

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini, pergeseran paradigma tentang sumber daya yang memiliki potensi menggerakkan perusahaan agar lebih cerdas dan inovatif telah ditemukan seiring dengan semakin tumbuhnya kesadaran dari para pelaku bisnis akan aset *knowledge* karyawan (*intangible asset*) yang lebih penting dari sumber daya perusahaan lainnya. Pemahaman bagaimana *knowledge* tersebut diciptakan, diolah dan dipakai bersama-sama untuk meningkatkan performa seseorang atau perusahaan yang memunculkan teori tentang *knowledge management*.

Kesadaran untuk menerapkan pendekatan *knowledge management* ke dalam strategi bisnis diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan *knowledge* sebagai aset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan lebih inovatif yang bermuara kepada pemilikan daya saing perusahaan terhadap para pesaingnya. Begitu pula bagi PT. Provinces Indonesia yang sebagai *head office* dari PT. Provinces Group, sebagai sebuah perusahaan bisnis yang bergerak dalam penyediaan pelayanan jasa (*hospitality*), pelatihan sumber daya manusia dengan memahami *knowledge management* dalam potensi dari tiap-tiap individu tenaga kerja sangat perlu dilakukan untuk menjaga kontinuitas dan keberhasilan perusahaan, dimana pada saat ini PT. Provinces Indonesia sangat terbatas dalam mengelola *knowledge* yang digunakan untuk memfasilitasi kebutuhan bisnisnya.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen melakukan beberapa tahapan *knowledge management* terdiri atas faktor-faktor *enablers* (pemberdaya) sebagai pondasi, yang terdiri atas beberapa elemen. Tahap selanjutnya ialah penciptaan/ konversi pengetahuan sebagaimana dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (2009). Tahapan ketiga ialah

knowledge management intermediate outcome, dimana hasilnya adalah organisasi. *Knowledge Management (KM)* di era informasi ini sangat penting diterapkan bagi organisasi yang menghendaki keunggulan bersaing berkelanjutan (Munir, 2008), karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk (Awad, 2008).

Apabila pengelolaan pengetahuan dilakukan dengan benar maka sangat bermanfaat bagi organisasi (Priyono, 2008), diantaranya: *explicit knowledge* berupa dokumen dan prosedur akan semakin terdokumentasi dengan baik, pemecahan masalah akan lebih mudah dilakukan karena sumber-sumber pengetahuan (*expert*) mudah diakses, terdokumentasikannya *best practice* maka dari waktu ke waktu setiap proses bisnis akan berubah menjadi semakin efisien.

Saat ini perusahaan besar di sektor swasta mengambil inisiatif secara aktif dalam mengadopsi *tool management* baru, teknik dan filsafat, dimana pemerintah selalu mengikutinya. Contoh prakteknya seperti perencanaan sumberdaya perusahaan (ERM), proses *re-engineering* bisnis (BPR), manajemen mutu terpadu (TQM), dan yang terkini *knowledge management*. Selama dekade terakhir praktek *knowledge management* di perusahaan swasta membuktikan bahwa *knowledge management* tidak hanya menjadi tren manajemen sebagaimana diklaim beberapa kritikus bahwa *knowledge management* dinyatakan layak untuk tetap diimplementasikan. Oleh karena itu waktu yang tepat bagi *knowledge management* berpindah ke sektor public, Cong dan Pandya. 2003 (dalam Setiorini, dkk, 2013).

Peraturan Menpan-RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). "*Penerapan KM dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang*

lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi”.

Permasalahan yang terjadi saat ini, pengelolaan *knowledge* dalam perusahaan ini masih tidak terdistribusi dengan baik. Sifatnya masih dari individu ke individu, secara lisan, dan tidak terdokumentasi. *Knowledge* seorang karyawan yang keluar dari perusahaan tersebut tidak diwariskan kepada penggantinya. Hal ini menjadi lebih terasa apabila terjadi *turnover*, pensiun atau perpindahan karyawan dari level *Supervisor*, *Manager* sampai *Div. Head*, dimana pengetahuan dan pengalaman yang ada pada karyawan sebelumnya ikut terbawa keluar, dan perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mengadakan pelatihan ulang. Perusahaan harus menyadari pentingnya menyerap pengetahuan dan pengalaman yang ada pada para karyawan serta mendokumentasikan pengalamannya secara sistematis dan metodologis sehingga karyawan baru bisa belajar tanpa harus melakukan kesalahan yang sama seperti yang pernah dilakukan oleh para senior. Sebaliknya karyawan baru atau yang baru masuk ke perusahaan itu tidak terwariskan *knowledge* dari pendahulunya.

