

ANALISIS PENYERAPAN PENGETAHUAN DAN KEMAMPUAN INOVASI (Studi Pada Taksi Kosti Semarang)

Adellia Pramesti Yuliani¹ & Ari Pradhanawati²

Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro

Email: adelliayuliani@gmail.com

Abstract: *The competition in transport tightly and complex have been concerned since the expansion of information technology and therefore this competition company or organization conventional transportation with transport online based. The investigation is to analyze absorption of knowledge and capability innovation on kosti semarang taxi. The subject of study are employees and the taxi kosti semarang. The methodology through interviews and observation with type descriptive used a qualitative approach. The result showed that the taxi kosti deteriorating not because to follow of technological development since restricted the ability of human resources owned by taxi kosti semarang. Knowledge possessed by employees and the driver who limited because education levels. So that we can conclude that the knowledge and capability innovation mutual significant in the company. The suggestion that can be given for a taxi kosti semarang is to make the support system decision / decision support a system based on a computer, make a system of measuring key performance index, increased use of intranets for databases organization, collaborated with the experts maker online application, and improving the use of information technology to manage a database organization.*

Keywords: *ability innovation; knowledge absorption; knowledge management; technology*

Abstrak: Kondisi persaingan di bidang transportasi cukup ketat dan kompleks mulai muncul sejak perluasan teknologi informasi sehingga adanya persaingan perusahaan atau organisasi transportasi konvensional dengan transportasi berbasis online. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk menganalisis penyerapan pengetahuan dan kemampuan inovasi pada Taksi KOSTI Semarang. Subjek penelitian adalah karyawan dan pengurus Taksi KOSTI Semarang. Metode penelitian melalui wawancara dan observasi dengan tipe deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi Taksi KOSTI yang memburuk bukan karena tidak bisa mengikuti perkembangan teknologi karena terbatas kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Taksi KOSTI Semarang. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan supir yang terbatas karena tingkat pendidikan yang rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penyerapan pengetahuan dan kemampuan inovasi saling berpengaruh signifikan dalam kinerja perusahaan. Adapun saran yang dapat diberikan untuk Taksi KOSTI Semarang adalah membuat sistem pendukung keputusan/*Decision support sistem* berbasis komputer, membuat sistem pengukuran *Key Performance Index*, peningkatan penggunaan intranet untuk *database* organisasi, berkolaborasi dengan pihak expert pembuat aplikasi online, dan peningkatan penggunaan teknologi informasi untuk pengelolaan database organisasi.

Kata Kunci : kemampuan inovasi, penyerapan pengetahuan, manajemen pengetahuan, teknologi

Pendahuluan

Kondisi persaingan di bidang transportasi cukup ketat dan kompleks mulai muncul sejak perluasan teknologi informasi sehingga adanya persaingan perusahaan atau organisasi transportasi konvensional dengan transportasi berbasis online. Semua perusahaan transportasi konvensional dituntut harus selalu mengerti dan memahami apa yang menjadi keinginan konsumen dan apa yang terjadi di pasar, serta perubahan-perubahan apa yang saat ini sedang terjadi agar mampu bersaing dengan pihak kompetitor atau perusahaan transportasi online. Perubahan disini terkait dengan bagaimana perusahaan transportasi konvensional mulai berfokus pada menyerap pengetahuan baru dan proses pengetahuan yang handal. Perubahan itu dibutuhkan perusahaan apabila perusahaan ini menghasilkan inovasi atau perkembangan teknologi informasi yang dapat diterapkan. Dengan mengembangkan manajemen pengetahuan dapat meminimalkan resiko, meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam perusahaan transportasi konvensional. Dengan inovasi menjawab apa yang diinginkan konsumen, perubahan yang terjadi di pasar, serta persaingan dengan kompetitor. Namun, untuk sampai tahap melakukan inovasi, membutuhkan dasar pengetahuan dalam organisasi yaitu dengan mempunyai sumber daya manusia yang baik, karena pengetahuan diciptakan oleh individu atau perorangan dalam organisasi. Dibutuhkan karyawan yang terampil atau mempunyai pengalaman yang mendalam agar saat proses penyerapan pengetahuan baru di organisasi setiap karyawan mempunyai peluang untuk berbagi ide dan pengalamannya. Terdapat pemahaman bahwa pengetahuan sebagai kemampuan di dalam bekerja (Thompson dalam Ismail Nawawi, 2012:130). Organisasi yang efektif adalah yang mampu menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai produktivitas. Organisasi itu diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu, di mana hal ini dapat dicapai dengan bekerja secara rasional, berasetkan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan dan berdaya saing serta berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Chaster I Barnand 1938, dalam Gibson, et. Al dalam Ismail Nawawi, 2012:136).

