

KODE/NAMA RUMPUN :571/MANAJEMEN

**LAPORAN AKHIR
PENELITIAN DOSEN PEMULA**



**MODEL *KNOWLEDGE TRANSFER* DALAM
IMPLEMENTASI *CONTINUOUSIMPROVEMENT* PADA UMKM DI
KECAMATAN CIKONENG
KABUPATEN CIAMIS**

Tim Peneliti :

Elin Herlina, S.PD., MM. (NIDN : 0420057704) Ketua Peneliti
Dini Yuliani, S.IP., M.Si. (NIDN : 0416018006) Anggota

**UNIVERSITAS GALUH CIAMIS
Oktober, 2017**

**HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN DOSEN PEMULA**

Judul Penelitian	: Model <i>Knowledge Transfer</i> Dalam Implementasi <i>Continuous Improvement</i> Pada Umkm Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis
Kode>Nama Rumpun Ilmu	: 571/Manajemen
Ketua Peneliti	
a. Nama Lengkap	: ELIN HERLINA, S.Pd., M.M.
b. NIDN	: 0420057704
c. Jabatan Fungsional	: Asisten Ahli
d. Program Studi	: Manajemen
e. Nomor HP/Surel	: 081564772113/mrs.elinherlina@gmail.com
Anggota Peneliti (1)	
a. Nama Lengkap	: DINI YULIANI, S.IP., M.SI.
b. NIDN	: 0416018006
c. Perguruan Tinggi	: Universitas Galuh Ciamis
Tahun Pelaksanaan	: Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun
Biaya Tahun Berjalan	: Rp. 20.000.000
Biaya Keseluruhan	: Rp. 20.000.000



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

(Dr. Au Roslyati, SE., MM., Ak., CA.)
NIK 033112770074

Kab. Ciamis, 27 Oktober 2017
Ketua Peneliti,

(ELIN HERLINA, S.Pd., M.M.)
NIP/NIK 033112770081



Menyetujui,
Ketua LPPM Universitas Galuh

(Ennin Ladinillah, S.Ag., M.Ag.)
NIP/NIK 197406152005011005

IDENTITAS DAN URAIAN UMUM

1. Judul Penelitian : Model *Knowledge Transfer* dalam Implementasi *Continuous Improvement* Pada UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis

2. Tim Peneliti

No.	Nama	Jabatan	Bidang Keahlian	Instansi Asal	Alokasi Waktu (Jam/Minggu)
1.	Elin Herlina, S.Pd., MM	Ketua	Manajemen MSDM	Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh	7
2.	Dini Yuliani, S.IP., M.Si.	Anggota	Manajemen Pemerintahan Desa	Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Galuh	8

3. Objek Penelitian (jenis material yang akan diteliti dan segi penelitian) : Penelitian dilakukan pada Perusahaan UMKM di Kecamatan Cikoneng, dimana akan mengambil sample 40 UMKM.

4. Masa Pelaksanaan

Mulai : bulan : April tahun : 2017.

Berakhir : bulan : Desember tahun : 2017.

5. Usulan Biaya DRPM Ditjen Penguatan Risbang

- Tahun ke-1 : Rp. 20.000.000,00
- Tahun ke-2 : Rp -
- Tahun ke-3 : Rp -

6. Lokasi Penelitian (lab/studio/lapangan) Lokasi penelitian di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis untuk *desk activity* dilakukan di Laboratorium Komputansi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi.

7. Instansi lain yang terlibat (jika ada, dan uraikan apa kontribusinya)

Dinas Koperasi dan KUMKM Kabupaten Ciamis kontribusi dalam penelitian ini adalah memberikan keleluasaan aspek legal untuk penyelenggaraan penelitian terutama perizinan dan akses data-data UMKM di Kecamatan Cikoneng

8. Temuan yang ditargetkan (penjelasan gejala atau kaidah, metode, teori, produk, atau rekayasa) target penelitian ini adalah rekayasa dari aspek-aspek yang mempengaruhi

knowledge transfer dan implementasi *continuous improvement* yang menghasilkan model *knowledge transfer* pada skala dan level UMKM di Kecamatan Cikoneng.

9. Kontribusi mendasar pada suatu bidang ilmu (uraikan tidak lebih dari 50 kata, tekankan pada gagasan fundamental dan orisinal yang akan mendukung pengembangan iptek)
Terminologi *Countinuous Improvement* (CI) seringkali diteliti dan masuk pada tingkatan perusahaan besar yang menerapkan TQM (*Total Quality Manajement*). Dalam kedudukan keilmuan ini terjadi paradigma bahwa hal ini tidak bisa dilakukan pada perusahaan UMKM. Penelitian ini mengubah paradigma tersebut diawali membangun model *knowledge transfer* nya terlebih dahulu dalam mengimplementasikan CI.
10. Jurnal ilmiah yang menjadi sasaran (tuliskan nama terbitan berkala ilmiah internasional bereputasi, nasional terakreditasi, atau nasional tidak terakreditasi dan tahun rencana publikasi)
Publikasi Jurnal Nasional terakreditasi (H-index atau scopus)
11. Rencana luaran HKI, buku, purwarupa atau luaran lainnya yang ditargetkan, tahun rencana perolehan atau penyelesaiannya.
Rencana luaran dari penelitian ini adalah buku ajar.

RINGKASAN

Penelitian ini diarahkan untuk membangun model *knowledge transfer* dalam implementasi *continuous improvement* (CI) pada UMKM Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis. kontribusi penelitian adalah CI yang selama ini diterapkan pada perusahaan skala besar dapat pula diimplementasikan pada UMKM, meskipun usaha secara kekeluargaan tetapi pengelolaannya secara modern seperti CI. Pokok permasalahan penelitian adalah bagaimana membangun model *knowledge transfer* pada implementasi *continuous improvement* (CI) pada UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis. Dengan demikian proses *knowledge transfer* dalam implementasi CI adalah aktivitas-aktivitas dan kejadian-kejadian yang bertujuan untuk atau berkontribusi pada organisasi sekarang menjadi organisasi yang melakukan CI. Metoda yang digunakan adalah menggunakan case study, pengumpulan data dilakukan dengan cara eksplorasi dokumen, wawancara, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kunci bagi pengusaha UMKM yang ingin melakukan perbaikan terhadap perusahaan mereka harus lebih adaptif terhadap perubahan. Perubahan ini bukan hanya tentang perubahan manajerial namun harus diikuti dengan perubahan dan penyempurnaan transfer pengetahuan. Pengusaha dan pekerja senior harus menjadi guru, motivator yang visioner. Diakui bahwa baik pekerja UMKM maupun pemilik usaha perlu meningkatkan keterampilan mereka sesuai dengan perkembangan bisnis UMKM. Kegiatan tradisional yang memiliki nilai dalam melakukan perbaikan terus menerus dan transfer pengetahuan tidak perlu dihilangkan namun menjadi pendorong penting seiring dengan perubahan bisnis modern.

Kata kunci: Model, *Knowledge Transfer*, Implementasi, *Continuous Improvement* (CI)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa kami panjatkan ke Khadirat Alloh SWT. atas terselesaikannya penelitian dosen pemula yang berjudul “**Model *Knowledge Transfer* dalam Implementasi *Continuous Improvement* Pada UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis**”.

Laporan penelitian ini dibuat dalam upaya melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi pada Bidang Penelitian guna pengembangan ilmu pengetahuan dan guna laksana. Selain itu juga untuk kepentingan kontrak kerja Penelitian Dosen Pemula yang didanai oleh DIKTI pada Tahun 2017.

Tidak lupa kami ucapkan terima kasih kepada DIKTI dan para pengusaha menengah, kecil dan mikro dan usaha besar di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis sehingga penelitian ini dapat diselesaikan sesuai dengan rencana.

Kami menyadari sepenuhnya masih adanya keterbatasan dalam menyusun dan teknik pengembangan penelitian ini, maka dari itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian lebih lanjut

Ciamis, Oktober 2017

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan.....	ii
Identitas dan Uraian Umum.....	iii
Ringkasan	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1. 1 Latar Belakang Penelitian	1
1. 2 Perumusan Masalah	3
1. 3 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Output Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2. 1 <i>State Of The Art</i> Penelitian.....	7
2.2 Pengertian dan Konsepsi Penelitian.....	10
2.3 Studi Pendahuluan Yang Sudah Dilaksanakan	15
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	17
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	21
4.1 Karakteristik UMKM.....	21
4.2 Faktor-Faktor Pendukung dalam Knowledge Transfer UMKM di Kecamatan Cikoneng.....	23
4.2.1 <i>UMKM Sebagai Bisnis Keluarga</i>	23
4.2.2 <i>Tidak Terbiasa Dengan Label, Tulisan Dan Pengelompokan Pada Produksi</i>	28
4.2.3 <i>Pemilik dan Pegawai Senior Sebagai Sumber Pengetahuan</i>	30
4.2.4 <i>Bekerja Sebagai Menunaikan Kewajiban</i>	32
4.2.5 <i>Orientasi Terhadap Target Produksi, Bukan Pada Kualitas</i>	34
4.3 <i>Process of knowledge transfer</i>	36
4.3.1 <i>Pemilik dan pekerja yang telah lama menjadi sumber pengetahuan</i>	36
4.3.2 <i>Pengalaman Sebagai Pengetahuan</i>	37
4.3.3 <i>Ngawangkong (Sunda: Ngobrol Sambil Bekerja) Sebagai Knowledge Transfer</i>	37
4.4 Model Generik	38
BAB V SIMPULAN	43
DAFTAR PUSTAKA.....	44
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jenis Luaran dan Indikator Capaian Penelitian	6
Tabel 3.1 Operasional Pengamatan (kualitatif)	20

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Root Causes Analysis (RCA) Mode</i> (Srinivasan et.al, 2004).....	8
Gambar 2.2 Model Proses Transformasi Pengetahuan (Sumber :Nonaka dan Takeuchi, 1995).....	13
Gambar 2.3 Roadmap Penelitian	16
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian	17
Gambar 3.2 Model Penelitian	18
Gambar 4.1 Usia dan Lama Usaha Pengusaha UMKM di Kecamatan Cikoneng Sumber: Data Diolah, 2017	22
Gambar 4.2 Tingkat Pendidikan Pengusaha UMKM Sumber : Data Diolah, 2017.....	22
Gambar 4.3 Tukang Kerupuk Masa Sebelum kemerdekaan dan Sesudah.....	24
Gambar 4.4 Generic Model Knowledge Transfer Through Continuous Improvement	40

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sentra Industri kecil Kecamatan Cikoneng Ciamis merupakan unggulan di provinsi Jawa Barat Bagian Timur, merupakan sentra ekonomi makanan ringan seperti berbagai macam olahan kerupuk, makaroni, keripik dan lain-lain. Meskipun jumlahnya tidak terlalu besar tetapi memiliki dampak terhadap peningkatan ekonomi keluarga. Sebagai referensi data Dinas PNKB Kabupaten Ciamis Tahun 2013, jumlah sentra makanan ringan di Kecamatan Cikoneng terdapat 220 UMKM. Dari sejumlah 220 UMKM, sebanyak 98 UMKM bermitra dengan Usaha Besar, sisanya adalah merupakan usaha mandiri dalam menggunakan input produksi, modal dan tenaga kerja serta pemasaran. Berdasarkan data BPS tahun 2015 sentra industri di Cikoneng merupakan andalan kabupaten ciamis dalam mengembangkan bisnis serta memiliki dampak yang sangat luas bagi perkembangan daerahnya. Sektor ini menyumbang 11% terhadap pendapatan domestik regional bruto, serta 7% terhadap penyerapan tenaga kerja di Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan penelitian skim Dosen Pemula Ditjen Dikti sebelumnya dengan judul Model Implementasi *Continuous Improvement* (CI) Pada UMKM Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis (Herlina dan Mulyatini, 2015), menemukan permasalahan bahwa Pengalihan pengetahuan/*knowledge transfer* dari orang/kelompok ke orang/kelompok lain, serta pengamatan empiris dari peran perpustakaan, pusat informasi atau pusat dokumentasi serta ruang diskusi dalam proses transfer pengetahuan sangatlah kurang. Beberapa temuan berkenaan dengan kurangnya *knowledge transfer* dalam adalah sebagai: [1]. Akses pada informasi yang kurang dimana tidak menghiraukan pusat akses terhadap pengetahuan-pengetahuan baru, selanjutnya pengetahuan baru dadapat berdasarkan permintaan produk baru dari konsumen; [2].Kemampuan menyerap pengetahuan personel kurang karena terbelenggu oleh rutinitas dalam melaksanakan produksi; [4].Kemampuan belajar yang kurang refleksi dari kurangnya menerima pengetahuan baru karena *stickness* atau kelengketan pada pengetahuan lama dan tidak menerima pengetahuan baru; [5]. Persepsi bahwa kegiatan pertukaran dan kombinasi pengetahuan adalah berharga. Salah satu hal terpenting adalah merasa perlu terhadap akses ilmu pengetahuan dan pertukaran informasi

dengan yang orang lain atau perusahaan lain kerjakan personel memandang ini sangat bergantung pada tuntutan perusahaan sedangkan pemilik usaha menganggap belum saatnya.

Hal ini sangat menghambat pada terciptanya kualitas produk dan kualitas pelayanan yang baik bagi *competitif advantage* dan *comparative advantage* produk yang dihasilkan. Untuk dapat bersaing dan menghasilkan kualitas produk pada saat ini UMKM modern mulai banyak diterapkan pada beberapa usaha kecil maupun industri rumah tangga yang memang banyak diantaranya menggunakan sistem kekeluargaan, namun tetap berbasis modern, baik dalam sistem manajemennya maupun pengelolaan pengetahuannya.

Memang tidak mudah bagi para pemilik UMKM untuk meningkatkan kualitas produk pada sisi internal berupa *value* dalam menghasilkan produk dan berbasis kebutuhan untuk memperbaiki kualitas produk berbasis pada kebutuhan pelanggan/konsumennya. Bagaimanapun berdasarkan penelitian sebelumnya perbaikan kualitas produk menjadi suatu keharusan karena dinamika tuntutan dan persaingan dimana produk yang berbasis manajemen *knowledge*-lah yang akan bertahan dalam organisasinya. Memahami hal tersebut perlu adanya implementasi alih pengetahuan (*knowledge transfer*) agar UMKM di Kecamatan Cikoneng mampu bertahan dan meningkatkan kualitas produknya dalam konteks mencapai perbaikan kualitas berkesinambungan (CI) yang dilakukan baik oleh individu maupun manajemen yang akan membawa pada perbaikan secara organisasi.

Dipahami perbaikan berkesinambungan (CI) merupakan serangkaian aktivitas rutin (bukan suatu aktivitas yang terjadi sewaktu-waktu) yang menunjukkan perilaku konsisten organisasi dalam mengembangkan kebiasaan (*existing practices*) untuk mewujudkan perbaikan. Artinya, apapun cara yang dilakukan, perbaikan berkesinambungan harus dilakukan terus-menerus, rutin, konsisten dan berkelanjutan, perubahannya bersifat inkremental, merupakan pengembangan dari kebiasaan, dan berlaku untuk semua komponen organisasi (Rijnders, 2002 dalam Herlina dan Mulyatini 2015: 2). CI diibaratkan manajemen yang basisnya adalah pengetahuan, maka *knowledge transfer* merupakan bagian penting dalam membangun *continuous improvement*. Bhirud et.al (2005) menemukan tentang hubungan yang cukup erat antara *knowledge management* dengan *knowledge sharing* yang pada akhirnya diharapkan akan menghasilkan suatu inovasi yang berdaya guna dan memiliki nilai yang cukup tinggi. Penelitiannya diawali dengan

menemukan aspek-aspek apa saja yang dapat menjadi pendukung maupun penghambat *knowledge sharing* di suatu organisasi.

Penelitian ini akan menghasilkan model *knowledge transfer* dalam implementasi CI, yaitu pada UMKM yang terdapat di Kecamatan Cikoneng dimana dalam suatu model bagaimana diperlukan disiplin organisasi untuk mengaktualisasikannya, antara lain dengan membangun kultur dan iklim belajar yang positif, sistem kepemimpinan yang baik, tersedianya fasilitas belajar yang memadai, adanya program belajar yang baik, dukungan infrastruktur organisasi yang efektif dalam konteks belajar, visi dan misi organisasi, nilai-nilai bersama, sistem organisasional, dan strategi untuk merealisasikan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Setidaknya ada dua hal yang mempengaruhi keinginan penerima terhadap pelaksanaan transfer pengetahuan. Yang pertama kepakaran sumber pengetahuan terhadap pengetahuan yang akan ditransfer dan yang kedua adalah tingkat kepercayaan penerima terhadap sumber (*trustworthiness*).

1.2 Perumusan Masalah

Konsep kualitas berubah setelah Jepang berhasil mengimplementasikan perbaikan kualitas berkesinambungan (CI). CI merupakan serangkaian aktivitas rutin (bukan suatu aktivitas yang terjadi sewaktu-waktu) yang menunjukkan perilaku konsisten organisasi dalam mengembangkan kebiasaan (*existing practices*) untuk mewujudkan perbaikan. CI selalu terkait dengan perubahan dan keberhasilannya bergantung pada pengelolaan manusia sebagai pelaku perubahan.

Perubahan menuntut peningkatan kemampuan adaptasi secara terus-menerus. Kemampuan beradaptasi akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan belajar serta kemampuan belajar inilah ditentukan salah satunya oleh *knowledge transfer*. Beberapa ahli kualitas mengatakan bahwa organisasi yang memperhatikan masalah kualitas akan selalu belajar untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan, karena belajar yang berkesinambungan merupakan kunci untuk perbaikan yang terus-menerus. Selama ini konsep CI sering diteliti hanya pada perusahaan besar dan perusahaan multinasional, padahal UMKM sangat memerlukan model *knowledge transfer* dalam implementasi CI karena lebih rentan terhadap perubahan pasar, kondisi kebijakan ekonomi dan persaingan. Perusahaan UMKM yang mengimplementasikan CI akan memberikan kontribusi positif terhadap proses

pembelajaran (*Learning Process/LP*). Pendapat ahli kualitas tersebut menunjukkan ada hubungan antara proses pembelajaran dengan implementasi perbaikan berkesinambungan. Namun karena *continuous improvement* tersebut bersifat kontekstual, maka pada setiap tempat hubungan tersebut akan berbeda.

