

KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI ANTECEDEN KINERJA UMKM

V. Ratna Inggawati

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika

Jalan Dr. Ir. H. Soekarno 201, Surabaya

Bruno Hami

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika

Jalan Dr. Ir. H. Soekarno 201, Surabaya

ABSTRACT

MSMEs is a form of business classified as small to medium, from the size of the worker, the total value of net assets, the level of sales and investment is not large. Most MSMEs are owned and managed by individuals, so the most common problem is not being able to maintain performance continuity. One reason is that the owners and managers of MSMEs do not understand the importance of Knowledge Management. Knowledge and expertise are only stored as the thought of its predecessors in the form of tacit knowledge. It should be realized in the form of explicit knowledge. If that does not happen, the performance of MSMEs will be decreased, because the business depends on the memory or habit that occurred. If one day the predecessor retires or dies, then the business falls and eventually goes bankrupt.

ABSTRAK

UMKM merupakan sebuah bentuk usaha yang digolongkan sebagai kecil sampai menengah, dari ukuran pekerja, total nilai aset bersih, level penjualan dan investasi tidak besar. Sebagian besar UMKM dimiliki sekaligus dikelola oleh perorangan, sehingga masalah yang sering terjadi adalah tidak dapat menjaga kesinambungan kinerja. Salah satu penyebabnya adalah para pemilik dan pengelola UMKM tidak memahami pentingnya *Knowledge Management*. Pengetahuan dan keahlian hanya tersimpan sebagai pemikiran para pendahulunya dalam bentuk *tacit knowledge*. Seharusnya pengetahuan tersebut diwujudkan dalam bentuk *explicit knowledge*. Apabila hal tersebut tidak terjadi, kinerja UMKM pun menjadi turun, karena usaha tersebut bergantung pada ingatan atau kebiasaan yang terjadi. Apabila suatu ketika pendahulu itu pensiun atau meninggal dunia, maka usaha tersebut ikut surut dan akhirnya pailit.

Keywords: *knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge*, kinerja UMKM.

PENDAHULUAN

Peran pemerintah melakukan pemberdayaan industri kecil bertujuan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kecil tersebut hingga menjadi usaha yang tangguh dan mandiri serta dapat berkembang menjadi usaha menengah, dan untuk meningkatkan peranan industri kecil dalam pembentukan produk nasional serta meluaskan kesempatan kerja dan berusaha.

Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) menyebutkan bahwa “usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro.” Beberapa kriteria usaha mikro sebagaimana dimaksud dalam Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) ini antara lain adalah memiliki kekayaan bersih tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan nilai paling banyak Rp. 50.000.000,- atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,-.

Berbagai usaha telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka mendukung, membina dan mengembangkan UMKM antara lain adalah pemberian kemudahan dalam pendanaan melalui skema kredit program yang bersifat dana hibah bergulir maupun berbagai pelatihan-pelatihan bermitra dengan perusahaan-perusahaan besar. Namun demikian UMKM tetap saja memiliki banyak hambatan terutama bagaimana dapat mempertahankan kinerja yang baik melalui penciptaan

nilai Sumber Daya Manusia yang lebih baik.

Kinerja merupakan suatu konsep dasar yang bersifat umum dan biasanya dipahami secara implisit, sehingga sulit untuk diungkapkan secara eksplisit. Namun demikian, kinerja juga merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pekerja; kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud (Dale, 1999: 244).

Salah satu jawaban atas permasalahan tersebut adalah *Knowledge Management* yang dipercaya bagi dunia bisnis saat ini sebagai suatu alat untuk dapat menentukan strategi baru.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson et al., 1994). Menurut Griffin (1987) kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas *output*-nya, yang diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Menurut Kotler dan

