



PENGELOLAAN PENGETAHUAN DI INDUSTRI JASA: STUDI KASUS KONSULTAN PAJAK DAN PERENCANA PERNIKAHAN

Agus Gunawan¹

Yoke Pribadi Kornarius²

Angela Caroline^{3*}

Adrianus Tirta⁴

¹Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan
Email : agus_gun@unpar.ac.id

²Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan
Email : yoke.pribadi@unpar.ac.id

³Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan
Email : angela.caroline@unpar.ac.id

⁴Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan
Email : adrianus.tirta@unpar.ac.id

*Corresponding Author Email: angela.caroline@unpar.ac.id³

Diterima: 5 Juli 2023

Direview: 18 September 2023

Dipublikasikan: 31 Desember 2023

Abstrak

Industri jasa, seperti konsultan pajak dan perencana pernikahan, seringkali menggunakan tenaga paruh waktu untuk menekan beban operasional. Namun, penggunaan pegawai paruh waktu dapat memiliki kelemahan, seperti mudah hilangnya pengetahuan yang disebabkan oleh perputaran pegawai yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji perbedaan pengelolaan pengetahuan pada dua perusahaan jasa dengan kebijakan pengelolaan pegawai paruh waktu yang berbeda. Responden penelitian ini terdiri dari 22 pegawai konsultan pajak dan 30 pegawai perencana pernikahan, yang pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Data diuji dengan menggunakan teknik regresi untuk membuktikan pengaruh antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai. Selain itu, terdapat juga perbedaan pengelolaan pengetahuan antara kedua bisnis tersebut, yang lebih banyak disebabkan oleh perbedaan karakteristik bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sektor yang berbeda di industri yang sama, akan memiliki karakteristik yang berbeda dan berdampak pada perbedaan kebijakan antar sektor.

Kata Kunci: *Pengelolaan Pengetahuan, Perilaku Kerja Inovatif*

Abstract

Service industries, such as tax consultants and wedding planners, frequently utilize part-time workers to minimize operational costs. However, employing part-time staff can present certain drawbacks, such as the risk of knowledge loss due to high turnover rates. This research aims to explore the disparities in knowledge management practices between two service-oriented companies that employ different strategies for managing part-time employees. The study involved 22 tax consultant employees and 30 wedding planner employees, who participated by completing a questionnaire. Regression analysis was employed to test the relationships among the variables under investigation. The findings of the study reveal that knowledge management significantly influences employee innovative work behavior. Furthermore, variations in knowledge management practices were observed between the two businesses, primarily attributed to their distinct characteristics. This study highlights the importance of recognizing the divergent nature of sectors within the same industry and tailoring policies accordingly to suit their specific needs.

Keywords: *Knowledge Management, Innovative Work Behavior*

PENDAHULUAN

Amazon merupakan salah satu perusahaan yang melakukan revolusi model bisnis dimana sebelumnya Amazon hanya membuka toko buku fisik, namun kemudian menawarkan layanan toko buku virtual menggunakan jaringan internet (Gupta & Rodriguez, 2017; Sadq et al., 2018; Wells et al., 2018). Salah satu dasar pemikiran yang diterapkan oleh Jeff Bezos ketika meluncurkan toko buku virtual Amazon adalah bagaimana cara menekan beban operasional sehingga dapat menurunkan harga jual terhadap pelanggan (Chu et al., 2012; Sadq et al., 2018). Amazon selanjutnya berhasil mengalahkan para pesaingnya dan kini menjadi pemimpin pasar retail yang katalog produknya mencapai ribuan jenis.

Kisah sukses yang dialami Amazon telah banyak ditiru oleh berbagai industri di berbagai skala. Akan tetapi, salah satu industri yang cukup sulit untuk menerapkan apa yang dilakukan Amazon dalam hal menekan beban operasional adalah industri jasa (Mun & Jang, 2018). Hal ini dikarenakan industri jasa sangat mengandalkan tenaga manusia untuk menyampaikan layanannya ke pelanggan. Padahal biaya operasional merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan maupun menjaga perusahaan agar tetap memiliki keunggulan bersaing (Sigalas et al., 2013). Kesulitan menekan biaya operasional ini dihadapi oleh bisnis konsultan pajak yang memerlukan pegawai yang ahli di bidang perpajakan untuk menganalisis dan memberikan saran terbaik kepada para kliennya (Harmana, 2021) sehingga pembayaran maupun pelaporan pajak klien menjadi benar. Kasus serupa juga dihadapi oleh bisnis perencana pernikahan yang perlu mengelola dan berkoordinasi dengan banyak pihak, mulai dari klien, penyedia makanan, penyedia gedung, penyedia make-up, dan masih banyak lagi, untuk memastikan acara pernikahan dapat berlangsung dengan baik (Maiyana et al., 2019). Kedua bisnis jasa tersebut memerlukan tenaga manusia yang ahli di bidangnya, seringkali jumlahnya pun harus banyak, sehingga memerlukan strategi yang berbeda untuk menghemat beban operasional.

