

# **MODEL *TRANSFER KNOWLEDGE* USAHA KECIL MENENGAH DALAM MENCIPTAKAN INOVASI PRODUK (STUDI KASUS USAHA KERUPUK KABUPATEN TUNTANG SEMARANG)**

Oleh:

Linda Ariany Mahastanti<sup>1)</sup>, Yeterina Widi Nugrahanti<sup>1)</sup>, Sri Hartini<sup>2)</sup>  
E-mail: linda.ariany@staff.uksw.edu

<sup>1)</sup>Staf Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

<sup>2)</sup>Staf Dosen Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Universitas Satya Wacana

## **ABSTRACT**

*The growth of SMEs in Indonesia are very fast, but they do not have good competitive advantage. Some of the reason are because they do not have good transfer knowledge in innovation product. Transfer knowledge becomes strategic issues in SMEs, to make they have more capability in running their business or making good innovation for their business. However, a review of the literature shows that no empirical research has looked at knowledge management issues at the inter-organizational level in SMEs. This paper reports on an empirical investigation with in local SMEs in Salatiga in the manufacture sector to identify their needs and practices regarding inter-organizational knowledge transfer, and thus provide empirical evidence to support the above belief.*

*This study using a two-tier method (i.e. using both questionnaire survey and interview approaches) is deployed to address the main research objectives. A questionnaire survey of SMEs is carried out to investigate their current inter-organizational knowledge transfer situation and owner perception on various relevant issues. Then five face-to-face interviews with SMEs Owner are conducted to further validate key findings drawn from the questionnaire survey.*

*The empirical evidence collected from the survey and interviews confirms the general belief that external knowledge is of prime importance for SMEs, and demonstrates that SMEs have very strong needs for external knowledge and inter-organizational knowledge transfer.*

*This study has certain limitations: its results may not be applicable to other industrial sectors or the same sector in other countries; or to micro or large companies; nor does it involve cross-cultural issues.*

**Keywords :** *SMEs, knowledge management, knowledge transfer, inter-organ.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Usaha kecil yang mulai berkembang saat ini, banyak juga yang berdirinya didasari dari falsafah *family business* (bisnis keluarga). Karena di dalamnya melibatkan keterlibatan anggota keluarga dalam mengelola bisnis tersebut. Potret mengenai usaha kecil yang pendiriannya berdasarkan bisnis keluarga ini terdapat juga di industri kerupuk daerah Tuntang Kabupaten Semarang. Industri kecil mereka kebanyakan dimulai dari keluarga, ayah sebagai pemilikinya dan anggota keluarga yang lain seperti istri, anak, dan menantu membantu dalam pengelolaan dan proses produksinya. Di Desa Tuntang Kab Semarang terdapat dua buah dusun yang hampir sebagaimana besar mata pencahariannya dari usaha kerupuk yaitu Gading dan Praguman dengan total pengusaha kurang lebih 107. Kerupuk yang dibuat dapat dibedakan menjadi dua yaitu kerupuk kedelai dan singkong.

Jenis usaha kerupuk yang dilakukan ada dua macam yaitu kerupuk dengan bahan baku kedelai dan singkong. Hampir seluruh penduduk di kedua dukuh (Gading dan Praguman) adalah pengusaha kerupuk. Mereka melakukan usaha yang sama karena termotivasi oleh tetangga lain yang sudah memulai terlebih dahulu dan berhasil. Potensi usaha kerupuk ini sangat besar karena setiap bulan pengusaha kerupuk ini mampu memproduksi dan menjual 800 pak ( 1 pak 5 kg) dengan harga perkilo adalah Rp 7.200. Sehingga omset rata-rata perbulannya mencapai Rp. 28.000.000 dengan keuntungan bersih rata-rata perbulan 3,6 juta rupiah.

Berdasarkan hasil penelitian Mahastanti dan Nugrahanti (2010) menyatakan bahwa kebanyakan pengusaha kerupuk sudah memiliki pengalaman usaha yang lama rata rata 11-15 tahun, namun demikian omset usaha yang dimiliki masih relatif kecil sekitarr 5 juta/bulan. Data ini menunjukkan bahwa pengusaha kerupuk belum mampu memanfaatkan pengetahuan yang mereka untuk melakukan inovasi usaha dalam rangka meningkatkan pendapatan. Penelitian Mahastanti dan Nugrahanti (2010) juga menemukan bahwa pengusaha kerupuk mengalami hambatan pemenuhan bahan baku ketela yang akhir-akhir ini harganya mulai naik sekitar 25% per kilonya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dilain sisi mereka juga enggan untuk menaikkan harga jual kerupuk mereka karena takut tidak ada pedagang yang akan membelinya. Selain itu mereka juga memiliki hambatan terkait dengan melakukan proses inovasi dalam hal membuat kerupuk. Padahal jika pengusaha berhasil untuk membuat inovasi produk kerupuk mereka dengan baik, misalnya dengan memberikan rasa bumbu dan nilai gizi serta kemasan yang berbeda sesuai dengan selera pasar, tidak menutup kemungkinan harga jual kerupuk menjadi lebih tinggi. Hal ini menandakan *competitive advantage* yang dimiliki oleh *women co-entreprenur* di daerah tersebut masih sangat reandah. Padahal semakin ketatnya persaingan bisnis maka dibutuhkan kreatifitas dan inovasi produk untuk meningkatkan *competitive advantage*, profitabilitas dan menunjang kelangsungan usaha (Pimentel dan Campos,2008).

Selama ini pengusaha kerupuk masih menganggap kerupuk sebagai makanan cemilan biasa. Padahal jika kerupuk bisa dibuat inovasi dengan rasa dan kandungan gizi yang berbeda maka tidak menutup kemungkinan hasil olahan kerupuk ini menjadi hidangan berkualitas. Dengan nilai tambah yang semakin tinggi membuat harga kerupuk semakin meningkat.

Proses inovasi produk yang tidak bisa berjalan baik di daerah tersebut di duga diakibatkan dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pengusaha kerupuk yang masih sangat

rendah. Mahastanti dan Nugrahanti (2010) menemukan bahwa rata-rata tingkat pendidikan pengusaha di Tuntang adalah Sekolah Dasar. Ini menunjukkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih sangat rendah. Namun demikian tingkat pengalaman kerja mereka di industri kerupuk ini berkisar 11-15 tahun. Kondisi ini menarik untuk dilihat bahwa proses inovasi produksi ternyata tidak berjalan dengan mudah walaupun mereka memiliki pengalaman yang cukup lama. Hal ini diduga terjadi karena rendahnya kualitas SDM ini membuat proses inovasi sulit untuk berkembang karena mereka tidak memiliki *knowledge* yang cukup.

Untuk menumbuhkan proses pembelajaran dalam menciptakan inovasi produk dibutuhkan transfer *knowledge* yang bagus. Proses pembelajaran untuk mengembangkan inovasi dapat dilakukan secara individu, kelompok, organisasi ataupun di level industri (Shrivastava,1993) dalam Sabestova dan Rylkova (2011). Melihat karakteristik *entrepreneurship* di usaha kerupuk ini maka proses pembelajaran untuk melakukan *transfer knowledge* bisa dilakukan baik secara individu melalui pengalaman bekerja yang dimiliki, ataupun secara kelompok untuk melakukan proses *sharing knowledge* mereka mengingat tingkat pendidikan mereka yang cukup rendah maka kelompok ini bisa membangun proses pembelajaran yang bagus diantara mereka. *Sharing knowledge* merupakan salah satu bentuk komunikasi yang diperlukan dalam melakukan *transfer knowledge*. Menurut William dan Gibson (1991) dalam Wahab (2009), pendekatan komunikasi merupakan cara yang baik untuk melakukan interaksi dua arah secara berkelanjutan dan simultan untuk mengungkapkan ide gagasan. Mengingat tingkat pendidikan mereka yang relatif rendah, maka model komunikasi akan dilakukan melalui kelompok usaha.