Armstrong (2012) jasa merupakan berbagai tindakan atau kinerja (*performance*) yang dapat ditawarkan oleh seseorang atau suatu organisasi kepada pihak lain dan bersifat tidak berwujud serta tidak berakibat pada kepemilikan terhadap sesuatu. UMKM dalam melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan mutu produknya berarti perlu meningkatkan kinerja organisasinya. Sedangkan menurut Gibson et al. (1994) ada 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: a) faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; b) faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; c) faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Mangkunegara (2009) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2007) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Quin (1992) dalam Nawawi (2012: 11) mengatakan bahwa peningkatan daya saing perusahaan sangat tergantung kepada sumber daya yang berbasis pengetahuan, seperti teknologi dan pemahaman yang mendalam kepada para pelanggannya. Sedangkan sesuai kutipan Nawawi (2012: 11) selanjutnya, Drucker (1993) berargumentasi bahwa pengetahuan telah menjadi sumber daya paling berguna di dunia

bisnis saat ini dan Toffler (1990) dalam Nawawi (2012: 11) mengklaim bahwa pengetahuan adalah sumber kekuasaan paling berkualitas dan kunci pergeseeran kekuasaan ke depan. Dengan demikian, pengetahuan menjadi sumber daya yang sangat penting untuk organisasi dalam meningkatkan daya saing dan mempertinggi kinerja organisasi.

Beberapa ahli mendefinisikan pengetahuan sebagai pembenaran atas keyakinan pribadi. Dalam pengembangan *Knowledge Management*, Polanyi dalam Tobing (2007) menyatakan bahwa ia merupakan orang pertama yang memperkenalkan bahwa pengetahuan (*knowledge*) terdiri dari dua jenis, yaitu pengetahuan terbatinkan atau pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan yang sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen (*explicit knowledge*). *Tacit knowledge* terkenal dengan istilah “diam-diam mengetahui” atau “pengetahuan diam-diam” adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang individu yang sulit dikomunikasikan. Tidak hanya pengetahuan yang secara memadai dapat diartikulasikan dengan cara verbal, tetapi juga semua pengetahuan berakar pada pengetahuan *tacit*. Dengan pengetahuan *tacit* (*tacit knowledge*) orang sering tidak menyadari bahwa pengetahuan yang mereka miliki atau bagaimana pengetahuan tersebut dapat berharga untuk orang lain.

Dalam kenyataan sehari-hari, *tacit knowledge* sulit diterjemahkan ke dalam bentuk yang lebih terstruktur seperti *explicit knowledge*, namun *tacit knowledge* dapat dikodifikasikan sehingga dapat dijadikan *explicit knowledge*, antara lain dengan melakukan proses *training* atau mendapatkannya melalui pengalaman yang dimiliki oleh

seseorang. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah diartikulasikan, sehingga lebih terstruktur dan dapat disimpan, serta dapat dipindahkan ke siapapun dengan mudah, antara lain dalam bentuk manual, dokumen dan prosedur.

Saat ini, *knowledge* semakin diakui sebagai keharusan strategi baru dalam organisasi, suatu paradigma yang menyatakan bahwa *knowledge* adalah kekuatan dan aset organisasi, merupakan variabel *antecedent* bagi kinerja, melengkapi berbagai variabel yang sudah lebih dikenal sebelumnya. Salah satu tingkatan usaha yang memerlukan *Knowledge Management* adalah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), yang saat ini juga dihadapkan pada perubahan paradigma persaingan dari yang sebelumnya lebih bersifat *physical asset* menuju paradigma *knowledge based competition*. Hal ini adalah inti dari *Knowledge Management* (Filemon and Uriate, 2008). *Knowledge Management* merupakan konsep yang mulai diperkenalkan untuk dapat menciptakan, memperoleh dan mengomunikasikan pengetahuan serta meningkatkan pemanfaatan kembali pengetahuan tersebut. Munculnya konsep *Knowledge Management* karena keyakinan bahwa manusia tidak dapat menarik seluruh potensi otak mereka, sehingga organisasi juga tidak dapat sepenuhnya memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi tersebut. Masih kata Filemon and Uriate (2008) ketika seseorang menemukan pola hubungan antara data dan informasi, kemudian mampu menyadari dan memahami pola dan implikasinya, maka koleksi data dan informasi akan menjadi pengetahuan (*knowledge*). Tapi *knowledge* tidak sekedar informasi yang tergantung

konteks, tetapi memiliki kecenderungan untuk menciptakan konteks sendiri.

