

## **JURNAL STRATEGI DAN BISNIS**

### **REDAKSI**

#### **Penanggung Jawab**

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

#### **Pemimpin Redaksi**

Zarah Puspitaningtyas

#### **Dewan Redaksi**

Sasongko, Edy Wahyudi

#### **Redaktur Pelaksana**

Djoko Poernomo

#### **Sekretaris Redaktur**

Ika Sisbintari

#### **Editor Teknik**

Chandra Eko Wahyudi Utomo

#### **Kesekretariatan**

Indaryani

#### **Mitra Bestari**

Sam'un Jaja Rahardja (Universitas Padjadjaran, Bandung)

Martani Huseini (Universitas Indonesia, Jakarta)

Togar M. Simatupang (Institut Teknologi Bandung, Bandung)

Fitri Abdillah (STP Tri Sakti, Jakarta)

Poerwanto (Praktisi Komunikasi Bisnis)

#### **Diterbitkan Oleh**

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Anggota Asosiasi Ilmu Administrasi Bisnis Indonesia (AIABI)

#### **Alamat Redaksi**

Ruang Redaksi Strategi & Bisnis Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

Telp./Fax. 0331 – 335586

**Surel:** [jurnal.adbis@unej.ac.id](mailto:jurnal.adbis@unej.ac.id)

Laman: <http://www.adbis.fisip.unej.ac.id>



## SALAM REDAKSI

Tantangan kita di era persaingan yang sangat ketat dewasa ini masih terletak pada seputar sumber daya manusia. Kunci sukses memenangkan persaingan adalah dimilikinya sumber daya manusia unggul. Unggul dalam pengertian, sumber daya manusia yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Sumber daya manusia yang demikian ini, sangat dibutuhkan dalam mengelola organisasi, baik organisasi publik maupun bisnis. Organisasi yang dikelola secara profesional oleh sumber daya manusia yang profesional akan melahirkan organisasi yang kompetitif.

Jurnal Strategi dan Bisnis Volume 3, Nomor 2 kali ini memuat 6 karya ilmiah. Karya ilmiah Rantelangi fokus kepada kajian *good governance* melalui komitmen organisasi, independensi auditor, pengendalian internal dan kepemimpinan etikal di SKPD Provinsi Kalimantan Timur. Karya ilmiah dari Ilmiyah dan kawan-kawan fokus pada kajian pengelolaan pengetahuan dengan studi kasus pada sebuah usaha kreatif bordir di daerah Probolinggo. Karya ilmiah Sa'idah dan kawan-kawan menguji pengaruh pelatihan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja inspektorat Kabupaten Situbondo. Tulisan ilmiah Retnowati menganalisis sikap konsumen pada atribut produk tempe pada sebuah perusahaan tempe di Jember. Tulisan ilmiah Kristiningrum menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pembelian konsumen pada sebuah usaha *on-line* di Surabaya dan terakhir adalah karya ilmiah Puspita yang menganalisis pengaruh skala ekonomi, tingkat upah, PDRB, produktivitas tenaga kerja, proporsi pedesaan terhadap aglomerasi industri kecil dan menengah, studi kasus Industri Kecil dan Menengah Alas Kaki di Jawa Timur.

Menyimak cukup bervariasinya kajian terhadap sumber daya manusia maka terbitan jurnal strategi dan bisnis volume ini pun tidak kalah menarik apabila dibanding dengan terbitan sebelumnya untuk dibaca oleh kalangan akademisi, peneliti, mahasiswa, maupun masyarakat pada umumnya. Oleh sebab itu, dewan redaksi mengucapkan selamat membaca.



## DAFTAR ISI

Menuju <i>Good Governance</i> Melalui Komitmen Organisasi, Independensi Auditor, Pengendalian Internal dan Kepemimpinan Etikal Cornelius Rantelangi.....	116
Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan “Towila Bordir” di Kota Probolinggo Ilmiyah, Djoko Poernomo, Zarah Puspitaningtyas.....	134
Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Inspektorat Kabupaten Situbondo Nina Sa’idah, Puji Wahono, Zarah Puspitaningtyas.....	152
“ Analisis Sikap Konsumen pada Atribut Produk Tempe” (Studi Kasus Pada Perusahaan Tempe “Sumber Mas” ) Naning Retnowati .....	180
Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen Pada Toko On-Line <i>4 Fashion Lovers</i> Surabaya Intan Eva Ayu Ikasari Kristiningrum.....	192
Pengaruh Skala Ekonomi, Tingkat Upah, PDRB, Produktivitas Tenaga Kerja, Proporsi Pedesaan terhadap Aglomerasi Industri Kecil dan Menengah Jawa Timur (Studi Kasus Industri Kecil dan Menengah Alas Kaki di Jawa Timur) Yeni Puspita .....	204

## Pengelolaan Aset Pengetahuan Pada Usaha Perseorangan "Towila Bordir" di Kota Probolinggo

Ilmiyah<sup>1</sup>, Djoko Poernomo<sup>2</sup>, Zarah Puspitaningtyas<sup>2</sup>  
miya\_828@yahoo.co.id

### **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*

<sup>1</sup> Dosen STIA Bayuangga

<sup>2</sup> Dosen Universitas Jember

### 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 kelebihannya 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

### Pendahuluan

Dalam era *knowledge based economy* ini, disamping mengelola *tangible asset*, perusahaan perlu mengelola *intangible 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).