Dengan kelompok usaha pengusaha dapat bekerja secara kolektif dan juga dapat dengan mudah memperoleh akses informasi secara bersama-sama karena mereka akan belajar secara kolektif untuk membuat jejaring diantara pengusaha kerupuk. Ribeiro Soriano dan Urbano (2009) menyatakan bahwa dengan bekerja secara kolektif seorang pengusaha dapat menambah wawasan berusaha dan dapat juga dengan mudah membuat inovasi baru dengan menciptakan pangsa pasar yang baru. Dengan bekerja secara kolektif ini diharapkan mereka saling dapat bertukar informasi tentang produksi kerupuk yang ada saat ini yang kemudian akan mendorong mereka untuk melakukan inovasi.

### **Perumusan masalah**

Penelitian ini akan membuat model pengembangan inovasi produksi melalui proses *transfer knowledge* yang tepat bagi para *entrepreneur* dengan menggunakan kelompok usaha sebagai wadah dalam menumbuhkan *knowledge capital* yang bagus di antara mereka. Hal ini penting untuk diteliti mengingat karakteristik pengusaha kerupuk di daerah Tuntang Kabupaten Semarang sangat berbeda yaitu rata-rata tingkat pendidikan mereka adalah SD, dengan tingkat pengalaman kerja yang sudah lama, sehingga model *transfer knowledge*nya juga perlu menyesuaikan dengan karakteristik pendidikan mereka.

### **Tujuan Penelitian**

Membuat sebuah model *transfer knowledge* yang sesuai dengan karakteristik usaha kerupuk Tuntang Kab Semarang

## TINJAUAN PUSTAKA

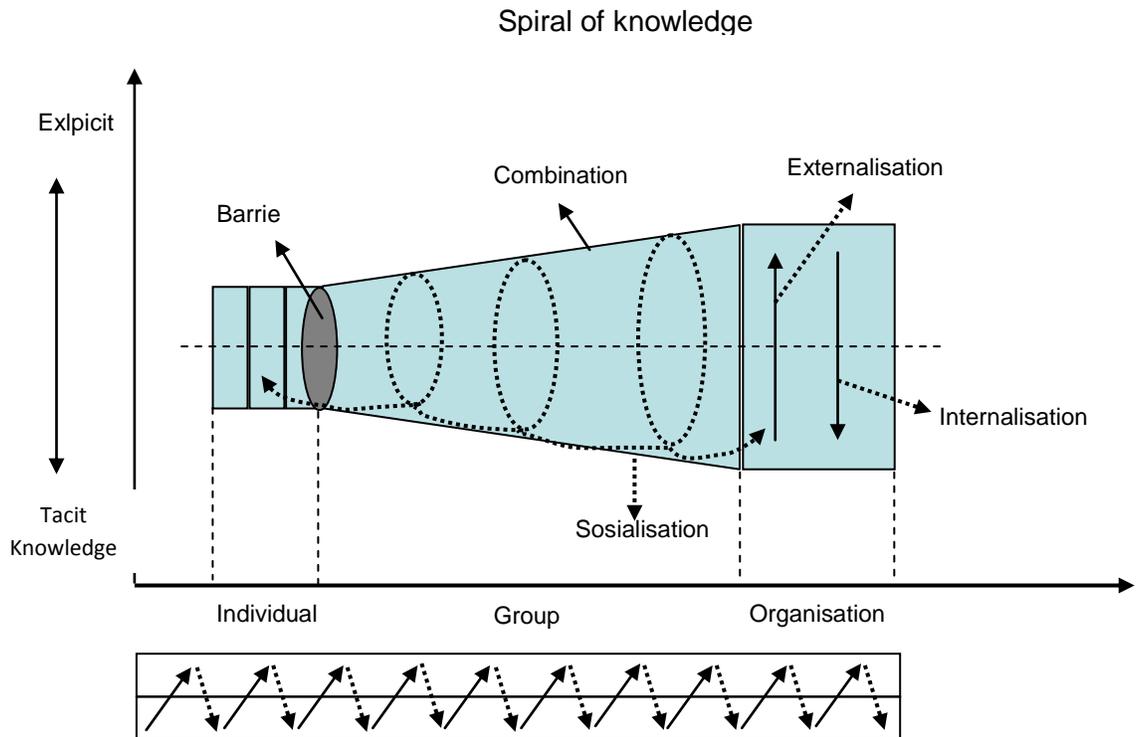
### ***Knowledge capital: Pengertian dan Pengembangan***

Pada era globalisasi ini, mengelola pengetahuan yang dimiliki menjadi strategi dalam meningkatkan daya saing (Evans, 197; Hedlund, 1994; Hibbard, 1997; martinez, 1998; trussler, 1998). Pengetahuan yang dimiliki oleh manusia menjadi modal yang sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam mengembangkan berbagai inovasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas di berbagai sektor. Inovasi yang didasarkan pada pengetahuan mempunyai dua bentuk yaitu *exploitative innovation* dan *explorative innovation* (Martin & Lu, 2006). *Explorative innovation* lebih bersifat lebih mengarah pada bagaimana menemukan cara-cara baru atau penemuan baru, sedangkan *exploitative innovation* lebih merupakan pengembangan yang sudah ada untuk lebih meningkatkan efisien. Tantangan terbesar dalam mengembangkan inovasi terletak pada bagaimana mengembangkan dan menyeimbangkan *explorative* dan *exploitative innovation* untuk meningkatkan daya saing.

Terdapat sejumlah definisi inovasi yang ada dalam literature, namun terlepas dari perdebatan yang ada mengenai definisi inovasi, Sexton dan Barret (2003) menjelaskan bahwa “ide” atau “gagasan” baru merupakan langkah awal dari munculnya inovasi. Secara umum inovasi sebagai produk yang dirasa oleh masyarakat masih baru (Rogers, 1983). Lebih lanjut, inovasi juga diartikan sebagai tindakan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan cara, teknologi, produk, proses secara berbeda guna memperbaiki efisiensi dan efektivitas atau mencapai tujuan yang diharapkan.