Berdasarkan uraian di atas, perlu diketahui *knowledge transfer* sangat mendukung implementasi CI, sehingga pertanyaan utama penelitian ini adalah bagaimana *knowledge transfer* pada konteks implementasi proses perbaikan berkesinambungan. Penelitian ini akan mengambil kasus di UMKM yang bekerjasama dengan UB dan UMKM mandiri. Dengan demikian pokok persoalan tadi dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor-faktor yang mendukung *knowledge transfer* pada UMKM di Kecamatan Cikoneng ?
2. Bagaimana proses *knowledge transfer* dalam perbaikan implementasi CI pada UMKM di Kecamatan Cikoneng?
3. Bagaimana *knowledge transfer* dan keterkaitan proses pembelajaran dalam proses perbaikan berkesinambungan UMKM di Kecamatan Cikoneng?
4. Bagaimana model *knowledge transfer* dalam konteks implementasi CI pada UMKM di Kecamatan Cikoneng?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Identifikasi faktor-faktor yang mendukung *knowledge transfer* pada UMKM di Kecamatan Cikoneng
2. Identifikasi proses *knowledge transfer* dalam perbaikan implementasi CI pada UMKM di Kecamatan Cikoneng
3. Mengetahui *knowledge transfer* dan keterkaitan proses pembelajaran dalam proses perbaikan berkesinambungan UMKM di Kecamatan Cikoneng
4. Membangun model *knowledge transfer* dalam konteks implementasi CI pada UMKM di Kecamatan Cikoneng

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian *knowledge transfer* pada implementasi perbaikan berkesinambungan /CI sangat memberikan kontribusi terhadap keilmuan dan kerekayasaan, karena model *knowledge transfer* adalah merupakan jenis penelitian preskripsi bagi pengembangan organisasi dan manajemen UMKM.

1. Kontribusi keilmuan adalah : [1] Memperkaya keilmuan tentang manajemen kualitas melalui konsep *knowledge transfer* dalam perbaikan berkesinambungan dalam level UMKM; [2] Mengetahui model *knowledge transfer* yang mampu mendukung proses perbaikan berkesinambungan dengan memperhatikan karakteristik unik tempat/perusahaan.
2. Kontribusi Kerekayasaan dalam penelitian ini adalah : [1] Perusahaan mampu mengembangkan proses pembelajaran yang mendukung perbaikan berkesinambungan; [2] Meminimasi kegagalan implementasi manajemen kualitas/TQM akibat ketidakmampuan beradaptasi dalam menghadapi berbagai perubahan internal dan eksternal; [3] Perusahaan mampu melakukan perbaikan berkesinambungan lebih cepat dari pada perubahan lingkungan.

1.6 Output Penelitian

Adapun Output dari penelitian ini adalah ; [1]. Pengembangan Buku/Modul Bahan Ajar dalam bentuk modul bagi perkuliahan (dalam proses); [2]. Diseminasi hasil penelitian, dilaksanakan pada Bulan Desember Tahun 2017 dan disajikan dalam temu ilmiah Nasional; selanjutnya [3]. Publikasi Ilmiah, direncanakan dipublikasikan pada Jurnal Ekologi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh untuk terbitan Bulan Oktober Tahun 2017.

Berikut adalah jenis luaran yang dihasilkan dalam penelitian ini sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Jenis Luaran dan Indikator Capaian Penelitian

No.	Jenis Luaran		Indikator Capaian
1.	Publikasi ilmiah di jurnal	nasional (ber ISSN)	draf
2.	Pemakalah dalam temu ilmiah	Internasional	terlaksana
		Nasional	-
		Lokal	-
3.	Bahan Ajar		-
4.	Model		draft
5.	Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT)		2

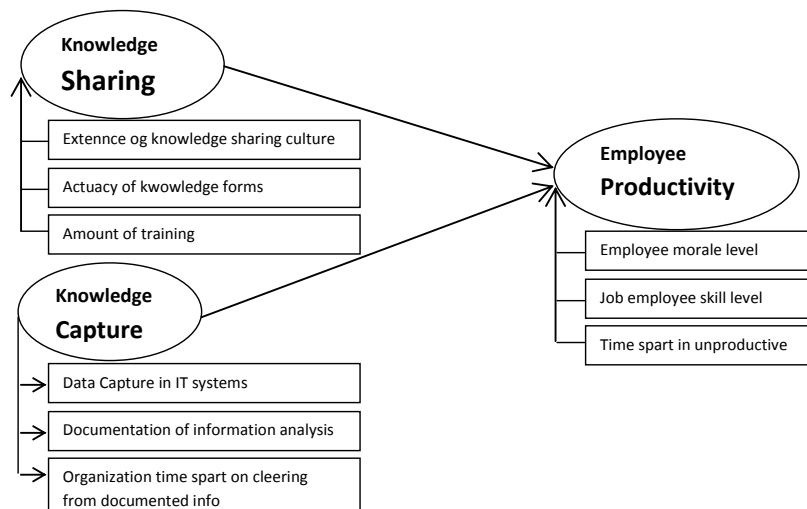
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *State Of The Art* Penelitian

Proses *knowledge transfer* di Indonesia belum tumbuh dan berkembang dengan baik. Hal tersebut dikarenakan: minimnya fasilitas fisik maupun finansial dalam pengembangan riset industri yang berakibat pada keterbatasan kegiatan riset dan pengembangan, belum terjalannya interaksi yang baik antara lembaga riset (PT) dengan industri, hasil riset PT (Perguruan Tinggi) yang jarang atau tidak digunakan oleh industri karena tidak sesuai dengan kebutuhan industri, budaya industri di Indonesia yang lebih memilih untuk membeli teknologi dari luar negeri dibandingkan dengan melakukan pengembangan teknologi sendiri (Daryanto, 2007).

Pokok pikiran Irawati (2006), permasalahan *knowledge transfer* di Indonesia dikarenakan PT hanya menitikberatkan pada aktivitas pembelajaran dibanding aktivitas riset, beberapa PT tidak memiliki tujuan atau prioritas riset, pendanaan riset masih minim. Riset yang tidak terarah dan terkesan tumpang tindih dapat dilihat dari minimnya publikasi ilmiah, hasil riset yang tidak dapat dimanfaatkan karena tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Srinivasan et.al (2004) juga menemukan hubungan antara *knowledge sharing* dengan *knowledge capture* dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan. Sedangkan Hariharan (2005) lebih fokus pada bagaimana merancang suatu siklus dari *knowledge management* yang baik dalam upaya memperoleh hasil yang optimal dan suatu bisnis baik dari segi kecepatan maupun konsistensinya pada kepuasan konsumen.



Gambar 2.1 Root Causes Analysis (RCA) Mode (Srinivasan et.al, 2004)

Knowledge Sharing dapat dikatakan merupakan salah satu kunci keberhasilan penerapan *knowledge management* baik di dalam organisasi dengan skala besar maupun kecil. Beberapa penelitian yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan penelitian ini antara lain peneliti dari Bhirud et.al.,(2005) yang membahas secara lengkap tentang teknik-teknik implementasi *knowledge sharing* praktis dalam *knowledge management*.

Model ini terlihat lebih fokus pada permasalahan sesungguhnya yang terjadi di dunia UMKM. Dalam model ini dijelaskan bahwa keberhasilan suatu sistem produksi pada UMKM tidak terlepas dari kerjasama yang apik diantara elemen-elemen pendukungnya, yaitu manajer/owner, karyawan lama dan karyawan baru. Di beberapa UMKM di Indonesia, pengawas dapat dianggap sebagai pakar baik dari segi kemampuan praktis maupun kemampuan manajemen. Hal ini disebabkan pengawas produksi dipilih dari pekerja dinilai sudah memenuhi kriteria tertentu oleh ownernya sebagai yang memiliki pemahaman terhadap produksi yang diinginkan oleh owner.

Selain bergantung kepada kegiatan training baik internalmaupun eksternal yang sifatnya wajib dan rutin, ada langkah yang justru dinilai akan lebih efektif hasilnya yaitu dengan cara *knowledge sharing* antara peraw baru dengan pekerja lama maupun dengan owner/pengawas. Untuk menjaga konsistensi dan juga untuk mempermudah proses *knowledge sharing* agar dapat berlangsung secara kontinyu, maka diperlukan proses dokumentasi dari semua pengetahuan yang ada, baik praktis maupun teoritis.

Dalam penelitian sebelumnya (Herlina&Mulyatini, 2015) terdapat beberapa rekomendasi yang menjadi *state of desire* dalam penelitian ini yaitu diperlukan upaya *merger* antar UMKM yang berkaitan atau yang sejenis agar terjalin suatu kerja tim yaitu dalam bentuk model kerjasama terpadu atau berkemitraan. Pada satu tim pelaku usaha dapat dibagi beberapa kelompok tugas khusus dan saling bersinergi satu sama lain, misalnya bagian bahan baku / peralatan, bagian desain merangkap penjamin mutu, bagian teknik dan bagian pemasaran. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pola kerja tim adalah :

Pertama, harus ada sosialisasi perlahan tapi terus menerus ditekankan pada pelaku usaha agar bekerja dalam satu tim. Upaya ini bisa dilakukan baik oleh pemerintah perguruan tinggi (PT) dan Masyarakat Industri. Jika sudah terbentuk kesamaan visi dibutuhkan pengelolaan manajerial yang baik antar UMKM agar bisa bekerja sama dalam satu tim. Perlu diingat bahwa kehidupan komunal di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis ternyata belum bisa menjamin terbentuknya tim kerja yang baik. Hal mendasar yang harus dilakukan dalam upaya sosialisasi itu adalah membuat kelompok pelaku usaha menjadi solid, membuang rasa curiga satu sama lain, saling *legowo* untuk kemajuan bersama (Herlina&Mulyatini, 2015).

Kedua, diperlukan **orang-orang visioner** yang bisa dijadikan motor penggerak. Orang ini sebaiknya memiliki posisi tawar yang baik di antara teman-teman pelaku usaha dan bisa menjalin hubungan dengan pemerintah. Bahkan jika perlu orang-orang visioner ini yang nantinya mengupayakan *mengkordinasi* antar UMKM. Memang tidak mudah bagi para pemilik UMKM untuk mengubah kehidupan produksinya dalam zona nyaman pada kehidupan produksi dengan berbasis pengetahuan/*knowledge*. demi memperbesar kapasitas produksi dan memperbaiki kualitas produk, langkah ini perlu dilakukan (Herlina&Mulyatini, 2015).

Keempat, sebaiknya ada bimbingan/binaan dari lembaga lain agar tim kerja itu terus terpantau. Untuk desain dapat dibina kerjasama konsultasi dengan perguruan tinggi bidang desain. Secara berkala perguruan tinggi dapat bertindak sebagai pemasok bank desain, tentu dengan terus berkoordinasi dengan UMKM untuk menjamin kualitasnya. Demikian pula untuk perumusan strategi pemasaran dapat dilakukan kerjasama konsultasi dengan perguruan tinggi bidang pemasaran dan manajerial (Herlina&Mulyatini, 2015).

Kelima, program pelatihan yang diselenggarakan sebaiknya fokus pada masing-masing bidang, misal. pelatihan teknis atau pelatihan desain atau pelatihan pengolahan bahan baku atau pelatihan manajemen dan pemasaran. Tentu saja pelatihan tersebut hanya bersifat *triggered* atau merangsang pelaku usaha untuk membuka wawasan baru, sebagai media bagi *knowledge transfer* dan *knowledge sharing* yang selanjutnya pelaku usaha harus pro-aktif memperdalam pengetahuannya (Herlina&Mulyatini, 2015).

Memahami hal tersebut terdapat dua kata kunci dalam mengembangkan UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis ini adalah (1) diperlukan orang-orang yang visioner dalam mengubah suatu organisasi serta, (2) Pendidikan dan pelatihan dalam mentrigger dan merangsang pelaku menjadi lebih kreatif. Kenyataan yang ada (*state of actual*) tentu bukan mencari orang yang visioner dan melatih, tetapi bagaimana suatu individu tersebut belajar dan menjadikan oraganisasi belajar dalam melaksanakan *continuous improvement* melalui tahapan *learning transfer*. Kenyataan ini sebenarnya belum dapat terpetakan secara jelas dalam penelitian sebelumnya, sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat memetakan dan melakukan identifikasi faktor-faktor *learning transfer* serta menghasilkan model *learning transfer* dalam implemantasi *continuous improvement*.

2.2 Pengertian dan Konsepsi Penelitian

A. Konsep *knowledge Transfer*

Knowledge transfer dipandang sebuah proses atau cara dimana para peneliti melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru (Profetto, 2004). Menurut Jacobson et. al (2004) dalam Profetto (2004), *knowledge transfer* dipandang sebagai pertukaran, sintesis dan aplikasi etika dari pengetahuan dalam suatu sistem hubungan yang kompleks antara peneliti dan pengguna. Menurut Lengyel (2007), *knowledge transfer* yang terjadi antara perguruan tinggi – pemerintah dan industri (*triple helix*) terbagi pada dua level, yaitu: pengetahuan individu dan pengetahuan organisasi.

Menurut Szulanski (2000) dalam Liao dan Hu (2007), terdapat 5 elemen dasar yang perlu diperhatikan dalam *knowledge transfer*. Kelima elemen tersebut adalah: *source*,

recipients, channel, message, dan context. Level atau tingkatan *knowledge transfer* terdiri atas: *individual level, intra – organizational level, inter organizational level, transnational level* Duan et.al.,(2010).

Dalam konsep perbaikan berkesinambungan, masalah tidak sekedar dipecahkan, tetapi juga perbaikan terhadap penyebab penyimpangan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Hal ini didasari oleh asumsi bahwa sesuatu rusak, jika menyimpang dari target yang diinginkan. Pengertian perbaikan (*improvement*) adalah usaha yang dilakukan untuk menghasilkan sesuatu lebih baik seperti peningkatan nilai pelanggan, mengurangi cacat dan kesalahan, memperbaiki produktivitas, memperbaiki waktu siklus, keselamatan dan moral.

Perbaikan berkesinambungan merupakan sesuatu yang tak terpisahkan dari manajemen kualitas. Garvin (1993) menyatakan praktek TQM pada dasarnya adalah *continuous improvement* dengan teknik PDCA. PDCA yang dikenal sebagai *Deming Cycle* dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan rencana perbaikan (*Plan*), kemudian mengimplementasikan perubahan pada skala kecil dan mengukur kinerja (*Do*), menganalisis data hasil perubahan dan menjelaskan jika terjadi perbedaan dengan *plan* (*Check*), jika perubahan berhasil, implementasikan perubahan pada skala yang lebih luas dengan pengukuran yang terus menerus, namun jika perubahan tidak berjalan dengan baik lakukan lagi dari awal (*Act*).

B. Konsep Proses Pembelajaran

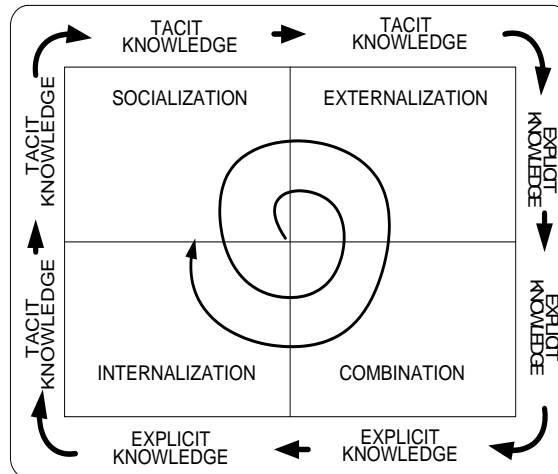
Proses pembelajaran adalah proses penguasaan pengetahuan kontekstual (*tacit* maupun eksplisit) secara berkesinambungan baik untuk pertumbuhan dan pengembangan pengetahuan melalui transformasi *tacit* ke *tacit* atau eksplisit ke eksplisit (transformasi horizontal) maupun untuk memahami lebih dalam atau penjabaran pengetahuan melalui transformasi *tacit* ke eksplisit atau eksplisit ke *tacit* (transformasi vertikal) (Nonaka &Takeuchi,1995). Proses pembelajaran individual terjadi jika pengetahuan baru yang bersifat pengetahuan *tacit* berhasil diterjemahkan menjadi perilaku sehari-hari (Argyris& Schon's, 1978).

Pengetahuan adalah perpaduan antara pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan yang menghasilkan suatu kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan antara pengalaman-pengalaman baru dengan informasi-informasi yang telah diperoleh

sebelumnya. Dengan demikian, informasi merupakan medium atau bahan untuk memperoleh dan membangun pengetahuan (Nonaka, 1991). Pada organisasi, pengetahuan ini berwujud dokumen atau penyimpanan data biasa, hal-hal rutin, proses, praktek-praktek dan norma-norma organisasi tersebut (Davenport dan Prusak, 1998). Pengetahuan dapat digolongkan menjadi pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit (Nonaka, 1991; Nonaka dan Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966)

- a. Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang tersembunyi atau belum terstruktur tentang konteks suatu permasalahan namun sudah terinternalisasi dalam diri seseorang berupa keyakinan, nilai-nilai atau emosi, pengalaman, idealisme dan bersifat non-verbal atau tidak diartikulasikan. Pengetahuan *tacit* sangat bersifat personal dan sulit diformulasikan, dinyatakan, diidentifikasi, dikuantifikasi, dicatat dan disimpan, sehingga sulit dikomunikasikan dan diajarkan pada orang lain. Oleh karena itu sering kali orang yang memiliki keahlian (pengetahuan *tacit*) tidak mampu mengartikulasikan prinsip-prinsip teknis atau ilmiah yang melandasi keahliannya itu. Pengetahuan ini melandasi terbentuknya wawasan, model mental, dan intuisi.
- b. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan terkodifikasi yang dapat disampaikan dalam bahasa yang formal dan sistematis. Pengetahuan ini dapat dinyatakan dalam bentuk kalimat atau formula-formula dan mudah dikomunikasikan maupun dibagikan dalam bentuk data, rumus-rumus, prosedur, atau formula ilmiah. Bentuk pengetahuan seperti ini siap ditransmisikan antara individu secara formal dan sistematis.