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.

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"**

### 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?"**

### 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"?

### Tujuan Penelitian

Setiap aktivitas 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.

### Kajian Teori

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).

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 memungkinkan 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* dan *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.

*Thomas Davenport* dan *Laurence 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 & 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*.

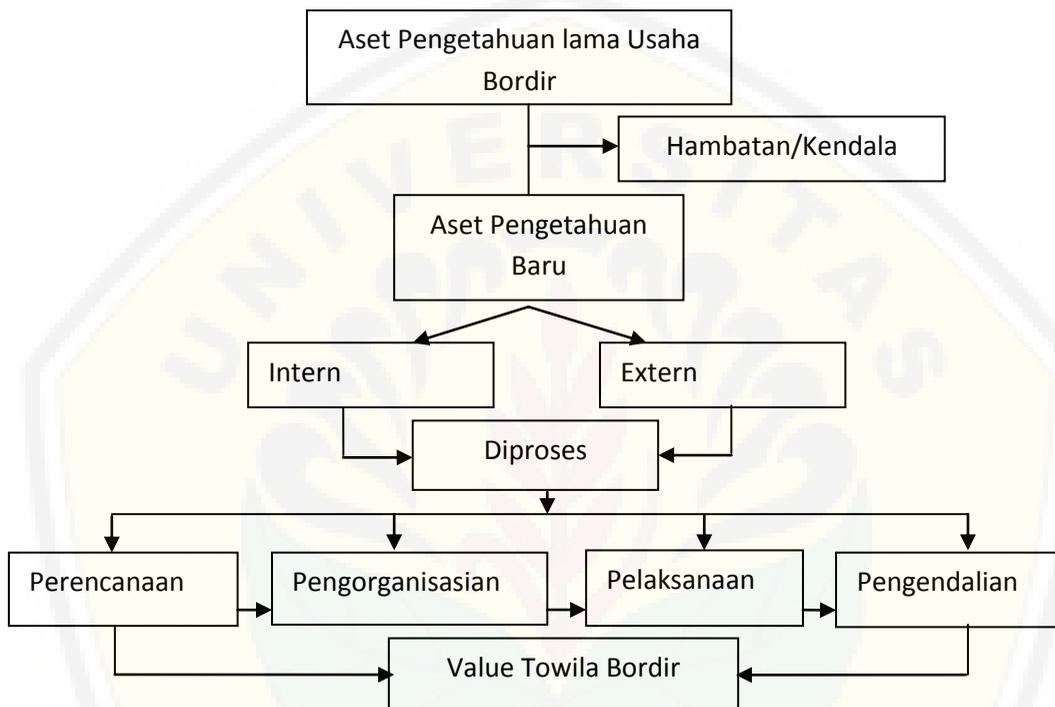
*Knowledge* adalah proses translasi informasi dan pengalaman masa lalu menjadi hubungan berarti yang dipahami dan diterapkan oleh individu (*Debowski, 2006*). *Knowledge* (pengetahuan) adalah pusat dari aktivitas manajemen pengetahuan. Mengingat pentingnya pengetahuan sebagai aset perusahaan, aktivitas 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*.

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.

**Kerangka Berpikir**



**Gambar 1 Kerangka Berpikir**

Dari Gambar 1 kerangka berpikir diatas menjelaskan bahwa, usaha perseorangan Towila Bordir dalam perkembangannya mengalami beberapa kendala diantaranya kualitas sumber daya baik berwujud dan yang tidak berwujud (pengetahuan) pada Towila Bordir yang terbatas, menyebabkan kurangnya penguasaan pengetahuan sehingga relatif 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 kecil 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 *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 perusahaan.

Pada akhirnya manfaat (*output*) yang diperoleh perusahaan (Towila Bordir) perusahaan tersebut adalah pengetahuan yang dimiliki oleh administrator usaha 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 (Towila Bordir) jika mereka mampu mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya dengan baik.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis interpretatif 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).

Tipe penelitian pada penelitian ini 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. 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 dilihat 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.