Salah satu strategi yang seringkali diterapkan oleh bisnis jasa untuk menghemat beban operasional adalah dengan menggunakan tenaga pegawai paruh waktu (Arini, 2022). Keunggulan menggunakan pegawai paruh waktu bagi perusahaan adalah mereka dapat diperlakukan seperti biaya variabel, dimana besar biaya akan berubah mengikuti jumlah barang yang diproduksi (Jaworski et al., 2018). Bisnis perencana pernikahan merupakan salah satu bisnis yang telah terbiasa menggunakan pegawai paruh waktu untuk menghemat beban operasionalnya (Degen & El-Meccawi, 2011). [Hal ini didukung oleh karakteristik bisnisnya, dimana acara pernikahan di Indonesia dapat menyerap 70 hingga 200 orang pegawai \(Mediaindonesia, 2023\) untuk memastikan koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat dapat berjalan dengan baik, sehingga acara dapat berjalan dengan sukses.](#) Klien yang puas seringkali memberikan bonus kepada para personil perencana pernikahan, sehingga motivasi mereka cukup tinggi ketika menjalankan tugasnya.

Kondisi yang berbeda terjadi di bisnis konsultan pajak, dimana pegawai paruh waktu seringkali hanya diperbantukan untuk pekerjaan kasar di kantor, seperti input data, fotokopi dokumen, dan sejenisnya. Pegawai paruh waktu seringkali tidak diberikan kewenangan yang besar selama menjalani pekerjaannya, yang disebabkan oleh belum memadainya pengetahuan mereka di bidang konsultan pajak (Westerhold et al., 2018). Selain itu, motivasi utama pegawai paruh waktu, yang didominasi oleh mahasiswa aktif, di konsultan pajak adalah untuk memenuhi syarat yang diberikan oleh pihak kampus, yaitu pernah menjalani magang. Menghadapi kondisi seperti ini, bisnis konsultan pajak tidak berupaya memberikan kompensasi berupa gaji kepada para pegawai paruh waktu tersebut. Bisnis konsultan pajak pun dapat menghemat biaya pelatihan bagi pegawai baru, jika mereka merekrut pegawai paruh waktu tersebut menjadi pegawai tetap.

Perbedaan tanggung jawab antara pegawai paruh waktu dengan pegawai tetap membuat kedua bisnis jasa tersebut seringkali memberikan perlakuan yang berbeda. Sebagai contoh, pegawai paruh waktu mungkin saja tidak dilibatkan dalam tim maupun rapat rutin, atau bahkan atasan tidak memperkenalkan mereka secara layak ke seluruh anggota organisasi; yang mengakibatkan rendahnya rasa keterikatan mereka terhadap pekerjaannya (Sollitto et al., 2016). Hal ini sekaligus menurunkan motivasi mereka untuk meningkatkan pengetahuan diri yang seharusnya diperoleh selama mereka menjalani pekerjaannya (Hidalgo et al., 2022).

Di sisi lain, pegawai yang mampu meningkatkan pengetahuan diri belum tentu memiliki keterampilan berinovasi (Yasir et al., 2023) karena berdasarkan penelitian terdapat aktivitas lain yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif, yaitu penyebaran pengetahuan (Anser et al., 2022). Aktivitas penyebaran pengetahuan sendiri merupakan salah satu aktivitas dari pengelolaan pengetahuan yang perlu diperhatikan oleh organisasi secara menyeluruh (Sabherwal et al., 2023). Oleh sebab itu,

perusahaan perlu merancang kebijakan pengelolaan pengetahuan yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif, karena manajemen pengetahuan bagi bisnis jasa menjadi aspek penting agar mereka tetap kompetitif.

Selain menggunakan pegawai paruh waktu, perusahaan di industri jasa juga dapat mengatur kebijakan pengelolaan pengetahuan yang dapat menjadi salah satu alat yang dapat digunakan untuk menghemat biaya operasional karena melalui manajemen pengelolaan pengetahuan yang baik perusahaan dapat menghemat biaya *training*, biaya penyebaran informasi serta memastikan pengetahuan dan informasi perusahaan terjaga dan terbaharukan secara terus-menerus. Di samping itu, manajemen pengelolaan pengetahuan dapat mendukung perusahaan untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Anser et al., 2021; Gunawan & Widodo, 2021) yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan di industri jasa yang sangat mengandalkan sumber daya manusia. Oleh sebab itu penelitian ini hendak melihat bagaimana pengaruh manajemen pengelolaan pengetahuan di industri jasa berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif seperti yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Penelitian ini juga meninjau sejauh mana perbedaan pengelolaan pengetahuan pada 2 perusahaan jasa yang memiliki perbedaan kebijakan pengelolaan pegawai paruh waktu. Hal ini penting untuk diketahui karena pegawai paruh waktu di industri jasa merupakan faktor penting yang dapat menekan biaya operasional sehingga perusahaan perlu mengelola pengetahuan pegawai paruh waktu secara efektif agar dapat berkontribusi bagi perkembangan perusahaan jasa.