Pengetahuan dapat terbentuk melalui transformasi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit dengan cara sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi (*Socialization-Externalization-Combination-Internalization*) secara berkesinambungan (Nonaka, 1991; Nonaka dan Takeuchi, 1995), seperti ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 2.2 Model Proses Transformasi Pengetahuan
(Sumber :Nonaka dan Takeuchi, 1995)

Sosialisasi adalah proses transfer pengetahuan *tacit* seseorang menjadi pengetahuan *tacit* orang lain atau proses untuk memperoleh pengetahuan *tacit* seseorang sehingga menjadi bagian pengetahuan *tacit* dari orang yang mengamatinya. Melalui proses sosialisasi memungkinkan seseorang dapat memperoleh pengetahuan *tacit* secara langsung dari orang lain tanpa menggunakan bahasa.

Eksternalisasi adalah proses mengartikulasikan pengetahuan *tacit* yang dimiliki atau tersimpan dalam individu untuk dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit (*explicit concept*). Proses eksternalisasi dapat terbentuk bila individu memiliki komitmen bersama dengan kelompoknya. Jumlah dan ide seseorang terdifusi dan terintegrasi dengan model mental kelompoknya, kemudian menjadi dasar dari pengetahuan kelompok tersebut. Konfigurasi bahasa dan imajinasi adalah faktor yang perlu sekali dalam memunculkan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit.

Kombinasi adalah proses dimana pengetahuan eksplisit dari berbagai sumber yang berbeda saling dikombinasikan untuk memperoleh suatu pengetahuan eksplisit yang baru. Kombinasi merupakan proses mensistematisasikan konsep dan mengkombinasikan pokok-pokok pengetahuan eksplisit yang berbeda. Pemicu proses kombinasi adalah perpaduan antara pengetahuan yang baru terbentuk dengan pengetahuan yang sudah ada (*linking explicit knowledge*).

Internalisasi adalah merupakan tahapan dimana individu dapat mengerti dan menyerap pengetahuan eksplisit kelompoknya sehingga terjadi proses transformasi pengetahuan eksplisit kelompok atau perusahaan kepada individu-individu di dalamnya. Internalisasi sering terjadi melalui aktivitas mencoba kembali apa yang telah dipelajari. Proses internalisasi memungkinkan seseorang memiliki pengalaman baru tanpa harus mengalami sendiri pencarian untuk mendapatkan pengetahuan baru tersebut. Sebagai contoh adalah seseorang yang merasakan realisme dan esensi dari suatu hal setelah mendengar atau membaca sebuah kisah sukses. Dengan demikian proses internalisasi dapat mengubah model mental individu. Jika model mental tadi dibagikan ke setiap anggota organisasi, maka pengetahuan *tacit* akan menjadi bagian dari budaya organisasi.

C. Perbaikan berkesinambungan dan proses pembelajaran

Manusia merupakan faktor penting pada perbaikan berkesinambungan. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang tidak mengenal dan berminat pada belajar, maka praktek perbaikan berkesinambungannya tidak dapat diimplementasikan dengan sukses (Terziovski, Howell, Sohal, dan Morrison, 2000). Belajar yang berkesinambungan merupakan kunci untuk perbaikan berkesinambungan. Perusahaan yang mengimplementasikan perbaikan berkesinambungan sebagai strategi dalam membangun perusahaan yang efektif akan memberikan kontribusi positif terhadap proses pembelajaran sebagai upaya transformasi pengetahuan di perusahaan (Linderman, Schroeder dan Zaheer, 2004).

Praktek manajemen kualitas dapat membantu hubungan dan interaksi antar anggota organisasi dalam aktivitas *improvement* dengan memberikan keleluasaan dalam berbagi pengetahuan *tacit* melalui proses sosialisasi. Pengetahuan *tacit* individu tersebut dapat menjadi gagasan atau konsep bagi perusahaan melalui proses eksternalisasi. Oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan eksternalisasi untuk memperluas artikulasi gagasan perbaikan dalam bentuk teori, konsep, atau alasan sebab akibat (Linderman, Schroeder dan Zaheer, 2004).

Alat-alat manajemen kualitas selalu menyarankan kombinasi dalam penggunaannya (Linderman, Schroeder dan Zaheer, 2004). Data yang dihasilkan dari penggunaan alat-alat manajemen kualitas dianalisis dengan mengkombinasikannya untuk membandingkan bagian-bagian eksplisit dari informasi yang dimunculkan oleh pengetahuan baru.

Organisasi yang menganalisis informasi secara menyeluruh dalam mendiagnosa dan memecahkan masalah akan melakukan kombinasi dalam aktivitas perbaikan. Proses pencatatan yang terus-menerus dalam pengendalian kualitas dan mengambil tindakan koreksi ketika terjadi deviasi, berarti organisasi mulai untuk menginternalisasi pengetahuan yang diperoleh dari aktifitas perbaikan. Dengan demikian praktek manajemen kualitas yang mencatat proses dan kendali memungkinkan pengetahuan diciptakan melalui internalisasi.

2.3 Studi Pendahuluan Yang Sudah Dilaksanakan

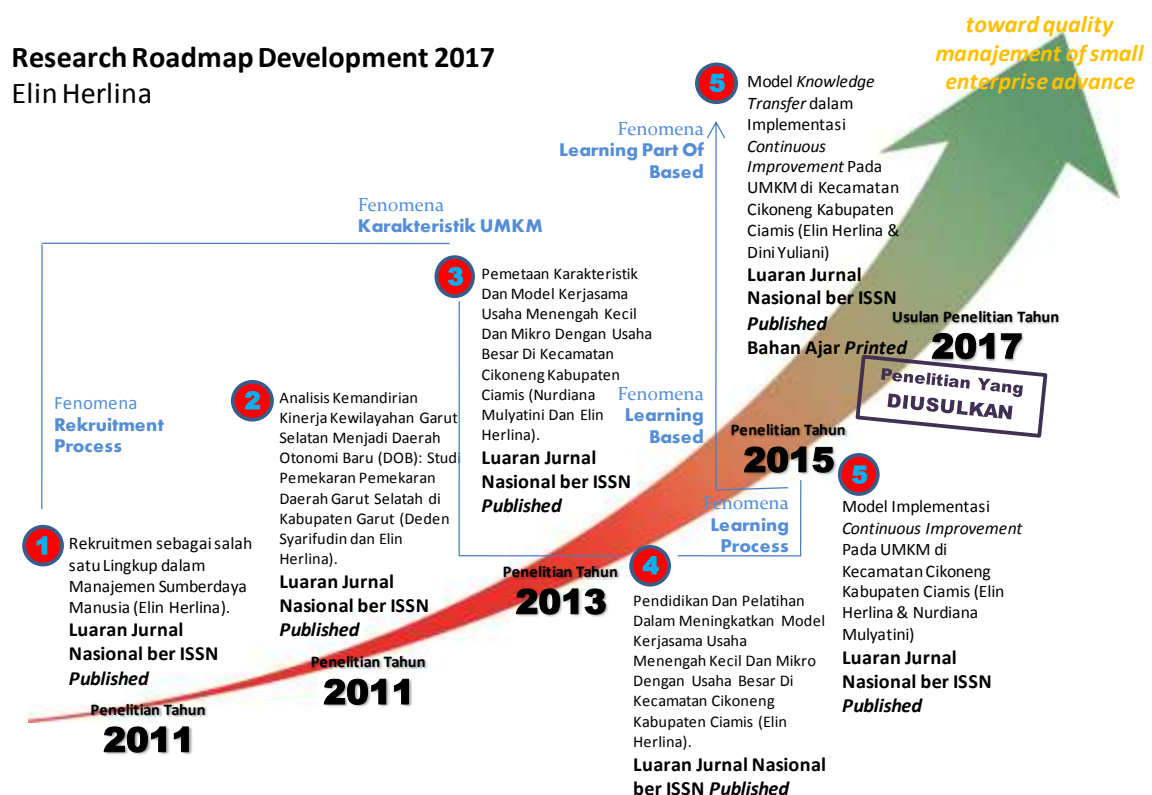
Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam tiga tahun terakhir yang mendasari penelitian yang diusulkan pada skim penelitian dosen pemula diantaranya adalah :

1. ***Rekrutmen Sebagai Salah Satu Lingkup Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (Elin Herlina)***. Merupakan penelitian mandiri di terbitkan dalam Jurnal Pemasaran dan Sumberdaya Manusia Volume 13 Nomor 1 Januari 2011 Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis, ISSN : 1411-8661. Penelitian ini merupakan analitik teoretik terhadap berbagai konsepsi rekrutmen, konsepsi sumberdaya manusia, pandangan mengenal rekrutment tradisional, dan rekrutment strategis, juga keuntungan rekrutment secara eksternal dan internal.
2. ***Pemetaan Karakteristik Dan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil Dan Mikro Dengan Usaha Besar Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis (Nurdiana Mulyatini Dan Elin Herlina)***. Merupakan skim penelitian Dosen Pemula yang di danai oleh Ditjen Pendidikan Tinggi Tahun Anggaran 2013. Penelitian ini diarahkan untuk teliti mengurai struktur permasalahan berdasarkan tipologi atau karakteristik budaya organisasi dan faktor-faktor produksinya sehingga dapat di modelkan kerjasama UMKM (*Usaha Menengah Kecil Dan Mikro*) dengan UB (*Usaha Besar*). Penelitian ini di publikasikan di Jurnal Cakrawala Volume IV Nomor 04 Maret 2014 Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Galuh No ISSN : 2086-8111.
3. ***Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil Dan Mikro Dengan Usaha Besar Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis (Elin Herlina)*** Kajian ini mengetengahkan mengenai konsepsi

pendidikan dan konsepsi pelatihan, disamping itu digambarkan pula konsepsi pembeda berdasarkan tujuan dan sasaran dan pendidikan pelatihan. Kajian ini di terbitkan di Jurnal Ekologi ilmu manajemen Volume 1, Nomor 1 terbit Bulan April 2014 Nomor ISSN : 2355-6099 yang di terbitkan oleh Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis.

4. **Model *Continuous Improvement* pada UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis (Elin Herlina dan Nurdiana Mulyatini).** Kajian ini menyusun model *Continuous Improvement* yang dikembangkan pada skala UMKM di sentra makanan ringan di Kecamatan Cikoneng. Kajian ini di terbitkan di Jurnal Ekologi ilmu manajemen Volume 2, Nomor 2 terbit Bulan Oktober 2015 Nomor ISSN : 2355-6099 yang di terbitkan oleh Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis.

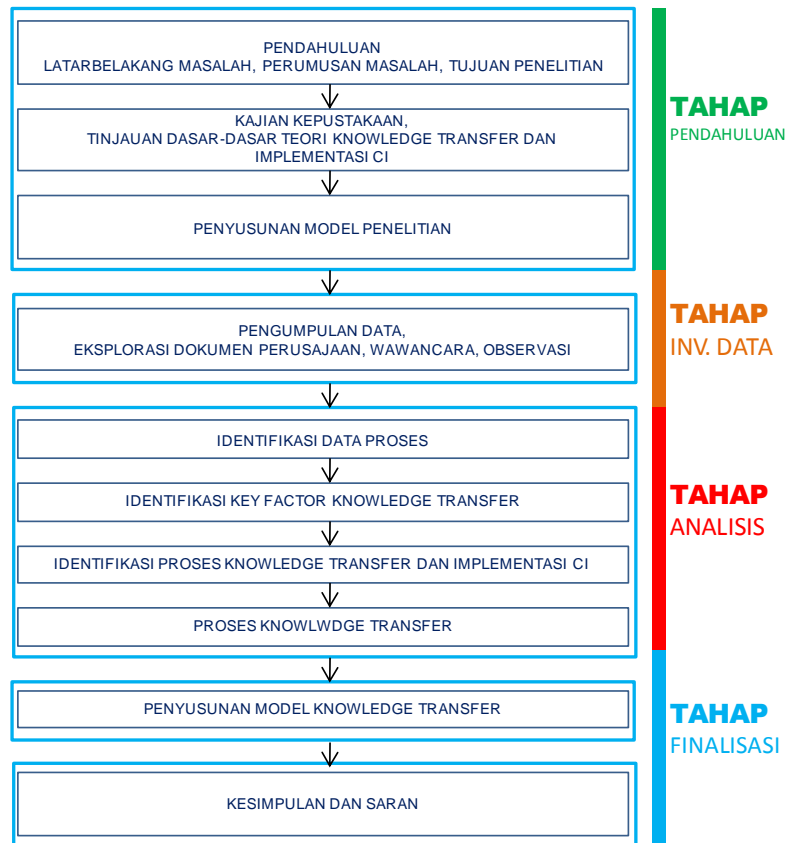
Semua penelitian yang dilaksanakan tersebut divisualisasikan dalam gambar berikut yang merupakan roadmap/peta jalan penelitian yang dilakukan oleh Ketua Peneliti sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2..



Gambar 2.3 Roadmap Penelitian

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

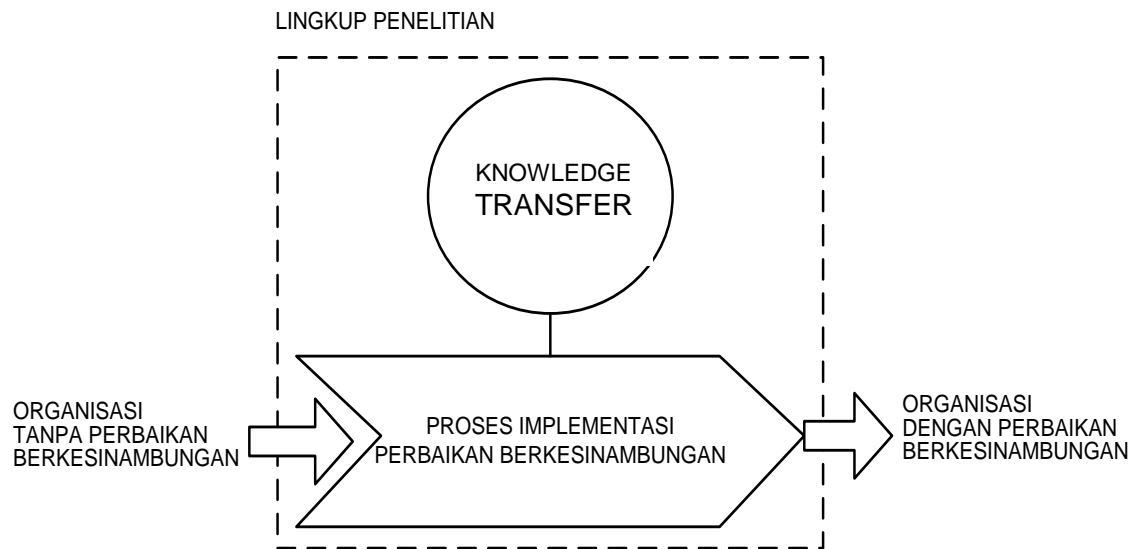
Pada penelitian ini perilaku aktual yang terjadi di UMKM sulit untuk dikendalikan, selain itu penelitian juga berhubungan dengan pertanyaan “bagaimana “(*how*) dan “mengapa“(*why*). Berdasarkan hal tersebut, metode penelitian yang paling cocok digunakan adalah penelitian kualitatif studi kasus(Yin, 1994). Tahapan penelitian sebagai alur berfikir logis digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Tahapan Penelitian

Model penelitian didasarkan pada pernyataan, bahwa perbaikan berkesinambungan merupakan sistem input-proses-output (Rijnders, 2002; Rijnders dan Broer 2004), Proses merupakan salah satu elemen dari sistem tersebut. Proses didefinisikan sebagai sejumlah aktivitas yang bertujuan merubah obyek sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian proses implementasi perbaikan berkesinambungan adalah aktivitas-aktivitas dan kejadian-kejadian yang bertujuan untuk atau berkontribusi pada organisasi sekarang menjadi organisasi yang melakukan perbaikan secara berkesinambungan (Rijnders, 2002). Selanjutnya beberapa penelitian menunjukkan ada hubungan antara implementasi

perbaikan berkelanjutan dengan proses pembelajaran (Terziovski, 2000; Linderman, Schroeder, 2004; Goetsch dan Davis, 2000). Berdasarkan uraian tersebut, maka model penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Model Penelitian

Proses pembelajaran diamati melalui proses transformasi pengetahuan, yaitu Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi. Sedangkan proses perbaikan berkelanjutan diamati melalui elemen-elemen *Quality Award*.

Mengacu pada Yin (1994 dalam Herlina dan Nurdiana 2015), pengumpulan data untuk strategi penelitian studi kasus melalui enam sumber yang berbeda, yaitu : dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Setiap sumber akan saling melengkapi dan studi kasus yang baik sebaiknya menggunakan beberapa sumber dalam pengumpulan data. Disamping itu, bahwa ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengumpulan data studi kasus, yaitu: (1) Penggunaan berbagai sumber bukti – yaitu bukti dari dua atau lebih sumber, tetapi menyatu dengan serangkaian fakta atau temuan yang sama, (2) Penggunaan data dasar – yaitu kumpulan formal bukti yang berlainan dari laporan akhir studi kasus yang bersangkutan, dan (3) Penggunaan serangkaian bukti – yaitu keterkaitan yang eksplisit antara pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, data yang terkumpul, dan kesimpulan-kesimpulan yang ditarik.