Pada dasarnya manusia telah memiliki pengetahuan yang dapat digunakan dalam menyelesaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu dengan cara-cara tertentu pula baik dilakukan secara mandiri ataupun bersama orang lain. Pengetahuan yang dimiliki lebih merupakan kemampuan berinovasi yang bersifat dinamis. Dengan demikian, pengembangan kemampuan berinovasi harus sejalan dengan pengembangan pengetahuan sumberdaya manusia. Pengetahuan secara tradisional dikelompokkan menjadi 2 tipe: tacit dan *explicit knowledge* (Polanyi, 1962, 1967). *Tacit knowledge* lebih bersifat “verb”, sehingga pengetahuan lebih merupakan proses mengkreasikan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki. De Long dan Fahley (2000) mengidentifikasi 3 tipe pengetahuan yang dapat membangun *tacit knowledge* manusia: 1) *human knowledge* (HK), yaitu pengetahuan tentang apa yang individu ketahui atau bagaimana individu harus melakukan sesuatu yang dapat didasarkan pada pengalaman, pengetahuan, dan ketrampilan Menurut Polanyi (1958) salah satu bentuk dari human knowledge adalah tacit knowledge yang muncul dari akumulasi pengalaman; 2) *Relationship/social knowledge* (RK), yaitu pengetahuan yang muncul dalam hubungan individu dan kelompok untuk meningkatkan nilai tambah dari aktivitas yang dilakukan secara bersama; 3) *Structural knowledge* (SK), yaitu pengetahuan tentang bagaiman sebuah sistem, proses, teknologi, rutinitas yang ada. Tiga tipe pengetahuan tersebut mejadi sangat penting untuk memahami bagaimana inovasi dapat dikembangkan. HK, RK dan SK, merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan kreasi terhadap pengetahuan yang dimiliki dengan efektif ((Martin & Lu, 2006). HK, RK dan SK senantiasa terkait satu dengan yang lain. Ketiga tipe pengetahuan merupakan sumberdaya yang dibutuhkan dalam membangun *knowledge capital*.

**Gambar 1. Spiral of Knowledge (Martin & Lu, 2006)**



Gambar di atas menjelaskan bagaimana *knowledge capital* dapat dikembangkan melalui *knowledge sharing* dengan penyebaran informasi. Arus informasi yang baik dari setiap pihak yang terlibat dalam sebuah sistem, dapat mengarah pada pengelolaan pengetahuan dan *sharing* pengetahuan yang lebih baik pula (Buckman, 1998). Secara teoritis, pengetahuan yang berkembang dapat memiliki pengaruh yang potensial terhadap perilaku (Slater & Narver, 1995), sehingga dengan adanya perubahan perilaku tersebut dapat mengarah pada produktivitas yang lebih baik (Slater & Narver, 1995; Agryris, 1992). Tingkat inovasi produk pengrajin kerupuk yang relatif rendah yang ditunjukkan dari tingkat produktivitas yang tidak jauh berbeda setiap tahunnya menunjukkan bahwa perilaku dan pengetahuan yang dimiliki petani tidak mengalami banyak perubahan.

Rendahnya pengetahuan juga sebagai akibat dari tingkat pendidikan yang rendah. Selain tingkat pendidikan, faktor budaya seringkali menjadi kendala dalam proses adopsi inovasi sebagai pengembangan dari pengetahuan yang ada. Budaya dan kebiasaan-kebiasaan menimbulkan kesulitan tersendiri ketika harus mengimplementasikan pengetahuan yang baru (Hibbard & Carrillo, 1998). Arus informasi menjadi salah satu faktor penting dalam proses transfer pengetahuan dan pengembangan inovasi. Sejumlah hasil penelitian menunjukkan bahwa arus informasi yang baik dapat mendukung proses adopsi inovasi menjadi lebih baik. Dengan demikian, pengembangan pengetahuan yang dimiliki tidak saja terjadi melalui pendidikan untuk menambah *human knowledge* namun demikian *relationship knowledge* melalui pengembangan jejaring untuk mendukung arus informasi menjadi sangat penting dalam mengembangkan *knowledge capital*. diperlukan perubahan-perubahan filosofi, dan tidak cukup dengan perubahan bagaimana.

Tiga jenis pengetahuan seperti yang telah dijelaskan di atas yaitu *human knowledge*, *structural knowledge*, dan *relational knowledge* menjadi dasar yang sangat diperlukan dalam proses peningkatan kemampuan dalam berinovasi (Lu & Sexton, 2006). Lemahnya arus informasi membuat upaya untuk mengembangkan inovasi pada sektor usaha kerupuk menjadi sangat lambat. Kondisi inilah yang menjadi kendala dalam mengembangkan inovasi.

### **Pengembangan *Transfer Knowledge* di antara Pengusaha Kerupuk**

Berdasarkan hasil penelitian Mahastanti dan Nugrahanti (2010) di dapatkanlah karakteristik *women-co entrepreneur* sebagai berikut rata-rata tingkat pendidikan adalah DS dengan lama usaha antara 11-15 tahun. Jika dilihat dari data di atas rata-rata tingkat pendidikan *women coentrepreneur* di atas masih sangat rendah yaitu di kelompok Sekolah Dasar (SD). Walaupun demikian pengalaman yang dimiliki oleh para pengusaha di atas sudah cukup tinggi yaitu 11-15 tahun. Rendahnya tingkat kualitas pendidikan inilah yang diduga menjadi penyebab proses inovasi produk tidak dapat berjalan dengan mudah walaupun mereka sudah memiliki tingkat pengalaman kerja yang cukup.

Selain tingkat pendidikan, faktor budaya juga menjadi kendala dalam mengembangkan sektor usaha kerupuk. Budaya dan kebiasaan-kebiasaan menimbulkan kesulitan tersendiri ketika harus mengimplementasikan pengetahuan yang baru (Hibbard & Carrillo, 1998). Minimnya kemampuan berinovasi di sektor usaha kerupuk, juga lebih disebabkan karena kebanyakan pengusaha kerupuk tidak memiliki pengetahuan yang memadai. Tiga jenis pengetahuan seperti yang telah dijelaskan di atas yaitu *human knowledge*, *structural knowledge*, dan *relational knowledge* menjadi dasar yang sangat diperlukan dalam proses peningkatan kemampuan dalam berinovasi (Lu & Sexton, 2006). Dalam sektor usaha kerupuk, sebagian besar pengusaha hanya berpendidikan lulusan SD, sehingga bagaimana mengolah kerupuk lebih didasarkan pada cara-cara tradisional dan mengikuti kebiasaan-kebiasaan sesuai pengalaman yang dimiliki. Lemahnya jejaring kerja sama diantara dalam sektor usaha kerupuk maupun diluar sektor usaha kerupuk, menjadikan akses informasi maupun akses pasar menjadi sangat lemah.

Lemahnya arus informasi membuat upaya untuk mengembangkan inovasi pada sektor usaha skala kecil menjadi sangat lambat di Indonesia. Kondisi inilah yang menjadi kendala dalam mengembangkan produktivitas usaha kecil di Indonesia. Terbentuknya kelompok-kelompok usaha sangat berpotensi untuk meningkatkan inovasi di dalam maupun diantara kelompok tani skala kecil dan buruh tani. Selain itu dengan adanya kelompok usaha maka dapat menumbuhkan rasa antusias yang lebih besar dikalangan para pengusaha kerupuk yang pada akhirnya mampu untuk mendorong rasa saling percaya diantara mereka sehingga menumbuhkan rasa berani untuk mengambil kesempatan bisnis dengan melakukan inovasi. Proses inovasi dapat ditumbuhkan dengan baik dengan cara melakukan *transfer knowledge* dan proses pembelajaran secara bersama sama (Swan, Scarbrought, Robertson, 2002).

