

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Gambaran umum UMKM di Indonesia

Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan dasar hukum untuk UMKM dalam mengelola badan usaha. Adapun definisi UMKM menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 adalah:

Tabel 1. 1 Definisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Pelaku Usaha	Definisi
Usaha Mikro	Usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang
Usaha Kecil	Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang
Usaha Menengah	Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang

Source: (Strategi & Kebijakan Pengembangan UMKM, 2016)

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah melakukan pengendalian dan koordinasi terhadap UMKM yang dilaksanakan secara nasional dan daerah yang meliputi penyusunan dan pengintegrasian kebijakan dan program, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, serta pengendalian umum terhadap pelaksanaan pemberdayaan UMKM termasuk penyelenggaraan kemitraan usaha dan pembiayaan UMKM. Hal ini dijelaskan secara rinci pada Pasal 38 UU No. 20 Tahun 2008. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UMKM pada tahun 2014, mayoritas pelaku UMKM bergerak di sektor pertanian, peternakan, perkebunan, dan perikanan sebesar 49%. Sedangkan sektor perdagangan, hotel, dan restoran sebesar 29%. Pengelompokan pelaku usaha bisa dibedakan melalui omset yang didapat setiap tahun dan aset yang dimiliki pelaku usaha. Tabel 1.2 menjelaskan perbedaan pelaku usaha berdasarkan omset, aset, dan jumlah tenaga kerja yang dimiliki.

Tabel 1. 2 Pengelompokan Pelaku Usaha Berdasarkan Omset, Aset, dan Tenaga Kerja

Pelaku Usaha	Omset	Aset	Jumlah Tenaga Kerja
Usaha Mikro	Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.300.000.000	Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha	1-5 orang
Usaha Kecil	Memiliki hasil penjualan tahunan Rp.300.000.000 sampai Rp.2.500.000.000	Memiliki kekayaan bersih Rp.50.000.000 – Rp.500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha	5-19 orang
Usaha Menengah	Memiliki hasil penjualan tahunan Rp.2.500.000.000 sampai Rp.50.000.000.000	Memiliki kekayaan bersih Rp.500.000.000– Rp.10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha	20-99 orang

Source: (Undang-Undang No. 20 Tahun 2008, 2016)

1.1.2 Profil Perusahaan Next Up Fashion

Sejarah Next Up Fashion

Next Up Fashion adalah pelaku usaha menengah yang bergerak dibidang bisnis penjualan busana muslim pria. Next Up Fashion merupakan milik perseorangan yang didirikan Harry Novryanto pada tahun 2006 di Jakarta. Awal didirikan Next Up Fashion hanya tergolong usaha mikro, dikarenakan usaha ini dijalankan langsung oleh pemilik dan dibantu oleh satu orang asisten. Pemilihan bisnis penjualan busana muslim didorong oleh peranan orang tua yang memiliki usaha konveksi pakaian busana muslim. Selain sudah memiliki ilmu dalam perdagangan yang diwariskan orang tua, Novryanto selaku owner Next Up Fashion juga memiliki jiwa *entrepreneur* pada saat Sekolah Menengah Atas (SMA). Hal ini dibuktikan Novryanto setelah lulus SMA tepatnya pada tahun 2006, Next Up Fashion didirikan. Menurut Novryanto, pada tahun 2006 bisnis tekstil dan pakaian jadi sangat menjanjikan dikarenakan persebaran produk impor masih rendah, demand yang tinggi, dan pesaing yang masih tergolong rendah sehingga para pelaku usaha tekstil dan pakaian jadi mendapatkan profit yang cukup besar. Filosofi brand Next Up Fashion adalah performansi usaha yang selalu meningkat disetiap tahun dan selalu *up to date* terhadap perkembangan jaman khususnya dunia *fashion*. Pada tahun 2016, Next Up Fashion sudah 10 tahun berkontribusi didunia fashion busana muslim pria dengan memiliki *knowledge* yang cukup dalam menjalankan usaha penjualan busana muslim di Indonesia.

Logo dan Visi-Misi Next Up Fashion



Gambar 1. 1 Logo Next Up Fashion

Source: ([https://www.Next Up-fashion.com/](https://www.Next-Up-fashion.com/), 2016)

Pada Gambar 1.1 merupakan logo Next Up Fashion pada tahun 2016. Terlihat ada dua garis pada logo Next Up Fashion yaitu garis merah dan garis hitam. Garis berwarna merah yang membentuk seperti huruf “N” merupakan perwakilan identitas dari kata “*Next*” sedangkan garis berwarna hitam merupakan perwakilan identitas dari kata “*Up*” yang membentuk huruf “U”. Terdapat makna terdapat pada logo Next Up Fashion, yaitu terbentuk gambar senyuman yang terlihat jelas pada garis berwarna hitam yang merupakan perwakilan huruf “U”, artinya dalam menjalani usaha harus dilandasi oleh senyuman, baik kepada pelanggan maupun kepada sesama karyawan. Menurut Novryanto, tersenyum merupakan cara termudah untuk dekat dengan pelanggan dan sesama karyawan.

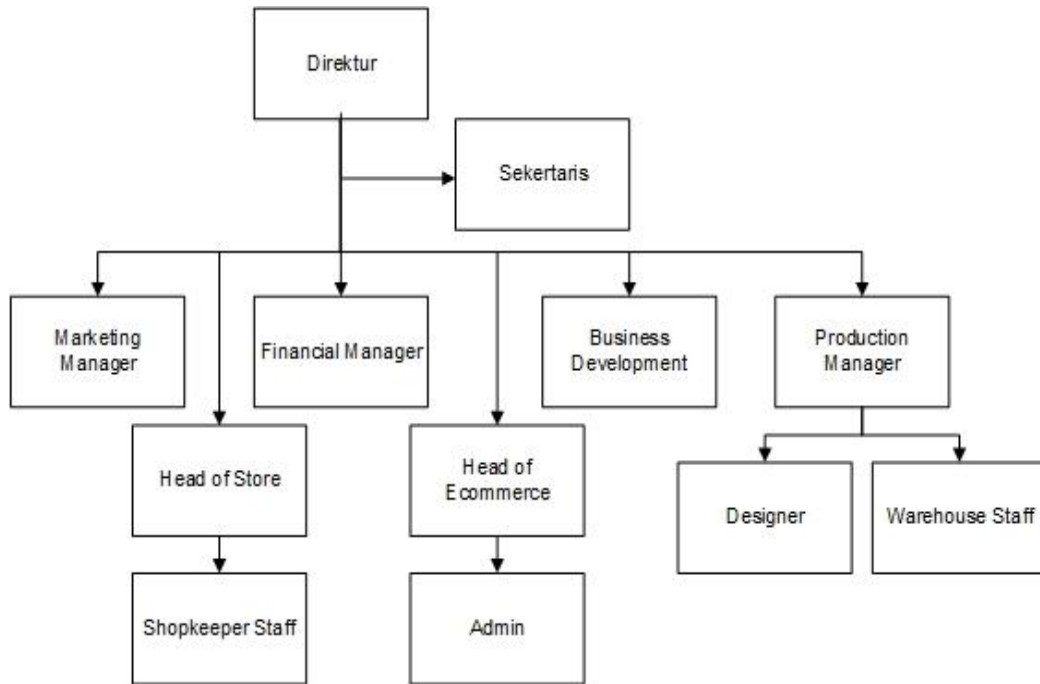
Visi : Menjadikan baju muslim sebagai busana yang dapat digunakan dibanyak aktivitas.

Misi : Merancang ulang busana muslim pria,
Merubah Mindset penggunaan baju muslim di indonesia.

Motto : *Your daily fashion muslim wear.*

Struktur Organisasi Next Up Fashion

Pada tahun 2016, Next Up Fashion telah memiliki 18 karyawan yang berkontribusi untuk menjalankan usaha. Adapun struktur organisasi Next Up Fashion pada tahun 2016 sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Struktur organisasi Next Up Fashion

Source : (Data Struktur Organisasi Next Up Fashion, 2016)

Wilayah Kerja

Produk Next Up Fashion tersebar diseluruh Indonesia dengan menggunakan strategi marketing secara *offline* dan *online*. Secara *offline*, Next Up Fashion Memiliki 5 toko yang dikelola sendiri dan 8 Agen yang tersebar di Indonesia. Adapun unit-unit pelaksanaan tersebut adalah:

Tabel 1. 3 Persebaran Agen dan Toko Next Up Fashion

No	Agen	Toko
1	Aceh, Sumatra	Tanah abang Blok A, DKI Jakarta
2	Bangka, Sumatra	Tanah abang Blok A lt 3, DKI Jakarta
3	Bengkulu, Sumatra	Tanah abang Blok B, DKI Jakarta

Bersambung

Sambungan

No	Agen	Toko
4	Denpasar, Bali	Thamrin city Lt. 1, DKI Jakarta
5	Lampung Sumatra	Thamrin city Lt. 5, DKI Jakarta
6	Medan, Sumatra	
7	Padang, Sumatra	
8	Palembang, Sumatra	

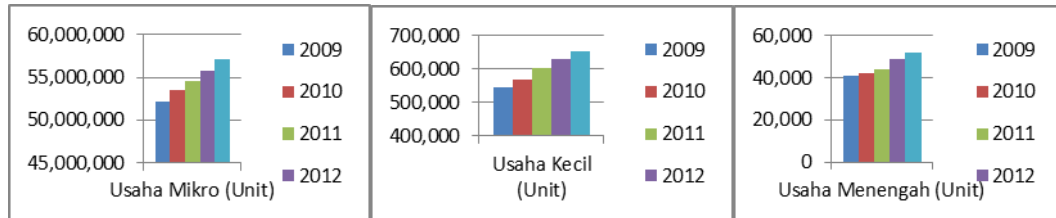
Source : (Daftar Agen Next Up Fashion, 2016)

Strategi yang diterapkan Next Up Fashion dalam menjangkau konsumen menggunakan *spider network*, yaitu memperbanyak *distribution point* dengan cara memperbanyak Agen sehingga tidak perlu mendirikan bangunan/toko untuk berjualan. Keuntungan bagi para Agen adalah mendapatkan harga dasar yang kompetitif dibandingkan harga *retail* di toko, jaminan pengembalian barang, dan pembayaran bersifat giro. Pada tahun 2016, rencana produksi mencapai 233.900 produk yang siap didistribusikan keseluruh Indonesia.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Usaha mikro, kecil dan menengah merupakan kelompok usaha yang krusial dalam pengembangan ekonomi di Indonesia. Staf ahli menteri koperasi dan UMKM bidang penerapan nilai dasar koperasi, Damanik mengungkapkan pada tahun 2013, total UMKM di Indonesia sudah mencapai 57.895.721 unit usaha (99,99%) dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 107.657.509 orang (97,16%) dan tingkat PDB atas dasar harga berlaku sebesar Rp 4.869.568,1 (59,08%). Persentase tersebut menunjukkan bahwa salah satu penggerak ekonomi di Indonesia adalah kelompok UMKM.

Berikut adalah grafik pertumbuhan UMKM di Indonesia :



Gambar 1. 3 Pertumbuhan UMKM di Indonesia

(Source: <http://www.depkop.go.id>, 2016)

Berdasarkan Gambar 1.3, grafik pertumbuhan UMKM mengalami peningkatan sebesar 2,41% - 2,56% setiap tahun. Peningkatan pertumbuhan UMKM secara tidak langsung menciptakan persaingan disetiap sektor. Selain itu, UMKM juga menghadapi beberapa kendala seperti keterbelakangan teknologi, kurangnya kompetensi kewirausahaan, kemampuan dan keahlian antara pekerja, dan kualitas produk yang buruk. Hal ini dipertegas dari hasil survei Bank Indonesia pada tahun 2005 yang dikutip oleh Wilantara (2016:13) bahwa dalam menjalankan kegiatan usaha, UMKM memiliki 5 karakteristik yaitu sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan relatif rendah, kualitas produk tidak terstandar, teknologi sangat sederhana, lingkup pemasaran. Kondisi tersebut sangat memprihatinkan untuk keberlangsungan UMKM. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah Indonesia untuk meningkatkan performansi UMKM agar dapat meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan baik didalam negeri maupun persaingan secara global

Menurut data BPS dalam penyumbang PDB sektor industri pengolahan non-migas bahwa sektor industri penyumbang PDB terbesar adalah Industri Makanan dan Minuman dengan peningkatan sebesar 7,5% di tahun 2015. Informasi lain dari data BPS juga terlihat ada beberapa sektor industri yang mengalami penurunan, diantaranya adalah Industri Tekstil dan Pakaian Jadi dengan tingkat penurunan sebesar 5,8% dari tahun 2014. Namun demikian, sektor Industri Tekstil dan Pakaian Jadi termasuk dalam lima terbesar penyumbang PDB

disektor non-migas pada tahun 2011 – 2016 kuartal 1. Berikut tabel PDB Lapangan Usaha dari tahun 2011 - 2016:

Tabel 1. 4 Data BPS PDB Lapangan Usaha dalam Milliar

PDB Lapangan Usaha	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016 (Q1)
1. Industri Makanan dan Minuman	400003.7	441341.7	459283	502856.2	540773.9	136658.6
2. Industri Pengolahan Tembakau	67096.8	73011.4	72814	78878.7	83953.4	20576
3. Industri Tekstil dan Pakaian Jadi	102561.1	108753.6	115913.1	117723.4	112079.1	28014.3
4. Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	21852.3	20665.3	21745.7	22967.7	23882	6282.6
5. Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus dan Barang Anyaman	55230.9	54786.9	58180.6	61742.5	60609.2	15694.7
6. Industri Kertas dan Barang dari Kertas; Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	70631.6	68590.4	68229.4	70670.1	70589.1	17270.9
7. Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	124230.7	140101.8	147248.6	153191.9	164464.2	41050.9
8. Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	68152.6	73307.4	71945.7	72777.3	76451.5	17533.9
9. Industri	54909.8	59252.4	61228.7	62706.8		17099.8

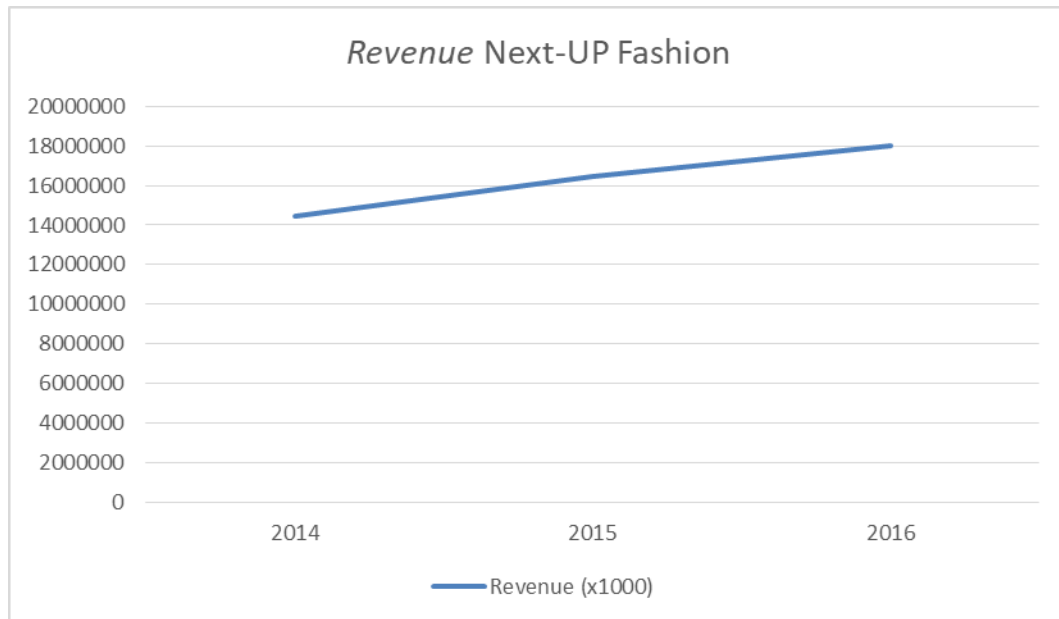
Bersambung

Barang Galian bukan Logam					66581.5	
10. Industri Logam Dasar	61859.7	60888.7	67972.4	72059.1	76728.7	20231.5
11. Industri Barang Logam; Komputer, Barang Elektronik, Optik; dan Peralatan Listrik	142245	158803.5	173452.4	178544.2	192524.1	49942.3
12. Industri Mesin dan Perlengkapan	25794.5	25436.7	24163.8	26259.7	28226.6	7417
13. Industri Alat Angkutan	142815.2	148905.4	171165.5	178022.5	182176.3	46796.2
14. Industri Furnitur	22061.8	21588.5	22375.4	23179.9	24337.9	5980.9
15. Industri Pengolahan Lainnya; Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	14954.4	14897.4	14793.7	15925.9	16704.7	4060.6

(Source: www.bps.go.id diakses : 7/12/2016)

Sesuai dengan data sebagaimana tertera pada tabel 1.4, penurunan PDB pada sektor industri tekstil pada tahun 2015 sebesar Rp. 112.079,1 (miliar) merupakan dampak dari menurunnya kinerja organisasi khususnya profit perusahaan. Kinerja organisasi merupakan indikator untuk mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi yang mengukur profitabilitas, produktifitas karyawan, kualitas, kepuasan pelanggan, dan kepuasan karyawan (Marques et.al., 2014:67)

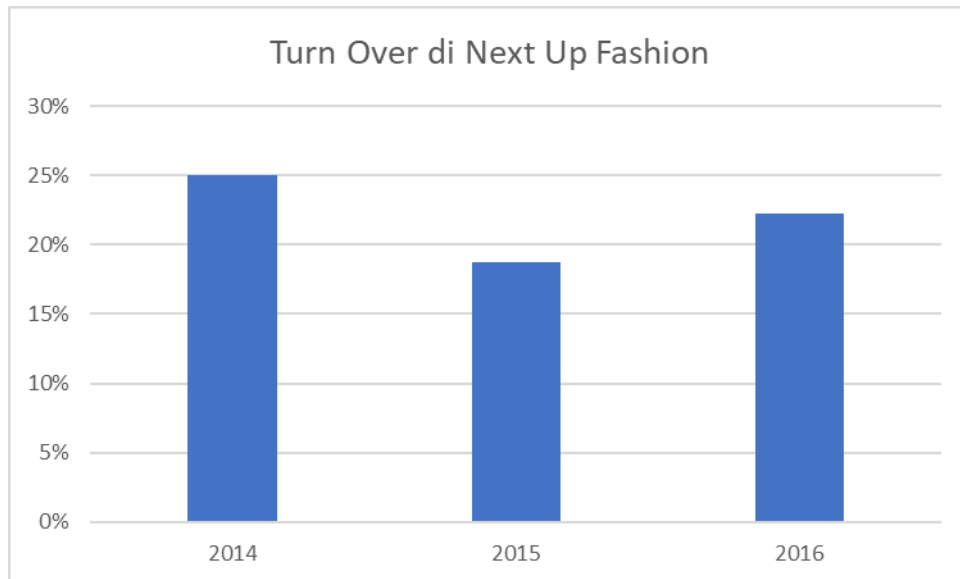
Menurut Novryanto selaku *owner* Next Up, pada tahun 2016 mengalami peningkatan *revenue* hingga mencapai 18 miliar rupiah, sedangkan pada tahun 2015 hanya mendapatkan 16 miliar rupiah. Grafik *revenue* Next Up Fashion dari tahun 2014 - 2016 dapat dilihat pada Gambar 1.4 sebagai berikut:



Gambar 1. 4 *Revenue* Next Up Fashion (x1000)

Gambar 1.4 menunjukkan bahwa kinerja organisasi Next Up setiap tahun mengalami peningkatan yang cukup stabil. Hal ini, bertolak-belakang dengan kinerja organisasi untuk sektor UMKM industri tekstil di Indonesia. Menurut Bakar (2014:207) peningkatan kinerja dan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan merupakan hasil dari proses penggunaan *knowledge management*.

Next Up Fashion telah bertransformasi dari *necessity* menjadi *opportunity* bisnis sehingga penerapan *knowledge management* sudah dilakukan untuk menunjang transformasi. Adapun beberapa contoh penerapan *knowledge management* yang dilakukan Next Up Fashion seperti notula rapat, diskusi, *mentoring*, dan lain-lain. Namun, kendala terbesar yang ditemukan selaku owner Next Up Fashion adalah rendahnya pengelolaan sumber daya manusia dalam penerapan *knowledge management* yang mana sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang rendah, tingkat *turnover* tinggi, dan pelanggan yang terus bertambah.



Gambar 1. 5 *Turnover* di Next Up Fashion

Sumber :

Menurut John Sullivan (2017) menyatakan bahwa *turnover* didalam perusahaan dinyatakan tinggi apabila sudah mencapai 25% untuk karyawan yang memiliki performansi buruk, sedangkan *turnover* dengan nilai 5% dinyatakan tinggi untuk karyawan yang memiliki performansi baik. Berdasarkan Gambar 1.5 terlihat *turnover* di Next Up cenderung tinggi karna mencapai 22%. Lanjut Novryanto (2016) menyatakan bahwa *turnover* yang tinggi berpengaruh pada transfer *knowledge* antar karyawan. Dengan adanya *turnover* yang tinggi maka estafet pengetahuan dari karyawan ke karyawan maupun karyawan ke perusahaan akan terganggu. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja organisasi dikarenakan *knowledge* yang dimiliki karyawan merupakan dasar atas inovasi maupun keputusan strategis perusahaan.

Kendala lain yang ditemukan di Next Up sebelum beralih ke professional adalah penerapan Eksplisit *Knowledge* yang buruk. Tingkat kesadaran akan peraturan dan standar operasional prosedur di Next Up masih tergolong rendah. Karyawan Next Up sering kali tidak mendokumentasikan hasil rapat atau diskusi yang berlangsung sehingga sering terjadi *miss communication* pada saat penyelenggaraan kegiatan. Namun, ketika beralih menjadi perusahaan yang professional, karyawan mulai sadar akan pentingnya penerapan *knowledge*

management. Hal ini dibuktikan pada divisi produksi, seluruh hasil rancangan baju Next Up tersimpan rapi sehingga dapat membantu Next Up dalam berinovasi untuk menciptakan rancangan yang baru namun tetap dengan *style* yang sudah dibuat. Menurut Carla Susana (2015:672), Penerapan *knowledge management* yang baik berdampak pada peningkatan inovasi sebuah organisasi yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan adanya fenomena ini, dapat disimpulkan bahwa Next Up dapat menjadi *role model* dalam penerapan *knowledge management* khususnya para UMKM di Indonesia dimana pelaku usaha di Indonesia 99,99% adalah UMKM sehingga, jika sebagian besar UMKM telah menerapkan *knowledge management* dengan baik maka *organizational performance* juga akan membaik. Dengan demikian, UMKM bisa menjadi kekuatan tersembunyi yang dimiliki Indonesia dalam meningkatkan perekonomian.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk mengetahui penerapan *knowledge management* pada Next Up Fashion yang merupakan sektor industri tekstil dan pakaian jadi sehingga penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penerapan *knowledge management* pada usaha menengah di Indonesia

1.3. Perumusan Masalah

UMKM merupakan salah satu faktor terpenting dalam perkembangan ekonomi khususnya di Indonesia. Tahun 2016, Indonesia dihadapkan oleh Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang memiliki dampak positif maupun negatif terhadap SME di Indonesia, salah satunya adalah pasar bebas. Hal ini memicu sebuah persaingan yang kompetitif antar SME lokal maupun internasional. Oleh karena itu, diperlukan strategi-strategi bisnis untuk meningkatkan performansi usaha sehingga dapat bersaing. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *knowledge management strategies*, *innovation*, dan *organizational performance* didalam perusahaan. Sehingga penerapan *knowledge management* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan *organizational performance* di Next Up Fashion. kendala yang ditemukan Next Up Fashion dalam penerapan *knowledge management* adalah latar belakang pendidikan yang masih rendah, *turnover* yang tinggi, dan

pelanggan yang terus bertambah. Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *Knowledge Management Strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi pada usaha menengah Next Up Fashion.
2. Bagaimana model penerapan *Knowledge Management Strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi pada usaha menengah Next Up Fashion yang sesuai untuk usaha menengah dengan jenis usaha *fashion*.
3. Bagaimana manfaat dari penggunaan model penerapan *Knowledge Management Strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi untuk usaha menengah dengan jenis usaha *fashion*.

Penelitian ini nantinya dapat memberikan solusi dan menjadi *role model* dalam penerapan *knowledge management* pada UMKM di Indonesia khususnya industri fashion. Selain itu, secara tidak langsung penelitian ini berdampak pada perekonomian di Indonesia dimana pelaku usaha di Indonesia sebanyak 99,99% merupakan UMKM. Dari pencarian literatur, studi ini belum menemukan artikel terpublikasi tentang model penerapan *knowledge management strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi untuk menghadapi tantangan persaingan pada Industri Tekstil dan Pakaian Jadi di Indonesia

1.4. Tujuan penelitian

Tujuan Penelitian merupakan pernyataan sebuah pencapaian dari perumusan masalah. Adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui penerapan *Knowledge Management Strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi pada usaha menengah Next Up Fashion.
2. Membuat model penerapan *Knowledge Management Strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi pada usaha menengah Next Up Fashion yang sesuai untuk usaha menengah dengan jenis usaha *fashion*.
3. Mengetahui manfaat dari penggunaan model penerapan *Knowledge Management Strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi untuk usaha menengah dengan jenis usaha *fashion*.

1.5. Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian penerapan *knowledge management strategies* dalam pencapaian kinerja organisasi pada usaha menengah Next Up Fashion diharapkan akan memiliki manfaat secara teoritis maupun praktis. Adapun penjelasan dari manfaat penelitian berdasarkan aspek teoritis adalah memberikan kajian secara konseptual dari hasil yang diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru dalam penerapan *knowledge management strategies* pada *Medium Enterprises* di Indonesia, dan sebagai acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya dalam ruang lingkup *knowledge management strategies* terhadap *organizational performance Medium Enterprises* di Indonesia. Sedangkan manfaat penelitian berdasarkan aspek praktis adalah memberikan *feedback* dalam bentuk informasi kepada pelaku usaha *Medium Enterprises* di Indonesia yang akan melakukan penerapan *knowledge management strategies* untuk meningkatkan *organizational performance* sehingga dapat bersaing secara kompetitif.

1.6. Sistematika penulisan

Sistematika penulisan merupakan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan.

BAB I PENDAHULUAN

Berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, lingkup penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan thesis.

BAB II LANDASAN TEORI

Berisi mengenai teori-teori yang terlibat dalam penelitian ini. Pada bab ini menggambarkan kerangka teori dengan cara mengeksplorasi beberapa variabel yang telah ada pada penelitian-penelitian terdahulu seperti *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory* dan kerangka pemikiran yang diajukan sebagai landasan awal dari permasalahan dalam penelitian. Adapun beberapa pendekatan teori yang terdapat pada bab ini adalah kinerja organisasi, inovasi terhadap kinerja

organisasi, *knowledge Management*, dan *knowledge management strategies*

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang teknik yang digunakan untuk menganalisis dan mengumpulkan data yang mengenai pendekatan paradigma penelitian, karakteristik penelitian, alat pengukuran, tahapan penelitian, pengumpulan data dan sumber data, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi mengenai hasil dan pembahasan mengenai penelitian yang telah dilakukan dengan analisis data yang diperoleh selama penelitian berlangsung

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi mengenai kesimpulan dari hasil analisis data dan pembahasan sesuai dengan tujuan penelitian serta saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya sesuai dengan hasil penelitian.