KAJIAN PUSTAKA

~~Peran Pengelolaan Pengetahuan dalam Meningkatkan Pembelajaran Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif~~

Peran Pengelolaan Pengetahuan dalam Meningkatkan Pembelajaran Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif

Kondisi lingkungan dan pasar yang sering berubah mendorong organisasi untuk menyesuaikan proses bisnis dan kebijakannya dengan cepat. Penyesuaian ini dikenal sebagai *organisational learning* atau pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi perlu dilengkapi dengan pengelolaan pengetahuan agar organisasi dapat menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk mendorong perubahan tersebut (Kusuma & Fikri, 2022). Pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management / KM*) terdiri dari seperangkat prinsip, praktik, dan teknik yang bertujuan untuk memperkenalkan dan memfasilitasi penciptaan, konversi, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan (Marqués & Simón, 2006). Proses pengelolaan pengetahuan meliputi penciptaan, berbagi, akuisisi, transfer, dan penerapan pengetahuan, dengan dukungan infrastruktur, keterampilan, dan dukungan manajemen puncak untuk mendorong dan meningkatkan proses pengelolaan pengetahuan (Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003). Pengelolaan pengetahuan berperan sebagai fasilitator untuk mengubah pengetahuan tacit individu menjadi pengetahuan yang dapat dibagikan secara bersama-sama (Nonaka & Konno, 1998). Selain itu, Leonard dan Sensiper (1998) mengakui bahwa pengelolaan pengetahuan, terutama dalam hal pengetahuan tacit, menjadi landasan yang kuat untuk memelihara kreativitas dan mendorong inovasi.

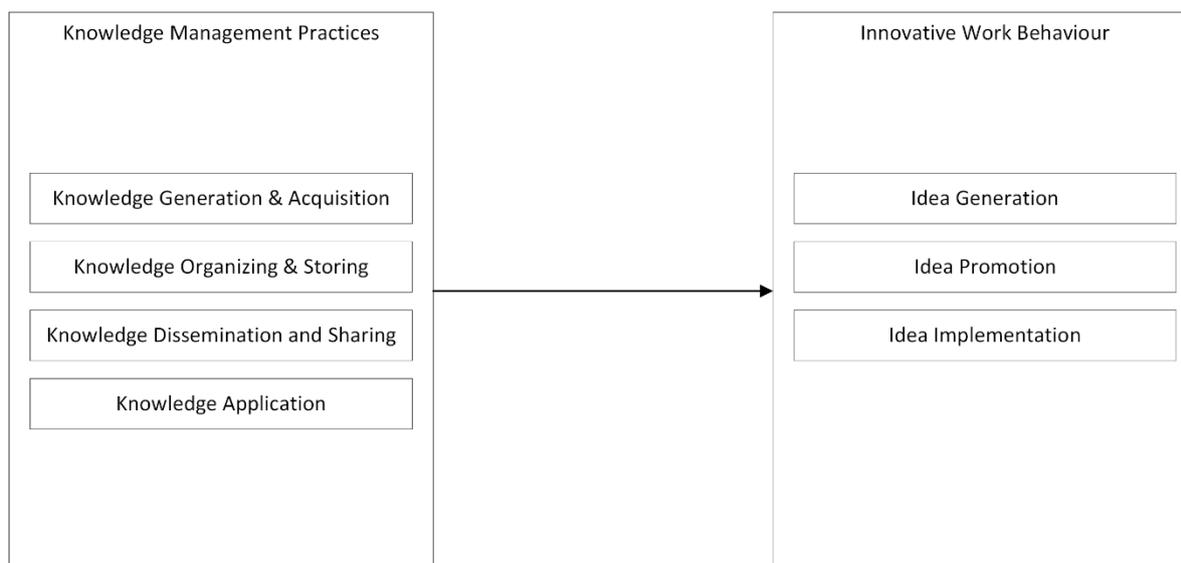
Implementasi pengelolaan pengetahuan dalam organisasi melibatkan orang, proses, dan teknologi yang tidak boleh dilihat sebagai tujuan akhir melainkan sebagai sarana untuk terus memberdayakan pengetahuan dalam proses penciptaan dan inovasi. Organisasi yang berfokus pada pengelolaan pengetahuan untuk pertukaran pengetahuan dan berbagi keahlian di antara karyawan dapat meningkatkan input untuk aktivitas inovatif. Karyawan yang dilengkapi dengan keterampilan dan pengetahuan memiliki potensi untuk secara aktif terlibat dalam kegiatan inovatif. Perilaku kerja inovatif (IWB) terkait erat dengan pengembangan dan penerapan konsep yang bertujuan untuk mengatasi tantangan di tempat kerja dan meningkatkan kinerja (Chen & Cheng, 2012). Janssen (2000) menggambarkan IWB sebagai tindakan kolektif yang dilakukan oleh individu dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide baru yang bermanfaat bagi kinerja individu, kelompok, dan organisasi sebagai utuh.

PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengelolaan pengetahuan merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan & Widodo (2021) dengan sampel guru sekolah di Indonesia menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan mempengaruhi perilaku kerja inovatif secara signifikan. Penelitian ini hendak menguji ulang bagaimana pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap

perilaku kerja inovatif di industri jasa yaitu jasa perencana pernikahan dengan jasa konsultan pajak di Indonesia. Oleh sebab itu, hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H₁ : pengelolaan pengetahuan mempengaruhi perilaku kerja inovatif secara signifikan



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian. Indikator pertanyaan pada kuesioner penelitian ini dibuat berdasarkan studi terdahulu mengenai variabel pengelolaan pengetahuan dan variabel perilaku kerja inovatif. Variabel pengelolaan pengetahuan diadopsi dari Shea et al. (2023) karena indikator dalam penelitian ini mampu mengukur secara menyeluruh seluruh komponen di dalam manajemen pengelolaan pengetahuan terutama untuk menciptakan, menyimpan, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan (Marqués & Simón, 2006). Adapun variabel pengelolaan pengetahuan Shea et al. (2023) memiliki 4 dimensi yaitu *Knowledge Generation and Acquisition*, *Knowledge Organizing and Storing*, *Knowledge Dissemination and Sharing*, dan *Knowledge Application* di mana masing-masing dimensi terdiri dari 3 indikator pertanyaan.

Indikator pengukuran untuk variabel perilaku kerja inovatif diadopsi dari Janssen (2000) dengan mentranslate indikator tersebut ke dalam Bahasa Indonesia tanpa merubah makna asli dari indikator yang disediakan. Indikator dari Janssen (2000) dipilih karena merupakan alat pengukuran yang paling sering digunakan untuk mengukur perilaku kerja inovatif pegawai. Adapun pengukuran perilaku kerja inovatif yang memiliki 3 dimensi yaitu Idea Generation, Idea Promotion, and Idea Implementation, dengan masing-masing dimensi terdiri dari 3 indikator pertanyaan (Janssen, 2000).

Penelitian ini menggunakan dua objek penelitian yang berbeda yaitu konsultan pajak dan perencanaan jasa perencana pernikahan. Kedua objek penelitian ini dipilih karena kedua perusahaan tersebut berasal dari sektor jasa, namun memiliki karakteristik usaha serta prosedur usaha yang berbeda. Sampel Populasi penelitian ini adalah pegawai dari dua bisnis jasa yaitu konsultan pajak dan perencana pernikahan, yang keduanya beroperasi di kota Bandung. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disebar ke seluruh pegawai di masing-masing bisnis tersebut. Jumlah pegawai di masing-masing bisnis adalah sebanyak 22 orang untuk konsultan pajak dan 30 orang untuk perencana pernikahan sehingga total populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 52 orang. Pengumpulan data dilakukan pada rentang waktu bulan Oktober hingga November 2022 dengan menggunakan media Google Forms. Data yang berhasil diperoleh melalui penyebaran kuesioner adalah 100%. Seluruh pegawai melakukan pengisian kuesioner, pengumpulan kuesioner dan seluruh data teridentifikasi lengkap sehingga dapat digunakan untuk pengolahan data. Dengan demikian, jumlah data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 53 buah yang merupakan gabungan populasi dari kedua

perusahaan sehingga dapat dinyatakan pula bahwa penelitian ini menggunakan sampling jenuh untuk kedua perusahaan. Data yang diolah akan mampu untuk menggambarkan tanggapan dari seluruh anggota perusahaan (populasi) secara utuh.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah menggunakan software SPSS. Teknik pengolahan data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear sederhana, dan distribusi frekuensi. Hasil pengolahan data dianalisis lebih lanjut melalui wawancara mendalam dengan perwakilan responden dari konsultan pajak dan perencana pernikahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengolahan Data

Jumlah responden penelitian ini sebanyak 52 orang dengan sebaran usia terendah adalah 19 tahun, usia tertinggi 62 tahun, serta nilai tengahnya adalah 23 tahun. Sebaran usia ini sejalan dengan pendidikan tertinggi responden, yaitu didominasi oleh jenjang sarjana sebanyak 59,62% dan SMA/SMK sebanyak 32,69%, kemudian diikuti oleh jenjang diploma 3 sebanyak 5,77%, dan sisanya diisi oleh jenjang pendidikan magister. Responden penelitian ini didominasi oleh pegawai paruh waktu pada perusahaan perencana pernikahan (70%) dan pegawai penuh waktu pada perusahaan konsultan pajak (100%). Berdasarkan penelusuran di lapangan, sangat banyak mahasiswa tingkat sarjana yang melakukan magang ataupun pekerjaan paruh waktu, baik untuk memenuhi kewajiban perkuliahan ataupun sekedar mencari uang jajan tambahan.

Pegawai paruh waktu dipandang berbeda oleh masing-masing perusahaan. Bagi perencana pernikahan, pekerja paruh waktu merupakan salah satu cara untuk menghemat pengeluaran operasional, sedangkan bagi konsultan perpajakan, pekerja paruh waktu dimanfaatkan untuk menilai kelayakan calon pegawai sebelum direkrut setelah lulus kuliah sarjana. Persyaratan dalam merekrut pegawai paruh waktu pun memiliki persamaan maupun perbedaan. Sebagai contoh, perencana pernikahan lebih mengutamakan untuk merekrut mahasiswa sarjana yang mencari uang jajan tambahan, sedangkan konsultan pajak lebih mengutamakan mahasiswa sarjana yang sedang menempuh studi di bidang perpajakan dan harus memenuhi kewajiban magang dari kampusnya. Hal lain yang dapat dibandingkan adalah pada jam kerjanya, dimana konsultan pajak lebih memilih pegawai yang dapat bekerja dalam waktu penuh, sedangkan perencana pernikahan lebih memerlukan pegawai yang dapat bekerja 1-2 hari dalam 1 minggu, mulai dari dini hari hingga malam hari.