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan diatas, maka faktor penyerapan pengetahuan dan kemampuan inovasi diduga mempunyai pengaruh di Era Revolusi Industri 4.0 saat ini. Organisasi yang menghargai *knowledge*, yakni organisasi yang fleksibel dan mudah menyesuaikan dengan perubahan atau inovasi. Menyadari pentingnya kemampuan menyerap pengetahuan dalam perkembangan teknologi informasi yang diterapkan dalam dunia transportasi taksi dan kemampuan inovasi, maka perlu diadakan penelitian dikarenakan dalam tabel sebelumnya di Taksi KOSTI Semarang mengalami penurunan dalam pemesanan dan jumlah karyawan. Untuk mengetahui sejauh mana penyerapan pengetahuan yang dapat dilakukan dan kemampuan untuk melakukan inovasi pada Taksi KOSTI Semarang, peneliti melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penyerapan Pengetahuan dan Kemampuan Inovasi pada Taksi KOSTI Semarang”.

Kerangka Teori

Penyerapan Pengetahuan

Konsep dan definisi penyerapan pengetahuan, antara lain dikemukakan oleh Radovanić dan Matović (Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018) yaitu dinyatakan bahwa penyerapan pengetahuan adalah suatu aktivitas mencari dan mendapatkan pengetahuan berbasis pengetahuan dasar. Penyerapan pengetahuan adalah sebuah cara untuk memperoleh, mengubah, dan mentransfer keahlian dari sumber pengetahuan ke sistem berbasis pengetahuan. Penyerapan dan penciptaan pengetahuan

merupakan langkah pertama dalam proses pengembangan pengetahuan (Liao et al. dalam Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018). Studi oleh Liao (Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018) menunjukkan kapasitas penyerapan itu pengetahuan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kemampuan inovasi. Dengan demikian, kapasitas penyerapan pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan inovasi. Kapasitas penyerapan pengetahuan yang lebih tinggi akan meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan.

Kemampuan Inovasi

Kemampuan inovasi adalah implementasi dan penciptaan teknologi yang diterapkan sistem baru, kebijakan, program, produk, proses dan layanan organisasi (Iddris dalam Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018). Kemampuan inovasi juga merupakan kemampuan untuk menyerap dan menggunakan informasi eksternal untuk kemudian di transfer ke pengetahuan baru (Cohen & Levinthal dalam Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018). Kemampuan inovasi adalah seperangkat karakteristik organisasi yang komprehensif yang memfasilitasi dan mendorong inovasi strategi. Inovasi sebagai modifikasi produk, proses, layanan, organisasi sistem, dan sistem pemasaran untuk menciptakan nilai pelanggan (O'Cass & Weerawardena dalam Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018).

Kemampuan inovasi terdiri dari inovasi teknis dan inovasi administrasi (Nisula & Kianto dalam Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018). Kemampuan inovasi sebagai kinerja perusahaan melalui berbagai jenis kemampuan inovasi untuk mencapai peningkatan inovasi secara keseluruhan (Liao et al. dalam Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018). Inovasi harus menggunakan teknologi dalam produksi dan pemasaran untuk menghasilkan produk atau layanan baru ke pelanggan, atau mengaitkan produk baru dengan pelanggan. Kashan dan Mohannak (Heru Sulistya & Sri Ayuni, 2018) menyarankan melibatkan inovasi organisasi agar menghasilkan atau mengadopsi ide atau perilaku baru untuk menjadi produk atau layanan baru, produksi baru teknologi, prosedur operasi atau strategi manajemen baru.

EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications

Peneliti menggunakan kerangka pikir untuk dilakukan penelitian dengan menggunakan EFQM *Excellence Model and Knowledge Management Implications* yang disampaikan oleh Dilip Bhatt, seorang konsultan *Knowledge Management*, mengungkapkan 3 komponen utama yang ada pada *Knowledge Management* yaitu aspek People, Process, dan Technology. Pada aspek manusia dijelaskan bahwa individu yang merupakan kontributor utama kesuksesan atau bisa disebut individu yang membawa perubahan dan organisasi bertindak sebagai mekanisme pendukung. Hal utama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi masing-masing individu dalam organisasi. Dalam pengembangan individu dalam organisasi yang berpusat pada pengetahuan mungkin merupakan tugas yang paling sulit dari semua. Oleh sebab itu, disarankan agar adanya keterlibatan orang yang memiliki kemampuan dalam memaksimalkan kemampuan orang untuk belajar dan membawa perubahan dan dengan iklim budaya yang sesuai sehingga organisasi akan berkembang dengan memaksimalkan potensi individu-individu dalam organisasi.

Dalam aspek proses dijabarkan bahwa serangkaian proses mengaplikasikan konsep yang jelas dalam organisasi berguna untuk mempermudah pembuatan suatu inovasi dalam pengetahuan dan mempermudah untuk menyalurkan pengetahuannya. Organisasi perlu membuat suatu proses transfer pengetahuan yang baik untuk mendukung proses aktivitas dan pengembangan sumber daya manusia menggunakan model SECI (*Sosialization, Externalization, Combination, Internalization*). Sedangkan

dalam aspek teknologi, dengan penggunaan teknologi akan mempermudah penerapan manajemen pengetahuan. Teknologi dapat membantu dalam aliran informasi dan data yang terjadi dalam proses manajemen pengetahuan atau dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem manajemen pengetahuan yang efektif.

Dalam 3 komponen tersebut dalam komponen proses yang paling kurang dari Taksi KOSTI Semarang, sehingga peneliti dalam pembahasan akan menggunakan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) dalam kerangka kerja.

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu menghasilkan kata-kata deskriptif secara tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Lokasi penelitian yakni Taksi KOSTI Semarang yang berada di Kawasan Industri Candi Blok 11 D, Jl. Gatot Soebroto No. 12, Bambankerep, Ngaliyan, Bambankerep, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50211. Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan dan pengurus taksi KOSTI Semarang. Adapun subjek dari penelitian ini terdiri dari Manajer, Kasi Operasi, Kasi Umum & Personalia, dan Kepala Kesekretariatan. Teknik pengumpulan data yang pertama diperoleh melalui wawancara langsung pada karyawan yang terdapat di Taksi KOSTI Semarang. Wawancara dilakukan dengan Manajer, Kasi Operasi, Kasi Umum dan Personalia, dan Kepala Kesekretariatan. Teknik pengumpulan data yang kedua diperoleh melalui *observasi* atau pengamatan secara langsung kepada karyawan dan pengurus Taksi KOSTI Semarang. Pada metode ini, peneliti hanya berfokus pada poin-poin penelitian yang akan diamati. Adapun aktivitas dari pengambilan data secara kualitatif yakni reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

Hasil

Process Penyerapan Kemampuan Teknologi

Pada hasil penelitian ini, data diambil melalui wawancara dengan 4 orang narasumber. Narasumber tersebut yaitu 1 Ketua Pengurus, 1 Kasi Umum dan Personalia, 1 Kasi Operasional, dan 1 Kepala Kesekretariatan. Dalam proses penyerapan kemampuan teknologi pada organisasi dibutuhkan komponen aspek manusia, organisasi perlu mengelola, mengembangkan dan melepaskan pengetahuan dan potensi penuh dari orang-orangnya atau individu, berbasis tim dan organisasi, dan merencanakan kegiatan ini untuk mendukung kebijakan dan strategi dan operasi yang efektif dari organisasi agar memiliki kemampuan untuk berinovasi. Aspek manusia di Taksi KOSTI Semarang mulai disadari menjadi aspek penting atau menjadi kontributor utama di organisasi semenjak mulai berkembangnya transportasi modern atau transportasi daring. Dikarenakan dulu dalam penerimaan kenggotaan KOSTI cuma berdasar bisa mengemudi, mengetahui kota semarang, dan berdasar usia. Saat itu memang mudah sekali untuk bergabung menjadi anggota KOSTI. Namun, semenjak sadar bahwa aspek manusia itu penting dalam pengembangan organisasi, KOSTI mulai menjadikan latar pendidikan sebagai hal terpenting yaitu untuk supir-supir minimal berpendidikan SMP, karyawan minimal SMA, dan Pengurus minimal pendidikan tinggi. Penerimaan anggota juga sudah dikurangi dari yang dulu dibuka hampir setiap hari, namun sekarang sudah dibatasi, sampai-sampai karena sedang mengalami penurunan karena imbas transportasi online dan musibah pandemi COVID-19, penerimaan ditutup. Dikarenakan sudah sadar bahwa peran individu-individu dalam organisasi itu penting maka dari pihak pengurus Taksi KOSTI mulai bergerak cepat dengan menerapkan berbagai macam inovasi baru di organisasi dalam berbagai aspek. Sejauh ini di Taksi KOSTI Semarang