Hal inilah juga yang menyebabkan penerapan *knowledge management* menjadi penting bagi perusahaan ini. Dalam era *knowledge management*, praktek manajemen sumber daya manusia yang hanya mendasarkan input produksi yang bersifat *tangible* tidak lagi mencukupi sebagai unsur utama untuk meningkatkan kompetensi. Dewasa ini ada satu input produksi yang dinamakan *knowledge management* yang lebih bersifat *intangibile*, namun memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan kompetensi inti perusahaan. *Knowledge* tidak pernah habis, bahkan semakin digali dan digunakan jumlah dan kualitasnya akan semakin meningkat, sehingga apabila perusahaan mampu mengelola *knowledge management* dengan baik, maka perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang selalu belajar (*learners*), kreatif dan inovatif, antisipatif terhadap perubahan, dan mampu menghasilkan kualitas pelayanan jasa yang memiliki value yang tinggi di mata konsumen, PT.

Provinces Indonesia ingin mewujudkan visinya menjadi perusahaan yang terkemuka dan memiliki standar era *knowledge* ini, maka manajemen perusahaan harus menentukan bagaimana manajemen operasi yang berbasis *knowledge management* dapat diterapkan sebagai strategi di perusahaan, sehingga kompetensi inti dalam menyediakan kualitas pelayanan kepada konsumen meningkat.

Meskipun tujuan *knowledge management* adalah untuk *enterprise* secara menyeluruh, banyak perusahaan yang berhasil ketika memulai inisiatif dari satu departemen dan bisa meluas praktek-praktek tersebut keseluruh bagian divisi dalam perusahaannya. Fenomena yang terlihat pada PT. Provinces Indonesia penerapan *knowledge management* belum optimal diterapkan oleh karyawan di dalam menjalankan tugas pokok dan kegiatan pelayanan, sehingga sering terjadi keterlambatan pelaksanaan tugas kerja dan pelayanan, serta sering terjadi konflik internal diantara sesama karyawan karena penerapan *knowledge management* belum berorientasi dengan baik, untuk itu dibutuhkannya strategi di organisasi yang dapat membantu menyebabkan pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dirasa kurang dalam memberi kontribusi terhadap peningkatan pelayanan dari perusahaan.

Adanya pelanggan atau klien yang memberikan komplain dan berpengaruh terhadap management adalah salah satu dari sejumlah tantangan yang harus dihadapi oleh PT. Provinces Indonesia pada saat ini, karena hal ini berkaitan dengan pelanggan/ klien yang menginginkan tenaga kerja (*man power*) yang bekerja di lingkungan klien dapat bekerja maksimal dan memiliki inisiatif. Untuk mencapai peningkatan produktivitas, organisasi perlu mengadopsi budaya terbuka dan percaya yang dibangun di atas dasar berbagi informasi. Perubahan harus datang dari atas ke bawah (*top-down*). Para level manajerial harus mempraktikkan dan menyemangati tim mereka untuk secara aktif berbagi pengetahuan yang mereka miliki dan memberikan penghargaan atas karyawan. Oleh karena itu PT. Provinces Indonesia membutuhkan strategi *knowledge management* serta sarana pembelajaran karyawan dalam

meningkatkan SDM secara berkelanjutan, dengan komitmen yang tinggi dari manajemen untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan seluas-luasnya, adanya training yang dilakukan dan pelatihan yang diselenggarakan hanya memberikan dampak bagi peserta secara individual saja, banyak karyawan yang sudah mengikuti pelatihan menyimpan pengetahuan tersebut di dalam dirinya tanpa membagikan pengetahuan yang didapat sehingga manfaat pelatihan hanya terasa dalam dampak jangka pendek dan pelatihan menjadi tidak efektif.

