pengetahuan diproses melalui penciptaan pengetahuan sehingga dapat menghasilkan pengetahuan baru, kemudian dipelihara menjadi aset berharga, di Towila Bordir *knowledge creation* dilakukan secara individual, karyawan Towila Bordir mengembangkan kemampuan membordirnya dari kebiasaan membordir yang dilakukan setiap hari.
- c. *Knowledge sharing* sebagai salah satu proses utama dalam mengelola aset pengetahuan, dilakukan tidak hanya antara sesama karyawan Towila Bordir saja, terkadang mereka juga *sharing* dengan karyawan dari usaha bordir lain, hal ini biasa dilakukan karena sifat dari usaha perseorangan bordir yang ada di kota Probolinggo khususnya Towila Bordir adalah kekeluargaan, mereka para administrator dan karyawannya selalu berbagi baik itu pengetahuan ataupun pekerjaan membordir

### (4) Pengendalian dan Pengawasan

- a. Administrator usaha, karena pada usaha perseorangan Towila Bordir proses membordir terjadi secara terpisah, maka perlu seorang administrator usaha melakukan pengawasan dengan intens mendatangi setiap rumah karyawannya, sehingga mereka (administrator) tahu kemampuan dari karyawannya, apa yang diperlukan karyawan dalam

hal mengembangkan pengetahuannya, dan dengan melakukan pengawasan mereka (administrator) akhirnya dapat mengetahui kemampuan dan perkembangan pengetahuan masing-masing karyawannya, yang terpenting lagi adalah menjaga tali silaturahmi, jadi keunikan lain yang di miliki oleh Towila Bordir adalah hubungan kekeluargaan yang sangat kental antara administrator, karyawan dan mantan karyawan Towila Bordir

- b. Pemerintah (Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo), karena bordir adalah salah satu produk unggulan kota Probolinggo, maka dalam perkembangan usahanya pemerintah kota Probolinggo melalui Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo selalu memantau seluruh perkembangan usaha perseorangan bordir yang ada di kota Probolinggo, apakah pelatihan bordir yang diadakan oleh pemerintah hasilnya sudah bisa dikembangkan pada usahanya? Apakah bantuan dana yang berbentuk pinjaman lunak sudah dapat membantu mengembangkan usaha kecil bordir untuk menjadi usaha yang lebih besar?. Dari hasil pengawasan tersebut akan mempengaruhi pemerintah dalam membuat kebijakan selanjutnya, apakah tahun depan masih perlu diadakan pelatihan bagi pengrajin bordir lagi atau apakah alokasi anggaran bantuan dana pinjaman lunak perlu ditambah lagi

### 3. Output

Pada akhirnya maanfaat (*output*) yang diperoleh perusahaan perseorangan Towila Bordir dari mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya, selalu tersedia informasi pengetahuan yang lebih transparan, baik dari administrator kepada karyawan, sesama karyawan atau antara karyawan dari usaha bordir lain, dapat menciptakan nilai tambah berbasis pengetahuan, sehingga terciptalah inovasi-inovasi baru pada produk bordir yang dihasilkan, meningkatkan motivasi para pengrajin bordir, meningkatkan daya saing usaha perseorangan Towila Bordir, serta menjamin keamanan dan ketahanan usaha perseorangan Towila Bordir untuk jangka panjang (*sustain*), semua manfaat

(*output*) tersebut akan bermuara pada peningkatan produktifitas yang pada gilirannya akan meningkatkan *value* usaha perseorangan Towila Bordir, hal ini merupakan akibat logis dari peningkatan kepuasan konsumen/mitra usaha, penambahan jumlah konsumen/mitra usaha, terjaminnya ketersediaan pengetahuan dan terciptanya produk-produk inovatif yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen bordir.



## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik oleh peneliti dari hasil penelitian tentang pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir adalah sebagai berikut:

1. Gambaran proses pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towil Bordir dilakukan dengan menggunakan 4 fungsi manajemen yang pertama adalah proses perencanaan, dari hasil penelitian dilokasi penelitian, proses perencanaan pengelolaan aset pengetahuan terjadi begitu saja secara individual, tidak terorganisir atau terstruktur dengan baik, hal ini disebabkan karena proses pembordiran tidak dilakukan dalam satu unit usaha saja, kepercayaan menjadi dasar utama Towila Bordir dalam menjalankan usahanya, hubungan kekeluargaan antara administrator usaha sebagai pimpinan dengan para karyawannya atau antara sesama karyawan dari usaha bordir lain “*nenanggeh*” menjadi keunikan tersendiri bagi usaha perseorangan Towila Bordir
2. Sedangkan proses mengorganisir aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir juga terjadi, akan tetapi tidak maksimal, karena kurangnya intensitas *learning* atau komunikasi antara administrator usaha dengan karyawannya dan antara sesama karyawan, pada umumnya mereka (pengrajin bordir) mencari dan mengembangkan pengetahuan mereka secara individual. Pada akhirnya arsitektur administratif pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir ini, ditandai oleh adanya kelemahan tiadanya integrasi dalam proses pengelolaan aset pengetahuan dan juga terputusnya aliran konversi aset pengetahuan baik yang dikuasai individual maupun umum yang ada di dalam usaha perseorangan Towila Bordir. Akibatnya tidak banyak memberikan keuntungan positif dalam rangka memacu

inovasi dan pembentukan sumberdaya bersaing usaha perseorangan Towila Bordir itu sendiri.

3. Sehingga proses aktualisasi atau pelaksanaan pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir melalui kegiatan transformasi *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, *explicit* ke *explicit knowledge*, dan *explicit* ke *tacit knowledge*, *tacit* ke *tacit knowledge* dan berbagi pengetahuan (*shering*) baik dilakukan antara karyawan dengan karyawan atau antara karyawan dengan pimpinan (administrator Towila Bordir) terjadi tetapi tidak berjalan optimal. Pengelolaan aset pengetahuan memang tetap berlangsung tapi dengan pola yang beda. Akibatnya pengelolaan aset pengetahuan hanya menjadi domain individual dari masing-masing para pembordir. Selanjutnya komunitas bersama yang seharusnya menjadi tempat berdiskusi dan tukar pikiran serta saling mengkritisi tidak terjadi, dan walaupun ada tidak fokus untuk menghasilkan *knowledge* baru tetapi hanya sekadar pada tukar pikiran semata. fenomena tersebut menyebabkan pengelolaan aset pengetahuan tersendat, sehingga mempengaruhi perkembangan usaha perseorangan Towila Bordir.
4. Pada proses pengawasan yang terjadi pada usaha perseorangan Towila Bordir dan seluruh usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo menurut pendapat peneliti sudah dilakukan secara maksimal, baik pengawasan tersebut dilakukan oleh administrator usaha sebagai pemilik usaha perseorangan Towila Bordir atau dilakukan oleh pemerintah melalui Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan kota Probolinggo sebagai *stekholder* akan tetapi belum bisa membuat perkembangan usaha perseorangan Towila Bordir dan usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo meningkat mereka (usaha perseorangan bordir) belum bisa berinovasi membuat kerajinan bordir unik khas kota Probolinggo, akibatnya mereka (usaha perseorangan bordir) tidak siap bersaing dengan usaha bordir dari daerah lain
5. Perkembangan pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir berjalan relatif stagnan dan kondisi usaha bordir secara keseluruhan belum berkembang secara optimal. Bordir hanya digeluti sejumlah ibu-ibu yang bekerja secara sambilan, dan belum menjadi sumber penghasilan utama

mereka. Administrator usaha bordir masih mendominasi proses pengelolaan aset pengetahuan dan tidak banyak pekerja yang secara intensif terlibat dalam proses pengelolaan aset pengetahuan perusahaan. Para pekerja masih memposisikan diri sebagai pekerja lepas dan tidak merasa ikut memiliki dan juga bertanggungjawab terhadap mati dan hidupnya usaha bordir tempat mereka bekerja, yang mungkin dikarenakan posisi mereka sebagai buruh lepas tersebut. Inovasi dengan demikian sangat terbatas dan hasil produksi bordir di Towila Bordir masih belum memiliki motif-motif bordir khas yang menonjol. Hal ini bukan berarti Towila Bordir tidak memiliki kelebihan, justru disinilah kelebihannya dalam kondisi manajemen usaha yang sangat sederhana dan terbatas Towila Bordir mampu bertahan hidup dengan hanya melakukan kegiatan usaha membordir cukup lama, sedangkan pada usaha bordir lain yang ada di kota Probolinggo, sudah banyak yang beralih kegiatan usahanya seperti konveksi dan membatik karena lebih menjanjikan.