Pengumpulan data melalui dokumentasi dapat diperoleh dari surat-surat, dokumen administrasi (seperti laporan tahunan), artikel, dan studi formal (Eriksson & Wiedersheim,

1997; Yin, 1994). Menurut Yin (1994), data dan informasi yang berasal dari dokumen sangat relevan untuk penelitian studi kasus, sehingga dalam penelitian ini akan menggunakan dokumentasi sebagai data sekunder.

Rekaman arsip dihasilkan untuk tujuan yang spesifik dan audien yang spesifik pula (di luar penelitian studi kasus sendiri), dan kondisi-kondisi ini harus dipenuhi agar kegunaan dari rekaman arsip yang bersangkutan bisa diinterpretasikan secara tepat. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini tidak menggunakan metode pengumpulan data dengan rekaman arsip. Disamping itu, rekaman arsip mengandung data kuantitatif yang presisi, sehingga tidak cocok untuk penelitian kualitatif (Yin, 1994).

Wawancara merupakan interaksi antara pewawancara dengan responden yang dilakukan baik melalui telepon maupun secara tatap muka. Dalam penelitian ini wawancara akan digunakan sebagai metode pengumpulan data, karena kelebihanannya adalah fokus langsung terhadap topik studi kasus. Disamping itu, wawancara memiliki fleksibilitas dan berhubungan langsung dengan responden untuk memperoleh informasi yang mendalam, yang merupakan faktor penting dalam penelitian kualitatif (Holme & Solvang, 1991; Yin, 1994).

Pengamatan langsung dan observasi partisipan memungkinkan dapat digunakan dalam penelitian ini, tetapi kedua metode ini tidak digunakan untuk mengumpulkan data karena keterbatasan waktu dan finansial. Selanjutnya, perangkat fisik merupakan peralatan teknologi, alat atau instrumen, pekerjaan seni atau beberapa bukti fisik lainnya. Perangkat semacam ini bisa dikumpulkan atau diobservasi sebagai bagian dari kunjungan lapangan dan telah digunakan secara luas dalam penelitian antropologi (Yin, 1994). Lebih lanjut Yin (1994) mengatakan bahwa perangkat fisik mempunyai relevansi kurang potensial dalam studi kasus. Disamping itu, pengumpulan data dengan perangkat fisik memerlukan waktu yang lama dan memakan biaya yang besar, sehingga metode ini tidak digunakan dalam penelitian ini.

Analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan, bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Analisis data melibatkan pengerjaan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi (*thick description* dan *meaning words*) dan penyajian data sampai pada tahap penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang diperoleh dari lokasi baik

data primer maupun sekunder, akan disusun dan disajikan serta dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif (*cases study*) berupa pemaparan yang kemudian dianalisis dan dinarasikan sesuai dengan masalah penelitian. Berikut adalah dasar operasional dari penelitian yang akan dilakukan sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 3.1 Operasional Pengamatan (kualitatif)

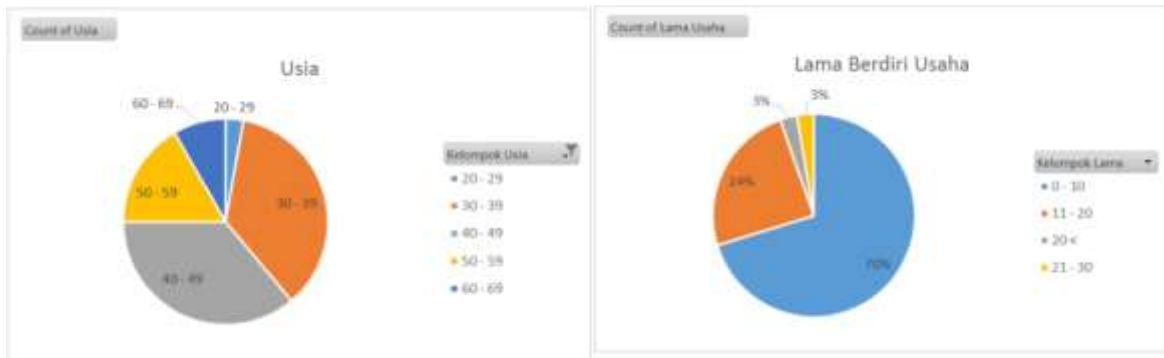
Variabel Penelitian	Indikator
Karakteristik dan perspektif Knowledge Transfer (Sugandhavanija, 2010)	Kemampuan PT melakukan transfer knowledge; kecukupan tenaga ahli, peneliti, dan mahasiswa; kecukupan peralatan dan perlengkapan riset; kemauan dan motivasi untuk bekerjasama dan berbagi pengetahuan (Sugandha vanija, 2010)
Karakteristik dan perspektif industri (Sugandhavanija, 2010)	Kemampuan IKM menerima transfer knowledge; memahami perbedaan budaya; Perspektif kelayakan dan nilai transferpengetahuan dalam ekonomi ; kemauan dan motivasi untuk bekerjasama dengan universitas dan berbagi keuntungan(Sugandhavanija, 2010); Kedekatan hubungan (Goh, 2002)
Mekanisme knowledge transfer (Sugandhavanija, 2010)	Komunikasi yang efektif; koordinasi manajemen kantor dan program knowledge transfer; IP manajemen dan rewards system (Sugandhavanija, 2010)
Dukungan infrastruktur (Goh, 2002)	Teknologi, pelatihan, Pengembangan ketrampilan. (Goh, 2002)
Tipe Knowledge (Goh, 2002)	Tacit dan explicit knowledge; mekanisme transfer yang cocok (Goh,2002).
Process Control (Molina et.al, 2007)	Proses yang dirancang untuk kualitas; Produk yang dirancang untuk kualitas; Karyawan yang terbiasa menggunakan alat kontrol statistic.
Kepemimpinan (Goh, 2002)	Kesediaan pimpinan berbagi informasi dan pengetahuan; perhatian pemimpin untuk menyelesaikan permasalahan organisasi; kemampuan pemimpin mendorong karyawan untuk mau terlibat (Goh, 2002)
Environment uncertainty (Liao dan Shu, 2007)	Kompleksitas; ambiguitas; mitra protektif (Liao dan Shu, 2007)
Efektivitas knowledge transfer (Sugandhavanija, 2010)	Pertumbuhan knowledge transfer dari perguruan tinggi dan industri; kualitas performansi dari knowledge transfer; performansi ekonomi dari knowledge transfer (Sugandhavanija, 2010)
Competitive advantage (Liao dan Shu, 2007)	Ketepatan pengiriman; kompleksitas penawaran; kualitas layanan ; kualitas produk (Iuliana dkk, 2006).

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik UMKM

Berikut ini data mengenai karakteristik demografi 40 UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis yang digali lebih jauh mengenai tipologi *knowledge transfer* yang dilakukan. Penentuan sample yang dilakukan dalam penelitian ini adalah berdasarkan purposif dimana peneliti dapat lebih terfokus melakukan pendalaman pengamatan. Pendekatan kualitatif dalam hal ini case studi diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang tersembunyi (*disclosure*) yang tidak dapat ditangkap oleh penelitian kuantitatif, yang dianggap kaku (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013), mengungkap tingkat kepercayaan konsumen terhadap produsen secara sosial (Kang & Hustvedt, 2014), dan inovasi-inovasi yang dilakukan UMKM dalam melakukan usahanya (Mahastanti, Nugrahanti, & Hartini, 2015). Jumlah responden dapat saja beberapa angka sesuai dengan kebutuhan, waktu dan sudut pandang masalah *case study* yang diamati apakah *single case* ataupun *multiple case*. Tetapi dengan purposif untuk *multiple case* dapat saja lebih dari 20 informan atau object yang diamati (Palinkas et al., 2015).

Dalam penelitian ini pengamatan dianggap proporsional dan mewakili dari jumlah 220 UMKM yang memiliki karakteristik 190 UMKM Kecil dan terbagi pada jenis-jenis produksinya. Keterwakilan ini dipandang terwakili dengan objek yang diamati 40 UMKM terdiri dari UMKM besar makanan ringan kerupuk 5 pengusaha, UMKM besar makanan ringan roti dan kue kering 5 pengusaha, UMKM kecil makanan ringan kerupuk setengah jadi 5 pengusaha, UMKM kecil makanan ringan kerupuk kemasan 5 pengusaha, UMKM kecil makanan ringan kue dan roti 5 pengusaha, UMKM kecil makanan ringan kerupuk kemitraan 5 pengusaha, UMKM kecil makanan olahan daging (abon dan bakso) 5 pengusaha, dan UMKM kecil makanan ringan keripik hasil bumi 5 pengusaha. Untuk memenuhi keterwakilan lokasi atau wilayah maka masing-masing dibagi atas wilayah administrasi Desa Cikoneng, Desa Cimari, Desa Gegempalan, Desa Darmacaang, Desa Kujang, Desa Margaluyu, Desa Nasol, Desa Panaragan dan Desa Sindangsari.



Gambar 4.1 Usia dan Lama Usaha Pengusaha UMKM di Kecamatan Cikongeng

Sumber: Data Diolah, 2017

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa Pengusaha UMKM di Kecamatan Cikongeng usianya ada pada kisaran 25 tahun sampai dengan 40 tahun. Pada usia tersebut secara psikologis para pengusaha sudah memiliki pengalaman usaha yang cukup lama dalam menekuni dan mengembangkan usaha mereka.

Selain itu pengusaha memiliki lama usaha berkisar 10 tahun (70%) sedangkan yang memiliki usaha hampir 20 tahun berkisar 24%. Hal ini menunjukkan bahwa pengusaha UMKM sudah lama menggeluti usaha ini, sehingga mereka paham benar bagaimana menjalankan usaha UMKM dan juga melakukan pengembangan serta inovasi dalam menjalankan usahanya. Selanjutnya akan dibahas tingkat pendidikan UMKM di Kecamatan Cikongeng. Berikut ini Gambar 4.2 tingkat pendidikan pengusaha UMKM di Kecamatan Cikongeng.



Gambar 4.2 Tingkat Pendidikan Pengusaha UMKM

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Gambar 5.2 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan pengusaha rata-rata ada pada kisaran SD-SMP (38%) dan juga SMU (35%), dengan demikian banyak pengusaha yang memiliki tingkat pendidikan yang relatif lebih rendah yaitu lulusan SD. Namun demikian walaupun tingkat pendidikan mereka relatif rendah, tapi mereka memiliki cukup banyak pengalaman dari menjalankan usaha yang dilihat dari lama usaha mereka yang berada pada kisaran 10 sampai 20 tahun.

4.2 Faktor-Faktor Pendukung dalam Knowledge Transfer UMKM di Kecamatan Cikoneng

4.2.1 *UMKM Sebagai Bisnis Keluarga*

Kegiatan usaha makanan ringan di Kecamatan Cikoneng sesungguhnya berkembang sejak masa pemerintahan Jepang sekitar tahun 40-an dan mulai menyebar ke seluruh penjuru wilayah Indonesia mulai kemerdekaan Indonesia hingga tahun 80an. Tidak ada keterangan atau dokumen resmi yang menunjukkan kapan usaha makanan ringan ini dimulai. Berdasarkan cerita rakyat yang turun temurun bahwa kegiatan usaha makanan ringan di Cikoneng sudah berkembang pada abad ke 17 pada masa pemerintahan Raja Galuh Aria Wiradikusumah. Pada awalnya makanan ringan masa itu adalah kerupuk yang berbentuk mie berbahan tepung tapioka berwarna kuning. Pada masa itu produksi dilakukan untuk memasok makanan ringan pada beberapa kerajaan dan keraton di daerah Jawa Barat dan sebagian kerajaan-kerajaan kecil di Jawa.

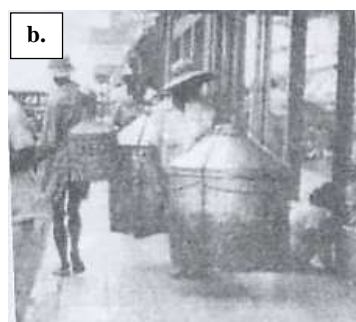
Kegiatan usaha ini pada masa itu dilakukan dengan cara dipikul dan berjalan kaki. Usaha berjualan makanan ringan yang dilakukan ini tentu memiliki keunggulan politis dan religi bagi “Orang Cikoneng” sebagai sebutan orang Kecamatan Cikoneng pada masa itu. Selain berdagang juga memiliki keuntungan politis bagi Kerajaan Galuh pada waktu itu sangat dikenal sebagai masyarakat yang mampu bekerja dan melakukan perbaikan ekonomi. Disisi lain juga keuntungan dawah Islam, warga yang melakukan usaha ternyata memiliki kemampuan dan keteladanan yang baik dalam bidang agama. Tidak heran jika terdapat situs-situs makam yang bergelar “Syeh” (dalam bahasa Arab = yang dipertuan) terdapat di wilayah Cikoneng sebagai pemuka agama dan bergelar Haji seperti Syeh Puter, Raja Wiranata IV, Wiranata V, dan adik kandungnya yang bergelar Sheh. Kegiatan berhaji pada saat abad 17 dan 18 pada saat itu sangat istimewa karena selain mengeluarkan biaya

yang sangat mahal juga waktu yang sangat lama. Jelas yang berangkat berhaji bukan orang sembarangan kecuali memiliki usaha dan kekayaan yang memadai.

Berhubungan dengan kegiatan wirausaha saat itu, artefak-artefak yang dapat dipahami saat ini bukan yang berhubungan dengan peninggalan kepurbakalaan. Tetapi dapat dilihat dari kebendaan seperti rumah yang besar dengan rata-rata berukuran 200 M² lahan pekarangan yang luas pada rumah-rumah masa lalu rata-rata sekira 400 M² dengan konstruksi rumah permanen. Artefak seperti itu menunjukkan kualitas ekonomi yang baik pada saat itu, dikaitkan dengan jenis usaha yang baik. Beberapa foto dokumentasi yang terdapat di internet menunjukkan adanya usaha kerupuk yang dilakukan orang Cikoneng dari masa ke masa dengan cara dipikul dengan wadah yang digunakan adalah bahan kaleng menyerupai tube diameter 1,20 meter dengan tinggi 1 meter.



Sumber: <https://www.pinterest.com/pin/276408495860293476/>



Pedagang kerupuk keliling tahun 1950-an. Sumber Album Bandoeng Tempo Doeloe, Sudarsono Katam & Lulus Abadi (<https://sepanjangjik.wordpress.com/2011/07/>)



Pedagang kerupuk keliling tahun 1980-an.

Gambar 4.3 Tukang Kerupuk Masa Sebelum kemerdekaan dan Sesudah

Gambar 4.3a menunjukkan bahwa tahun pada masa kolonial belanda pedagang kerupuk ciamis sudah sangat populer dan menjadi bahan makanan yang digemari. Dilihat dari fashion/pakaian yang digunakan pada waktu itu penjual kerupuk menggunakan alat penyimpanan yang dipikul tampak memiliki status sosial yang baik. Tidak heran Perkembangan dari usaha makanan ringan di Kecamatan Cikoneng ternyata memiliki sejarah yang panjang lebih dari seumur kemerdekaan Republik Indonesia. Usaha ini ternyata memiliki silsilah sebagai usaha keluarga yang pada saat ini masuk dalam kategori UMKM. Tidak dapat dipungkiri bahwa bisnis UMKM di Kabupaten Cikoneng hampir seluruhnya merupakan bisnis yang melibatkan anak, istri, dan keluarga besar.

Rata-rata dari mereka memiliki anak tidak kurang dari 3 orang anak. Selain tujuan sosial dan menunjukkan status sosial keluarga tetapi juga ternyata memiliki fungsi ekonomi dimana anak dan keluarga besar sebagai faktor produksi. Artinya banyak anak, banyak sumberdaya manausia yang dapat membantu usaha keluarga. Disini terdapat keeratan sosial antara keluarga satu dengan keluarga lainnya dalam satu komunitas. Keeratan sosial ini juga menjadi modal dalam mereka bekerja (Carrasco & Bilal, 2016). inilah yang membawa pada faktor penentu dalam produksi dan kewirausahaan sehingga keluarga dan tetangga mendapatkan penghasilan (Javakhadze, Ferris, & French, 2016), saling membantu (Jennings & Sanchez-Pages, 2017) dan juga mengurangi kemiskinan(Zhang, Zhou, & Lei, 2017). Keluarga tidak hanya sebagai faktor produksi, namun juga berperan dalam menentukan apakah UMKM berhasil bahkan keadaan pailit.

Dalam pengamatan langsung bisa dilihat peran masing-masing keluarga saat menentukan koneksi terhadap pasar atau bahan bakunya harus melalui kesepakatan bersama. Keeratan keluarga juga menjadi hal terpenting karena melalui proses musyawarah, dan diskusi dengan keluarga. Kebiasaan ini tentu baik, meskipun pengelolaan usaha dilakukan dengan tradisional tetapi menyertakan keluarga dan orang-orang terpenting dalam melakukan keputusan (Abell, Felin, & Foss, 2008). Hal ini tersampaikan dalam wawancara dengan pemilik usaha besar Bapak H. Karta.

“kegiatan pabrik sepenuhnya menjadi urusan saya Pak, tetapi disisi lain kan saya juga membuka usaha lain serta mengurus banyak kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran, bahan baku, produksi dan banyak lagi. Tetapi beruntung saya punya banyak keluarga yang dapat membantu jadi saya percayakan kepada mereka kala saya tidak ada di pabrik. Kadang sama adik saya, kadang paman saya juga terlibat dalam usaha saya mereka membantu sebagaimana saya percayakan pekerjaannya”.