interaksi antar anggota yang membahas perkembangan organisasi hanya saat diadakannya rapat POKTA dan yang sedang dalam tahap dirutinkan yaitu dialog, diskusi maupun berbagi pengalaman melalui grup di media sosial WhatsApp dengan total ada 6 grup (semua anggota, pengurus, karyawan, operator, supir, dan peserta kredit). Interaksi antara anggota yang terjadi di dalam grup pun dipantau setiap hari oleh pengurus, jadi ketika ada masukan bisa dicatat dan dibahas di rapat POKTA dan atau ketika ada bahasan yang tidak sesuai dengan grup tersebut, dari pihak pengurus selalu mengingatkan untuk pindah ke grup yang sesuai dengan bahasan.

Melihat dari aspek kepemimpinan, alur dalam menyuarkan pendapat di Taksi KOSTI Semarang yaitu dari anggota menyampaikan kepada manajer, kemudian manajer menyampaikan ke pengurus, pengurus menyampaikan dan membahas bersama PIMPOKTA (Pimpinan Kelompok Anggota). Hasil dari bahasan tersebut akan dibawa ke dalam rapat POKTA bersama anggota. Rapat anggotalah yang mempunyai peran penting di Taksi KOSTI Semarang, karena memang budaya di Taksi KOSTI Semarang yaitu musyawarah.

Dengan adanya inovasi yang disampaikan sebelumnya berupa grup WhatsApp, semua anggota maupun karyawan dapat terus berpartisipasi dengan memberikan masukan melalui sesi obrolan online untuk berdiskusi masalah. Tidak hanya melalui rapat POKTA bulanan, melalui grup whatsapp yang dibuat manajer di Taksi KOSTI Semarang ini karyawan maupun anggota dapat menyuarkan aspirasinya atau dapat saling memberikan informasi/pengetahuan baru terkait transportasi taksi. Melalui grup akan lebih cepat dan mudah tidak perlu mengumpulkan anggota terlebih dahulu baru bisa membahas kepentingan dan perkembangan organisasi. Pengurus menginginkan melalui grup ini, pembahasan rapat POKTA yang awalnya kurang berbobot akan lebih efektif apabila terjadi pembahasan terlebih dahulu di dalam grup. Gaya keterbukaan ini menghasilkan perasaan keinginan yang bisa sangat kuat dalam menghasilkan komitmen dan loyalitas. Anggota merasa pandangan dan pendapat mereka diinginkan dan apa pun yang mereka katakan akan memengaruhi visi masa depan. Apabila dalam penyerapan pengetahuan baru ini berjalan lancar, pihak pengurus akan lebih mudah dalam pengembangan organisasi, dalam memberikan data-data yang diperlukan anggota dalam proses menguasai perkembangan teknologi informasi. Dulu di Taksi KOSTI ada penghargaan/bonus yang diberikan kepada karyawan dan anggota tetapi karena banyak mengalami penurunan dan sedang dalam tahap pengembangan, bonus tidak diberikan, tapi tidak dipungkiri akan diberikan nantinya jika memang terbukti berpengaruh dalam perkembangan Taksi KOSTI.

Melihat dari aspek Kebijakan dan Strategi, yang sudah diterapkan Taksi KOSTI Semarang dalam mengembangkan organisasinya yaitu Taksi KOSTI Semarang dimulai dari visi dan misi yang dibawa kedepan sesuai dengan perkembangan jaman, kemampuan anggota, dan kemajuan organisasi. Kemudian dengan membuat SWOT organisasi agar tau nantinya apa saja yang diperlukan dalam pengembangan organisasi. Strategi yang sedang dipikirkan matang-matang oleh Taksi KOSTI Semarang yaitu memiliki usaha transportasi lain selain taksi contohnya travel, kereta, bis dan lainnya. Rencana ini sebagai strategi Taksi KOSTI Semarang dalam menghadapi perkembangan transportasi online.