Instrumen pengukuran yang digunakan pada penelitian ini selanjutnya diuji untuk memastikan bahwa ini dapat benar-benar mengukur variabel pengelolaan pengetahuan dan perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, seluruh data disertakan dalam uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Nilai R hitung yang diperoleh masing-masing item adalah lebih besar dari nilai R tabel sebesar 0.2681 ($n = 52$), sehingga seluruh item pertanyaan pada variabel KMP dan IWB dinyatakan valid, seperti tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item	R hitung	Keterangan	Item	R hitung	Keterangan
KMP1.1	0.658	valid	IWB1	0.691	valid
KMP1.2	0.714	valid	IWB2	0.740	valid
KMP1.3	0.619	valid	IWB3	0.677	valid
KMP2.1	0.589	valid	IWB4	0.727	valid
KMP2.2	0.699	valid	IWB5	0.798	valid
KMP2.3	0.749	valid	IWB6	0.815	valid
KMP3.1	0.614	valid	IWB7	0.793	valid
KMP3.2	0.689	valid	IWB8	0.780	valid

Item	R hitung	Keterangan	Item	R hitung	Keterangan
KMP3.3	0.557	valid	IWB9	0.842	valid
KMP4.1	0.743	valid			
KMP4.2	0.559	valid			
KMP4.3	0.722	valid			

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Konsistensi alat ukur juga perlu diuji, sehingga mampu mengukur kejadian yang sama pada penelitian ini. Oleh karena itu, uji reliabilitas dilakukan terhadap masing-masing variabel, sehingga pada tabel 2 tercantum nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,874 dan 0,910 yang diperoleh masing-masing variabel KMP dan IWB. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel adalah reliabel karena nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 yang menjadi syarat uji reliabilitas. Dengan demikian, tahap pengujian selanjutnya yaitu uji asumsi klasik dapat dilakukan.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Keterangan
Variabel KMP	0,874	reliabel
Variabel IWB	0,910	reliabel

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari 3 buah, yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji linearitas. Ketiga uji ini merupakan syarat utama yang harus dipenuhi sebelum data dapat diolah dengan menggunakan uji regresi. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai Sig yang seluruhnya di atas 0,05, seperti tercantum pada tabel 3. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 3 uji asumsi klasik telah terpenuhi dan data memenuhi syarat untuk dapat dilakukan uji regresi.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Sig	Keterangan
Normalitas	0,200	Data Berdistribusi Normal
Heteroskedastisitas	0,801	Data Homogen
Linearitas	0,674	Data Linear

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Uji regresi yang dilakukan adalah menggunakan uji regresi linear sederhana karena menguji pengaruh dari 1 variabel independen terhadap 1 variabel dependen. Persamaan regresi yang diperoleh berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4 adalah $Y = 11.876 + 0.454X$. Hipotesis 1 diterima karena nilai Sig adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Besar pengaruh variabel pengelolaan pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif adalah sebesar 25,1% yang artinya 74,9% pengaruh terhadap variabel perilaku kerja inovatif disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi

Model	Sig	R square	Persamaan	Keterangan
X ⇒ Y	0,000	25,1%	Y = 11.876 + 0.454X	H ₁ diterima

Sumber: Pengolahan Data, 2023

PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 25,1%. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Ambarsari & Bay, 2023), Widodo & Gunawan (2021), Gunawan & Widodo (2021), Napitupulu et al., (2021), Christine et al. (2019), Phung et al. (2019) dan Afsar et al. (2019). Temuan ini juga relevan dengan karakteristik bisnis jasa di mana layanan diberikan oleh tenaga kerja manusia. Proses penyampaian layanan-pun dapat menyesuaikan dengan karakteristik pelanggan sesuai dengan tingkat inovatif pegawai. Dari hasil tersebut, perusahaan perlu mengelola pengetahuan yang baik agar perilaku kerja inovatif pegawai meningkat. Seperti, apabila perusahaan memiliki mekanisme penyebaran pengetahuan melalui rapat rutin, dapat membantu pegawai memperoleh informasi dan teknik terbaru dalam penyampaian layanan kepada konsumen.

Penelitian-penelitian terdahulu hanya berfokus pada satu objek penelitian saja. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha membandingkan pegawai dari dua organisasi bisnis yang bergerak pada industri jasa, tetapi dengan sektor yang berbeda, yaitu jasa perencana pernikahan dengan jasa konsultan pajak. Kedua sektor ini dipilih karena memiliki karakteristik bisnis yang sangat berbeda, seperti bentuk layanan, musim penggunaan, model pendapatan, dan lain-lain. Selain itu, karakteristik pegawainya pun berbeda, seperti peran di tempat kerja, pendidikan yang diperlukan, jadwal kerja, serta lingkungan kerja. Pembahasan kali ini membandingkan tanggapan responden di masing-masing bisnis terhadap kebijakan pengelolaan pengetahuan di tempatnya bekerja.