Pengetahuan dalam organisasi merupakan faktor yang penting bagi organisasi untuk melakukan peningkatan secara internal serta memenangkan persaingan bisnis. Fungsi dari *knowledge management* adalah untuk memungkinkan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya informasi dan aset pengetahuan dengan mengingat dan menerapkan pengalaman. Pengelolaan pengetahuan saat ini sedang disebut-sebut sebagai dasar persaingan ekonomi dalam menentukan masa depan organisasi (Groff dan Jones, 2003). *Knowledge management* merupakan salah satu strategi dan praktek yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, merepresentasikan, mendistribusikan dan menerapkan pengetahuan yang ada dalam organisasi maupun dalam individu. Bagian utama dari *knowledge management* terdiri dari *people*, *process*, serta *technology*, yang digunakan untuk menjaga pengetahuan agar tetap dimiliki oleh organisasi dan menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Pengetahuan-pengetahuan baru berbasis inovasi akan muncul dan diserap oleh perusahaan untuk menghasilkan proses baru atau menghasilkan kombinasi dari pengetahuan yang lama dengan pengetahuan yang baru sehingga lebih memperbaharui.

Penulis saat ini melakukan riset mengenai strategi *knowledge management* dan konsep-konsep utama *knowledge management* terhadap sumber daya manusia yang ada di perusahaan guna memberikan layanan dan dukungan sebagai resolusi masalah yang diberdayakan oleh pengetahuan (*knowledge*) menggunakan basis strategi bisnis organisasi, strategi sumber daya manusia, strategi pelatihan pengembangan dan

manajemen talenta yang baik. Salah satu cara membangun *knowledge management* adalah mengintegrasikan sebagai strategi yang dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu penulis ingin membuktikan dengan implementasi *knowledge* yang baik dapat membantu permasalahan yang terdapat diperusahaan. Perumusan Masalah dari latar belakang diatas adalah untuk mengetahui bagaimana peranan *knowledge management* untuk strategi perusahaan guna mencapai visi perusahaan dan untuk mengetahui bagaimana perkembangan manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berbasis *knowledge management*.

I.2. Pembatasan Masalah

Penelitian ini memang hanya menekankan pada kebutuhan strategi *knowledge management* yang dimiliki dari SDM perusahaan. Hal inilah yang sebetulnya mendasari penelitian ini, berdasarkan paradigma baru dari *knowledge management* menurut McElroy (2003) bahwa dalam paradigma lama *knowledge management* pengetahuan yang berharga dalam organisasi yang telah ada. Alasan penulis membatasi penulisan penelitian ini dengan menggunakan kajian *knowledge management* dikarenakan saat ini perusahaan PT. Provinces Indonesia memiliki tanggung jawab sebagai perusahaan penyedia kebutuhan jasa SDM yang mencakup: Cleaning Service, Jasa Parkir dan Jasa Pengelolaan Gedung. Saat ini project perusahaan yang cukup banyak yang mencakup kerjasama dengan perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, dengan adanya project pekerjaan yang terus bertambah saat ini dibutuhkannya kekuatan dan kepehaman tentang mengelola SDM. Pembatasan penelitian dengan menggunakan pendekatan wawancara secara mendalam yang diharapkan dari penulis untuk dapat mengembangkan kualitas SDM di PT. Provinces Indonesia dengan strategi *knowledge management* yang diperuntukan untuk Division Head dan level Manajerial, hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat memiliki dan menjadi SDM yang berorientasi *good management*, sehingga pimpinan dapat menjadi contoh (*row of model*) terhadap seluruh

karyawan maupun unit usaha dari perusahaan yang bersifat berkelanjutan sampai jangka waktu yang panjang. Fenomena yang akan di dapati untuk mendukung penelitian dengan melakukan penelitian yang dilakukan dalam bentuk kelompok diskusi terarah (*Focus Group Discussion*) yang diperuntukkan untuk mencari informasi dari karyawan staf dan *supervisor* yang berada di perusahaan untuk mengidentifikasi *knowledge management gap* dengan APO Framework.