6. Bertolak dari kondisi dan kesimpulan yang telah dibuat dari hasil penelitian pada usaha perseorangan Towila Bordir ini, maka terbuka peluang untuk penelitian lebih lanjut terkait dengan sistem pengorganisasian usaha perseorangan bordir di kota Probolinggo, terutama sekali bila dilihat dari proses manajemen organisasi perusahaan, pengelolaan sumberdaya berwujud dan yang tidak berwujud atau juga budaya masyarakat di lingkungan usaha bordir sehingga dapat diketahui mengapa pola pengorganisasian demikian dapat terjadi dan bagaimana efisiensinya dibanding dengan pola-pola pengorganisasian terintegrasi sebagaimana terjadi pada umumnya

## 6.2 Saran-Saran

1. Proses pengelolaan aset pengetahuan yang sudah dijelaskan diatas tidak dapat berjalan dengan baik, jika tidak ada faktor pendukung yang kondusif yang memungkinkan berkembangnya aset pengetahuan yang sudah ada. Kondisi pendukung yang perlu difasilitasi tersebut, antara lain:
  - (1) Adanya kebebasan bagi para karyawan perusahaan untuk mengetahui segala informasi yang menjadi pengetahuan perusahaan,

- (2) Kebebasan bagi karyawan untuk berkreasi,
  - (3) Ruang kerja mendukung untuk dilakukan diskusi-diskusi pengembangan pengetahuan.
2. Agar proses pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir berjalan maksimal, peran administrator usaha sebagai pimpinan sangat penting dalam menginspirasi, menyusun dan terjun langsung mengkonduktori pelaksanaan pengelolaan aset pengetahuan kepada para karyawannya dengan menjadikan *sharing knowledge* sebagai budaya usahanya.
  3. Untuk menjaga proses berlangsungnya pengelolaan aset pengetahuan pada usaha perseorangan Towila Bordir berjalan lancar dan dapat meningkatkan daya tarik generasi muda belajar membordir, sebagai bentuk pewarisan aset pengetahuan kepada generasi selanjutnya, maka saran yang ingin peneliti sampaikan adalah:
    - a) Instansi pemerintah daerah perlu meningkatkan kepedulian melestarikan bordir dengan membuat kebijakan untuk menggunakan produk bordir sebagai seragam pegawai, baik pada instansi pemerintah atau swasta di wilayah kota Probolinggo.
    - b) Instansi pemerintah daerah secara periodik perlu menyelenggarakan pameran-pameran produk bordir dan memfasilitasi keikutsertaan pengrajin bordir mengikuti pameran-pameran diluar daerahnya bahkan kalau perlu yang berskala internasional.
    - c) Instansi pemerintah daerah setempat melalui Dinas pendidikan dalam rangka memperkenalkan kerajinan bordir kepada generasi muda sebagai salah satu mata pelajaran keterampilan dan kesenian pada jenjang pendidikan SMP, SMA dan SMK, guna menjamin adanya re-generasi dan keberlanjutan kerajinan bordir di kota Probolinggo.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmadi Akbar Ali Seyyed (2012) Life Cycle Designing of Knowledge management of Payame Noor University central Organization and Tehran Province Payame Noor Interdisciplinary *Journal of Contemporary Research In Business Institute of Interdisciplinary Business Research Vol 4, No 1*
- Andria Veby (2011) Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk *Jurnal Manajemen* Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB
- Arifin, Zainal 2012. Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru. Bandung Rosdakarya
- Aldi Elnath (2005) Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol. 2 No 1* Universitas Diponegoro
- Setiarso Bambang 2006 Pengelolaan Pengetahuan (knowledge-management) da Modal Intelektual ( intellectual capital) Untuk Pemberdayaan UKM\*)
- Bogdan, R. C. & Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory an Methods*. Boston, Mass: Allyn and Bacon, Inc.
- Brian Newman & Kurt W. Conrad, The Knowledge Management *Theory Papers*, [www.km-forum.org](http://www.km-forum.org), Januari 1999, Washington University
- Davenport, Thomas H & Prusak, L (1998) . *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Debowski&Shelda. (2006). *Knowledge Management*. Melbourne and Sydney: John Wiley and Son Australia, Ltd.
- Davenport, T.H.& Prusak, L. 1998. *Working Knowledge*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dinas Koperasi Industri Dan Perdagangan Kota Probolinggo (2014) Data UKM Bordir Kota Probolinggo