## **METODE PENELITIAN**

### ***Research and Development* (Penelitian dan Pengembangan)**

Penelitian dan Pengembangan adalah suatu proses atau langkah-langkah untuk mengembangkan model *transfer knowledge* bagi pengusaha kerupuk Tuntang. Karakteristik *Research and Development* adalah penelitian ini berbentuk “siklus”, yang diawali dengan adanya kebutuhan, permasalahan yang membutuhkan pemecahan dengan suatu produk

tertentu ( Danang, 2010). Siklus tersebut terdiri dari perencanaan, membuat tindakan dari perencanaan, melakukan observasi, melakukan evaluasi (termasuk *Self evaluation*) dan juga analisis kritis untuk kembali ke tahap awal yaitu perencanaan (O'Brien, 2001; McNiff, 2002). Semua siklus tersebut diikuti dengan partisipasi langsung dari objek penelitian dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan praktis dari objek peneliti dan juga mampu memberdayakan kemampuan komunitas lokal (Dick, 2002). Sedangkan Menurut Borg and Gall (1989:782) dalam (Danang, 2010)., yang dimaksud dengan model penelitian dan pengembangan adalah “*a process used develop and validate educational product.*”

*Research and Development* juga bertujuan untuk menemukan pengetahuan-pengetahuan baru melalui ‘*basic research*’, atau untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan khusus tentang masalah-masalah yang bersifat praktis melalui ‘*applied research*’, yang digunakan untuk meningkatkan praktik-praktik pemberdayaan UMKM. Dalam penelitian ini *Research and Development* dimanfaatkan untuk menghasilkan model *transfer knowledge* sebagai upaya pemberdayaan, sehingga kemampuan pengusaha kerupuk dapat berkembang.

Dalam penelitian ini, tahapan penelitian dengan metode *research and development* adalah sebagai berikut: 1) Meneliti dan mengumpulkan informasi tentang kebutuhan pengembangan, inovasi produk kerupuk, 2) merencanakan prototipe komponen yang akan dikembangkan termasuk mendefinisikan jenis kerupuk yang akan dikembangkan, merumuskan tujuan, menentukan urutan kegiatan dan membuat skala pengukuran (instrumen penelitian), 3) mengembangkan prototipe awal untuk dijadikan model pengkomunikasian (*transfer knowledge* dari hasil inovasi kerupuk kepada *pengusaha kerupuk*), 4) melakukan validasi model konseptual kepada para ahli atau praktisi, 5) melakukan ujicoba terbatas (tahap I) terhadap model awal, 6) merevisi model awal, berdasarkan hasil ujicoba dan analisis data, 7) melakukan ujicoba secara luas (tahap II), 8) melakukan revisi akhir atau penghalusan model, apabila peneliti dan pihak terkait menilai proses dan produk yang dihasilkan model belum memuaskan, dan 9) membuat laporan penelitian dan melakukan diseminasi kepada berbagai pihak.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di daerah Tuntang Kabupaten Semarang, Propinsi Jawa Tengah dengan populasi pengusaha kecil yang bergerak dalam industri kerupuk. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kondisi sosial dan perekonomian pengusaha kecil kerupuk yang bisa menggambarkan situasi penelitian. Pertimbangan lainnya adalah dari aspek kemudahan mengakses informasi (*manageable*). Pemilihan lokasi ini diharapkan bisa menggambarkan masalah penelitian yang telah dirumuskan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

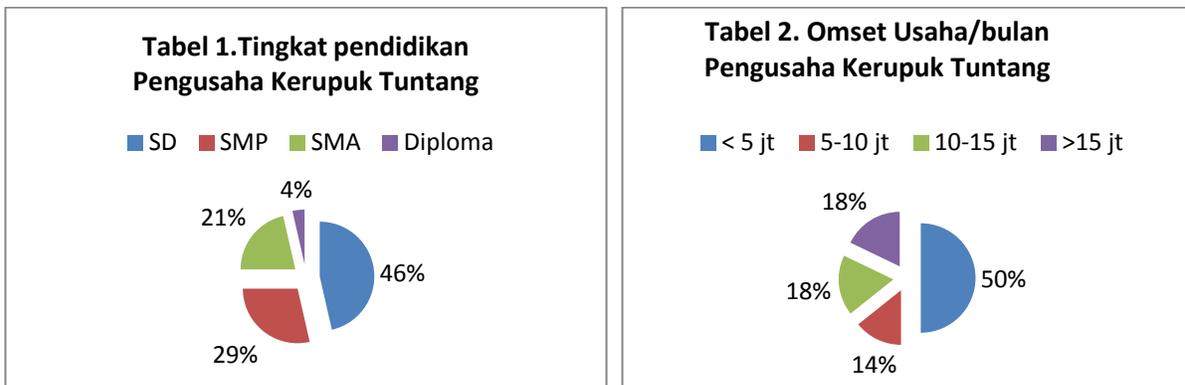
Data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung dilapangan dengan pedoman pada instrumen penelitian menggunakan kuisioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai laporan dan publikasi yang relevan dari penelitian. Pengisian kuisioner dilakukan dengan tehnik *interview* langsung kepada responden melalui proses FGD. Disamping itu, akan diteliti juga secara mendalam (*depth interview*) kepada beberapa orang kunci untuk menggambarkan peranan *entrepreneur* di sana

## Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah pengusaha kecil kerupuk. Unit analisis dari penelitian ini adalah pengusaha kerupuk yang melibatkan istri dalam mengelola usahanya. Sampel yang akan digunakan sebagai unit analisis akan diambil dengan menggunakan tehnik *purposive sampling* yang bertipe *judgement sampling*. Menurut Emory dan Cooper (1991), tehnik ini digunakan ketika peneliti secara teliti ingin memilih anggota sampel untuk memenuhi beberapa kriteria sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai dan untuk memenuhi kriteria gambaran populasi.

## HASIL PENELITIAN

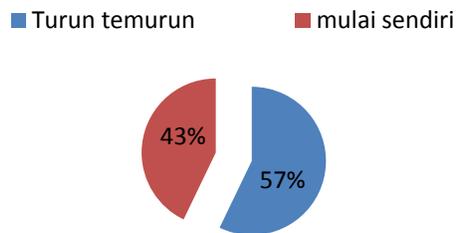
Model *transfer knowledge* yang tepat bagi UMKM dipengaruhi juga oleh karakteristik responden dari pengusaha tersebut. Berikut ini data responden penelitian.



Berdasarkan tingkat pendidikan kebanyakan dari pengusaha kerupuk Tutang memiliki tingkat pendidikan yang tidak terlalu tinggi hanya lulusan SD (46%) dan SMP (29%). Sedangkan omset yang dimiliki dalam satu bulan mencapai kisaran < 5 juta dengan nilai 50%. Hal ini menandakan terdapat hubungan yang positif antara tingkat pendidikan dan penghasilan yang diperoleh. Dengan rendahnya tingkat pendidikan yang membuat pengrajin kerupuk tidak mampu untuk melakukan inovasi dan manajemen yang baik terhadap usahanya. Tingkat pendidikan yang rendah membuat pengetahuan yang dimiliki tidak terlalu tinggi sehingga kemampuan inovasi dan manajerial juga rendah.