Tabel 5. Kategori Tanggapan Responden Terhadap Dimensi KMP

Dimensi	Tax Consultant	Wedding Planner
Generation and Acquisition	Sangat Baik	Sangat Baik
Organizing and Storing	Sangat Baik	Baik
Dissemination and Sharing	Sangat Baik	Baik
Application	Baik	Baik

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data di tabel 5, dimensi *Organizing and Storing*, yang berisi kebijakan organisasi terkait pengelolaan dan penyimpanan pengetahuan pegawai, menunjukkan hasil yang lebih baik pada bisnis jasa konsultan pajak dibandingkan bisnis jasa perencana pernikahan. Ketika ditelusuri lebih dalam, perbedaan tersebut terjadi karena ‘mekanisme untuk menyempurnakan pengetahuan’, dan ‘kebijakan pelatihan pegawai untuk mengelola dan menyimpan pengetahuan’ pada bisnis jasa konsultan pajak adalah lebih baik dari bisnis perencana pernikahan. Salah satu faktor utama yang menjadi penyebabnya adalah adanya standar dan peraturan yang wajib dipatuhi oleh bisnis jasa konsultan pajak. Sebagai contoh, peraturan perpajakan yang diterbitkan pemerintah selalu diperbarui, sehingga hal ini berdampak pada penyesuaian perhitungan pajak yang harus dibayarkan dan dilaporkan oleh wajib pajak (Mawaddah & Ramayanti, 2022). Jika pelaku bisnis jasa konsultan pajak abai pada hal ini dan menyebabkan kesalahan dalam pembayaran dan pelaporan pajak oleh kliennya, maka bukan tidak mungkin mereka akan menghadapi tuntutan hukum dari para kliennya.

Hal yang sama terjadi pada dimensi *Dissemination and Sharing*, yang berisi kebijakan organisasi mengenai mekanisme penyebaran pengetahuan ke seluruh pegawai di organisasi, adanya basis pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh pegawai, serta adanya komunitas praktisi di organisasi.

Hasil yang lebih baik pada bisnis jasa konsultan pajak mungkin disebabkan oleh faktor budaya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu responden yang bekerja di bisnis jasa konsultan pajak, pelatihan secara rutin diadakan oleh organisasi bagi para manajer. Pelatihan yang diberikan lebih banyak berkaitan dengan perubahan kebijakan perpajakan dari pemerintah. Para manajer selanjutnya selalu membagikan materi dan catatan dari pelatihan tersebut ke para bawahannya sehingga seluruh pegawai memahami kebijakan perpajakan terbaru. Kebiasaan inilah yang telah melekat di diri setiap pegawai, sehingga penyebaran pengetahuan tidak lagi menjadi hal yang aneh bagi pegawai di bisnis jasa konsultan pajak.

Perbedaan temuan ini juga mungkin saja disebabkan oleh perbedaan komposisi pegawai penuh waktu dan paruh waktu seperti yang ditemukan oleh Burke et al. (2014). Pengelolaan pengetahuan di bisnis perencanaan pernikahan yang lebih rendah dibandingkan bisnis konsultan pajak dapat disebabkan oleh masa kerja pegawai yang cenderung lebih singkat karena didominasi oleh pekerja paruh waktu, yaitu mahasiswa tingkat sarjana yang mencari uang jajan tambahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola bisnis perencana pernikahan, para pegawai paruh waktu tersebut 99% tidak akan melamar menjadi pegawai penuh waktu setelah lulus kuliah Sarjana. Fakta ini mendukung temuan bahwa pengetahuan di perencana pernikahan akan sangat banyak yang hilang karena perputaran pegawai yang lebih cepat dibandingkan dengan konsultan pajak. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa turnover intention berpengaruh terhadap pengelolaan pengetahuan (Zhuo & Yuan, 2022). Perputaran pegawai yang cepat di jasa perencana pernikahan menunjukkan pula pentingnya pengelolaan pengetahuan yang teratur agar pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai (yang umumnya didominasi oleh pegawai magang) dimiliki juga oleh perusahaan. Sehingga apabila pegawai magang tersebut nantinya memilih keluar, berkarir di tempat lain, pemilik jasa perencana pernikahan tetap memiliki pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai magang tersebut sehingga jasa perencana pernikahan tidak terganggu (bergantung pada satu orang tertentu). Manajemen pengelolaan pengetahuan juga akan membantu usaha jasa perencana pernikahan untuk dapat menyebarkan pengetahuan lebih cepat kepada pegawai magang baru, sehingga biaya dan waktu untuk training dapat diminimalisir.