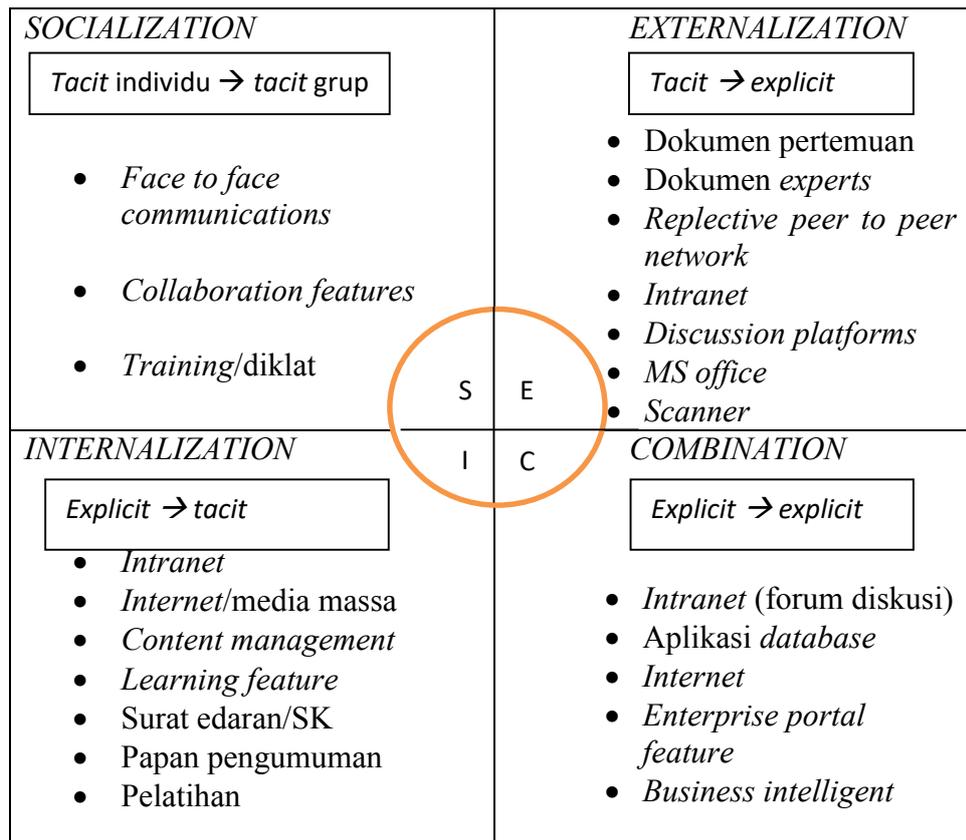
Setiap pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu organisasi akan dianggap sebagai suatu aset yang tertanam dalam bentuk kata-kata, kalimat, dokumen, data yang terorganisir, program komputer maupun berbagai bentuk *eksplisit* lainnya. Jika seseorang menerima manfaat dari konsep pengetahuan secara diam-diam, maka adalah kewajibannya untuk menjelaskan pengetahuan tersebut agar dapat dipergunakan oleh orang lain, atau dengan kata lain merubah suatu *tacit knowledge* (diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi *judgement*, *skill* dan *belief*) menjadi suatu *explicit knowledge* (Nawawi, 2012).

Knowledge Management adalah proses perubahan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* misalnya dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan menjadi bentuk lain seperti *Standard Operation Procedure*, catatan keuangan, dan lain lain. Nonaka and Takeuchi (1995) menggambarkan konseptual penciptaan pengetahuan (*knowledge*) dalam empat dimensi konversi pengetahuan, yaitu sosialisasi (dari individu *tacit knowledge* ke group *tacit knowledge*), eksternalisasi (dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*), kombinasi (dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* yang baru) dan internalisasi (dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*).