Untuk melihat karakteristik *knowledge* (pengetahuan) yang selama ini dimiliki oleh para pengrajin, akan dijelaskan secara lebih rinci dalam tabel 3 berikut ini:

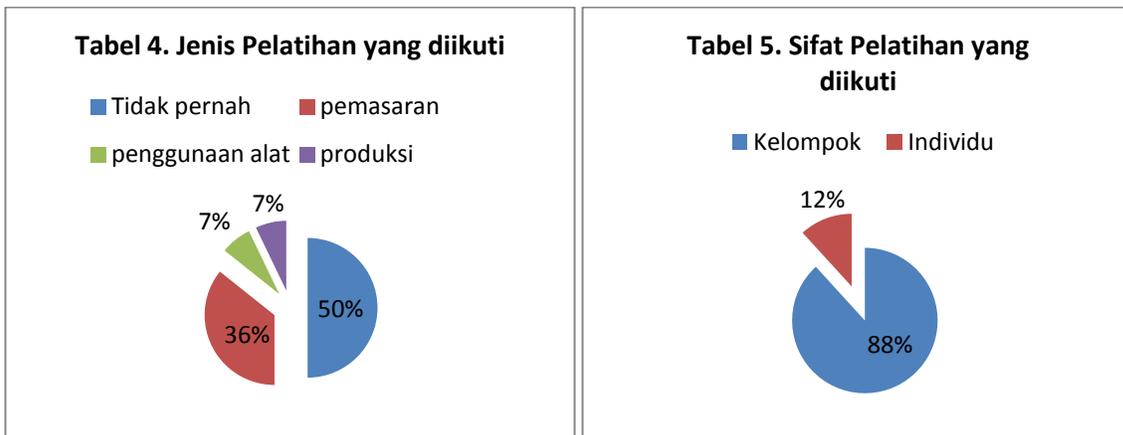
**Tabel 3. Awal Mulai Usaha Pengusaha Kerupuk Tuntang**



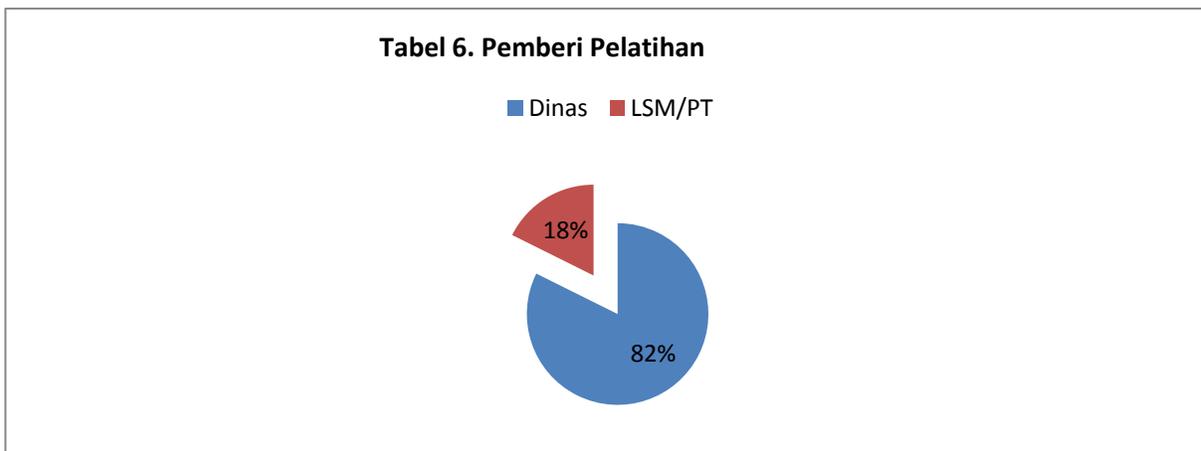
Sumber: data olahan 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kebanyakan dari pengusaha kerupuk Tuntang memulai usahanya dari usaha turun temurun orang tuanya. Sejak kecil mereka sudah melakukan observasi terhadap pembuatan krupuk. Hal ini dapat terjadi karena proses produksi berada dengan satu rumah yang sama dengan tempat tinggal mereka. Proses ini secara tidak langsung tertanam dalam benak mereka melalui proses akumulasi *knowledge* selama bertahun-tahun. Setelah mereka besar kenayakan dari mereka tertarik untuk melakukan usaha yang sama dengan usaha orang tua mereka. Hal ini dilakukan karena pada saat ini mencari pekerjaan cukup sulit, dengan rata-rata tingkat pendidikan yang tidak terlalu tinggi kebanyakan dari mereka lebih senang berusaha daripada menjadi buruh pabrik yang gajinya tidak terlalu besar. Dengan demikian kemampuan *tacit knowledge* yang dimiliki oleh pengusaha kerupuk Tuntang sudah sangat baik karena dibentuk dari proses observasi dan pengalaman yang lama dari orang tua mereka kemudian diturunkan dalam usaha yang mereka geluti selama ini. *Tacit knowledge* yang selama ini dimiliki oleh pengusaha seperti bumbu dalam membuat adonan kerupuk dan juga proses produksi.

Untuk selanjut akan dibahas mengenai *explicit knowledge* yang selama ini dimiliki oleh pengusaha kerupuk. *explicit knowledge* memiliki karakteristik yang berlawanan dengan *tacit knowledge*. Biasanya *explicit knowledge* dapat dilihat dan dipelajari lebih mudah karena sudah memiliki prosedur yang jelas dalam melakukannya. Tidak membutuhkan sebuah observasi dan pengalaman yang lama untuk bisa menguasainya. Oleh karena itu *explicit knowledge* akan dilihat dari keikutsertaan pengusaha kerupuk dalam mengikuti pelatihan usaha. Berikut ini beberapa informasi terkait dengan pelatihan yang pernah diikuti.



