

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada akhir tahun 2019 musibah telah datang di dunia dengan adanya sebuah virus baru yaitu *Coronavirus Disease 2019* atau biasa disebut COVID-19. Kondisi sekarang ini masih dalam masa pandemic COVID-19 yang telah merubah segala aktivitas manusia, karena dengan adanya protokol-protokol kesehatan dan ketentuan untuk mengurangi kegiatan di luar rumah sangat berdampak pada segala sector. Walaupun dengan adanya pandemic tersebut kegiatan perekonomian harus tetap berjalan untuk mempertahankan kehidupan dan melengkapi kebutuhan. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop-UKM), sektor usaha di Indonesia didominasi oleh usaha mikro, kecil dan menengah (99%) dan menjadi sumber pendapatan bagi 97% tenaga kerja di Indonesia. Namun dengan adanya pandemi COVID-19 mengalami penurunan penjualan lebih dari 75% dialami oleh 40% usaha kecil dan 45,83% usaha menengah. Maka dari itu, keunggulan bersaing bagi UKM sangat ditentukan oleh kemampuan UKM tersebut dalam mengantisipasi globalisasi (Rosli,2012).

Pandemi COVID-19 yang tampaknya tidak akan berakhir dalam waktu dekat, membuat para pimpinan bisnis mulai mengadopsi strategi baru dan menata ulang perusahaan mereka atau biasa disebut proses “*reset for the rebound*” yang akan memungkinkan UKM agar bisa memposisikan diri mereka untuk

memanfaatkan kesempatan baru yang akan bermunculan. UKM Indonesia juga beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, dimana banyak dari mereka yang menyesuaikan kembali operasional mereka dan mengambil langkah-langkah penting untuk menanamkan solusi teknologi ke dalam operasional bisnis mereka, karena teknologi berperan besar dalam perkembangan UKM (Carr, 2005). Pelaku UKM perlu melakukan inovasi dan transformasi bisnis agar dapat bertahan dan berkembang. Aplikasi SAP melihat adanya dua langkah utama yang dapat diambil dari *intelligent technologies* dan *artificial intelligence* serta *machine learning*. (www.indotelko.com). Menurut Asisten Deputi Pengembangan Kewirausahaan, Kemenkop UKM, untuk UKM naik kelas bersama dengan Kementerian BUMN dan LKPP meluncurkan Pasar Digital (PaDi), Belanja Pengadaan dan Laman UKM. Sebelum ditemukan vaksin dan obat untuk virus COVID-19 selama itu berlaku *psysical distancing*, sehingga UKM mau tidak mau suka tidak suka harus memanfaatkan marketplace ataupun media sosial untuk memasarkan produknya(<http://www.depkop.go.id/>).

UKM saat ini masih terdampak akibat pandemi COVID-19. Transaksi jual- beli masyarakat telah berubah menggunakan digital karena menjalani protokol kesehatan yaitu menjaga jarak atau *social distancing*. Hal tersebut mengakibatkan UKM harus beradaptasi terhadap teknologi yang merubah mode bisnis dari tradisional ke mode bisnis *online*. Mode bisnis secara online ini memaksa para UKM untuk melakukan segala aktivitas bisnisnya secara online dengan menerapkan digitalisasi agar kegiatan perekonomian tetap berjalan dan bisatetapbertahandalampersaingan.Makadariitu,telahdilakukannyapelatihan

untuk membantu para UKM lebih memahami kondisi pandemi COVID-19 sekarang ini yang telah bertransformasi ke digital. Pelatihan tersebut meliputi manajemen UKM, *workshop* media bisnis digital, kemitraan UKM dan *brand existing* melalui pola *branch marking*, dan pembinaan- pendampingan berkelanjutan (jawapos.com). Melalui pelatihan tersebut maka pelaku UKM akan mendapatkan pengetahuan- pengetahuan baru yang akan membantu pemahaman perubahan dari mode bisnis tradisional ke bisnis *online*. Apalagi, di era ekonomi berbasis pengetahuan saat ini penting bagi UKM untuk mengadopsi teknologi karena memungkinkan mereka untuk memberikan layanan yang lebih baik dan kompetitif (Apulu & Latham, 2011), sehingga keberhasilan UKM dapat dikaitkan dengan seberapa baik mereka mengelola pengetahuannya (Brush dan Vanderwerf, 1992).