I.3. Perumusan Masalah

Perencanaan penerapan strategi *knowledge management* dalam perusahaan menjadi fokus dari pencapaian strategi ini dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi yang dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kualitas SDM yang bekerja antar individu terhadap individu lainnya, berdasarkan kemampuan menggunakan *knowledge* yang ada di PT. Provinces Indonesia?
2. Bagaimana proses mengelola dan mendistribusikan dari masing-masing divisi di PT. Provinces Indonesia yang membutuhkan kegiatan *knowledge sharing* dapat disimpan dan dibagikan kepada karyawan perusahaan?
3. Bagaimana caranya manajemen perusahaan di PT. Provinces Indonesia dapat mendukung terjadinya proses bisnis yang baik, apabila didukung dengan dekonstruksi dan terciptanya suatu system pendukung *knowledge management* ?

I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan gambaran tentang sejauh mana kesiapan strategi yang akan dilakukan PT. Provinces Indonesia agar menerapkan *knowledge management* sebagai strategi bisnis perusahaan, dan sebagai bahan pertimbangan penulis agar dapat memberikan rekomendasi serta kontribusinya

demikian kemajuan perusahaan, adapun tujuan penulis sebagai berikut :

1. Merumuskan dan menyediakan strategi *knowledge management* yang dibutuhkan untuk memaksimalkan kemampuan *knowledge* terhadap peningkatan kualitas SDM dari individu kepada individu lainnya di perusahaan.
2. Menjadikan *knowledge management* sebagai sarana untuk mengidentifikasi, mendistribusikan, menerapkan, dan menyimpan pengetahuan aset intelektual individu (*intangible asset*) untuk dibagikan dari individu ke individu lainnya dan kepada perusahaan (*tacit & explicit knowledge*).
3. Membantu mengenalkan dan menerapkan *knowledge management* sebagai hasil dekonstruksi untuk meningkatkan kualitas SDM dengan menciptakan inovasi berupa forum diskusi dan tim pelatihan *knowledge* yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan strategi bisnis perusahaan yang berdasarkan visi-misi, latar belakang perusahaan.

I.4.2. Manfaat Penelitian

Setelah mengetahui tujuan di atas, maka manfaat dari penelitian yang dilakukan ini adalah :

1. Memperoleh strategi yang dibutuhkan, melalui APO (*Asian Productivity Organization*) *framework* sebagai *knowledge management gap* dan melalui strategi penciptaan KM SECI Model (*Socialization, Externalization, Combination, Intenalization*), sebagai bentuk pengembangan proses bisnis dalam rencana jangka waktu dekat maupun jangka waktu panjang perusahaan. Strategi yang tercipta diharapkan dapat dikembangkan serta di evaluasi sendiri oleh manajemen perusahaan sebagai aset intelektual yang dimiliki oleh SDM yang berkualitas di PT. Provinces Indonesia.

2. Mengelola kemampuan pengetahuan yang dimiliki dari level pimpinan melalui *sharing knowledge* kepada masing-masing individu yang berperan terhadap proses bisnis perusahaan, sehingga apabila terjadi kehilangan pengetahuan dikarenakan terjadi rotasi atau perpindahan pada SDM, hal tersebut dapat mengurangi beban biaya, selain itu juga Pimpinan yang memiliki pengalaman dan keahlian diharapkan mampu melakukan pelatihan, berbagi pengetahuan dan pengalaman bekerjanya kepada karyawan yang belum memiliki wawasan (*Tacit dan EksPLICIT*).
3. Memperoleh SDM perusahaan yang telah memiliki kemampuan dan siap dalam mengelola *knowledge* dengan baik untuk mendukung operasional, proses bisnis perusahaan yang bergerak di pelayanan jasa *hospitality*, serta ikut melakukan kontribusi kepada dunia penelitian mengenai dimensi dan faktor yang mempengaruhi karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan menggunakan asset pengetahuan yang berguna untuk perusahaan dapat memberi manfaat di dalam membantu mengembangkan SDM, dalam hal ini dengan menerapkan strategi *knowledge management* dapat berpengaruh besar terhadap perkembangan SDM perusahaan.