Sumber: data olahan 2013

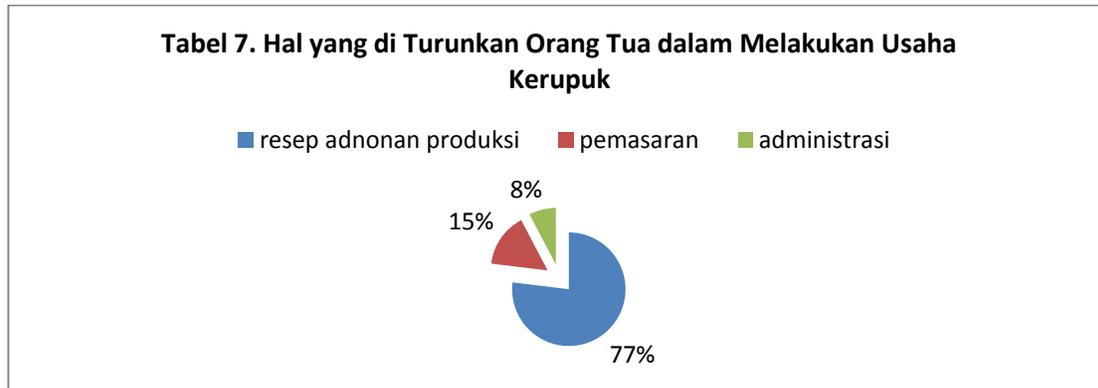


Sumber data olahan 2013

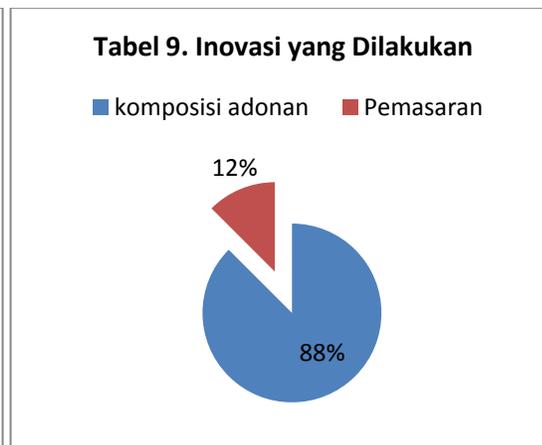
Gambar di atas menunjukkan bahwa terjadi keseimbangan antara pengusaha yang mengikuti pelatihan dan yang tidak mengikuti pelatihan. 50% mengikuti dan sisanya tidak. Banyaknya pengusaha yang tidak mengikuti pelatihan ini dikarenakan informasi yang diterima dari pihak pemberi pelatihan (Dinas Koperasi dan UMKM) sering kali tidak disebarakan secara merata. Beberapa pengrajin yang memiliki hubungan dekat dengan Dinas saja yang mengetahui informasi tersebut. Kebanyakan pelatihan yang diikuti adalah pelatihan pemasaran (36%), kebanyakan penyelenggara pelatihan ini adalah dari Dinas koperasi dan UMKM (82%). Sedangkan sifat pelatihan adalah secara berkelompok (88%). Hal ini terjadi karena selama ini Dinas dalam memberikan pelatihan selalu dalam bentuk kelompok usaha agar pengetahuan yang diterima dapat disebarakan secara meluas oleh anggota kelompok. Sedangkan peranan Perguruan Tinggi dan LSM dalam memberikan pelatihan di Usaha Kerupuk Tuntang masih sangat terbatas hanya berkisar 18%. Melihat banyaknya pengusaha yang belum mendapat bantuan pelatihan dari Dinas (50%) harapannya hal ini dapat dimanfaatkan oleh Perguruan Tinggi dan LSM untuk masuk memberikan bantuan pelatihan inovasi dan manajemen perusahaan.

## Usaha Turun Temurun

Pada pembahasan selanjutnya akan diperlihatkan secara detail tentang usaha turun temurun yang selama ini mereka sudah lakukan. Berikut ini beberapa tabel yang menjelaskan pengetahuan (*knowledge*) apa saja yang orang tua turunkan kepada mereka.



Resep adonan membuat kerupuk merupakan warisan utama yang diberikan orang tua kepada anaknya (77%). Hal ini menunjukkan bahwa *tacit knowledge* dari pemberian rasa dari masing-masing pengusaha terhadap kerupuk yang mereka buat bisa berbeda satu dengan yang lain. Proses *transfer knowledge* yang dilakukan orang tua ke anaknya dalam membentuk *tacit knowledge* membutuhkan proses yang lama dan membaur dalam kehidupan sehari-hari mereka.

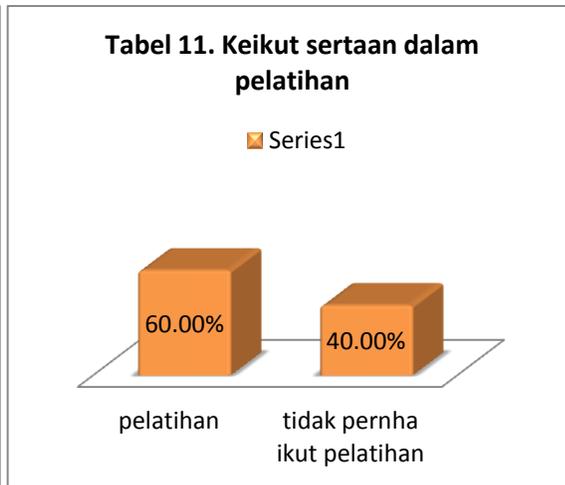
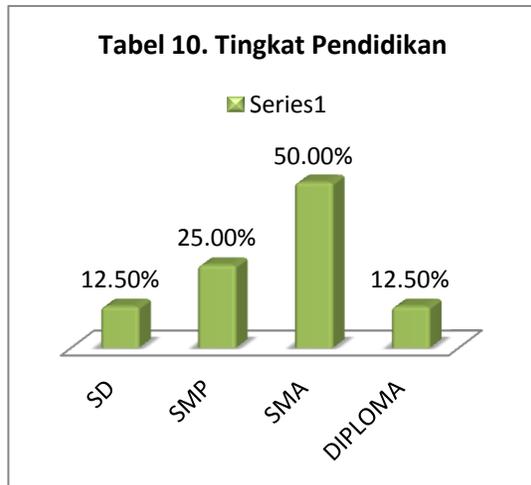


Sumber: data olahan 2013

Hal menarik yang dapat dilihat dari tabel di atas adalah 50% dari generasi kedua yang meneruskan usaha orang tua mereka sudah berani untuk melakukan inovasi, sedangkan sisanya tidak. Inovasi yang mereka lakukan kebanyakan terkait dengan komposisi pembuatan adonan (88%), hal ini dilakukan karena selama ini harga bahan baku dari pembuatan adonan kerupuk sangat berfluktuasi dari harga kedelai, bawang dan tepung yang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan membuat pengusaha kerupuk melakukan inovasi dari bumbu resep

adonan agar tidak merubah cita rasa dengan biaya produksi yang dapat ditekan. Sedangkan inovasi di bidang pemasaran sangat masih sangat sedikit untuk dilakukan (13%). Pengusaha generasi kedua yang ada di usaha kerupuk sering kali menggunakan jaringan pemasaran yang sudah dibentuk oleh orang tua mereka. Hal ini dilakukan karena sudah terbentuk rasa kepercayaan yang tinggi diantara mereka.

Tabel berikut ini akan menjelaskan karakteristik pengusaha kerupuk yang berani untuk melakukan inovasi dari pengetahuan yang selama ini diwariskan oleh orang tua mereka

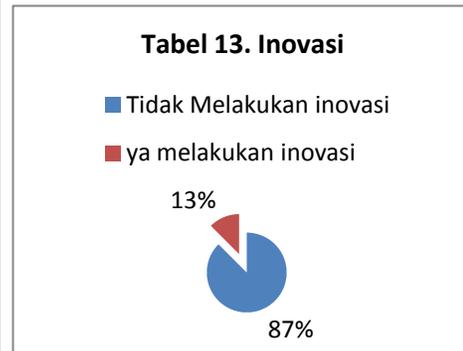
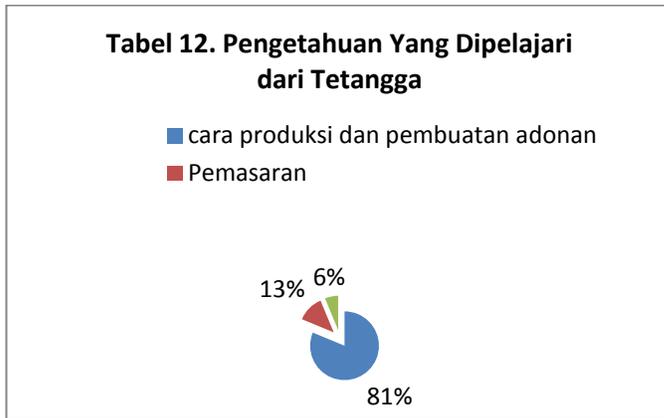


Sumber: data olahan 2013

Pengusaha yang berani melakukan inovasi terhadap pengetahuan produksi yang selama ini dimiliki kebanyakan adalah lulusan SMA ke atas (62.5%) dan juga sudah sering mengikuti pelatihan (60%). Hal ini menunjukkan bahwa *tacit knowledge* yang sudah bagus dari orang tua yang diimbangi dengan *explicit knowledge* dari sekolah ataupun dari pihak pemberi pelatihan mampu membuat mereka terdorong untuk melakukan inovasi ketika kondisi bisnis mereka mengalami perubahan mengikuti permintaan konsumen.