Pernyataan ini terungkap hampir di setiap wawancara tetapi hal yang menarik bukan saja keluarga sedarah yang dipercayakan dalam pendelegasian kegiatan usaha tetapi di beberapa pengusaha UMKM malah orang lain yang sebagai pekerja senior menerima pendelegasian kegiatan produksi. Beliau mengungkapkan juga keterlibatan antara pekerja dan orang-rang yang diberikan kepercayaan dalam berbagai hal yang strategis dalam kegiatan usahanya atau produksi.

“Sebagai contoh pada waktu tahun 2012 dimana harga tepung terigu tinggi harganya, saya mulai kebingungan dan bagaimana memutuskan kegiatan produksi apakah ukurannya menjadi kecil atau harganya dinaikan? Setelah berdiskusi saya ajak pegawai dan juga keluarga alhamdulillah mereka setujunya biar harga yang naik, kalau ukuran diperkecil pelanggan tidak akan tertarik menurut mereka”.

Proses ini terkadang tidak mudah untuk melibatkan diskusi, musyawarah, tapi ada juga beberapa pengusaha yang mengatur semua kegiatan usahanya sendiri sementara yang lain ikut perintah. Sebagian besar hasil pengamatan dan wawancara yang ditelusuri kebanyakan mengujarkan adanya kerjasama antar keluarga dan pegawai lainnya dalam melakukan usaha.

Pokoknya dalam bisnis keluarga di UMKM Kecamatan Cikoneng pada umumnya adalah suami sebagai manajer dalam menjalankan bisnis. Ini memang bukan isu gender tetapi karena dalam keyakinan agamanya laki-laki harus menghidupi dan memimpin keluarga, perannya lebih utama sebagai manager. H. Sarip salah satu pengusaha kue dan makanan kering mengatakan :

“Laki-laki itu tulang punggung keluarga, dia harusnya memberi nafkah kepada anak dan istrinya. Tuntunan agama dan menganut syariat agama tidak bisa dihindari dalam menjalankan usaha, tetap lelaki harus memimpin. Kan ini bisnis kecil-kecilan Pak....tidak mungkin seperti kantor yang perempuan juga sama dapat memimpin. Ada juga perempuan yang memimpin bisnis keluarga sebelum menikah karena pemberian orang tuanya melakukan usaha. Tapi setelah menikah dia serahkan usahanya pada suaminya, dan sekarang usahanya berkembang”.

Filosofi yang ditangkap dari bisnis UMKM di Kecamatan Cikoneng adalah berdagang dengan melakukan korporasi sebagai usaha bersama melakukan transformasi barang yang meningkatkan rantai nilai. Bisnis yang dilakukan harus dimulai dari keluarga dan pemimpin atau manager adalah laki-laki. Karena tuntutan syariat agamalah menjadi budaya yang kuat posisi laki-laki sebagai pemimpinnya.

Hal ini juga terlihat pada beberapa *stage* kegiatan produksi. Untuk mengerjakan seperti adonan, menggoreng dalam proses produksi sebagian besar dilakukan oleh laki-laki. Tetapi untuk pekerjaan kemasan, dilakukan oleh kaum perempuan. Hal ini juga diutarakan oleh salah seorang pegawai Pak Kasdi salah satu karyawan senior di pabrik kerupuk di Desa Cikoneng.

“Di sini Pak, kalau kerjaan yang melakukan adonan, terigu bahan bahan lainnya adalah laki-laki memasukan tepung, memberikan air, penyedap hingga mengaduk melakukan mesin mixer kemudian memasukan ke mesin cetakan ya dikerjakan laki-laki. Udah dari dulu ini dikerjakan oleh laki-laki, karena adonannya besar kalau dulu dipikul, diangkat ke mesin tradisional pencetakan kerupuk...tidak mungkin dilakukan oleh perempuan karena menggunakan tenaga. Ya sampai sekarang tidak tergantikan, meskipun serba mesin kerjanya lebih ringan tetap dilakukan oleh perempuan”.

Dalam perspektif ini pekerjaan yang dikerjakan laki-laki seperti melakukan adonan, memasukan ke dalam mesin cetak kerupuk dalam jumlah besar memang membutuhkan tenaga laki-laki dalam melakukannya. Mesin yang digunakan berbeda dengan mesin manufacturing yang serba digital sehingga dapat dilakukan oleh semua tanpa memandang gender. Tetapi disisi lain beberapa pekerja memandang suatu penghargaan kepada perempuan sebagaimana disampaikan oleh Pak Oman pekerja kerupuk di Desa Nasol.

“Ya semua yang dikerjakan oleh laki-laki adalah bisa pula dikerjakan oleh perempuan Pak. Cuma kita yang mempekerjakannya juga akan merasa kasihan, mereka kan ibu dari anak-anaknya. Jadi lebih menghargai perannya dalam keluarga. Kalau mereka terjadi sesuatu, capek, atau kurang tidur juga bisa berbahaya bekerja dengan mesin-mesin besar”.

Refleksi jawaban-jawaban yang disampaikan ini terungkap bahwa antara laki-laki dan perempuan dalam UMKM terjalin dengan harmonis. Laki-laki memberikan perlindungan bagi kaum perempuan untuk bekerja di pabrik sesuai dengan prosinya sehingga bisa menikmati keharmonisan keluarganya. Anak-anaknya terurus dengan baik, seuai bekerja dan suaminya, yang menunjukkan bisnis yang bertanggungjawab. Peran-peran sosial individu sangat dikedepankan menjadi landasan bagi usaha UMKMinya yang berkembang menjadi sentra di daerahnya. Peran ini melingkupi semua kohesifitas sosial yang berkembang terinternalisasi menjadi *social capital* di lingkungan bisnisnya (Carrillo Álvarez & Riera Romaní, 2017; Rodrigo-Alarcón, García-Villaverde, Ruiz-Ortega, & Parra-Requena, 2017).

4.2.2. Tidak Terbiasa Dengan Label, Tulisan Dan Pengelompokan Pada Produksi

Dalam usaha industri kecil atau UMKM yang dibangun dengan cara traditional jarang sekali kita melihat suasana produksi dalam pabrik dengan informatif penuh dengan label dan memiliki SOP. Semua yang akan dikerjakan terinternalisasi dalam ingatan mereka termasuk manager dan karyawan. Bentuk-bentuk tulisan SOP, labeling, dan kategorisasi dari kegiatan peralatan dan bahan penunjang dalam ruangan bekerja dan ruang produksi adalah salah satu bentuk implementasi CI. Dalam pandangan CI semua perkakas, permesinan, gedung, ruangan, standar operasional adalah membentuk peta mental bagi karyawannya memudahkan kerja. Salah satunya adalah mengefisiensikan waktu bagi karyawannya, memberikan efektivitas dalam melakukan kerja, serta meningkatkan knowledge.

Dengan demikian bagi karyawan dapat dengan nyaman menggunakan dan memasukan perkakas dengan mudah dan tertib, mudah mengingat karena sekelilingnya terdapat tulisan dari mana perkakas di gunakan disitu pula perkakas harus tersimpan. Untuk karyawan baru dapat dengan cepat melakukan *adjustment*/penyesuaian melakukan kerja terlebih dia bisa mengerjakan pekerjaan yang baru dihadapinya dengan berbekal SOP-nya. Mereka hanya ikuti perintah untuk selanjutnya dimana perkakas letaknya dapat dengan mudah menemukannya. Hal ini berbeda dengan bisnis berbasis rumahan atau UMKM tidak ada satupun label yang menunjukkan jenis mesin dan peruntukan, menunjukkan ruang-ruang tertentu seperti gudang, ruang produksi dan ruang packaging ataupun ruang bahan-baku sebagaimana terungkap dalam pengamatan di lapangan. Hal ini juga terungkap dalam wawancara dengan Bapak Atang salah satu karyawan UMKM Besar Kerupuk Olahan Makaroni, bahwa :

“Disini tidak ada tulisan jenis-jenis mesin, ruang, perkakas, alat keselamatan Bu....memang gunanya untuk apa? Data-data di kabinet juga tidak di tulis diberikan label. Memang harusnya ada ya Bu? Memang disini tidak biasa menuliskan label pada perkakas, ruang padahal bisa ditulis dengan spidol atau dengan di print ya Bu”.

Keberadaan labelling dan SOP bagi mereka belum menunjukkan keharusan, mereka mengandalkan ingatan dan orientasi ruang dalam memandu pekerjaanya. Sedangkan SOP dan *Job Description* pun harus diingat sambil bekerja meskipun bagi orang yang baru bekerja. Tahapan yang dilakukan oleh pekerja yang baru secara bertahap adalah melihat pekerja lain melakukan pekerjaan, setelah itu diikuti dengan melakukan sebagaimana yang

dicontohkan oleh para pekerja lama. Proses *knowledge transfer* berlangsung selama melakukan pekerjaan yang di contohkan atau yang dilihat dari pekerja lama.

Pak Yayan pekerja UMKM Makanan Ringan Makaroni di Desa Darmacaang mengungkapkan :

“Dulu waktu saya bekerja saya lihat-lihat saja apa yang dilakukan. Kemudian meminta pekerjaan kepada Kang Usep yang sudah senior. Apa Kang yang bisa saya bantu? Terus menuruti apa yang Kang Usep suruh, mengambil bahan baku makaroni dari Gudang, tempatnya juga tidak tahu, saya tanya ke salah satu pegawai...besoknya begitu lagi. Naah si sela-sela istirahat siang saya diajarin Kang Usep ruangan-ruangan yang ada di pabrik, alat-alat, mesin, hingga pengolahan. Setelah 1 minggu saya hapal semuanya Bu, dan bisa gantian sama Kang Usep, soalnya saya mengganti tandemnya Kang Usep yang sudah tidak bekerja lagi untuk menggoreng makaroni”.

Para pekerja membuat perkenalan alat/perkakas alat, barang dan syarat yang standar yang dilakukan di perusahaan antar sesama pekerjanya. Proses menghafal tidak harus dilakukan, mereka secara langsung mengenalkan semua alat dan barang serta bagian-bagian yang ada di perusahaan "*learning by doing*". Berdasarkan pengamatan beberapa pekerja baru dengan sigap menjalankan kewajibannya. Mereka dengan senang hati akan menerima transfer pengetahuan karena mereka sangat antusias dengan siapapun yang memberikan pengetahuan kepadanya. Dalam beberapa bulan mereka sangat cepat menangkap segala sesuatu yang terjadi, termasuk dalam budaya kerja yang ada di perusahaan tempat bekerja.

Salah satu Pengusaha UMKM makanan ringan makaroni juga mengungkapkan:

“Tidak ada Bu, pelatihan khusus yang harus dilakukan oleh pekerja baru. Semua perlengkapan dikenalkan dengan sendirinya melihat dibantu oleh teman-temannya sendiri. Supaya gampang menangkap, mereka suruh aja lihat apa yang dilakukan temannya yang sudah kerja sesuai dengan pekerjaan yang diisinya. Baru setelah melihat disuruh *milu bawang* (istilah bahasa sunda yang berarti belajar mengikuti yang dilakukan orang lain) tiga hari sampai dengan seminggu juga sudah bisa sendiri”.

Tipologi yang dapat ditangkap adalah didasarkan pada partisipasi jaringan, kegiatan saling berbagi kebaikan, rasa percaya, norma, nilai-nilai dan proaktif para pekerja membangun *knowledge transfer* terutama antar pegawai dan memberikan iklim yang baik dalam membangun kekuatan sosial. Dalam partisipasi jaringan antar pengusaha-pegawai pada umumnya membangun partisipasi dengan berbagai hal dengan prinsip kesukarelaan (*voluntary*), kesamaan (*equality*), kebebasan (*freedom*) dan keadaban (*civility*). Kemampuan anggota anggota kelompok/masyarakat untuk selalu menyatukan diri dalam

suatu pola hubungan yang sinergetis akan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan kuat tidaknya *social capital* suatu kelompok (Akram, Lei, Hussain, Haider, & Akram, 2016; Zhang et al., 2017), selanjutnya membangun knowledge transfer dalam berbagai peran (Abell et al., 2008; Ahonen, Savolainen, Merikoski, & Nevalainen, 2015; Davis, 2014).

4.2.3 Pemilik dan Pegawai Senior Sebagai Sumber Pengetahuan

Selama ini tidak dipungkiri yang menjadi sumber pengetahuan produksi, pemasaran adalah pemilik perusahaan dan pegawai senior. Pemilik dianggap paling mengetahui perubahan-perubahan market dan produksi karena memiliki pengetahuan dari sesama UMKM dalam hubungan informal. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam pasar mereka terima dari adanya feedback dari barang yang dipasarkannya. Komplain karena kurang laku dari pengecer, dan grosir, serta keluhan lainnya menjadi sumber *feed back* bagi pengusaha untuk menerima perubahan dan pengetahuan-pengetahuan baru dari pasar. Disisi lain ada yang cepat tanggap berubah yang menjadikan perusahaannya adaptif terhadap perubahan. Tetapi ada juga yang lamban terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di pasar sehingga lambat laun perusahaannya terkena dampak dan kalah dari persaingan.

Hal ini disampaikan oleh H. Asep pemilik UMKM kecil makanan Cilok Midun di Darmacaang Cikoneng.

“Perubahan yang ada di pabrik itu karena permintaan yang banyak Bu, saya tidak bisa memenuhi sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen. Produk Cilok saya selain dikirim ke Bandung dan Jakarta dan kota-kota lain di Jawa Barat, juga sampai Sumatera yaitu Lampung dan Palembang Permintaan disana sangat tinggi sehingga yang semula dengan menggunakan tangan untuk membulatkan Ciloknya sekarang sudah menggunakan mesin. Yang mengoperasikan ya sudah tentu yang paling lama bekerja dengan saya, karena saya percaya dan sudah dianggap sodara juga”.

Pernyataan senada juga menguatkan apa yang disampaikan sebelumnya yaitu dari pemilik UMKM Makanan Ringan Makaroni Pak Iwan:

“Dulu waktu kami menggunakan penggoreng biasa, kualitasnya tidak bagus lah...Bu. Kadang warna makaroninya tidak sama. Tapi setelah menggunakan kompor yang dan wajan yang ada stelannya (menggunakan wajan *built in* dengan semi otomatis) kami tidak ada komplek dari grosir. Produk kami dapat diterima ke grosir makanan ringan di Jakarta, Bandung, Bekasi, Tangerang, Depok dan Karawang. Itu infonya dari temen-temen Group BBM yang sama-sama pengusaha Makaroni”.

Disisi lain berkaitan dengan *knowledge transfer* juga mengungkapkan bahwa :

“Yang mengerti cara menggoreng dan mengukur suhu dan lama menggoreng kan dari pihak penjual mesin. Tapi sebelumnya saya juga sudah bicara ke anak-anak (pegawainya), kalau ada mesin baru kita belajar dulu harus nyobain semuanya. Nah yang melatih nya itu dari pihak penjual”.

Perubahan-perubahan tersebut tentu dengan berbagai konsekuensinya, mengubah rasa sesuai dengan selera pasar, menambah permesinan untuk mencapai efisiensi, mengubah desain kemasan dan banyak lagi. Dampaknya adalah pengetahuan-pengetahuan baru dalam kegiatan usaha terjadi secara *exogenous* dari luar lingkungan usahanya. Hal yang mendasar adalah transfer knowledge mengenai permesinan baru, komposisi rasa dan desain-desain kemasan dalam memenangkan persaingan atau sekedar membuat perusahaannya bertahan. Orang kedua yang menerima pengetahuan-pengetahuan baru adalah pegawai yang sudah lama bekerja (senior) menjadi pilihan pemilik perusahaan untuk dapat meng-*installment* dan mengaplikasikannya. Kondisi ini terjadi alamiah karena pegawai senior dianggap sebagai paling memiliki loyalitas dilain pihak mereka sudah dianggap keluarga sendiri meskipun tidak ada pertalian keluarga.

Pernyataan pada saat wawancara juga tersampaikan dari pemilik UMKM Makanan Kerupuk di Daerah Desa Gegempalan Pak Dedi yang mengatakan bahwa:

“Saya tidak pernah membeda-bedakan pegawai yang senior dan bukan senior, tapi kalau mereka bekerja dengan baik selalu menjadi pilihan teman diskusi, teman ngobrol masalah usaha atau lainnya hanya untuk berbagi ilmu. Tapi kenapa mendahulukan senior, karena dianggap paling dekat dengan pegawai dan menjadi teladan bagi juniornya. Hubungan kekeluargaan dengan pegawai senior itu terjalin karena mereka yang berjasa atas asal usul usaha yang dirintis. Jadi....gimana ya, kita sudah semacam tahu sama tahu”.

Hal ini tak terbantahkan dalam pengelolaan perusahaan yang tradisional seperti UMKM di Kabupaten Ciamis, dapat terjadi pula di UMKM di lokasi lain. jika dilihat kemajuan perkembangan akses terhadap internet dapat menjadi sumber-sumber perubahan dan pengetahuan dalam usahanya. Tetapi kebanyakan dari para pengusaha belum memanfaatkan teknologi komunikasi seperti internet untuk inovasi dalam usahanya. Hal ini dikarenakan belenggu mereka pada zona nyaman, usahanya berjalan dengan baik maka perubahan yang dilakukan bersifat insidental dan mendesak saja. Yakni jika terdapat komplain atau feedback yang mengharuskan terjadinya perubahani – perubahan.

Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disintesis pegawai senior menjadi sumber pengetahuan untuk berbagai hal dalam produksi. Telah dipahami bahwa sumber pengetahuan, keteladanan dan perintah datang dari pemilik perusahaan. Sedangkan kewenangan pelaksanaan operasional adalah karyawan senior yang sudah lama bekerja dan patuh terhadap peraturan pemilik usaha. Pengusaha UMKM dan pegawai senior menjadi sumber pengetahuan dan menggerakkan usaha agar berjalan dengan yang diharapkan pengusaha. Di beberapa pengusaha lain, pemilik terkadang terjebak dalam menjalankan rutinitas bisnisnya tanpa ada motivasi untuk melakukan kreativitas bisnisnya untuk bertahan dan bersaing dengan produk lainnya. Ini sangat berbeda dengan era manajemen pada saat ini yang menggunakan dan memanfaatkan IT dan sumber-sumber jejaring sosial sebagai sumber input pengetahuan (Abell, P., Felin, T., & Foss, N. 2008).

4.2.4 Bekerja Sebagai Menunaikan Kewajiban.

Pengamatan diarahkan pada bagaimana inovasi dan motivasi dalam bekerja yang dilakukan oleh UMKM? Pertanyaan ini mencerminkan adanya knowledge transfer secara exogenous dari luar yang diterima oleh pengusaha UMKM serta motivasi dalam bekerja terkait dengan psikologis karena dorongan sesuatu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tidak dapat dipungkiri bahwa kemajuan sistem informasi juga menentukan adanya inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pengusaha.

Sebanyak 31 pengusaha UMKM yang diwawancara mereka dapat informasi penting dari jejaring sosial seperti WhatsApp, Black Berry Messenger teman dan kolega bisnis lah sebenarnya yang menstimulasi rasa ingin tahu mereka terhadap perubahan-perubahan di luar terkait dengan bisnisnya. Sikap ini tentu disangka karena tuntutan perubahan bisnisnya tetapi diluar dugaan bahwa kedudukan sosial lah yang sebenarnya membangkitkan para pengusaha untuk terpaksa melek terhadap IT. Keberadaan jejaring sosial dan apresiasi sosial dari teman dan kolega sangat membantu mereka dalam menelusuri knowledge dalam usahanya. Mereka tidak mau gagap teknologi diantara teman-temannya dan tidak mau kalah pintar diantara teman-temannya.

Sangat mengasankan lagi bahwa mereka memiliki kebanggan jika melakukan share pengetahuan kepada teman dan koleganya hal-hal yang dianggap baru. Tetapi pertanyaan selanjutnya kenapa organisasinya tidak berubah? Ini sangat ironis karena para pengusaha masih berfikir pragmatis terhadap perilaku bisnis yang dijalankannya. Sebagaimana yang

diungkapkan pada sub-bab terdahulu bahwa hal-hal yang dianggap memerlukan pengetahuan tidak terjadi dalam organisasi bisnisnya. Teknologi dianggap biaya mahal, perubahan dianggap belum tentu menghasilkan benefit, disisi lain belunggu usahanya tetap berjalan dengan perkalian transaksi banyak sangat memberikan kenyamanan bagi pengusaha UMKM di Kecamatan Cikoneng.

Hasil wawancara Dengan Pak H. Ahmad pemilik usaha Kerupuk Merk Echo mengungkapkan:

“Bukannya tidak tahu hal-hal baru dalam permesinan, manajemen yang baik, saya juga sering browsing melihat-lihat permesinan yang baru kemudian share ke temen-temen group WhatsApp. Mereka juga menganggap perubahan permesinan makin cepat. Tetapi untuk menggunakannya apakah menguntungkan jika bisnis yang dilakukan hanya retail yang dengan peralatan tradisional juga sudah cukup menguntungkan. Bisa saja pinjam ke Bank tapi suatu saat ada perubahan pasar kurang bagus kita sendiri yang repot dengan angsurannya....mending buat tambahan modal saja”.

Sikap pragmatis ini mungkin dianggap biasa dalam komunitas mereka, karena hal senada juga disampaikan teman group lain yang juga berprofesi sama Pak Ade yang mengatakan :

“Ah...kalau share di group hal-hal yang baru mah itu cuma supaya tidak ketinggalan jaman. Sekarang jamannya internet orang bisa saja membeli permesinan yang baik, meningkatkan kualitas produksi kita, yang penting bagi saya Bu, produk kita halal tidak ada bahan-bahan beracun atau proses produksinya baik, sumbernya baik dan yang paling penting adalah laku di pasaran. Target market kita kan sebenarnya semua lapisan masyarakat dimana setiap makan perlu kerupuk”.

Disisi lain ini juga terbawa pada kinerja pegawai yang bekerja di UMKM, mereka ingin cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan. Jika pekerjaan selesai berarti sudah tuntas kewajiban mereka pada perusahaan. Bekerja untuk menunaikan kewajiban, mungkin ini dianggap sebagai kelemahan dalam menjalankan bisnis karena tidak ada motivasi yang membuat perubahan atau meningkatkan ketrampilan yang membuat perusahaan lebih maju dan memiliki keuntungan.

Berdasarkan pengamatan ternyata kenyataannya berbeda jika posisi kita berada di pihak pekerja/karyawan, hubungan kerja sama dengan pemilik UMKM ada 2 jenis buruh harian dan pekerja dengan gaji bulanan. Bagi yang memiliki gaji bulanan adalah mereka yang memiliki kekerabatan dengan pemiliknya dan memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan sesuai dengan pekerjaan yang dia pegang. Tidak seperti karyawan yang dibayar dengan hubungan sehari-hari dengan manajemen adalah sebuah kemitraan,

jika datang maka akan dibayar dan jika tidak datang kerja tidak mendapat upah. Upah mereka sekitar 80 ribu sampai dengan 100 ribu perhari bergerak dalam mengemas atau membuat bulatan Cilok dan sebagainya. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Halimah yang bekerja dalam packaging makanan ringan Makaroni 50 gram mengatakan:

“Upah saya bekerja membuat packing makanan ringan adalah Rp. 50,00, sehari rata-rata menghasilkan 20 Ball. Satu Ball-nya itu isinya 1000 pcs., Bu. Jadi segitulan upah saya, pernah kurang dari 20 Ball atau lebih. Tapi saya ya kalau sudah 20 Ball ya sudah pulang saja. Tidak lantass nunggu jam pulang. Waktu bekerja sih kalau untuk packing itu jam 10.00 wib sampai dengan jam 15.00 wib”.

Menurut pengakuan Bu Halimah setiap yang bekerja punya target sendiri-sendiri, khusus untuk divisi Packing. Tidak ada yang menarget pekerjaan dan ini komitmen kemitraan antara pengusaha dengan pekerja *packing*. Beliau juga menambahkan bahwa kemitraan ini berjalan cukup lama dan hal yang lumrah untuk pekerja lepas ia bisa mengurus pekerjaan dan rumah tangganya.

“Ibu juga pernah bekerja di tempat lain, ada beberapa sebelum krismon (Krisis Moneter Indonesia tahun 1996-1998) tapi semua sama, yang punya nya tidak mentarget kecuali bagi pekerja yang digaji bulanan. Yaa seperti main aja Bu...Cuma menghasilkan uang, Ibu seneng bekerja disini karena dapat berjumpa teman-teman sambil “ngawangkong” lah (bahasa sunda : berbicara sambil bekerja)”.

Jika demikian maka semua orang akan melakukan hal yang sama secara pragmatis, bekerja untuk membatalkan kewajiban target tertentu. Tapi selama pengamatan dilakukan di 20 UMKM hal menarik meski hanya hubungan kemitraan tapi perusahaan UMKM tidak pernah kehilangan pekerjanya dan mereka "setia" datang setiap hari bekerja yang menunjukkan adanya kekuatan sosial.

4.2.5 Orientasi Terhadap Target Produksi, Bukan Pada Kualitas

Pengamatan kasus dasarnya adalah beberapa UMKM yang melakukan aktivitas bisnis cenderung menurun. Pengusaha yang tergusur oleh persaingan dari kompetitor lain adalah karena nyamanya usaha yang dilakukan sebelumnya tanpa adanya perubahan-perubahan yang dilakukan dalam usahanya. Perubahan-perubahan tersebut dikarenakan rasa, kemasan, dan ketidakmampuan memenuhi permintaan pasar. Akibatnya para ritel dan grosir memasukan barang baru yang kualitasnya sedikit lebih baik dari yang dibuat oleh pengusaha UMKM sebelumnya. Usaha dalam bidang makanan ini sangat rentan sekali dengan persaingan pasar. Inovasi dalam manajemen, permesinan dan produksi diduga kuat

sangat menentukan keberhasilan bisnis makanan ringan. Faktor lain mungkin memiliki efek eksternal namun mereka dipahami dengan baik sehingga mereka terlalu fokus pada target pesanan dan produksi tanpa mengembangkan sistem pemasaran yang efektif. Tidak adanya jaringan atau beberapa kasus terlalu terobsesi dengan mengejar target penjualan karena tingginya permintaan beberapa pemasar.

Dampaknya sangat mudah sekali perusahaan pesaing menabrak perusahaan semacam itu dengan menawarkan beberapa keunggulan seperti kemasan bagus, kualitas produk kelas di atasnya dan selera yang bisa diterima umum.

Berdasarkan wawancara dengan Pak Ibrahim pemilik makanan Cilok di Kecamatan Cimari mengatakan:

“ya kami memproduksi cilok sehari 3 ton tepung tapioka Bu, semuanya itu atas permintaan grosir di daera Jakarta dan Bandung, seperti biasanya saya melakukan produksi setiap hari segitu...pernah suatu waktu grosir menambah eceran di beberapa wilayahnya meminta tambahan 2 Ton Cilok kepada kami, tapi waktu itu belum memiliki mesin ball maker saya menolak dengan alasan tidak ada tenaga kerja lagi yang membantu....selang 2 bulan eh sudah ada yang mengisi produk lain dari Bandung dengan harga yang murah dan daging isianya lebih banyak dari yang kami produksi lama kelamaan grosir mengurangi jumlah tonase yang diminta. Rupanya bisnis kami mulai di geser oleh perusahaan lain”.

Menurut pengakuan Pak Ibrahim kejadian ini tidak akan terduga olehnya karena ternyata bisnis kami harus mampu memuaskan permintaan grosir, pengecer dan konsumennya. Sedikit saja mundur dari permintaan yang diminta grosir berdampak tergantikan oleh perusahaan lain. beliau juga menambahkan:

“kalau sekarang saya coba telusuri kesalahan yang dibuat, coba memperbaiki rasa, banyak berinteraksi dengan pelanggan-pelanggan cilok di Bandung akhirnya dapat formula rasa yang pas yang diminta pelanggan. Kemudian juga penyediaan mesin melatih para pegawai dan sekarang sudah nampak geliatnya kembali tapi dengan Grosir yang berbeda dan produk kami mampu bersaing di pasaran”.

Hal ini menyiratkan orientasi pada permintaan tanpa memperhatikan kualitas produk dalam sekejap mengubah usaha makanan ringan menjadi mengkhawatirkan. Tidak mengindahkan permintaan juga menjadi salah karena akan tergeser produk lain yang siap menggantikan pesaingnya secara berangsur-angsur. Hanya pengusaha yang adaptif-lah yang akan memenangkan persaingan mau mengubah manajemen, peralatan dan produksinya yang dapat bertahan atau memenangkan persaingan.

4.3 *Process of knowledge transfer*

4.3.1 *Pemilik dan pekerja yang telah lama menjadi sumber pengetahuan*

Seluruh karyawan dalam keseluruhan proses, pada dasarnya pemiliknya adalah seorang guru dalam menjalankan usaha. Pekerja yang telah lama bekerja adalah sebagai kaki tangan pemilik dalam memberikan pengetahuan kepada karyawan. Proses pengalihan pengetahuan tidak terpaku pada kondisi dan waktu yang telah ditentukan. Situasional sangat fleksibel sehingga menjadi kekuatan pemersatu antara pengetahuan diam-diam dan eksplisit. Hal demikian terungkap dalam wawancara dengan Bapak Umar salah satu pekerja yang telah 13 tahun meenjadi pegawai kerupuk di daerah Cikoneng :

“Yang paling mengesankan bagi saya yang sudah bekerja di Pabrik kerupuk ini adalah rasa Bu...saya sudah bekerja di pabrik lain sebelumnya tetapi kalau rasa pabrik tempat kerja ini paling baik. Adonannya tidak pernah gagal, artinya jumlah bahan baku dengan kerupuk kering yang dihasilkan sesuai dengan perkiraan, disamping itu juga rasa dapat diterima oleh sejumlah pelanggan yang ada di Jakarta, Sumatera dan Surabaya. Dari masa ke masa sejak saya bekerja rasanya tidak berubah sama-sama enak, seolah-olah tahu takaran yang seharusnya meskipun kami sering berganti bahan baku seperti garam, bumbu penyedap dan tepung tapioka disaat harga bahan melonjak. Jadi seperti punya resep dan pengetahuan yang baik pemilik dan pekerja pembuat adonan. Hal ini yang mereka bagikan, tetapi kami tetap saja tidak bisa meniru keahlian mereka.”

Hal ini menandakan bahwa telah terjadi pengetahuan tacit dan diimplementasikan menjadi pengetahuan eksplisit yang dilakukan oleh pelaku usaha dalam memenangkan persaingan mereka dengan pesaing-pesaingnya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka menunjuk orang-orang yang tepat dalam menggunakan pengetahuan tacitnya dalam usaha kerupuk. Beberapa pegawai tetntunya diajarkan bagaimana cara pemilik dan pekerja senior mengatasi berbagai masalah dalam produksi seperti mengganti jenis bumbu yang biasa dengan bumbu lainnya untuk mengatasi lonjakan dan efisiensi bahan yang mahal di pasaran. Tetapi sisi lain pengetahuan tacitnya terkadang tidak bisa ditiru oleh pegawainya sendiri meskipun tidak satupun bahan yang dirahasiakan. Ini menandakan juga adanya talenta dalam kuliner yang dimiliki oleh pekerja senior dan pengusaha.

4.3.2 *Pengalaman Sebagai Pengetahuan*

Kata-kata ini biasa kita dengar bagaimana cara mentransfer pengetahuan diam dan terhubung dengan eksplisit. Proses transfer pengetahuan yang dilakukan oleh UMKM di Kabupaten Cikoneng sebagian besar melakukan rekrutmen dengan perjanjian tidak tertulis. Mereka yang menjadi karyawan adalah mitra dan tidak terikat untuk bekerja setiap hari karena akan dibayar per hari. Berdasarkan pengamatan terhadap pola dan bentuk yang sama yang diperuntukkan bagi karyawan baru adalah pengenalan lingkungan, peralatan, mesin dan persyaratan yang dilakukan dalam bisnis saat melakukan pekerjaan yang dipandu oleh tenaga kerja senior. Kombinasi antara explicit dan tacit dapat dengan mudah dieksternalisasi dalam aktivitas kerja. Tidak ada waktu lain yang diterapkan dalam meningkatkan pengetahuan mereka selama bekerja.

4.3.3 *Ngawangkong (Sunda: Ngobrol Sambil Bekerja) Sebagai Knowledge Transfer.*

Salah satu tradisi lokal selama bekerja adalah 'Ngawangkong', yaitu ngobrol saat bekerja di tempat orang lain adalah teman, senior dan bahkan pemilik yang rutin menjalankan pekerjaan. Di negara bagian barat aktivitas ini menghabiskan waktu, tapi seperti yang diamati dalam pekerjaan, proses ini menjadi kekuatan dalam melakukan pekerjaan untuk karyawan dan juga pemiliknya. Hal ini bisa dipahami jika tidak berbicara dalam pekerjaan, atau hanya mendengarkan musik, seolah ada sesuatu yang hilang dalam dirinya dan bagaimanapun pekerjaan menjadi terhambat karena "Ngawangkong" memberi semangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Ngawangkong seperti memiliki kekuatan termasuk meningkatkan kecakapan hidup karyawan dan meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan pembahasan pendekatan yang diambil dalam penyusunan konsep model adalah sebagai berikut:

1. Fakta bahwa pemilik perusahaan sebagai pemrakarsa proses produksi, memiliki pengalaman karena sebagai pekerja di perusahaan lain sebelum memulai bisnis sehingga mengendalikan keseluruhan proses dalam menjalankan bisnis. Fakta menunjukkan bahwa ada hubungan antara proses lerning yang dilakukan oleh UMKM dengan kecenderungan proses transfer pengetahuan tradisional. Dalam

transfer knowledge dan IC pemilik perusahaan harus menjadi orang yang visioner sehingga menjalankan modelnya benar dilakukan oleh pemilik perusahaan.

2. Seorang pekerja adalah hubungan kemitraan yang tidak terkait oleh perusahaan, jadi proses learning harus bersifat genetik tanpa mengikat pekerja.
3. Konduksi dan induksi antar pekerja, pekerja yang telah membuat kesalahan adalah pekerja yang beruntung karena mereka akan mendapatkan pengetahuan yang jelas dan terperinci daripada pekerja yang taat yang bekerja tanpa masalah. Ini adalah kontradiksi jika di perusahaan besar atau multinasional, pekerja yang melakukan kesalahan adalah pekerja yang tidak belajar. Sebenarnya, kekuatan sosial dan peraturan yang tidak mengikat tidak menyediakan ruang untuk kesetaraan transfer pengetahuan. Ini menjadi insentif bagi orang yang melakukan kesalahan, karena mendapat banyak pendampingan dari manula untuk tidak melakukan kesalahan.