Dari fenomena tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya pandemi COVID-19 UKM dituntut untuk banyak belajar dalam hal perubahan teknologi (seperti tidak gaptek atau terampilnya dalam menggunakan teknologi dan merubah segmen penjualan marketing). Perubahan perilaku UKM di era COVID-19 ini sangat bergantung pada teknologi, namun teknologi saja tidak cukup untuk menstabilkan kondisi UKM saat ini. Peran *knowledge management* juga diperlukan untuk tercapainya perubahan UKM yang lebih baik dengan melaksanakan praktik *knowledge management* salah satunya yaitu dengan penciptaanpengetahuan.

Manajemen pengetahuan mengadopsi fokus yang lebih sempit dan berusaha untuk menangkap, menyebarkan dan memanfaatkanpengetahuan

yang ada dan menghasilkan pengetahuan baru untuk mempertahankan posisi kompetitif organisasi dan mempromosikan perilaku inovatif dalam suatu organisasi (Millmore, 2007). Peran *knowledge management* dinilai sangat penting karena, *knowledge management* perlu dilakukan dengan baik dibangun untuk mendukung penciptaan pengetahuan di UKM (Solek-Borowska, 2017). Dengan semakin aktif belajar memahami kondisi yang kritis, UKM dituntut untuk belajar sehingga berpengaruh pada proses menciptakan pengetahuan baru dan semakin baik UKM memahami proses penciptaan pengetahuan baru akan berdampak pada kinerja UKM yang dapat memajukan organisasinya. Pada UKM agar dapat bersaing dengan unggul sangat diperlukannya kinerja UKM yang tinggi, karena kinerja UKM sangat dianjurkan untuk meningkatkan proses mencapai bisnis tujuan serta untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi tindakan bisnis individu (Ismail, 2009). Terdapat penelitian yang telah mengungkapkan bahwa penciptaan pengetahuan dan sumber daya manusia masih rendah, tetapi penerapan penciptaan pengetahuan dapat meningkatkan daya saing dan kinerja UKM (Cerchione et al., 2015). Hal ini, kinerja UKM akan unggul apabila terdapat peran *knowledge creation*.

Pada penelitian ini praktik *knowledge creation* diukur melalui proses SECI (*socialization, externalization, combination dan internalization*). Alasan menggunakan proses SECI dalam teori Nonaka (1994) karena berpendapat bahwa pengetahuan baru pada dasarnya diciptakan dalam transformasi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Nonaka dan Takeuchi, (1995) menganggap proses SECI sebagai mesin penciptaan pengetahuan dan berpendapat bahwa

banyak organisasi menggunakan proses ini dengan sukses untuk menciptakan pengetahuan baru organisasi. Proses SECI berperan untuk meningkatkan kinerja UKM, karena kinerja UKM sangat berpengaruh dalam tercapainya suatu tujuan organisasi. Namun, keberhasilan suatu tujuan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan (Yukl, 2010). Oleh karena itu, agar dapat menghasilkan kinerja UKM yang baik diperlukan seorang pemimpin organisasi yang berkualitas pula. Hal ini, berpengaruh pada berubahnya gaya kepemimpinan yang baru agar lebih efektif dalam meningkatkan kinerja UKM, karena gaya kepemimpinan juga dianggap sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, pembelajaran, dan kinerja organisasi (Berson et al. 2001).