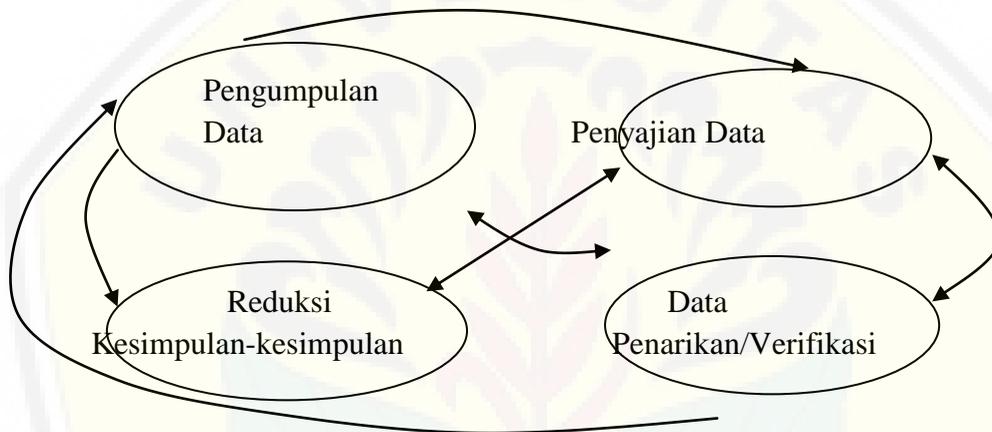
Informan peneliti adalah orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian, baik pengetahuan ataupun keterlibatan mereka dengan permasalahan. Informan pada penelitian ini ada dua, yang pertama informan kunci dan yang kedua informan pendukung. Jumlah informan yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif tidak dapat ditetapkan, proses penelitian berlangsung dari satu informan ke informan lainnya. Data yang dikumpulkan penulis menggunakan sumber data primer dan sumber sekunder. Instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama dilengkapi

dengan pengamatan langsung (*observasi*), wawancara, dan

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*

dokumentasi.

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



**Gambar 2 Model Analisis Data Interaktif (Miles & Huberman)**

Validitas pada penelitian kualitatif mengacu pada suatu hal yang masuk akal berdasarkan eksistensi ilmu pengetahuan dan kepercayaan terhadap suatu fenomena alamiah yang terjadi.

## Hasil Penelitian

### 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 Probolinggo, 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.
- b. **Pengrajin bordir**, adalah sekelompok orang yang mengkhususkan diri pada pekerjaan untuk membordir kain yang telah diberikan motif.
- c. **Pengusaha**, adalah seseorang atau sekelompok orang yang memiliki

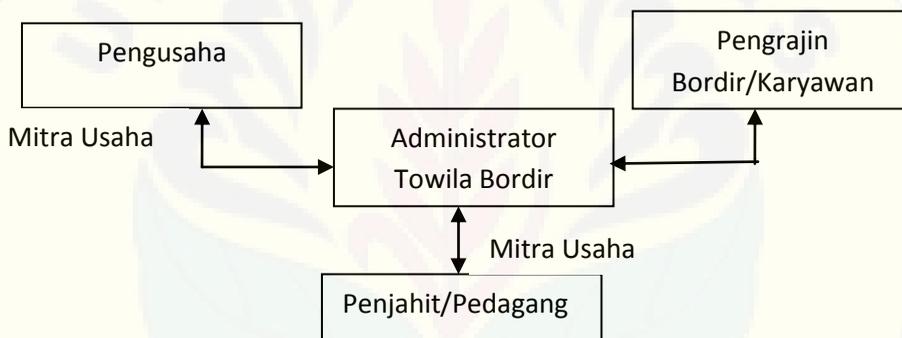
modal dan biasanya juga menyediakan bahan dasar terutama kain dan memberikan pinjaman (kain/uang) kepada para pengrajin bordir.

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.

### Pola Pengorganisasian Dalam Pembuatan Kain 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 diantara para pelaku tersebut dimana para administrator usaha bertindak sebagai perantara dalam proses pembuatan kain bordir dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3 Pola Pengorganisasian Berpusat Pada Administrator Towila Bordir**

Dilihat dari gambar diatas, menjelaskan bahwa para administrator pada usaha bordir yang sekaligus pengrajin bordir, pertama bisa membeli secara lepas bahan-bahan input pembuatan kain bordir dari pedagang. Kedua, administrator usaha 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 para administrator usaha bordir kemudian menyerahkan proses lebih lanjut yakni membordir kain yang sudah bermotif kepada para pengrajin bordir dengan membayar ongkos tertentu. Setelah selesai dibordir, kain bordiran diambil kembali oleh administrator usaha bordir untuk diproses lebih lanjut apakah akan langsung dijual atau di jahit dulu menjadi baju kemudian

dijual, biasanya kebanyakan para administrator usaha bordir bermitra dengan perusahaan yang lebih besar di luar daerah kota Probolinggo.

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 knowledge*) 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 manfaat (*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 produktivitas 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.

### Kesimpulan

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.

### 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*) dan Modal Intelektual (*intellectual capital*) Untuk Pemberdayaan UKM\*)
- Bogdan, R. C. & Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and 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 Management) 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/bamb  
ang-penerapankm1.zip](http://ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2008/05/bambang-penerapankm1.zip)

[http://uharsputra.wordpress.com/  
artikel/manajemen-  
pengetahuan/18/10/2010](http://uharsputra.wordpress.com/artikel/manajemen-pengetahuan/18/10/2010)