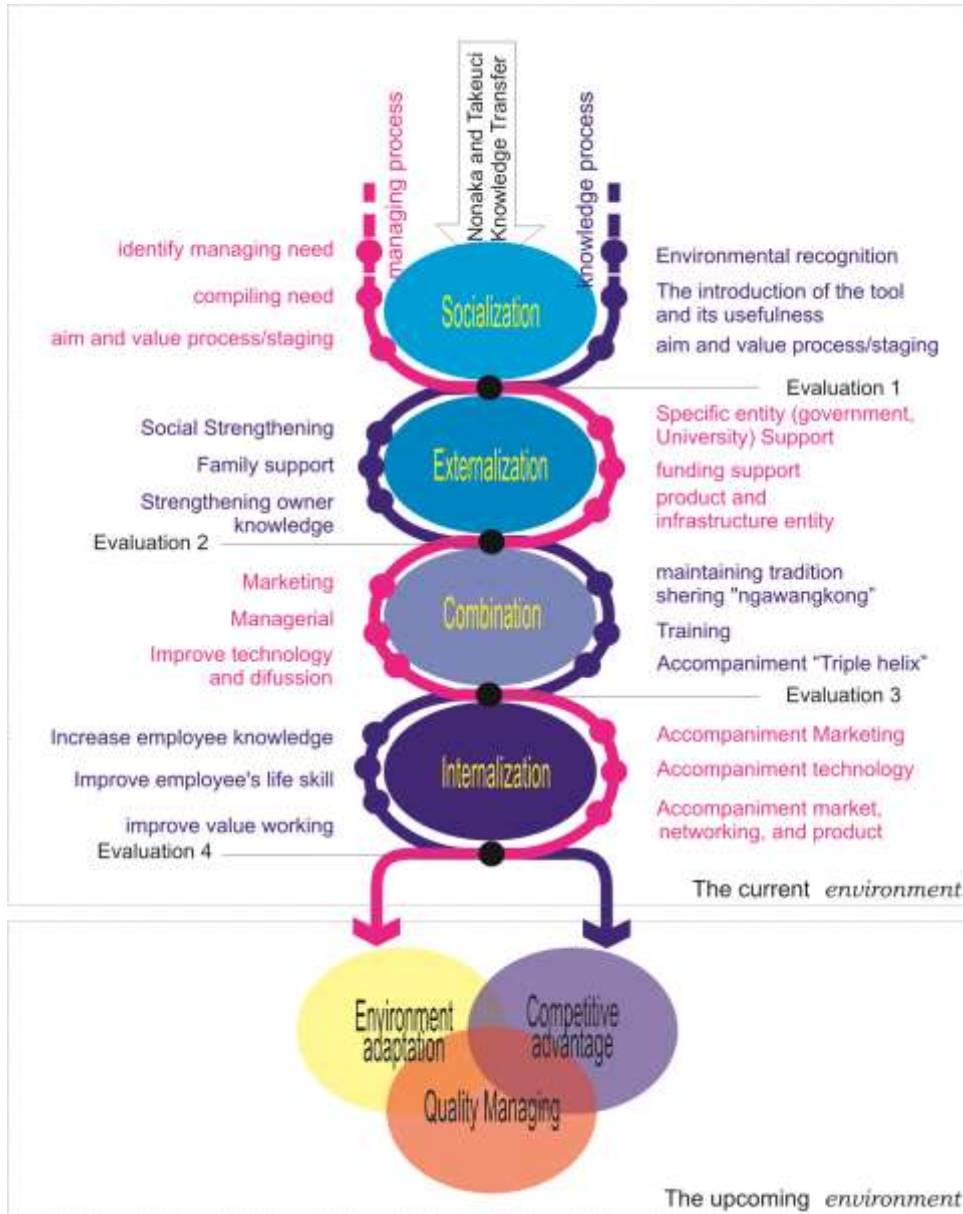
4.4 Model Generik

Model yang dibangun adalah mengikuti model dasar transformasi pengetahuan Nonaka (1991), Nonaka dan Takeuchi (1995) sebagai bagian dari siklus dan bukan tahapan dalam proses pengelolaannya. Perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan, oleh karena itu pentahapan disesuaikan dengan lingkungan yang ditemui dalam menjalankan usaha. Model yang dibangun memiliki dua sisi: proses pengelolaan dan proses pengetahuan, mulai dari tahap perencanaan, pendahuluan, kenaikan modal dan tahap pematangan. Namun, model ini masih umum dan memerlukan pengujian dalam pelaksanaannya seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.3.

Terkait erat dengan mekanisme pemantauan inovasi dan yang sama pentingnya adalah prosedur untuk memperbarui kompetensi ilmiah dan basis data peralatan yang ada di masing-masing lembaga transfer pengetahuan. Meskipun saat ini tidak ada pusat atau kantor yang mengembangkan prosedur formal untuk memperbarui basis data ini, namun sebaiknya direkomendasikan di masa depan. Prosedur ini harus terkait erat dengan mekanisme yang diterapkan untuk memantau perkembangan ilmiah dan hasil penelitian terbaru karena mekanisme ini akan menjadi sumber informasi yang dimasukkan ke dalam basis data; Selain itu, prosedur ini harus menentukan siapa yang memasukkan dan memperbarui informasi di basis data (ilmuwan atau lembaga transfer pengetahuan),

bagaimana informasi ini diverifikasi dan disetujui serta seberapa sering beberapa pemeriksaan pemantauan harus dilakukan.

Selain itu, walaupun membangun rutinitas transfer pengetahuan baru dengan pusat transfer pengetahuan dan kantor sebagai mitra tetap dalam proses ini akan memakan waktu lama, beberapa upaya harus dilakukan untuk mempercepat pengembangan rutinitas ini. Tentu saja, tidak perlu melibatkan pusat transfer pengetahuan dan kantor di semua proyek transfer pengetahuan terutama jika kecil dan terhubung hanya dengan menyediakan beberapa layanan konsultasi. Oleh karena itu, menginformasikan kepada pusat dan kantor tentang semua kasus transfer pengetahuan mungkin terbukti bermanfaat karena: 1) semua data tentang aktivitas transfer pengetahuan akan dicatat dan disimpan di satu tempat; 2) kontak yang mapan dapat digunakan untuk proyek kolaborasi lainnya; 3) layanan yang disediakan dapat digunakan sebagai referensi untuk memulai proyek transfer pengetahuan baru.



Gambar 4.4 Fig. 1 Generic Model Knowledge Transfer Through Continuous Improvement

Setelah itu diserahkan kepada manufaktur untuk menemukan cara menghasilkan produk secara efisien. Akhirnya, pemasaran dan penjualan mempromosikan produk tersebut kepada calon konsumen. (Trott, 2008: 22) Atau seperti dalam model tarik pasar dimana inovasi dipandang sebagai proses yang membutuhkan pelanggan, inisiator untuk inovasi adalah pemasaran yang menghasilkan gagasan baru dalam kerjasama yang erat dengan pelanggan. Gagasan ini, pada gilirannya, disampaikan ke Litbang untuk disain dan rekayasa dan kemudian diproduksi untuk produksi. (ibid) Namun, dalam kasus transfer pengetahuan, model tarik pasar dapat memiliki lebih dari satu pemrakarsa - selain

pemasaran, juga dapat menjadi unit manufaktur perusahaan dan bahkan manajemen jika beberapa proses manufaktur atau proses lainnya perlu ditingkatkan; R & D dalam hal ini akan menjadi ilmuwan di UMKM. Bagaimanapun, meskipun model linier memiliki cukup banyak kekurangan ketika harus menjelaskan driver inovasi saat ini, mereka dengan jelas menjelaskan inisiasi transfer pengetahuan dalam tesis ini - insentif dapat datang baik dari UMKM atau bisnis.

Jika perusahaan memulai kolaborasi di sana 2 skenario mungkin dilakukan: 1) perusahaan memiliki persyaratan atau masalah tertentu - mereka perlu memperbaiki sesuatu, mengembangkan, atau mengenalkan teknologi baru atau memasuki pasar baru; 2) perusahaan memiliki gagasan baru dan mereka menginginkan ilmuwan / ilmuwan mengembangkannya. Dalam skenario pertama ketika persyaratan dari sisi bisnis jelas, pusat transfer pengetahuan / kantor dapat mulai mencari mitra kolaborasi di universitas. Namun demikian, ada beberapa situasi ketika beberapa solusi dapat diberikan pada masalah bisnis yang ada. Kemudian solusi ini didiskusikan dengan perusahaan dan, berdasarkan keputusan mereka, mitra kolaborasi dipilih, atau solusi untuk masalah dikembangkan dengan mengeksplorasi semua kemungkinan solusi dalam sebuah proyek bersama. Skenario kedua yang melibatkan pengembangan gagasan baru lebih langka dan lebih rumit; Terkadang dalam situasi ini, institusi transfer pengetahuan perlu membantu perusahaan merumuskan gagasan tersebut secara lebih tepat, untuk menentukan persyaratan atau arah pengembangan lebih lanjut kepada para ilmuwan. Karena kasus-kasus ini biasanya mencakup tingkat kebaruan dan ketidakpastian perusahaan yang tinggi tidak ingin berbagi informasi yang diperlukan untuk perkembangan lebih lanjut, dan ini juga membuat kasus ini lebih sulit dan kompleks.

Bila persyaratan dari sisi bisnis telah ditentukan langkah selanjutnya adalah menemukan ilmuwan atau sekelompok ilmuwan yang bisa membantu perusahaan. Jika accompany membutuhkan jasa konsultasi atau beberapa bantuan khusus dari universitas, persyaratannya cukup spesifik karena ada pilihan ilmuwan yang terbatas yang dapat memberikan bantuan. Mereka biasanya dikenal oleh institusi transfer pengetahuan karena kolaborasi atau kontak sebelumnya. Cara lain untuk menemukan spesialis yang diperlukan untuk proyek adalah melalui kompetensi ilmiah dan basis data penelitian. Selain kriteria formal seperti latar belakang, kompetensi, keterampilan, dan sebagainya. Beberapa faktor informal juga dipertimbangkan saat memilih mitra kolaborasi untuk bisnis mis. motivasi

dan kesediaan ilmuwan untuk terlibat dalam proyek transfer pengetahuan, keterampilan komunikasi, dan lain-lain. Meskipun ini sepertinya faktor kecil dalam pengembangan pengetahuan dan transfer, mereka dapat menjadi faktor kunci keberhasilan dalam proses kerja sama aktual. Apalagi saat memilih ahli dari perguruan tinggi, beban kerja, kemampuan dan waktu mereka untuk terlibat dalam proyek baru juga diperhitungkan; dan ini adalah fakta yang diketahui bahwa ahli terkenal di lapangan biasanya adalah yang tersibuk sehingga beberapa solusi untuk menyeimbangkan iklan dan ketersediaannya diperlukan.

Namun demikian, dalam situasi ketika para ilmuwan memulai proses transfer pengetahuan dan pusat-pusat transfer pengetahuan / kantor yang terlibat, tugas utama dari lembaga pengetahuan, pertama-tama, mencakup evaluasi potensi gagasan spesifik, pengembangan atau hasil penelitian. Kemudian mereka membantu menyiapkan proposal transfer pengetahuan dan "menerjemahkan" pesan yang dapat ditransfer serta dengan menangani berbagai tugas administratif.

Setelah persiapan proposal pengalihan pengetahuan, mitra kolaborasi yang mungkin dicari dalam sektor bisnis. Kriteria utama untuk memilih perusahaan untuk transfer pengetahuan melibatkan industri yang diperlukan (karena pasar kecil Kabupaten Ciamis terdapat sejumlah industri dan perusahaan yang beroperasi dalam masing-masing), pendapat para ahli mengenai perusahaan dan operasinya serta reputasi perusahaan. Untuk membawa ilmuwan / bersama dengan perusahaan terpilih / beberapa mekanisme yang digunakan: seperti yang telah disebutkan sebelumnya, konferensi; spesifik seminar antara ilmuwan / perusahaan dan perusahaan; pertemuan pertukaran kontak saat ilmuwan / -s dengan ide proyek dan beberapa perusahaan yang mungkin tertarik untuk berpartisipasi dalam kolaborasi; pameran; media; menghubungi individuals tertentu (tapi itu kasus yang sangat jarang terjadi); acara berbeda Ketika mendekati perusahaan yang mendekat untuk menjalin kontak dan mengenalkannya dengan gagasan baru, lembaga transfer pengetahuan mencoba mendekati departemen yang secara langsung menangani masalah ini, selain itu di perusahaan kecil dan menengah biasanya manajemen didekatkan sementara pada umumnya. departemen R & D perusahaan dihubungi.

BAB V. SIMPULAN

Hasil penelitian ini adalah kunci bagi pengusaha UKM yang ingin melakukan perbaikan terhadap perusahaan mereka agar lebih adaptif terhadap perubahan. Perubahan ini bukan hanya tentang perubahan manajerial namun harus diikuti dengan perubahan dan penyempurnaan transfer pengetahuan. Pengusaha dan pekerja senior harus menjadi guru, motivator visioner. Diakui bahwa baik pekerja UKM maupun pemilik usaha perlu meningkatkan keterampilan mereka sesuai dengan perkembangan bisnis UKM. Kegiatan tradisional yang memiliki nilai dalam melakukan perbaikan terus menerus dan transfer pengetahuan tidak perlu dihilangkan namun menjadi pendorong penting seiring dengan perubahan bisnis modern.

Demikian juga, analisis sektor membantu mengidentifikasi area perbaikan lainnya: saat ini cukup banyak kegiatan yang bertujuan untuk memotivasi universitas agar terlibat dalam proses transfer pengetahuan telah didefinisikan dan sedang diimplementasikan, namun hampir tidak ada mekanisme dukungan yang ditujukan untuk memotivasi bisnis untuk terlibat dalam proses yang sama. Karena pemerintah telah menetapkan peningkatan kerjasama antara universitas dan bisnis sebagai elemen penting untuk mencapai tujuan ekonomi berbasis pengetahuan, mereka juga harus menyadari bahwa ada 2 pihak yang terlibat dalam proses tersebut dan keduanya harus termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses ini. Yang terakhir namun tidak kalah pentingnya, analisis proses transfer pengetahuan aktual antara lembaga yang menjadi sumber pengetahuan dan bisnis dilakukan berdasarkan informasi yang dikumpulkan selama wawancara. Berdasarkan kerangka teoretis yang telah ditetapkan, analisis ini mencakup beberapa bidang: 1) pusat transfer pengetahuan dan operasinya; 2) inisiasi proses transfer pengetahuan; 3) proses transfer pengetahuan aktual termasuk kesepakatan, mekanisme pendanaan dll; 4) hambatan dan fasilitator dalam prosesnya. Dalam tahap tesis ini penulis mengembangkan model transfer pengetahuan teoritis serta mengidentifikasi permasalahan utama dan tantangan dalam masing-masing wilayah dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489–502. <https://doi.org/10.1002/mde.1413>
- Ahonen, J. J., Savolainen, P., Merikoski, H., & Nevalainen, J. (2015). Reported project management effort, project size, and contract type. *Journal of Systems and Software*, 109, 205–213. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.08.008>
- Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2(2), 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.06.001>
- Carrasco, M. A., & Bilal, U. (2016). A sign of the times: To have or to be? Social capital or social cohesion? *Social Science & Medicine*, 159, 127–131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.05.012>
- Carrillo Álvarez, E., & Riera Romani, J. (2017). Measuring social capital: further insights. *Gaceta Sanitaria*, 31(1), 57–61. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.09.002>
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- Davenport & Prusak, (1998), *Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Depdiknas (2001), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ketiga, Balai Pustaka, Jakarta.
- Duan, Yanqing., Wanyan Nie., Elayne Coakes. (2010), *Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer*, Information and Management Journal . Vol. 47, pp. 356 – 363
- Garvin D.A. (1993), *Building a learning organization*, Harvard Business Review, July-August, pp. 78-91.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goetsch dan Davis, (2000), *Quality Management*, Prentice-Hall, Inc.
- Goetsch, L. dan Davis, B., (1997), *Introduction to Total Quality Management*, Prentice-Hall, Inc.
- Goh, Swee C. (2002), *Managing effective knowledge transfer : An integrative framework and some practice implication*, Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No.1, pp. 23 – 30.
- Herlina, E. (2011), Rekrutmen Sebagai Suatu Lingkup Kegiatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Jurnal Pemasaran dan Sumberdaya Manusia Program Magister Manajemen Universitas Galuh Ciamis Vol. 13 No.1 Januari 2011 pp 29-42.
- Herlina, E. (2014), Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil Dan Mikro Dengan Usaha Besar Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis, Jurnal Ekologi Program Studi Manajemen Universitas Galuh Ciamis Vol 1 No 1 pp 71-81.
- Herlina, E. Dan Mulyatini, N., (2015), Model *Continuous Improvement* pada UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis (Elin Herlina dan Nurdiana Mulyatini).