Pada Gambar 1 tentang Konseptual Penciptaan Pengetahuan terlihat ada 4 dimensi, yaitu *socialization*, *externalization*, *internalization* dan *combination*. *Socialization* (sosialisasi) adalah dimensi yang menjelaskan interaksi sosial *tacit* individu ke pengetahuan *tacit* grup, meliputi berbagi pengetahuan *tacit* melalui tatap muka atau

berbagi pengetahuan melalui pengalaman. Kegiatan tersebut dapat merupakan pertemuan tatap muka atau *brainstorming* untuk menciptakan suatu kolaborasi. Sosialisasi biasanya terjadi dalam magang tradisional,

misalnya seorang murid belajar membuat kerajinan tangan sebagai bentuk pengetahuan *tacit* dengan cara melihat para guru atau instruktur yang melakukannya dan bukan dari manual tertulis atau buku teks.



Sumber: Nawawi (2012)

Gambar 1
Konseptual penciptaan pengetahuan

Externalization (eksternalisasi) adalah dimensi yang menjelaskan suatu proses menerjemahkan/mengutarakan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* seperti konsep atau gambar. Proses ini sering menggunakan kiasan, analogi atau sketsa. Eksternalisasi sering dipicu oleh sebuah dialog/diskusi yang dimaksudkan untuk menciptakan konsep-konsep yang baru dari *tacit knowledge* dan konsep baru tersebut dapat lebih

dipelajari dan disempurnakan. Sebagai contoh dari dimensi ini adalah penciptaan konsep dalam pengembangan produk baru.

Combination (kombinasi) adalah dimensi yang merupakan proses merangkai *explicit knowledge* baru dan yang sudah ada menjadi pengetahuan yang sistemik, misalnya seorang peneliti dapat merakit susunan *explicit knowledge* yang sebelumnya sudah ada

dalam rangka mempersiapkan satu set baru spesifikasi untuk sebuah prototipe produk baru, atau seorang insinyur dapat menggabungkan gambar dan spesifikasi desain untuk menghasilkan desain produk baru untuk kemudian disebarluaskan di antara anggota organisasi.

Internalization (internalisasi) adalah dimensi yang merupakan proses mewujudkan *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*, contohnya "*learning by doing*", atau *explicit knowledge* yang tersedia sebagai teks, suara, atau video memfasilitasi proses internalisasi yang digunakan untuk dipelajari dan menjadi bagian dari *tacit knowledge* orang lain. Internalisasi juga merupakan proses individu terus menerus dan refleksi kolektif dan kemampuan untuk melihat hubungan dan mengenali pola dan kapasitas untuk memahami antara bidang, ide dan konsep.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang sangat menekankan pada unsur subjektivitas subjek penelitian. Penelitian kualitatif dapat mengungkap data dari perspektif subjek yang diteliti. Oleh karena itu, metode penelitian ini sangat sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mengungkap bagaimana seharusnya *Knowledge Management* dapat digunakan pelaku usaha di UMKM Tanggulangin yang menghadapi banyak masalah dalam kondisi yang sulit untuk tetap dapat meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan fenomenologi karena penelitian ini berawal dari sebuah fenomena sosial yang diangkat dalam penelitian. Fenomena yang terjadi ialah terjadinya bencana Lapindo yang berdampak pada kegiatan usaha di daerah Sidoarjo dan

sekitarnya termasuk Tanggulangin. Hal ini menyebabkan ratusan pelaku usaha di Tanggulangin menjadi gulung tikar.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara sebagai metode pengumpulan data, yaitu percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan peneliti dengan maksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut. Wawancara dilakukan terhadap 2 pemilik UMKM, 2 pengelola yang bukan pemilik dan 3 pengrajin yang bukan pemilik maupun pengelola.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pilihan mendirikan UMKM bukannya tanpa menemui hambatan. Banyak pelaku UMKM yang gagal dalam usahanya, tetapi tidak sedikit pula UMKM yang sanggup bertahan pada kondisi-kondisi tersulit. Fenomena yang terlihat jelas ialah para pengusaha kulit di Tanggulangin. Industri ini pada awalnya dimulai sejak 1939 ketika beberapa pengrajin memulai pembuatan barang-barang tas dan koper. Pada tahun 1976 didirikanlah Koperasi Industri Tas dan Koper (Intako), yang awalnya hanya beranggotakan 27 orang. Modal usaha dari usaha ini diperoleh dari simpanan pokok anggota. Dalam perjalanannya, koperasi ini terus mengalami berkembang dan jumlah anggotanya sudah mencapai 354 perajin UMKM dengan aset sekitar Rp. 10.000.000.000,- .