- Eriyanto. 2002. *Analisis Framing: Konstruksi, Ideologi dan Politik Media*. Cet. I. Yogyakarta: LKiS.
- Gitosudarmo Indriyo, 1996. *Pengantar Bisnis Edisi 2* BPFE- Yogyakarta
- Hitt, *et al*, 2001, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, Thomson Learning Asia 60 Albert Complex, Singapore.
- Hasbullah & Wulandari, 2009 Analisis Penerapan Knowledge Management Pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Karawang. *Jurna/ Vol 8 Nomor 1*
- John W. Creswell. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications Jann Hidayat Tjakraatmaja dan Donald Crestofel Lantu
- Kasali, Rhenald, 2010, *Meylin: Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kurniawati (2011) Model Penerapan Knowledge Management Pada BUMN Penyelenggaraan Bisnis Jasa Telekomunikasi
- Kukla&Andre. 2003. *Konstruktivisme Sosial dan Filsafat Ilmu*. Cet. I. Yogyakarta: Jendela.
- Miles, M. B. & Huberman, A.M. (1992) *Analisis Data Kualitatif (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi)*. Jakarta: UI-Press.
- Moleong J. Lexy.2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nonaka, L.&Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno N. (2000) *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning*, Vol 33, p. 5-34.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nugraha (2009) Pengelolaan Modal Pengetahuan Dalam Membangun Kemampuan Inovasi Pada UKM Gerabah Kasongan Kabupaten Bantul
- Nurlaela (2013) Pengaruh Pengelolaan Pengetahuan Pada Kemampuan Inovasi dan Kinerja Perusahaan

- Neuman, W. Lawrence (2003). *Social Method Research Qualitative and Quantitative Approach*. 5th ed. USA: Pearson Education.
- Ningky Munir, 2008, *Knowledge Management Audit*, Jakarta, PPM.
- Patton&Michael Quinn. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: SAGE Publication.
- Poerwandari, E. Kristi. (2005). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: Perfecta
- Probst, G. J. (2002). *Practical Knowledge Management: A Model That Works*. Prism.17-29.
- Paul Jhonson&Doyle. 1986. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jilid I dan II. Jakarta: PT. Gramedia.
- Poloma&Margaret. 1997. *Sosiologi Kontemporer*. Jakarta: CV Rajawali.
- Rašula Jelena (2012) The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance *Journal Economic And Bussiness Review Vol. 14 No. 2 Hal 147-168 Tahun 2014*
- Retnoningsih (2013) Penerapan Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus Amik BSI Purwokerto) *ISBN 978-602-99334-2-0*
- Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metode*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robert K. Yin. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. Washington: COSMOS Corporation
- Sangkala, 2007, *Knowledge Management*, Jakarta: Rajawali Press
- Sugiyono, 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.
- Sule Trisnawati & Saeful kurniawati (2008) *Pengantar Manajemen*. Prenada Media Group
- Setiarso. 2003. Manajemen Pengetahuan (Knowledge Managemen) dan Proses Penciptaan Pengetahuan. *Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah-Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia*
- Sukmawati (2010) Model Kontribusi Aset Pengetahuan dalam Memfasilitasi Proses Penciptaan Pengetahuan pada Koperasi Susu *Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol I. No. 1, April 2010*

Suparno&Paul. 1997. *Filsafat Konstruktivisme Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.

Sveiby&Karl Erik . (1996), “What is Knowledge Management ?”

Swastha Basu (2007) *Pengantar Bisnis Modern* Edisi ketiga. Liberty Yogyakarta

Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Tiwana, A..2000. *Knowledge Management Toolkit*. New Jersey: Prentice Hall.

Waluyo&Wibowo (2013) Tingkat Pengelolaan Pengetahuan: Survei Pada Beberapa Kontraktor di Indonesia *Universitas Sebelas Maret (UNS) – Surakarta*

Internet:

[www.apqc.org](http://www.apqc.org) (diakses 21 Januari 2011)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (diakses 21 Januari 2011)

<http://ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2008/05/bambang-penerapankm1.zip>

<http://uharsputra.wordpress.com/artikel/manajemen-pengetahuan/18/10/2010>



Kegiatan membordir para pengrajin bordir rumahan di Kelurahan Sumbertaman Kota Probolinggo



Kegiatan membordir para pengrajin bordir rumahan di Kelurahan Sumbertaman Kota Probolinggo



Pengrajin Bordir melakukan kegiatan menyoder hasil bordiran



Pengrajin Bordir melakukan kegiatan menyoder hasil bordiran



Pengrajin Bordir melakukan kegiatan menyoder hasil bordiran



Hasil Kerajinan Bordir Towila Bordir