Temuan-temuan tersebut bukan berarti merendahkan bisnis perencana pernikahan, karena harus di ingat kembali bahwa karakteristik masing-masing sektor adalah berbeda walaupun berada di industri yang sama (Said et al., 2014). Akan tetapi temuan ini juga menegaskan bahwa kebijakan pengelolaan pengetahuan tidak dapat dipukul rata di dalam satu industri, bahkan mungkin di dalam satu sektor, karena terdapat banyak faktor yang dapat menggangukannya. Temuan ini sejalan dengan temuan dari Singh et al. (2008), dimana aktivitas penyebaran pengetahuan antar sektor adalah berbeda. Dalam penelitian ini, faktor yang menggangukannya adalah komposisi pegawai penuh waktu dan paruh waktu di perusahaan yang diteliti.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dilihat bahwa pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif di industri jasa sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima. Besar kontribusi pengelolaan pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif adalah sebesar 25,1% dan sisanya tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan pengetahuan akan semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif di industri jasa. Pelaku bisnis di industri jasa perlu memperhatikan bagaimana pengelolaan pengetahuan yang dimilikinya sehingga dapat mendorong perilaku kerja inovatif pegawai. Di sisi lain, pengelolaan pengetahuan menjadi salah satu cara efektif yang dapat digunakan perusahaan di industri jasa untuk meminimalisir biaya operasional, seperti biaya training karena penyebaran informasi melalui manajemen pengelolaan pengetahuan dapat lebih mudah untuk dilakukan dan dikendalikan.

Pengelolaan pengetahuan pada sektor konsultan pajak menunjukkan hasil yang lebih baik daripada sektor perencana pernikahan. Hal ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik usaha seperti perbandingan jumlah pegawai tetap dan tidak tetap, rata-rata usia pegawai, struktur organisasi, budaya organisasi, serta kebijakan dan peraturan yang berlaku di sektor tersebut. Oleh sebab itu, praktek pengelolaan pengetahuan tidak dapat digeneralisasikan, pengelola bisnis perlu merancang pengelolaan pengetahuan yang sesuai dengan karakteristik usahanya sehingga dapat direspon positif oleh pegawai dan meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai.

SARAN

Saran Praktis

Penelitian ini hendak menekankan kembali bahwa pengelola bisnis harus memahami karakteristik bisnisnya. Kebijakan yang diterapkan di organisasi A, belum tentu sesuai jika diterapkan di organisasi B, walaupun bergerak di industri dan sektor yang sama. Hal ini seringkali terjadi pada penggunaan perangkat lunak dan sistem informasi, dimana pebisnis seringkali hanya memilih yang terpopuler, dan bukan yang sesuai dengan kebutuhannya, sehingga pada akhirnya investasi tersebut menjadi sia-sia karena tidak dapat digunakan dengan optimal. Oleh sebab itu, pengelola bisnis perlu memperhatikan bagaimana penciptaan, pengelolaan, penyebaran, dan implementasi pengetahuan di perusahaannya sehingga dapat menentukan kebijakan pengelolaan pengetahuan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Misalnya dengan menentukan rapat rutin yang dapat membantu proses penyebaran pengetahuan antar pegawai, atau menentukan seminar rutin dengan mengundang narasumber yang dapat membantu memberikan pengetahuan baru bagi organisasi dan pegawainya, dan lain sebagainya.

Saran Teoritis

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, yaitu dilakukan hanya pada satu organisasi di masing-masing sektor yaitu konsultan pajak dan jasa perencana pernikahan, sehingga belum dapat mengeneralisasi hasilnya bagi masing-masing sektor tersebut. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada lebih dari satu organisasi di sektor yang berbeda, sehingga keberagaman di masing-masing organisasi dapat semakin terlihat atau bahkan menjadi faktor yang mengganggu atau mendukungnya. Di sisi lain, penelitian selanjutnya juga dapat menguji bagaimana pengaruh karakteristik organisasi terhadap pengelolaan pengetahuan dan perilaku kerja inovatif.

REFERENSI

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Ambarsari, A., & Bay, A. Z. (2023). *Pengaruh Knowledge Sharing dan Learning Organization terhadap Innovative Work Behavior pada Staf Fakultas USN Kolaka*. 01(02), 78–84.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A., & Usman, M. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*, 24(2), 461–480. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0250>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Yasir, M., Sharif, M., Nasir, M. H., Rasheed, M. I., Waheed, J., Hussain, H., & Majid, A. (2022). How to unleash innovative work behavior of SMEs' workers through knowledge sharing? Accessing functional flexibility as a mediator. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*, 25(1), 233–248. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0332>
- Arini, S. C. (2022). *Kerja Sampingan Jadi Kru WO Bisa Dapat Cuan Lumayan Nih! Mau Coba?* Detikfinance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6387988/kerja-sampingan-jadi-kru-wo-bisa-dapat-cuan-lumayan-nih-mau-coba>
- Burke, R. J., Dolan, S. L., & Fiksenbaum, L. (2014). Part-time versus full-time work: an empirical evidence-based case of nurses in Spain. *Evidence-Based HRM*, 2(2), 176–191. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2013-0001>
- Chen, W. J., & Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.005>
- Christine, M. N., Gichohi, P., & Nkaabu, C. (2019). Relationship between Knowledge Management and Innovative Work Behavior among Commercial Banks in Meru County , Kenya. *Journal of Strategic Management*, 3(2), 76–99.
- Chu, C. P., Guo, W. C., & Lai, F. C. (2012). On the competition between an online bookstore and a physical bookstore. *NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking*, 13, 141–154. <https://doi.org/10.1007/s11066-012-9068-y>
- Degen, A. A., & El-Meccawi, S. (2011). Bedouin chefs catering Bedouin weddings in the Negev Desert of Southern Israel. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 303–318. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2011.042060>