Permasalahan terjadi ketika terjadi luapan lumpur Lapindo pada tahun 2006. Industri yang didominasi bahan kulit ini mengalami penurunan

yang sangat drastis dari sisi ekonomi. Hampir 70 persen pengusaha di Tanggulangin terpaksa gulung tikar. Luapan lumpur Lapindo berdampak langsung pada industri kulit ini, salah satunya adalah terputusnya akses jalan menuju Tanggulangin. Untuk saat ini hanya ada satu akses jalan saja untuk mencapai Tanggulangin, yaitu melalui Kota Sidoarjo.

Masalah lainnya yaitu adanya persepsi masyarakat mengenai Tanggulangin. Dalam setiap pemberitaan media massa, luapan lumpur sudah mencapai Perumahan Tanggulangin Anggun Sejahtera yang memunculkan persepsi perumahan tersebut berada satu kawasan dengan industri Tanggulangin. Padahal secara geografis, Tanggulangin masih 4 sampai 5 kilometer dari pusat semburan lumpur Lapindo. Hingga saat ini, hanya sedikit UMKM di Tanggulangin yang dapat bertahan menghadapi tantangan kondisi geografis, kondisi persepsi masyarakat mengenai lumpur Lapindo, perekonomian mereka maupun kesinambungan hasil kinerja UMKM, utamanya pada masalah Sumber Daya Manusia.

Umumnya para pekerja pada beberapa UMKM di Tanggulangin adalah para pengrajin yang bertempat tinggal di sekitar Tanggulangin. Para pengrajin ini hanya bekerja saja tanpa memperdulikan pencatatan maupun petunjuk tertulis, terutama menyangkut langkah-langkah yang harus dilakukan. Kebanyakan dari mereka bekerja dengan mengandalkan perasaan atau kebiasaan saja, sehingga tidak memunculkan inovasi atau kebaruan. Sedang dari pihak pemilik atau pengelola lebih suka dan merasa lebih aman apabila pengetahuan yang mereka miliki cukup tersimpan saja dalam pikiran masing-masing. Ada semacam ketakutan apa-

bila pengetahuan yang mereka miliki tersebut akan ditiru dan dipakai oleh orang lain.

Melihat fenomena yang terjadi pada UMKM di Tanggulangin ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pengrajin dan pemilik atau pengelola UMKM di Tanggulangin. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan *Knowledge Management* masih sangat rendah, bahkan sebagian besar tidak mengenal istilah tersebut. Namun ketika ditelusur lebih lanjut dengan bahasa yang lebih sederhana keadaan di UMKM Tanggulangin memang sebagian besar *Knowledge* yang ada masih pada tingkatan *tacit knowledge*. Para pengrajin hanya melakukan pekerjaannya tanpa petunjuk yang jelas dan sekedar mengikuti apa yang diarahkan oleh pemilik atau pengelola.

Di sisi pemilik atau pengelola instruksi tidak pernah dituangkan dalam bentuk tertulis, melalui teknologi informasi maupun SOP. Bahkan pencatatan keuangan juga masih kurang memadai. Kebanyakan mereka hanya mengandalkan intuisi dan kekuatan pikiran atau kebiasaan yang sudah lama. Kebiasaan tersebut juga akhirnya dianggap sebagai suatu aturan atau tata laksana yang ditaati bersama, walaupun tidak ada aturan tertulisnya. Keberlangsungan usaha juga akhirnya bergantung pada seseorang atau beberapa orang. Apabila ada karyawan baru, maka proses pelatihan atau pema-gangan menjadi susah. Ketika akan dibuat produk atau model baru akan terjadi pemborosan bahan dan waktu karena perlu banyak percobaan sampai produk atau model baru tersebut sesuai dengan yang diharapkan.

Agar *Knowledge Management* dapat diimplementasikan pada UMKM, ketika seorang pengrajin diterima be-

kerja, seharusnya dilakukan tahap *socialization* (sosialisasi) yaitu tahap di mana seseorang menjadi karyawan magang. Fungsi manajemen atau pengelola di sini adalah melakukan pelatihan maupun tukar pikiran dan saling berbagi pengalaman. Pada dimensi ini masih berbentuk *tacit knowledge* individu. Kemampuan atau pengetahuan individu akan ditransfer dalam bentuk *tacit knowledge group*. Tahapan ini diperlukan agar pemahaman seseorang terhadap suatu masalah akan sama.

Dimensi selanjutnya adalah *externalization* (eksternalisasi) di mana pengalaman dan saling tukar pikiran tadi diterjemahkan dalam bentuk *explicit knowledge* diantaranya dalam bentuk konsep atau gambar yang lebih mendetail, misalnya ukuran, model dan aksesoris harus dipilih dan ditempatkan. Pada tahap ini biasanya terjadi dialog/diskusi yang dimaksudkan untuk menciptakan konsep-konsep baru agar konsep dapat lebih gampang dipelajari dan disempurnakan. Hasil yang telah dicapai kemudian harus dirangkai menjadi *explicit knowledge*, menjadi sebuah pengetahuan yang sistemik, dalam bentuk catatan yang tertulis dalam tahap dimensi *combination* (kombinasi) untuk dapat disebarluaskan di antara perajin yang lain. Hanya dengan melihat gambar atau membaca catatan tersebut seluruh pengrajin akan dengan mudah memahami dan melaksanakan yang dikehendaki oleh manajemen atau atasan.

Apabila ketiga dimensi telah dilaksanakan, maka dimensi terakhir adalah *internalization* (internalisasi), yaitu melaksanakan semua *explicit knowledge* dalam bentuk yang nyata atau istilah merubah bentuk *explicit knowledge* ke dalam bentuk *tacit knowledge*. Pada dimensi terakhir ini

diperlukan kemampuan untuk memahami *tacit knowledge* orang lain menjadi *tacit knowledge* diri sendiri.

Dengan terlaksananya *Knowledge Management* yang baik dan benar, secara otomatis seorang karyawan atau pengrajin akan dapat bekerja dengan maksimal, sehingga kinerja secara individu akan meningkat. Peningkatan kinerja individu secara bersama-sama akan dibarengi kinerja organisasi secara sistemik juga akan meningkat.

KESIMPULAN

Sekalipun UMKM tergolong kecil, baik ditinjau dari sisi permodalan, jumlah tenaga kerja dan penjualan bersih. Namun apabila tidak dibarengi oleh kinerja yang baik, maka sudah hampir dapat dipastikan keberlangsungan hidupnya tidak terjamin. Ada perubahan paradigma yang menyatakan bahwa *knowledge* adalah salah satu kekuatan dan aset organisasi.

Salah satu pendorong terciptanya kinerja yang baik adalah penguasaan *Knowledge Management* yaitu terpenuhinya siklus SECI (*Socialization, Externalization, Combination dan Internalization*). Melakukan SECI dengan baik dapat menjamin terciptanya kinerja yang baik, karena hasil kerja tidak lagi tergantung hanya pada kemampuan individu tetapi lebih pada kemampuan kelompok.

SARAN

Peran Pemerintah pada industri UMKM hendaknya tidak terbatas pada pendanaan saja, tetapi lebih banyak lagi mendorong UMKM pada pemahaman dan penguasaan *Knowledge Management*, misalnya dengan menyelenggarakan *workshop Knowledge Management* untuk para pemilik dan pengelola UMKM agar mereka dapat menerapkan

Knowledge Management di UMKM nya masing-masing.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Dale, Timpe, 1999, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Filemon, A. and J.R. Uriarte, 2008, *Introduction to Knowledge Management*, Asean Foundation, Jakarta.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., 1994, *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Jilid 1, Alih Bahasa: Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Griffin, R.W., 1987, *Management*, Second Edition, Houghton Mifflin Press, Boston.
- Hasibuan, S.P. Melayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi aksara, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2012, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi 13, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nawawi, I., 2012, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management), Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik*, Cetakan 1, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, 1995, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Polanyi, Michael, 1983, *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago.
- Tobing, P. L., 2007, *Knowledge Management, Konsep Arsitektur dan Implementasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).