- Jurnal Ekologi Program Studi Manajemen Universitas Galuh Ciamis Vol 2 No 2 pp 91-109.
- Hardjono, T.W., S. Ten Have, dan W.D. Ten Have, (1996), *The European Way to Excellence*, Directorate-General III Industry, European Commission.
- Imai, M. (1986), *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York.
- Imai, M. (1997), *Gemba Kaizen: A Common Sense, Low Cost Approach to Management*, Quality Press, Milwaukee.
- Irawati, Dessy. (2006), *Understanding the Triple Helix Model from the Perspective of the Developing country: A Demand or a Challenge for Indonesian case Study?*, Business School. Newcastle University.
- Irianto, D., (2005), *Quality Management Implementation (A Multiple Case Study in Indonesian Manufacturing Firms)*, Ph.D Dissertation, Universiteit Twente, Enschede.
- Iuliana, Ciochin., Manole Daniel Sorin., Decusear Rzvan. (2006), *The Competitive Advantages Of Small And Medium Enterprises*, Faculty of Management Marketing in Business Affaires. University Pitesti.
- Javakhadze, D., Ferris, S. P., & French, D. W. (2016). Social capital, investments, and external financing. *Journal of Corporate Finance*, 37, 38–55. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.12.001>
- Jennings, C., & Sanchez-Pages, S. (2017). Social capital, conflict and welfare. *Journal of Development Economics*, 124, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.09.005>
- Kang, J., & Hustvedt, G. (2014). Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 253–265. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1916-7>
- Liao, Shu–Hsien dan Ta–Chien Hu. (2007), *Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty : An empirical study of The Taiwan semiconductor industry*, Technovation, Vol.27, pp. 402 – 411.
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S.,(2004) *Integrating Quality Management Practices With Knowledge Creation Processes*, *Journal of Operations Management*, Vol 22, pp 589–607.
- Mahastanti, L. A., Nugrahanti, Y. W., & Hartini, S. (2015). Keunggulan Kompetitif Melalui Proses Inovasi Menggunakan Pendekatan Knowledge Management (Studi Pada Pengusaha Kerupuk Tuntang Kab . Semarang). In *4th Economics & Business Research Festival 2015* (pp. 978–979). Semarang: Universitas Kristen Satya Wacana.
- Molina, LM., Javier Llorens–Montes., Antonia Ruiz–Moreno. (2007), *Relationship Between Quality Management Practices And Knowledge Transfer*, *Journal of Operation Management* , Vol. 25, pp. 682 – 701.
- Nonaka, I. (1991), *The Knowledge-Creating Company*, *Harvard Business Review*, Vol. 69, pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1998), Self-renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Strategy, *Human Resource Management (1986-1998)*; Spring 1988; 27, pp. 45.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. dan Toyama, R., (2003), The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave Macmillan Ltd.

- Nonaka, I., Toyama, R., dan Konno, N. (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, Vol.33, 5–34.
- Nonaka, I., Toyama, R., dan Nagata, A. (2000), A Firm As Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of Firm, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, No. 1, pp 1-20.
- Nurdiana, M., dan Herlina, E., (2014) *Pemetaan Karakteristik Dan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil Dan Mikro Dengan Usaha Besar Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis*, Jurnal Cakrawala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Galuh Ciamis, Vol. IV No. 04 Maret 2014 Pp185-194.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Rijnders S. (2002), *Four Routes to Continuous Improvement: An Empirical Process Typology of CI Implementation Processes*, Twente University Press.
- Rijnders S., Broer H.(2004), *A Typology of Continuous Improvement Implementation Processes, Knowledge and Process Management*, Vol 11, No. 4, pp. 283-296.
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2017). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, in press, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006>
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management*, Kogan Page, New York,
- Sugandhavanija, P., Sukruedee sukchai., Nipon Ketjoy, sakol Klongboonjit. (2010), *Determination of effective university–industry joint research for photovoltaic technology transfer (UIJRPTT) in Thailand*, Renewable Energi, Vol. 36, pp. 600 - 067.
- Terziovski, M., Howell, A., Sohal, A, and Morrison, M., (2000), *Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis. The Learning Organization*, Vol. 7. Number 1.pp. 23-31., MCB University Press.
- Yin, R.K., (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.
- Zhang, Y., Zhou, X., & Lei, W. (2017). Social Capital and Its Contingent Value in Poverty Reduction: Evidence from Western China. *World Development*, 93, 350–361. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.12.034>

LAMPIRAN

- Lampiran 1 Foto Kegiatan UMKM
- Lampiran 2 Foto Ruang Produksi
- Lampiran 3 Foto Ruang Pengemasan dan Penyimpanan
- Lampiran 4 Susunan Organisasi Tim Penelitian dan Pembagian Tugas
- Lampiran 5 Biodata Ketua dan Anggota
- Lampiran 6 Evaluasi Capaian Luaran Penelitian
- Lampiran 7 Surat Keterangan Penerbitan Jurnal

Lampiran 1 Foto Kegiatan UMKM





Lampiran 2 Foto Ruang Produksi





Lampiran 3 Foto Ruang Pengemasan dan Penyimpanan

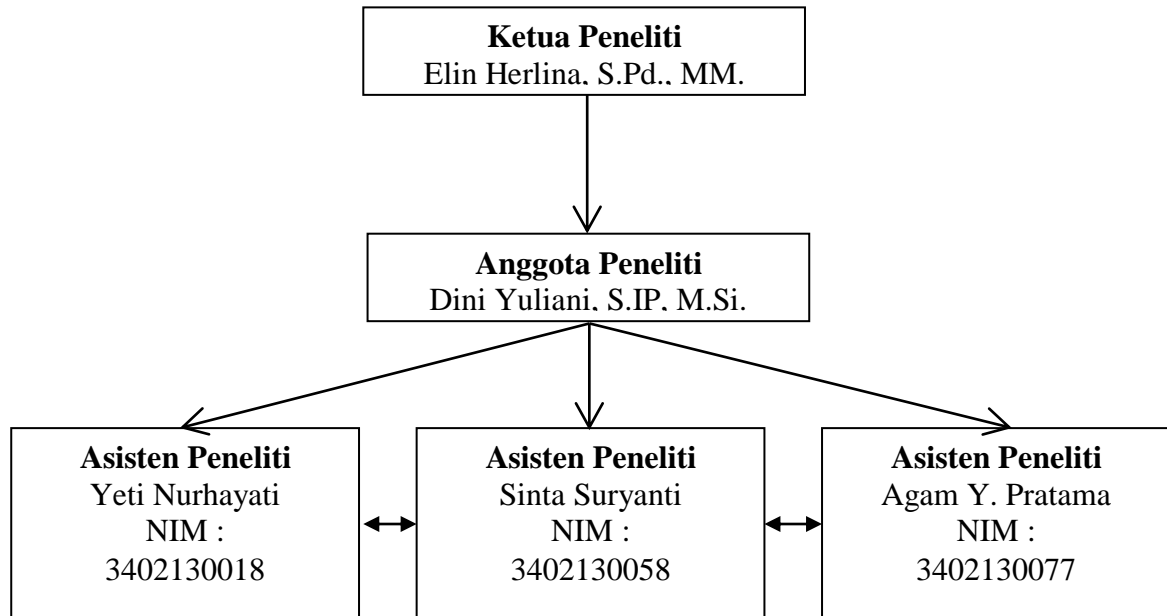




Lampiran 4. Susunan organisasi tim peneliti dan pembagian tugas

NO	NAMA/NIDN	INSTANSI ASAL	BIDANG ILMU	ALOKASI WAKTU PENELITIAN	TUGAS DALAM PENELITIAN
1	Elin Herlina, S.Pd., MM. / 0420057704	Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh	Manajemen	7 Jam/ Minggu	<p>Ketua Peneliti bertugas menjabarkan ruang lingkup kegiatan ke dalam langkah-langkah operasional sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, mengkoordinir dan memberi petunjuk kepada anggota, serta bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan semua proses yang dilakukan selama penelitian berlangsung.</p> <p>Keua Peneliti bertanggung jawab dalam:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Memimpin dan mengkoordinasikan tim pelaksana penelitian. ■ Menjabarkan dan mendefinisikan ruang lingkup kegiatan dan materi yang akan di kerjakan dalam penelitian. ■ Merumuskan rencana dan program kerja rinci pelaksanaan pekerjaan serta mendistribusikannya kepada Anggota Peneliti dan Assisten Peneliti sesuai dengan bidang keahliannya. ■ Melakukan pemantauan terhadap semua pelaksanaan pekerjaan baik di studio maupun di lapangan sehingga kemajuan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. ■ Memimpin tim pelaksana dalam setiap diskusi baik internal maupun dengan pemerintah daerah setempat. ■ Melakukan survai lapangan dan pengumpulan data. ■ Menyusun naskah akademik untuk diterbitkan dan diseminarkan di forum nasional maupun Internasional. ■ Merancang dan menentukan model terpilih bersama-sama dengan anggota peneliti.
2	Dini Yuliani, S.IP., M.Si. / 0416018006	Program Studi Ilmu Pemerintahan FISI P Universitas Galuh	Manajemen Pemerintahan Desa	6 Jam/ Minggu	<p>Berikut merupakan tugas dan kewajiban anggota peneliti dalam melaksanakan penelitian adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membantu ketua peneliti dan bekerja sama dengan anggota tim lainnya dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan keahlian dalam bidang manajemen. ■ Bersama anggota peneliti lain menyusun metoda analisis, rencana kerja dan kerangka laporan. ■ Melakukan survai dan pengumpulan data. ■ Melakukan analisis dalam dalam bidang manajemen. ■ Merumuskan kesimpulan dan rekomendasi hasil penelitian sesuai dengan bidang hukum dan manajemen pemerintahan ■ Menyusun naskah akademik untuk diterbitkan dan diseminarkan di forum nasional maupun Internasional dan Bahan Ajar.

Bagan Organisasi Penelitian



Note :

- Terdapat 3 orang pelibatan mahasiswa dalam penelitian, mahasiswa yang bersangkutan adalah mahasiswa yang akan menyusun skripsi pada semester ganjil serta mengembangkan penelitian manajemen kualitas.
- Honor untuk ke-3 mahasiswa tersebut adalah menggunakan RAPB Program Studi Manajemen

Lampiran 5. Biodata ketua dan anggota

BIODATA PENELITI (Ketua Peneliti)

1. Identitas Peneliti

Nama : ELIN HERLINA, S.PD., MM.
NIP/NIDN : 03. 311 277 00 81/0420057704
Tempat dan Tanggal Lahir : CIAMIS, 20 MEI 1977
Jenis Kelamin : PEREMPUAN
Pendidikan Tertinggi : S-2
Pangkat/Golongan Ruang/TMT : Penata Muda/III-B/01 April 2008
Jabatan Fungsional/TMT : Asisten Ahli
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Ekonomi Manajemen
Unit Kerja : Fakultas Ekonomi Universitas Galuh
Alamat Kantor : Jl. R.E. Martadinata No. 150 Ciamis
Alamat : Jl. Rancawiru No. 205D RT.02 RW. 12
Desa petir Hilir Kecamatan baregbeg
Ciamis 46251
No Telepon Kantor : (0265) 772 060
No Telepon/email : 085723991814/mrs.elinherlina@gmail.com

2. Riwayat Pendidikan :

NO	STRATA	NAMA PT	GELAR	TAHUN LULUS	BIDANG STUDI
1	S1	UPI Bandung	S.Pd	2000	Pendidikan Kimia
2	S2	Universitas Galuh Ciamis	M.M.	2005	Manajemen Sumberdaya Manusia

3. Award/Penghargaan

NO.	TAHUN	PENGHARGAAN
1	1998	Penghargaan Mahasiswa Terbaik dan Penerima Beasiswa PT. Gudang Garam Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung
2.	2006	Penghargaan IPK Tertinggi Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis

4. Pengalaman Pekerjaan

NO.	INSTITUSI	JABATAN	PERIODE
	UNIGAL Ciamis	Staff Keuangan (administrasi) Fakultas Ekonomi Universitas Galuh	2000 – 2003
	UNIGAL Ciamis	Kasubag Keuangan (administrasi) Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis	2003-2007
	UNIGAL Ciamis	Dosen Fakultas Ekonomi	2008 – Sekarang

5. Pengalaman Penelitian

NO	JUDUL	PEMBERI DANA	TAHUN
1.	Karakteristik Kerja, Iklim Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Dahana (Persero) Tasikmalaya	Fakultas Ekonomi Universitas Galuh	2007
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Pelatihan Manajemen Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Tasikmalaya)	Fakultas Ekonomi Universitas Galuh	2008
3.	Elin Herlina Rekrutmen Sebagai Suatu Lingkup Kegiatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	Fakultas Ekonomi Universitas Galuh	2011
4.	Deden Syarifudin, Elin Herlina Analisis Kemandirian Kinerja Kewilayahan Garut Selatan Menjadi Daerah Otonomi Baru (DOB) : Studi Pemekaran Daerah Garut Selatan di Kabupaten Garut	Fakultas Ekonomi Universitas Galuh	2011
5.	Nurdiana Mulyatini Dan Elin Herlina Pemetaan Karakteristik Dan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil Dan Mikro Dengan Usaha Besar Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis	Ditjen Pendidikan Tinggi Tahun Anggaran 2013	2013

6. Publikasi

NO.	TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VOLUME/ NOMOR	NAMA JURNAL
1.	2011	Elin Herlina Rekrutmen Sebagai Suatu Lingkup Kegiatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	Januari 2011 Volume 13 Nomor 1	Jurnal Pemasaran dan Sumberdaya Manusia ISSN : 1411-8661, Program Pascasarjana Universitas Galuh, Hal 29-42
2.	2011	Deden Syarifudin, Elin Herlina Analisis Kemandirian Kinerja Kewilayahan Garut Selatan Menjadi Daerah Otonomi Baru (DOB) : Studi Pemekaran Daerah Garut	Mei 2011 Volume 13 Nomor 2	Jurnal Pemasaran dan Sumberdaya Manusia “ ISSN : 1411-8661 Program Pascasarjana Universitas Galuh. Halaman 34-46

		Pemekaran Daerah Garut Selatan di Kabupaten Garut		
3.	2014	Nurdiana Mulyatini Dan Elin Herlina Pemetaan Karakteristik Dan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil Dan Mikro Dengan Usaha Besar Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis	Maret 2014 Volume IV Nomor 04	Jurnal Cakrawala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Galuh No ISSN : 2086-8111 dapat dilihat pada alamat URL berikut http://www.unigal.ac.id
4.	2014	Elin Herlina Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil Dan Mikro Dengan Usaha Besar Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis	Bulan April 2014 Volume 1, Nomor 1	Jurnal Ekologi ilmu manajemen Nomor ISSN : 2355-6099 yang di terbitkan oleh Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis
5.	2015	Elin Herlina dan Nurdiana Mulyatini Model <i>Continuous Improvement</i> pada UMKM di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis	Bulan Oktober 2015 Volume 2, Nomor 2	Jurnal Ekologi ilmu manajemen terbit Nomor ISSN : 2355-6099 yang di terbitkan oleh Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis.

Semua data yang diisi dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima resikoanya.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi syarat penelitian Hibah Dosen Pemula Dit Litabmas Dikti.

Ciamis, 27 Mei 2016
Hormat Saya,

Elin Herlina, S.Pd., MM.

BIODATA PENELITI (Anggota Peneliti)

I. IDENTITAS DIRI

1.1	Nama Lengkap	:	Dini Yuliani, S.IP., M.Si.
1.2	Jabatan Fungsional	:	Tenaga Pengajar/ III b Penata Muda Tk. I
1.3	NIDN	:	0416018006
1.4	Tempat dan Tanggal Lahir	:	Ciamis, 16 januari 1980
1.5	Alamat Rumah	:	Jl. Rancawiru No. 205 C, RT. 02 RW. 07 Dsn. Pasirkadu Desa Petirhilir Kecamatan Baregbeg Kabupaten Ciamis. 46251.
1.6	Nomor Telepon	:	-
1.7	Nomor Hand Phone	:	085723791515
1.8	Alamat Kantor	:	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh Ciamis Jl. RE. Martadinata No. 150 Ciamis 46251
1.9	Nomor Telepon/Fax	:	0265-776790
1.10	Alamat e-mail	:	diniyuliani@gmail.com
1.11	Lulusan yang telah dihasilkan	:	-
1.12	Mata Kuliah yang diampu	:	1. Kewarganegaraan (2 SKS)
			2. Pemerintahan Desa (2 SKS)
			3. Sosiologi Perdesaan (2 SKS)
			4. Bimbingan Skripsi

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

2.1	Program :	S1	S2
2.2	Nama PT	Universitas Galuh Ciamis	Universitas Jendral Ahmad Yani
2.3	Bidang Ilmu	Ilmu Pemerintahan	Magister Ilmu Pemerintahan
2.4	Tahun Masuk	2004	2009
2.5	Tahun Lulus	2007	2012

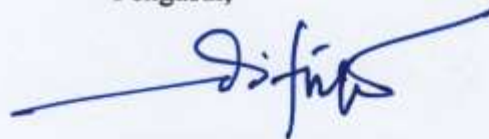
III. PENGALAMAN PENELITIAN

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp.)
1.	2013	Pengaruh Implementasi kebijakan tentang desa terhadap kinerja Pemerintahan Desa (Studi di Desa Kertaraharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis (Anggota)	RAPB FISIP Unigal	1,8

Semua data yang diisi dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima resikonya.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi syarat penelitian Hibah Dosen Pemula Dit Litabmas Dikti.

Ciamis, 28 April 2016
Pengusul,



Dini Yuliani, S.IP., M.Si.

Lampiran 6 Evaluasi Capaian Luaran Penelitian

FORMULIR EVALUASI ATAS CAPAIAN LUARAN PENELITIAN

Ketua : **Elin Herlina, S.Pd., M.M.**
Anggota : **Dini Yuliani, S.IP., M.Si.**
Perguruan Tinggi : **Universitas Galuh Ciamis**
Judul Penelitian : **Model *Knowledge Transfer* Dalam Implementasi *Continuous improvement* Pada Umkm Di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis**

Luaran yang direncanakan dan capaian tertulis pada proposal awal adalah :

No.	Luaran yang Direncanakan	Capaian
1.	Publikasi Ilmiah	Sudah dikirim

PUBLIKASI ILMIAH

	Keterangan
Nama Jurnal yang dituju	IoP-IEEE Conference Journal oleh SCBTII 2017
Klasifikasi Jurnal	Jurnal Internasional
Impact Factor Jurnal	
Judul Artikel	<i>KNOWLEDGE TRANSFER MODEL THROUGH CONTINUOUS IMPROVEMENT IMPLEMENTATION AT SMALL ENTERPRISES CIKONENG DISTRICT CIAMIS REGENCY</i>
Status naskah (beli tanda)	
- Dara Artikel	
- Sudah dikirim ke jurnal	
- Sedang ditelaah	
- Sedang direvisi	
- Revisi sudah dikirim ulang	
- Sudah diterima	Bukti terlampir
- Sudah terbit	

Lampiran 7 Surat Keterangan Penerbitan Jurnal