### Pengetahuan dari Tetangga

Selain mendapatkan pengetahuan dari orang tua secara turun temurun, pengusaha kerupuk Tuntang juga mendapatkan pengetahuan dari tetangga yang sudah memulai usaha ini sebelumnya. Tabel berikut ini menjelaskan pengetahuan apa saja yang dipelajari dari tetangga.



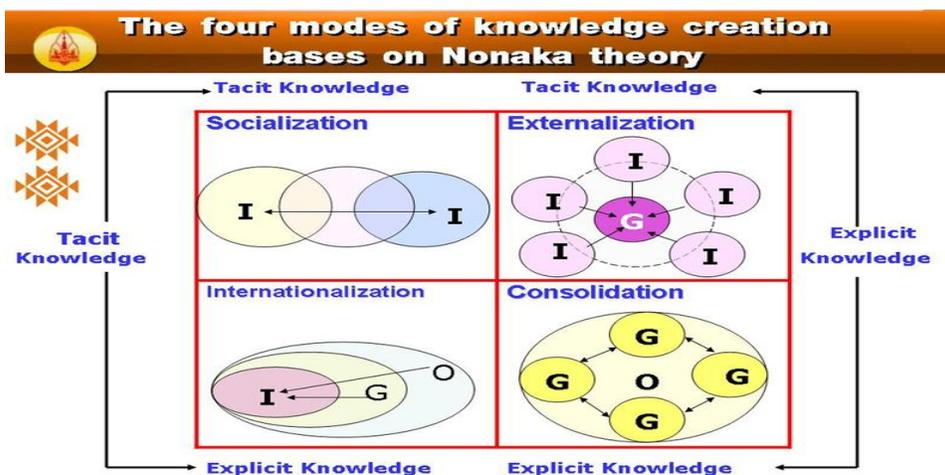
Berdasarkan tabel di atas pengetahuan yang didapatkan dari tetangga adalah cara produksi (81%) dan pembuatan adonan. Pengetahuan ini didapatkan melalui proses menjadi karyawan dari pemilik usaha sebelumnya. Selama menjadi karyawan mereka mengamati cara melakukan produksi, setelah itu mereka mencoba untuk membuat sendiri di rumah. Beberapa dari pengusaha kerupuk tidak mau melakukan inovasi, dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Jika dibandingkan dengan pengusaha yang turun temurun proses inovasi lebih banyak dilakukan oleh mereka. Hal ini terjadi karena mereka memiliki pengetahuan yang lebih mendalam karena sejak dari kecil mereka sudah dibiasakan untuk berpartisipasi dalam usaha kerupuk.

### Model Transfer Knowledge

Berdasarkan informasi karakteristik pengusaha serta potensi pengembangan kerupuk Tuntang di atas maka model *transfer knowledge* yang diajukan adalah sebagai berikut

Gambar 2 Model transfer knowledge Nonaka Theory



Sumber Nonaka (1997)

Model *transfer knowledge* yang diajukan di atas sesuai dengan model Nonaka Theory. Hal ini dilakukan karena secara garis besar pengrajin memiliki dua buah *knowledge* : *tacit knowledge* dari orang tua ( bumbu adonan kerupuk) dan *explicit knowledge* dari pelatihan pelatihan yang diikuti. Di dalam model Nonaka juga memasukkan cognitive skill seperti kepercayaan, intuisis serta *tehnical knowledge* seperti *knowhow*. Model Nonaka ini dimulai dari matrik 2 x 2 seperti gambar di atas yang terdiri dari 2 *knowledge tacit* dan *explicit* masing masing *knowledge* ini dapat bergerak dari satu *knowledge* ke *knowledge* yang lain. Jika hal ini dilakukan secara terus menerus akan menjadi sebuah pembelajaran yang terus menerus terjadi, sehingga diharapkan proses ini menjadi sebuah pembejaran spiral dimana pengetahuan yang diperoleh semakin lama semakin mendalam. Model Nonaka membagi transfer *knowledge* ke dalam 4 bagian yaitu:

1. *Socialization*

Terjadi pada saat seseorang mentransfer *tacit knowledge* kepada orang lain. Dalam proses *transfer knowledge* ini harus memiliki interaksi secara langsung dari pemberi pengetahuan kepada penerima pengetahuan. Dalam proses ini terdapat *sharing* pengalaman diantara keduanya. Deangan demikian pengetahuan yang masuk dalam usaha turun temurun tepat untuk masuk dalam model ini.

2. *Externalization*

Sebuah proses untuk membuat *transfer knowledge* terjadi dari perubahan *tacit knowledge* menuju ke *explicit knowledge*. Dalam proses ini interaksi terjadi antara individu dengan group. Dalam proses ini *tacit knowledge* yang dimiliki oleh individu harus dirubah dalam pengetahuan (*knowledge*) yang mudah dipahami oleh kelompok individu (group) sehingga butuh proses analogi, artikulasi dalam sebuah prosedur atau bahasa yang mudah dipahami dari *tacit knowledge* yang ada. Hal ini bisa dilihat dari pengusaha yang melakukan usaha karena ikut-ikutan tetangganya yang sudah menjadi pengusaha kerupuk sebelumnya. Karena mereka belajar dari bekerja terlebih dahulu kepada tetangganya tersebut. Hal ini menandakan majikan mampu membuat prosedur produksi yang mudah dipahami oleh para pekerjanya dari *tacit knowledge* yang selama ini dimiliki. Dengan adanya interaksi antar individu atau kelompok menandakan adanya *social knowledge* yang berkembang diantara mereka. Tacit knowledge mampu untuk mendorong proses inovasi jika bisa di dibagikan kepada orang lain. Untuk membuat proses perubahan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang dapat dipahami orang lain dibutuhkan sebuah budaya yang saling terbuka dan juga saling percaya anatar satu orang dengan orang yang lain. Proses interaksi antara individu menjadi faktor penting untuk membuat pengeteahun tidak terisolasi (Stover, 2004). *Competitive advantage* akan didapatkan oleh perusahaan jika individu dalam perusahaan tersebut mamapu merubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang juga bisa dipahami oleh orang lain. Dengan demikian individu dalam perusahaan akan terus menerus belajar dari *tacit knowledge* yang dimiliki untuk menciptakan sebuah daya saing baru bagi perusahaan mereka untuk kondisi masa datang (Kikoski and Kikoski, 2004). Proses pembelajaran secara kelompok melalui (koperasi atau Kelompok Usaha Bersama di rasa tepat bagi pengusaha kerupuk Tuntang. Hal ini terjadi karena tingkat pendidikan pengusaha kerupuk Tuntang tidak terlalu tinggi, jika mereka saling belajar bersama dalam kelompok untuk mentranfer tacit knowledge yang dimiliki saat ini dapat saling membantu satu dengan yang lain.