Taksi KOSTI Semarang memang mulai melakukan penelitian-penelitian eksternal tetapi belum ada hasil yang signifikan karena selama ini terkendala sumber daya manusia dimana kemampuan kurang dan berpikrinya masih konvensional atau belum berorientasi masa depan. Taksi KOSTI Semarang mulai menambah struktur litbang yang anggotanya harus memiliki kemampuan dan pengalaman millennial, sehingga mampu bersaing dan tidak berkutut dengan anggota yang sudah lanjut usia dengan kemampuan dan pengalaman yang kurang. Strategi ini dijalankan dikarenakan Taksi KOSTI Semarang sebagai kantor pusat yang mana seharusnya memiliki struktur litbang untuk perkembangan Taksi KOSTI di daerah-daerah lain seperti Taksi Blue Bird.

Kebijakan lain yang diberikan Taksi KOSTI Semarang berhubungan dengan pelanggan yaitu adanya *customer service* yang menangani keluhan atau masukan dan karena memiliki nomor pelanggan. Taksi KOSTI Semarang memanfaatkannya sebagai jemput bola dengan memberikan ucapan terimakasih telah menggunakan Taksi KOSTI Semarang, kemudian menanyakan bagaimana layanan yang diberikan. Tetapi *customer service* yang berhubungan dengan grab dan gojek tidak bisa berjalan lancar dikarenakan semua keluhan hanya masuk ke grab dan gojek. Bagi Taksi KOSTI Semarang hal yang tidak mengemukakan bekerjasama dengan grab dan gojek yaitu keluhan-keluhan dari pelanggan tidak disampaikan ke KOSTI maupun ke supir, padahal yang berhubungan langsung dengan pelanggan adalah pengemudi atau penyedia kendaraan, sedangkan grab dan gojek hanya sebagai penyedia aplikasi untuk komunikasi. Peran Taksi KOSTI Semarang saat ini lebih dominan sebagai penyedia kendaraan tidak lagi melayani konsumen sepenuhnya karna adanya pihak tersebut yang menyebut sebagai perusahaan jasa transportasi online. Padahal nyatanya perusahaan seperti grab dan gojek tidak memiliki ijin dari dinas perhubungan. Hal itulah yang menjadi perdebatan berkali-kali yang tak kunjung usai di lingkup transportasi.

Upah di Taksi KOSTI Semarang tidak hanya didasarkan pada lamanya layanan, usia, ruang lingkup tanggung jawab, tetapi kemungkinan imbalannya juga akan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, kemampuan untuk menangani berbagai pekerjaan, berbagai keterampilan yang dipelajari, dan jumlah pengetahuan yang dibagikan. Hal ini berpengaruh dengan penempatan kerja, contohnya ketika ada anggota yang dapat mencari nasabah dan ada pihak travel yang mau kerjasama dengan Taksi KOSTI maka akan selama itu pun anggota bisa mendapat bonus. Disini anggota harus memiliki kemampuan mencari peluang untuk perkembangan Taksi KOSTI. Taksi KOSTI Semarang memperkenalkan insentif berbagi pengetahuan dalam berbagai bentuk. Mereka mengakui bahwa berbagi pengetahuan harus dihargai seperti ketika seseorang menghabiskan waktu ekstra di tempat kerja dan dibayar lembur untuk jam tambahan.

Apabila dilihat dari aspek *partnership*, sejauh ini yang sudah dilakukan Taksi KOSTI Semarang adalah berkolaborasi dengan pemerintah dan perusahaan swasta contohnya yaitu apabila Taksi KOSTI Semarang ingin tambah armada menghubunginya ke dinas perhubungan dan dengan pihak swasta penyedia mobil atau kendaraan. Kolaborasi ini memang sudah berjalan karena sudah ada ijinnya dengan pemerintah, jadi apapun yang ingin dilakukan harus sesuai dengan arahan pemerintah. Taksi KOSTI Semarang juga meminta bantuan dinas pariwisata untuk memenuhi transportasi untuk pariwisata, yaitu dengan memberikan armada yang melayani wisatawan yang mau berkeliling ke tempat wisata. Tarifnya sudah dikelompokkan berdasarkan tempat tujuan mana yang akan didatangi, yang pasti acuannya adalah tarif per jam. Dengan bermitra semacam itu berharap akan berkembang, karena pengetahuan perlu ditransfer dan tersedia di antara para pihak utama. Semakin besar kolaborasi antara pemasok dan klien, semakin baik produk /layannya, belum lagi biaya pengembangan bisa jadi lebih rendah.

Proses Penerapan Teknologi Informasi

Implementasi teknologi informasi yang sudah diterapkan oleh Taksi KOSTI Semarang dilihat dengan model SECI yaitu sebagai berikut.

- a. *Sosialization* : proses sosialisasi antar sumber daya manusia yang ada di Taksi KOSTI Semarang yaitu dengan diadakannya rapat POKTA dan sudah memiliki notulen rapat dan sudah dikembangkan menjadi bentuk explicit dari pengetahuan. Notulensi yang sudah menjadi bentuk explicit (file pdf) tersebut mempermudah anggota dan karyawan dalam bekerja dan mendapatkan

pengetahuan terbaru seputar organisasi. Rapat POKTA mulai berfokus pada pengembangan teknologi karena sudah dipermudah dengan adanya wadah komunikasi online melalui grup dan hasil notulen rapat mudah untuk diakses dan digunakan sebagai informasi atau pengetahuan. Sedangkan bentuk sosialisasi lainnya di Taksi KOSTI Semarang yaitu berupa pelatihan, tidak hanya saat di awal sebelum masuk menjadi keanggotaan tetapi juga dalam proses berlangsungnya. Taksi KOSTI Semarang juga mendatangkan pihak expert untuk menjadi pembicara dalam topik pemasaran, laporan keuangan, cara membaca neraca dan lainnya yang memberikan pembelajaran - pembelajaran sehingga muncul pengetahuan baru yang dapat dikembangkan oleh sumber daya manusia yang ada di Taksi KOSTI Semarang. Pelatihan ini digunakan sebagai sarana yang diberikan untuk belajar atau mencari pengetahuan guna menghadapi perkembangan dunia transportasi yang melaju pesat.

- b. *Externalization* : di tahap eksternalisasi ini, Taksi KOSTI Semarang belum sepenuhnya menjalankan karena memang baru direncanakan, yaitu apabila dijabarkan hal yang sudah direalisasikan oleh Taksi KOSTI Semarang dalam eksternalisasi yaitu dengan membuat beberapa grup sesuai kepentingan dan posisi. Grup di media sosial WhatsApp dengan total ada 6 grup (semua anggota, pengurus, karyawan, operator, supir, dan peserta kredit). Interaksi antara anggota yang terjadi di dalam grup pun dipantau setiap hari oleh pengurus, jadi ketika ada masukan bisa dicatat dan dibahas di rapat POKTA dan atau ketika ada bahasan yang tidak sesuai dengan grup tersebut, dari pihak pengurus selalu mengingatkan untuk pindah ke grup yang sesuai dengan bahasan. Grup tersebut difungsikan sebagai tempat untuk diskusi, berbagai pengetahuan dan lainnya, sehingga dalam rapat POKTA pembahasan akan lebih jelas dan berbobot. Melalui grup, hasil dari bahasan di grup maupun ketika rapat POKTA akan dengan mudah disebarakan atau dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.
- c. *Combination* : Sampai saat ini proses Taksi KOSTI Semarang belum mencapai combination. Sudah menggunakan intranet (forum diskusi langsung dan online), dan sudah menggunakan internet untuk memperoleh sumber eksternal tetapi untuk database organisasi belum sepenuhnya bisa diakses dengan mudah atau secara online. Intranet dalam bentuk forum diskusi online) sudah mulai dijalankan tetapi hasilnya belum maksimal karena masih terkendala anggota yang beberapa gaktek teknologi. Database organisasi masih tersimpan di bagian operational dalam bentuk excel atau document di computer, dan apabila ingin mengakses harus lewat operator. Internet di Taksi KOSTI Semarang sudah ada dan lancar dalam proses pencarian informasi eksternal.
- d. *Internalization* : pada proses ini di Taksi KOSTI Semarang sudah menggunakan media sosial WhatsApp untuk penyebaran dokumen kepada orang lain sehingga hasilnya beberapa berkas-berkas dan notulensi rapat mudah diakses. Surat edaran dan pengumuman dapat disampaikan juga dengan mudah melalui grup tersebut. Pelatihan dengan pihak expert saat ini hanya berpengaruh terhadap internal organisasi, karena untuk pengembangan yang mengarah pada kemampuan perusahaan untuk berinovasi masih belum ada hasil.

Peran Technology dalam Penyerapan Pengetahuan

Hal ini dirasakan oleh Taksi KOSTI Semarang dimana awalnya ketika mulai adanya perkembangan teknologi dan muncul transportasi online, Taksi KOSTI Semarang bekerjasama dengan perusahaan pembuat aplikasi online yang wujud aplikasinya mirip dengan grab dan gojek. Tetapi aplikasi tersebut tidak bisa bertahan lama karena kurangnya modal untuk pemasaran aplikasi tersebut. Dikarenakan tidak memiliki kolaborasi teknologi lainnya maka Taksi KOSTI Semarang

kalah saing dengan aplikasi grab dan gojek. Masalah utamanya Taksi KOSTI Semarang adalah kurang menguasai perkembangan teknologi dan tidak mampu untuk berkolaborasi.

Taksi KOSTI Semarang sudah mulai menggunakan kolaborasi teknologi dan sistem informasi dalam bentuk WhatsApp dan menggunakan email. Dengan itu maka Taksi KOSTI Semarang sedikit demi sedikit mampu mengatasi masalah dengan anggota tim yang didistribusikan secara global dan tidak hanya terdiri dari staf internal tetapi juga kontraktor pihak ketiga. Ini adalah contoh transfer pengetahuan *tacit* ke *explicit* yang sangat baik. Walaupun teknologi baru sedikit digunakan secara efektif, perkembangan manajemen pengetahuan sudah mulai terlihat. Teknologi dalam penyerapan pengetahuan juga berperan penting untuk berbagi informasi organisasi atau informasi pekerjaan dan untuk membahas visi perusahaan. Keterlibatan seluruh organisasi dalam percakapan dan dialog untuk berbagi dan mengembangkan visi perusahaan sangat penting dan harus didorong dengan penggunaan teknologi.

Kesimpulan

Pada komponen *People*, masalah pengembangan manusia sebagian besar bersifat budaya. Budaya dapat membuat perubahan terjadi. Hanya dengan iklim budaya yang sesuai anggota akan berkembang dan memaksimalkan potensi mereka sendiri. Sedangkan strategi, metode, dan kepemimpinan untuk memobilisasi pengetahuan atau menentukan kecepatan transformasi pengetahuan. Komponen *People* dilakukan dengan cukup baik oleh Taksi KOSTI Semarang. Budaya yang mulai perlahan dikembangkan semenjak menyadari bahwa aset organisasi bukan lagi modal, melainkan pengetahuan. Manajemen pengetahuan membantu organisasi untuk menuju keunggulan/perkembangan.

Pada komponen *Process*, implikasi pengetahuan yang diterapkan pada model Excellence berlaku untuk semua jenis organisasi. Pesan sederhana yang dapat ditekankan adalah bahwa masalah budaya dan proses sangat penting untuk keberhasilan manajemen pengetahuan. Masalah seperti perubahan budaya dapat dan akan membutuhkan waktu lama untuk diimplementasikan tetapi visi yang telah ditetapkan harus ditindaklanjuti. Disarankan agar ada strategi yang akan merangkul semua aspek organisasi menuju transformasi menjadi organisasi yang berpusat pada pengetahuan. Perubahan akan lebih mudah jika manajemen pengetahuan secara inheren diadopsi sebagai bagian dari model bisnis.

Memanfaatkan aset tak berwujud dan memberdayakan orang untuk memaksimalkan potensi mereka. Pada akhirnya, itu semua berarti satu hal yaitu mempersenjatai orang-orang dengan informasi yang tepat, sehingga mereka dapat membuat penilaian yang lebih baik, keputusan yang lebih cerdas dan menciptakan lingkungan yang dapat mendorong inovasi, agar dapat memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggannya. Semua ini, dengan implikasi, berarti perusahaan yang mementingkan manajemen pengetahuan adalah perusahaan yang sukses. Penerapan *process* di Taksi KOSTI Semarang saat ini baru mencapai eksternalisasi atau belum sepenuhnya menjalankan karena memang baru direncanakan. Taksi KOSTI Semarang membuat beberapa grup sesuai kepentingan dan posisi. Grup tersebut difungsikan sebagai tempat untuk diskusi, berbagai pengetahuan dan lainnya, sehingga dalam rapat POKTA pembahasan akan lebih jelas dan berbobot. Melalui grup, hasil dari bahasan di grup maupun ketika rapat POKTA akan dengan mudah disebarkan atau dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.