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gunawan, R. M. B., & Widodo, W. (2021). Analyzing the effect of knowledge management and teaching creativity on innovative work behavior: The organizational empowerment perspective. *Management Science Letters*, 619–626. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.005>
- Gupta, S., & Rodriguez, M. L. (2017). Amazon in 2017. *Harvard Business School Case Study*, 514–025.
- Harmana, I. M. D. (2021). Pengaruh Pengalaman, Idealisme dan Komitmen Profesional pada Pembuatan Keputusan Etis Konsultan Pajak. *Accounting Profession Journal (APAJI)*, 3(1), 9–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.35593/apaji.v3i1.22>
- Hidalgo, E. S., Ball, M. P., Opoix, M., & Tzovaras, B. G. (2022). Shared motivations, goals and values in the practice of personal science: a community perspective on self-tracking for empirical knowledge. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01199-0>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Kusuma, D. R., & Fikri, M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi: Peran Pemediasi Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17(3), 219–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.32534/jv.v17i3.2589>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112–132. <https://doi.org/10.2307/41165946>
- Maiyana, E., Susanti, M., & Rahayu, F. (2019). Penyewaan Online Wedding Organizer Berbasis Web. *JURNAL SAINS DAN INFORMATIKA Research of Science and Informatic*, 5(1), 24–30. <https://doi.org/http://doi.org/10.22216/jsi.v5i1.4158>
- Marqués, D. P., & Simón, F. J. G. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143–156. <https://doi.org/10.1108/13673270610670911>
- Mawaddah, F., & Ramayanti, R. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Sanksi, Biaya Kepatuhan Dan Kemudahan E-Filling Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Trilogi Accounting and Business Research*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.31326/tabrv.v3i2.1400>
- Mediaindonesia. (2023). *Industri Layanan Pernikahan Berpotensi Menjadi Panggung Bisnis*. Mediaindonesia. <https://mediaindonesia.com/ekonomi/555679/industri-layanan-pernikahan-berpotensi-menjadi-panggung-bisnis>
- Mun, S. G., & Jang, S. C. (Shawn). (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.002>
- Napitupulu, B. B. J., Johan, M., Budiadnyana, G. N., Hutagalung, D., & Multi, N. (2021). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Inovasi: Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 253–268. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.319>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165942>
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., Chandran, D., & Ha, B. M. (2019). Promoting knowledge sharing amongst academics: A case study from Vietnam. *Journal of Information and Knowledge Management*, 18(3), 1950032. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500321>

- Sabherwal, R., Steelman, Z., & Becerra-Fernandez, I. (2023). Knowledge management mechanisms and common knowledge impacts on the value of knowledge at individual and organizational levels. *International Journal of Information Management*, 72(July 2022), 102660. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102660>
- Sadq, Z. M., Sabir, H. N., & Saeed, V. S. H. (2018). Analyzing the Amazon success strategies. *Journal of Process Management and New Technologies*, 6(4), 65–69. <https://doi.org/10.5937/jouproman6-19264>
- Said, A. R., Abdullah, H., Uli, J., & Mohamed, Z. A. (2014). Relationship between Organizational Characteristics and Information Security Knowledge Management Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 123, 433–443. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1442>
- Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2023). “Knowledge management practices” as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 719–747. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2020-0232>
- Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320–342. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2013-0015>
- Singh, M. D., Kant, R., & Narain, R. (2008). Knowledge Management practices: a sectorial analysis. *Int. J. Innovation and Learning*, 5(6), 683–710.
- Sollitto, M., Martin, M. M., Dusic, S., Gibbons, K. E., & Wagenhouser, A. (2016). Assessing the supervisor-subordinate relationship involving part-time employees. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 74–96. <https://doi.org/10.1177/2329488414525462>
- Wells, J. R., Danskin, G., & Ellsworth, G. (2018). Amazon.com, 2018. *Harvard Business School Case Study*, 716–402.
- Westerhold, C. M., Wortman, S., Todd, K., & Golick, D. (2018). Knowledge of pollinator conservation and associated plant recommendations in the horticultural retail industry. *HortTechnology*, 28(4), 529–535. <https://doi.org/10.21273/HORTTECH03973-18>
- Widodo, W., & Gunawan, R. M. B. (2021). Effect of grit on the teaching creativity of Indonesian teachers: The mediating role of organizational commitment and knowledge management. *Cogent Education*, 8(1), 2006111. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.2006111>
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*, 26(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Zhuo, F., & Yuan, L. (2022). The impact of knowledge distance on turnover intention of millennial employees: from the perspective of Mianzi. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2558–2578. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0542>