Pada dasarnya, teori kepemimpinan dikembangkan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana organisasi memastikan kinerja yang lebih tinggi (Uhl-Bien dan Arena, 2018). Maka, kepemimpinan pada penelitian ini yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan. Sejalan dengan yang dikatakan Birasnav (2014) bahwa manajemen pengetahuan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja UKM. Untuk meningkatkan kinerja UKM melalui proses SECI yang didasari oleh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dinilai kurang efektif apabila tidak adanya kesesuaian nilai antar pimpinan dengan anggotanya. Maka dari itu, penelitian ini akan mengusulkan variabel *value of knowledge congruence* untuk mendukung proses SECI yang didasari *knowledge oriented leadership (KOL)* untuk meningkatkan *SMEs performance*. Dengan semakin sesuaianya nilai pengetahuan antar pemimpin dan anggota akan berdampak baik pada berjalannya organisasi secara

jangka panjang yang akan meningkatkan kinerja di UKM.

Pada penelitian ini melanjutkan penelitian dari Fachrunnisa, et al (2018) yang membahas hubungan praktik berbasis pengetahuan (*HRD, KOL, KM Practices*) terhadap kinerja inovasi pada organisasi. Penelitian tersebut menyarankan untuk menganalisis karakteristik praktik *KM creation, transfer, storage, and application practices*. Maka dari itu, penelitian ini akan meneliti lebih dalam mengenai salah satu praktik *knowledge management* yaitu *knowledge creation* dengan menggunakan *SECI process* untuk meningkatkan kinerja UKM. Penelitian dari Rehman, et al (2020) juga membahas pengaruh KOL terhadap kinerja organisasi di lembaga pendidikan tinggi (HEI) dan memeriksa peran mediasi yang terabaikan proses dan inovasi *knowledge management*, peran kepemimpinan disini telah diakui secara luas dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga mengusulkan untuk penelitian yang akan datang supaya memilih sampel yang beragam di seluruh industri untuk generalisasi hasil yang lebih baik. Maka dari itu, penelitian ini tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan membahas salah satu praktik *knowledge management* yaitu *knowledge creation* dengan menggunakan *SECI process* yang didasari oleh KOL untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dan sampel yang dipilih yaitu UKM. Selanjutnya, penelitian ini juga melanjutkan penelitian dari Zia (2020) yang menguji asosiasi KOL, perilaku KM dan kinerja inovasi dalam UKM. Pada penelitian sebelumnya tersebut KM yang dibahas yaitu *knowledge acquisition, transfer, documentation dan application*. Hal tersebut menunjukkan *knowledge creation* belum dibahas dalam sebuah penelitian yang dipengaruhi KOL untuk

meningkatkan kinerja UKM. Sehingga, peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam salah satu praktik KM yaitu *knowledge creation* menggunakan SECI *process*. Dari penelitian- penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa adanya keterbatasan maupun penelitian lanjutan, maka dari itu penelitian ini tertarik untuk melanjutkan penelitian terdahulu yang memunculkan konsep peran *knowledge creation* pada SECI *process* untuk meningkatkan kinerja UKM yang didasari pada *knowledge oriented leadership* dan didukung oleh *value of knowledge congruence*. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijabarkan diatas serta beberapa hasil penelitian terdahulu maka penelitian ini akan mengambil judul ***“The Role of Knowledge Creation to Improve SMEs Performance in Covid-19 Era based on Knowledge Oriented Leadership and Value of Knowledge Congruence”***.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *knowledge creation* melalui SECI *process* dalam meningkatkan kinerja UKM yang didasari pada *knowledge oriented leadership* dan didukung oleh *value of knowledge congruence* pada UKM?” Sedangkan pertanyaan penelitian adalah sebagaiberikut:

1. Bagaimana pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Knowledge Creation* ?
2. Bagaimana pengaruh *Knowledge Creation* terhadap *Value of Knowledge Congruence*?

3. Bagaimana pengaruh *Value of Knowledge Congruence* terhadap *SMEs Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *SECIProcess*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *SECI Process* terhadap *Value of Knowledge Congruence*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Value of Knowledge Congruence* terhadap *SMEs Performance*.