Pada komponen *Technology*, untuk mendukung proses yang harus dilaksanakan diperlukan teknologi. Teknologi adalah 10% dari upaya yang diperlukan, proses adalah 20% dan 70% menjadi masalah manusia / budaya. Sementara teknologi mungkin yang paling mudah dan paling cepat untuk

diterapkan, memanfaatkan isu budaya dan manusia, di sisi lain, kemungkinan besar akan memakan waktu lebih lama dan lebih mahal. Manfaat sebenarnya hanya akan terwujud ketika masalah yang terkait dengan masyarakat ditangani dan dimulai. Komponen *Technology* sudah cukup baik dilakukan oleh Taksi KOSTI Semarang. Teknologi bukan penghalang utama di Taksi KOSTI, buktinya sudah mampu membuat aplikasi transportasi berbasis online sendiri walaupun tidak bertahan lama karena kurangnya modal untuk pemasaran aplikasi sehingga kalah saing dengan aplikasi transportasi online lainnya. Taksi KOSTI Semarang akhirnya berkerjasama dengan grab dan gojek dalam penyediaan armada grabcar maupun gojar. Dalam penerapan penggunaan teknologipun tidak ada kendala baik dari karyawan maupun sopir. Hanya memang sejauh ini modal pemasaran yang menjadi penghalang berkembangnya komponen *technology* di Taksi KOSTI Semarang.

Saran

Saran yang diberikan bagi Taksi KOSTI Semarang berdasarkan permasalahan yang dirumuskan, adalah:

Pada komponen *Process*, Taksi KOSTI Semarang perlu memberikan saluran untuk bereksperimen, membuat sistem pengukuran *Key Performance Index* untuk mengevaluasi implementasi manajemen pengetahuan, membuat sistem pendukung keputusan/*Decision support sistem* berbasis komputer yang membantu manajer, berkolaborasi dengan pihak expert pembuat aplikasi online, dan peningkatan penggunaan teknologi informasi untuk pengelolaan database organisasi

Daftar Referensi

- Adriansyah, Ahmad, Adi Zakaria Afiff. (2015). Organizational Culture, Absorptive Capacity, Innovation Performance and Competitive Advantage: an Integrated Assessment in Indonesian Banking Industry. *The South East Asian Journal of Management Seam* Vol. 09, No. 01
- Al Ahmar, Giuma Omar, Ainur Rofiq, Djumilah Hadiwidjojo. (2014). The Impact of Knowledge Management, Learning Organization, and Educations Organization on Organization Performance: A Case in Brawijaya University. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 3 (1): 28-47
- Bhatt, D. (2000). *EFQM (European Foundation for Quality Management) : Excellence Model and Knowledge Management Implications*.
- Hurley, Robert. F & Hult, G, Tomas. M. (1998). Inovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Intergration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*.
- Moh. Pabundu Tika. (2005). *Metode Penelitian Geografi*. Jakarta : Bumi Aksara: 44.
- Moleong, Lexi J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Muskat, B & Deery, M. (2017). Knowledge Transfer and Organizational Memory: An Events Perspective. *Event Management*. 21 (4): 431-447.
- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management): Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik..* Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia

- Puryantini, Navik, Rofikotul Arfati, Bambang Tjahjadi. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia* Vol. 02, No. 02: 21-38
- Reza, J. I. (2017). 5 Fase Kemajuan Teknologi dari Masa ke Masa. Liputan 6.com. Dalam <https://www.liputan6.com/tekno/read/3157705/5-fase-kemajuan-teknologi-dari-masa-ke-masa>. Dilihat pada 22 Mei 2019.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*: 291-292.
- Sugiyono.(2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta: 3.
- Sulistya, H & Ayuni S. (2018). How Does Knowledge Absorption Foster Performance? The Mediating Effect of Innovation Capability. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9 (1): 114-125
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi
- Tenderich, Burghardt. (2014). *Transmedia branding. California: University of Southern California Annenberg School for Communication and Journalism*.