### 3. *Combination*

Kombinasi terjadi ketika sebuah pengetahuan di transfer dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. Dalam proses kombinasi ini peran dari teknologi menjadi sangat penting dalam rangka untuk membuah sebuah dokumentasi yang jelas dari *explicit knowledge* sehingga dapat cepat untuk digunakan dan diaplikasikan ketika terjadi sebuah proses inovasi. Dalam proses kombinasi ini juga dimungkinkan untuk melakukan koleksi terhadap internal dan eksternal *knowledge* yang disimpan dengan baik dan dapat dilakukan desiminasi pengetahuan dengan baik pula. Interaksi yang terjadi adalah antara antara kelompok dan kelompok. Proses ini dapat terjadi dari pelatihan pelatihan yang sering diikuti oleh kelompok usaha yang ada di usaha kerupuk tersebut. Peran Perguruan Tinggi dan Dinas dalam melakukan *transfer knowledge* dapat dilakukan pada tahapan ini, karena akan terjadi transfer *explicit knowledge* dari kelompok KUB dengan kelompok Dinas terkait dan Perguruan Tinggi. Proses inisiasi penggantian borak dengan STPP akan dilakukan melalui tahapan ini.

### 4. *Internalization*

Dalam tahap ini terjadi perubahan *transfer knowledge* dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* yang dilakukan oleh masing masing individu. Proses ini dapat terjadi jika masing-masing individu dapat meyerap dan melakukakan terus menerus terhadap *explicit knowledge* yang dimiliki, sehingga proses pembelajaran akan muncul dari simulasi terus menerus yang terakumulasi menjadi sebuah pengalaman. Interaksi yang terjadi dari proses ini terjadi antara organisasi/kelompok ke dalam individu. Proses ini terjadi ketika pengusaha kerupuk menerapkan ilmu yang di dapatkan dari pelatihan secara terus menerus dalam proses bisnis yang dilakukan. Sehingga belajar dari pengalaman penerapan tersebut materi pelatihan akan menjadi *tacit knowledge* bagi masing-masing individu. Proses inilah nanti dapat dilihat individu pengusaha mana yang mampu meyerap materi pelatihan dengan baik dan berhasil dalam melakukannya akan memiliki kemampuan inovasi produk yang lebih baik.

## KESIMPULAN

Model *transfer knowledge* Nonaka bisa mencerminkan pendekatan budaya Jawa yang selama ini dimiliki oleh pengusaha kerupuk Tuntang yang cenderung suka bekerja secara gotong royong dan menjaga kebersamaan hal ini mamapu untuk mendorong percepatan *tacit knowledge* berubah menjadi *explicit knowledge*. Orang jawa selain lebih suka bekerja secara kelompok mereka juga memiliki rasa “ewuh pekewuh” (rasa tidak enak dengan tetangganya). Sehingga informasi dari *tacit knowledge* yang selama ini dimiliki bisa juga di bagi ke orang lain dengan pendekatan komunikasi yang baik. Namun demikian ada juga kekurangan yang dimiliki orang Jawa terutama pada saat masuk ditahapan *internalization*. Pada tahapan ini masih perlu motivasi yang tinggi agar pengusaha mau untuk terus menerus menerapkan ilmu dari setiap pelatihan yang diterima dalam bisnis mereka. Orang Jawa sering kali sudah merasa nyaman pada kondisi saat ini (*nrimo*). Jika mereka tidak melakukan inovasi pengembangan usaha sendiri lambat laun posisi mereka akan tergeser dari dunia bisnis, karena banyak pendatang baru yang masuk, hal ini menjadikan persiangan usaha semakin ketat. Hal ini menjadi sebuah kritik bagi model Nonaka karena sangat melekat pada unsur budaya tertentu, dan jika akan diterapkan pada oraganisasi atau usaha lain mungkin diperlukan penyesuaian (Hong et al., 2006)

## DAFTAR PUSTAKA

- Danang, Hidayat. 2010. Peran Penelitian Research & Development Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan. Diambil dari [www.google.com](http://www.google.com).
- De Long, D.W. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14 (4), 113-27.
- Dick, B. (2002). *Action research: Action and research* Accessed on Feb 3, 2007.
- Emory, C. William and Donald R.Cooper,1991. Business Research Methods.*Fourth Edition*. Richard D. Irwin, Inc.
- Garavan, T.,Ocinneide,B., and Fleming, P. (1997).Entrepreneurship and Business Start-ups in Ireland, *Oak Tree Press*.
- Hong, J., Easterby-Smith, M. and Snell, R. (2006), 'Transferring organizational learning systems to Japanese subsidiaries in China', *Journal of Management Studies*, vol. 43 no.5, pp.1027-1058.
- Kikoski, C.K. and Kikoski, J.F. (2004), The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation Skills for 21st-Century Organizations, Praeger, Westport, CT and London.
- Lonescu Dina.LEED Programme OECD (1999). "Women Entrepreneurship: Exchanging Experiences Between OECD and Transition Economy Countries. *Brijuni Conference October 1999*.
- Lu, Shu-Ling dan Sexton, Martin. (2006) Innovation in Small Construction Knowledge-Intensive Profession Service Firm: A Case Study of an Architectural Practice. *Construction Management and Economics*. Vol 24, p 1269-1282
- Mahastanti. L dan Nugrahanti, Yeterina (2010). Peranan Entrepreneur dalam pengembangan bisnis (studi kasus pengusaha kerupuk daerah Tuntang Kabupaten Semarang). *Jurnal Siasat Bisnis Vol 14 :1-100*.
- McNiff, (2002) *Action research for professional development*. Accessed online Feb 2, 2007.
- Nonaka (1997). Organization knowledge Creation. At the Knowledge Advantage Conference held November 11-12.
- O'Brien, R. (2001). *An overview of the methodological approach of action research*. In Roberto Richardson (Ed.), Theory and Practice of Action Research. João Pessoa, Brazil: Universidade Federal da Paraíba. (English version) Accessed online on Feb. 2, 2007.

- O' Connor Valerie, Hamauda Angela, Henry Colette, Johnsonston (2003). "Co-entrepreneurial Venture: a study of mix gender founders of ICT companies in Ireland. ([www.google.com](http://www.google.com)).
- Polanyi, M. (1962). Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy, Routledge and Kegan Paul. London.
- Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension, Routledge and Kegan Paul. London.
- Robeiro-Sorano, D. And Urbano D. (2009). Overview of Collaborative Entrepreneurship ; An Integrated Approach between Business Decisions and Negotiations. *Group Decision and negotiations*, 18 pp. 419-430.
- Sabestova J, Rylkova Z. (2011). Competencies and Innovation Within Learning Organization. *Economic and management* vol 16 pp 954-960.
- Sexton, M.G and Barret (2003). A Literature Synthesis of innovation in small construction firm.
- Sexton, M.G and Barret. (2003). Appropriate Innovation in Small Construction Firm.
- Stover, M. (2004), "Making tacit knowledge explicit", *Reference Services Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 164-73
- Swan, J., Scarbrouht, H., And Robertson, M. (2002). The Construction of Communities of Practice in The Management of Innovation. *Management learning*. 33.477-97.
- Wahab A.S., Rose R, Uli J, Abdulllah. (2009). A Review on the Technology Transfer Model : Knowledge Based on Organizational Learning Model on Technology Transfer. *European Journal of Social Sciences* vol 10 Nov 4, pp 550-562.
- Timmons, J.A. (1994). "New Venture Creation: *Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin.