

# **ANALISIS PENGARUH *TACIT KNOWLEDGE* *SHARING* DALAM MENINGKATKAN *COMPETITIVE* *ADVANTAGE* PADA UKM KOTA BANDUNG**

AYU ENDAH WAHYUNI S.T.,M.T  
Universitas Widyatama  
Jalan Golf Timur VII No.6 Komplek Arcamanik  
Endah Email : ayu.endah@widyatama.ac.id

## **I. ABSTRAK**

Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia telah menghadapi perdagangan bebas pada masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) mulai tahun 2015. Namun, Kondisi UKM di Indonesia belum mampu untuk berdaya saing dalam perdagangan bebas. Sejak diberlakukannya ACFTA oleh pemerintah, menunjukkan potensi daya saing UKM di Indonesia belum mampu bersaing dengan produk China. Selain itu, Posisi daya saing industri nasional menunjukkan bahwa UKM tidak dapat mempertahankan *competitive advantage* terhadap produk asing. Adanya penurunan dalam berdaya saing berkaitan dengan pemanfaatan *tacit knowledge* dan *intellectual capital* di UKM yang belum optimal. Padahal kedua faktor tersebut dapat menjadi sumber keunggulan bersaing dan kemampuan dalam berinovasi. Disamping itu, kualitas tenaga kerja UKM dalam pemanfaatan *intellectual capital* sebagai *internal resource* pada UKM tidak maksimal. Hal ini terlihat pada posisi sumber daya manusia (SDM) Indonesia terhadap negara lain terutama ASEAN-6, berada di posisi paling bawah, berdasarkan *Human Development Report* 2014. Dengan demikian, pemanfaatan *tacit knowledge sharing* dalam mendukung *intellectual capital* untuk mencapai keunggulan bersaing tidak optimal. Hal ini akan berdampak pada pertumbuhan produksi Usaha Kecil Menengah (UKM) tidak mencapai target. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model yang melibatkan *tacit knowledge sharing* dalam mencapai *competitive advantage* melalui faktor *intellectual capital*.

***Kata kunci: Intellectual capital, tacit knowledge sharing dan UKM.***

## I. PENDAHULUAN

Globalisasi membawa pengaruh yang cukup besar terhadap usaha kecil menengah (UKM) di Indonesia. Hal ini menunjukkan peluang besar bagi industri asing dalam menjangkau pasar yang sulit di capai Usaha Kecil Menengah (UKM), sehingga berakibat sebagian besar UKM tidak dapat bertahan dalam berdaya saing karena dampak tersebut (Singh dkk, 2010). Pemberlakuan ASEAN – *China Free Trade Area* (ACFTA) pada tahun 2010 di Indonesia menunjukkan ketidakmampuan produk nasional dalam bersaing dengan produk China. Banyak Usaha Kecil Menengah (UKM) yang tidak dapat bertahan lama dalam meneruskan bisnisnya, salah satu faktor penyebabnya yaitu lemahnya koordinasi dan upaya perencanaan sebelum diberlakukannya ACFTA (Retraubun, 2013). Sementara itu, posisi daya saing Indonesia menempati urutan ke-37 dari 60 negara berdasarkan analisis *The World Competitiveness Scoreboard presents the 2014*. Hal ini menunjukkan bahwa, daya saing Indonesia pada tingkat ASEAN-6 masih rendah dan berada diperingkat ke-5 setelah Singapura, Malaysia, Brunei Darussalam dan Thailand (Wiyanto, 2014). Ada beberapa faktor yang mengambat usaha kecil menengah (UKM) di Indonesia dalam berdaya saing meliputi: terbatasnya akses dalam pemberian modal, produktivitas yang rendah dan terbatasnya tenaga kerja yang kompeten, serta sistem ekonomi dan organisasi belum mampu menghasilkan lingkungan bisnis yang (Kementerian Perindustrian, 2012). Selain itu, menurut analisis kualitas sumber daya manusia (SDM) dari *Human Development Report 2014* melalui *Human Development Index* menunjukkan bahwa, Indonesia berada di posisi ke-108 dari 156 negara. Indonesia masuk ke dalam klasifikasi *Medium Human Development*. Meskipun, Indonesia berada diposisi yang cukup baik, namun posisi kualitas sumber daya manusia (SDM) di Indonesia untuk tingkat ASEAN-6 masih rendah setelah Singapura, Malaysia, Brunei Darussalam dan Thailand, serta Filipina (Gallup, 2013). Data tersebut menunjukkan bahwa kualitas tenaga kerja di Indonesia pada UKM harus ditingkatkan melalui peningkatan pengetahuan, dimana pengetahuan yang dimiliki individu merupakan bagian dari *capital*. Pernyataan Teece and Teece pada tahun 2000 mengungkapkan bahwa, *intellectual capital* merupakan keseluruhan pengetahuan dan kemampuan individu dalam memahami potensinya, yang berperan penting dalam memperoleh keunggulan bersaing

(Wang dkk, 2014).

Sementara itu, Gejala yang menunjukkan adanya ketidakmampuan industri nasional dalam berdaya saing, memperlihatkan bahwa Indonesia belum mampu mencapai dan mempertahankan *competitive advantage* terhadap produk asing Hal ini juga di dukung oleh teori (Gamble & Blackwell, 2001) yang menyebutkan bahwa, mengabaikan *tacit knowledge* berdasarkan ide-ide dan kemampuan individu akan mengakibatkan kemampuan perusahaan dalam berinovasi dan berdaya saing semakin menurun. Gejala lain yang menunjukkan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan tenaga kerja Indonesia yang rendah dapat mempengaruhi daya saing industri nasional. Kemampuan dan pengetahuan tenaga kerja erat kaitannya dengan pemanfaatan *intellectual capital* tenaga kerja Indonesia yang belum maksimal sehingga, mempengaruhi kemampuan dalam berdaya saing. Hal ini di dukung oleh teori (Stewart, 1997) yang menyebutkan bahwa, *intellectual capital* sebagai agregasi dari seluruh pengetahuan dan kompetensi tenaga kerja yang dapat mewujudkan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, *intellectual capital* yang terdiri dari: sumber daya dan kemampuan yang berharga, luar biasa, dan sulit di tiru, serta sulit tergantikan dapat memberikan *competitive advantage* yang dapat bertahan lama dan kinerja yang unggul bagi perusahaan (Barney, 1991; Kamukama dkk, 2011). Gejala-gejala tersebut akan berdampak pada performansi UKM yang berdampak pada keunggulan bersaing dengan produk asing. Salah satu yang menyebabkan performansi Usaha Kecil Menengah (UKM) tidak maksimal karena pemanfaatan *tacit knowledge sharing* belum optimal. Hal ini di dukung oleh teori (Ngah, 2009) yang menyebutkan bahwa, *tacit knowledge sharing* dapat membantu meningkatkan produktivitas, kepuasan pelanggan dan mengurangi biaya, serta memperbaiki proses pengambilan keputusan.

Adapun akar permasalahan yang terjadi berdasarkan analisis diatas yaitu, pemanfaatan *intellectual capital* sebagai *internal resource* perusahaan belum maksimal dan pemanfaatan

*tacit knowledge sharing* sebagai sistem proses dalam menyampaikan *intellectual capital* juga belum maksimal dalam meningkatkan *competitive advantage* pada usaha kecil menengah (UKM). Adapun tujuan penelitian ini adalah mengembangkan suatu model yang melibatkan peran *tacit knowledge sharing* dalam meningkatkan *competitive advantage* melalui *intellectual capital*. Dengan demikian, keberadaan

model integrasi *intellectual capital*, *tacit knowledge sharing* dan *competitive advantage* diharapkan dapat memberikan informasi kepada Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai keunggulan bersaing, serta meningkatkan kinerja usahanya

## II. KAJIAN LITERATUR

*Intellectual capital* adalah kumpulan pengetahuan atau *intellectual material* yang meliputi: pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, pengalaman yang dapat dimanfaatkan untuk mewujudkan kekayaan. *Intellectual capital* terletak dalam diri individu, struktur organisasi dan pelanggan dalam suatu perusahaan (Stewart, 1998).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* merupakan sumber daya tak berwujud yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan keunggulan bersaing, meliputi: pengetahuan, pengalaman, keahlian, dan informasi. Pemahaman mengenai *intellectual capital* dalam Usaha Kecil Menengah (UKM) sangat penting untuk membangun keunggulan bersaing dalam meningkatkan performansi perusahaan.

*Tacit Knowledge* merupakan pengetahuan yang berada dalam pikiran manusia, dapat diungkapkan melalui implementasi kemampuan yang disampaikan dalam bentuk dari *learning by doing* dan *learning by watching* (Choi and Lee, 2003).

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengungkapkan bahwa *tacit Knowledge* dapat mewujudkan keunggulan bersaing pada perusahaan, dimana aliran *tacit* ke *explicit knowledge* akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sebagian besar *knowledge* yang terdapat dalam Usaha Kecil Menengah (UKM) bersifat *tacit* (Cohen dan Kaimnekais, 2007). Namun, *tacit Knowledge* yang berada dalam Usaha Kecil Menengah (UKM) sulit untuk diubah ke bentuk *explicit*. Oleh karena itu, *sharing* pada *tacit knowledge* dapat membantu industri kecil menengah (IKM) dalam meningkatkan performansinya.

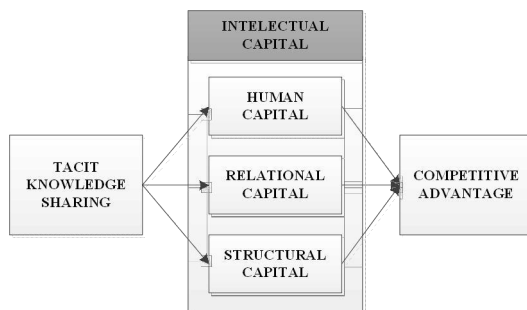
*Tacit knowledge* pada organisasi harus diubah menjadi *explicit* supaya jenis pengetahuan ini dapat dimanfaatkan melalui proses sosialisasi dan pertemuan informal (Nonaka & Takeuchi, 1995). Namun, Leonard & Sensiper (1998) mengatakan bahwa *tacit knowledge* tidak selalu diubah ke dalam bentuk *explicit* tetapi secara keseluruhan *tacit knowledge* dapat mewujudkan kreatifitas dan inovasi.

Pada dasarnya penerapan *tacit knowledge sharing* dapat dilakukan dimana saja karena bersifat informal dan tanpa birokrasi (Egbu dkk, 2005). Hal ini sejalan dengan kelebihan yang dimiliki Usaha Kecil Menengah (UKM), terletak pada motivasi, tanpa birokrasi yang rumit, kedekatan yang lebih besar dengan pasar dan secara internal dapat berinovasi (Nooteboom, 1999). *Tacit knowledge sharing* dalam Usaha Kecil Menengah (UKM) biasanya dilakukan dengan tatap muka melalui interaksi sosial (Egbu dkk, 2005).

Penelitian ini mengacu pada *tacit knowledge* yang dimiliki oleh Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam bentuk pengalaman, pengetahuan, wawasan, keahlian dan kepercayaan yang disampaikan melalui pertemuan informal dengan tatap muka dan diskusi.

*Competitive advantage* dapat dibangun dengan mengadopsi strategi yang memanfaatkan sumber daya dan kemampuan secara efektif, disamping menghasilkan sumber daya dan kemampuan yang lebih baik dari pesaing (Agha, Alrubaiee dan Jamhour, 2011).

### Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

### Hipotesis

Berdasarkan model konseptual **Gambar 1**, ada tujuh hipotesis yang dibangun pada penelitian ini.

**H1** : *Tacit knowledge sharing* memiliki dampak positif terhadap *human capital*.

**H2** : *Tacit knowledge sharing* memiliki dampak positif terhadap *Structural Capital*,

**H3** : *Tacit knowledge sharing* memiliki dampak positif terhadap *Relational Capital*,

**H4** : *Human Capital* memiliki dampak positif terhadap *competitive advantage*.

**H5** : *Structural Capital* memiliki dampak positif terhadap *competitive advantage*.

**H6** : *Relational Capital* memiliki dampak positif terhadap *competitive advantage*.

Model penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 1**. diadopsi dari penelitian (Wang, dkk, 2014), dimana penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak dari *knowledge sharing* pada performansi perusahaan dan peran *intellectual capital* sebagai faktor mediasi. Faktor *knowledge sharing* dari penelitian (Wang, dkk, 2014) menginvestigasi dua jenis *knowledge*, yaitu *tacit knowledge sharing* dan *explicit knowledge sharing*. Hal ini dikarenakan kedua faktor tersebut memiliki peran penting dalam performansi perusahaan. Selain itu, Faktor *intellectual capital* sebagai faktor mediasi dari penelitian (Wang, dkk, 2014) menginvestigasi tiga jenis komponen *intellectual capital* meliputi: *human capital*, *relational capital* dan *structural capital*. Hasil penelitian (Wang, dkk, 2014) membuktikan bahwa *tacit knowledge sharing* secara signifikan berkontribusi terhadap semua komponen *intellectual capital*, namun *explicit knowledge sharing* hanya signifikan berpengaruh pada komponen *human* dan *structural capital*. Selain itu, Model dasar penelitian ini mengacu dari penelitian yang dilakukan oleh (Ngah dan Razak, 2008), yang menginvestigasi dampak *intellectual capital* dan *tacit knowledge sharing* terhadap *organizational performance*, dengan mengukur dampak *intellectual capital* dan *tacit knowledge sharing* terhadap *organizational performance*. Peran *tacit knowledge* menjadi keunggulan bersaing yang sulit ditiru dan dapat dikonversikan menjadi kompetensi inti melalui transfer atau sharing (Wang et al, 2004). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan variabel *intellectual capital*, *tacit knowledge sharing* dalam meningkatkan *competitive advantage* . Sementara itu, kontribusi penelitian (Wang, dkk, 2014) terhadap penelitian ini, yaitu menyempurnakan indikator dari variabel *tacit knowledge sharing* dan *intellectual capital* namun, penelitian ini tidak menggunakan variabel *explicit knowledge*, karena penelitian ini fokus terhadap *tacit knowledge* yang terdapat dalam usaha kecil menengah (UKM). Hal ini dikarenakan *tacit knowledge sharing* memiliki peran yang paling besar dibandingkan dengan *explicit knowledge* dalam meningkatkan performansi perusahaan dalam industri kecil.

**Tabel 2. Sumber Variabel dan Sub-Variabel Penelitian**

Variabel	Sub variabel	Sumber
<i>Human Capital</i>	<i>Training, employee related measurements dan employee innovativeness</i>	<i>Wagiciengo &amp; Belal (2012), Abeysekera &amp; Guthrie (2005), Rudez (2007)</i>
<i>Structural Capital</i>	<i>Business process, information technology dan culture.</i>	<i>Wagiciengo &amp; Belal (2012), Abeysekera &amp; Guthrie (2005), Rudez (2007), Ngah (2012), Wang dkk (2014), Bontis (1998)</i>
<i>Relational Capital</i>	<i>End-customer-relationship capital dan non-end-customer-relationship capital</i>	<i>Cohen and Kaimmenakis (2007), Wagiciengo &amp; Belal (2012), Abeysekera &amp; Guthrie (2005), Rudez (2007), Bontis (1998)</i>
<i>Tacit Knowledge Sharing</i>	<i>Social interaction, Practical experience, Observation, Mutual trust</i>	<i>Panahi dkk (2013), Wang dkk (2014)</i>
<i>Competitive Advantage</i>	<i>Flexibility dan Responsiveness</i>	<i>Carlos dkk (2010), Agha dkk (2012)</i>

### III. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini akan mengembangkan model pengaruh *tacit knowledge sharing* dalam meningkatkan *competitive advantage* melalui *intellectual capital*. Model penelitian ini melibatkan variabel *Intellectual capital* yang dibagi menjadi tiga jenis yaitu *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*, *tacit knowledge sharing* dan *competitive advantage*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji dan menganalisis hubungan antara *tacit knowledge sharing* terhadap *Intellectual capital*. Demikian pula, hubungan antara *Intellectual capital* dengan *competitive advantage*. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi bagi UKM dalam mencapai *competitive advantage* melalui optimalisasi *tacit knowledge sharing* dan *intellectual capital*.

## REFERENSI

- Abeyssekera, I., & Guthrie, J., 2005. An empirical investigation of annual reporting trends of intellectual capital in Sri Lanka. *Critical Perspectives on Accounting* , 151-163.
- Agha, S., & Alrubaiee, L., 2012. Effect of core Competence on Competitive Advantage and Organizational. *International Journal of Business and Management* , 192-204.
- Wahyuni, Ayu Endah., 2015. Integrasi intellectual capital, Tacit knowledge sharing ,Core Competence, Dan competitive advantage terhadap Organizational performance pada industri kecil menengah(IKM) Kota bandung. *Proceeding Seminar Nasional Teknik & Manajemen Industri 2015*, II-84 .
- Banerjee, P., 2003. Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms. *Technovation* , 251–263.
- Bontis, N., 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* , 63-76.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P., & Keller, S. B., 2000. How Supply Chain Competency Leads to Business Success. *Supply Chain Management Review* , 70-78.
- Chen, Y.-F., & Tsui-Chih., 2007. An Empirical Analysis Of Core Competence For High-Tech Firms and Traditional Manufacturers. *Journal Of Management Development* , 159-168.
- Cohen, S., & Kaimenakis, N., 2007. Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization* , 241-262.
- Croteau, A.-M., Solomon, S., Raymond, L., & Bergeron, F., 2001. Organizational and Technological Infrastructures Alignment. *Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). Hawaii: IEEE.
- Gamble, P. R., & Blackwell, J., 2001. *Knowledge Management : A State Of The Art Guide*. London,UK: Kogen Page.
- Kementerian Perindustrian., 2012. *Kemenperin Mendorong Lulusan Shindanshi Sehingga Dapat Memberikan Sumbangan untukKemajuan IKM*. Retrieved april 15, 2013, from Kementerian Perindustrian Republik Indonesia:<http://www.kemenperin.go.id/artikel/3785/Kemenperin-Mendorong-L>

ulusan-Shindanshi-Sehingga-Dapat-Memberikan-Sumbangan-untuk-Kemajuan-I  
KM

- Li Huanrong, L., 2001. The Cultivation Of Enterprise's Core Competence Based on Knowledge Alliances. *Science Research Management* , 22-26.
- LiLi., 2005. The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review* , 77–95.
- Malik, Khalid., 2014. *Human Development Report 2014*. New York, NY 10017, USA: the United Nations Development Programme.
- Ngah, R., & Jusoff, K., 2009. Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance* , 216-220.
- Ngah, Rohana & Ibrahim, Abdul Razak., 2008. The Impact of Intellectual Capital and Tacit Knowledge sharing on Organizational Performance: A Preliminary Study of Malaysian SMEs. *5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (hal. 369). New York: Academic Publishing Limited.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H., 2013. Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal Of Knowledge Management* , 379-397.
- Rudez, H. N., & Mihalic, T., 2007. Intellectual capital in the hotel industry:. *Hospitality Management* , 188-199.
- Sekaran, U., & Bougie, R., 2010. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Illinois: John Wiley & Sons.
- Sousa, C. M., Ruzo, E., & Losada, F., 2010. The Key Role of Managers' Values in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance. *Journal of International Marketing* , 1-10.
- Srivastava, S., 2005. Managing Core Competence Of The Organization. *Vikalpa* , 49-68.
- Stewart, T. A., & Ruckdeschel, C., 1998. Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations. *Performance Improvement* , 56-59.

- Wagiciengo, M. M., & Belal, A. R., 2012. Intellectual capital disclosures by South African companies: A. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* , 111–119.
- Wang, J., Zhao, S., & Yang, J., 2004. Study on the Cultivation of Core Competence Based on Tacit Knowledge.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H., 2014. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Emerald Group Publishing Limited* , Vol. 52 No. 2.
- Wahyuni, 2015. *Integrasi Intellectual Capital, Tacit Knowledge Sharing, Core Competence, Dan Competitive Advantage Terhadap Organizational Performance Pada Industri Kecil Menengah (Ikm) Kota Bandung.*
- Wittmann, M. C., Hunt, S. D., & Arnett, D. B., 2009. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource advantage theory. *Industrial Marketing Management* , 743–756.
- Wiyanto., 2014. *Daya Saing Indonesia Masih Rendah.* Retrieved 5 15, 2014, from ekonomi.inilah.com: [http://ekonomi.inilah.com/read/detail/2084303/daya-saing-indonesia-masih-rendah#.U3Q3L\\_mSzkU](http://ekonomi.inilah.com/read/detail/2084303/daya-saing-indonesia-masih-rendah#.U3Q3L_mSzkU)
- Xie, H. M., & Wang, X. B., 2008. Shared Vision, Innovational Mechanism and Product Innovation. 1-4.
- Zhang, X., & Bartol K.M, 2010 *linking Empowering Leadership And Employee Creativity : The Infulence Of Psychologica; Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement. Academy of Management Journal,107-128*