

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah dalam pengaruh penerapan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang, perumusan masalah, tujuan, batasan masalah dan sistematika penulisan tugas akhir.

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan besar pada umumnya selalu berinisiatif dalam mengadopsi perangkat manajemen baru, teknik, dan filsafat yang dapat mendukung sistem perusahaan untuk selalu unggul dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Kemampuan unggul diperlukan setiap perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan dengan kemampuan unggul dapat tercapai dengan didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang baik dan berpengetahuan, serta komitmen tinggi untuk perusahaan. Perangkat manajemen yang terbaru yaitu Manajemen pengetahuan atau *Knowledge Management* (KM).

Manajemen pengetahuan merupakan formalisasi dan akses pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan (Khan, 2012). Manajemen pengetahuan dapat memberikan manfaat pada banyak bidang seperti bidang operasi dan pelayanan, kompetensi personal, memelihara ketersediaan pengetahuan dan inovasi, serta dapat mengembangkan produk (Awad, 2004). Manajemen pengetahuan yang dapat dikelola dengan baik membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya, seperti *explicit knowledge* yang mendokumentasikan dokumen, informasi, dan segala prosedur penting sebuah organisasi. Dokumentasi yang baik membuat pengetahuan mudah diakses dan dijadikan pembelajaran sehingga kesalahan yang

pernah terjadi tidak akan terulang kembali. Hal yang esensial dalam manajemen pengetahuan adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para karyawan termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi dan mengembangkan pengetahuan organisasi. Informasi memegang peranan penting dalam perkembangan sebuah organisasi, dimana kebijakan-kebijakan dan keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang diperoleh. Informasi yang tepat dapat memajukan kinerja organisasi. Akan tetapi, tidak semua informasi dapat digunakan oleh setiap perusahaan, informasi tersebut harus diubah menjadi sebuah pengetahuan. Pengolahan pengetahuan menjadi sumber keunggulan dari sebuah organisasi, untuk dapat bertahan dan menjaga kelangsungan hidup suatu organisasi. Oleh karena itu suatu organisasi dituntut untuk lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan secara terus menerus mengembangkan diri dan produknya. Sebuah organisasi dituntut untuk dapat menjadi sebuah *trendsetter* atau pemicu perubahan guna menciptakan dan mewujudkan *value* melalui sebuah inovasi. Pengetahuan ini akan didokumentasikan dengan menggunakan manajemen pengetahuan (Setiorini, 2012).

Pentingnya manajemen pengetahuan untuk diterapkan membuat pemerintah menyusun Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, nomor 14 tahun 2011, tentang pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*). Peraturan Menpan-RB ini dimaksudkan agar organisasi dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengelola aset intelektual, seperti pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menilai bagaimana pengaplikasian manajemen pengetahuan pada beberapa perusahaan, dan beberapa penelitian tersebut menyatakan bahwa manajemen pengetahuan dinyatakan layak dan dapat terus diimplementasikan. Beberapa perusahaan yang sudah menerapkan manajemen pengetahuan, seperti Bank Mandiri, Surabaya Plaza Hotel, PT

Anugrah Tata Senthika dan PT Telekomunikasi Indonesia. Rahayu (2013) menyimpulkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan pada PT Anugrah Tata Senthika memberikan pengaruh positif dalam peningkatan kinerja karyawan. PT Telekomunikasi Indonesia juga memperlihatkan dampak yang positif penerapan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh Fariani (2013). Dampak ini terlihat pada kinerja karyawan yang semakin meningkat semenjak diterapkannya manajemen pengetahuan. Begitu juga halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suroso (2011) pada Bank Mandiri. Bank Mandiri yang sudah menerapkan manajemen pengetahuan semenjak tahun 2005 merasakan kemajuan yang pesat pada asset perusahaan guna mencapai visi perusahaan. Ilmu pengetahuan dapat tersebar dengan cepat dan terarah, memiliki karyawan yang berintegritas tinggi dapat berkerja lebih efektif dan efisien, sehingga membawa perusahaan menjadi perusahaan yang mampu bersaing di era globalisasi. Selain perusahaan tersebut, PT Semen Padang juga sudah menerapkan manajemen pengetahuan.

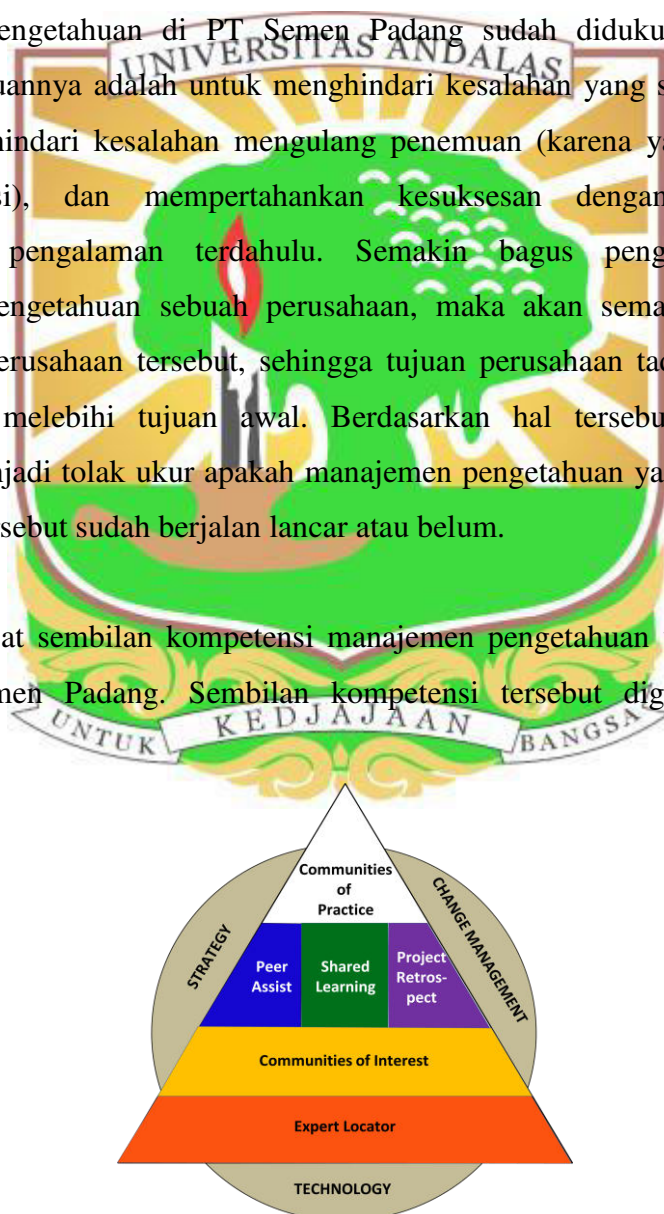
PT Semen Padang adalah pabrik semen tertua di Indonesia yang didirikan pada tanggal 18 Maret 1910. PT Semen Padang yang tergabung dalam Semen Indonesia Grup tengah meningkatkan sinergi dan meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi persaingan industri semen yang semakin ketat dan terbuka, agar PT Semen Padang mampu mempertahankan pangsa pasar, makin berkembang, dan terus memperlihatkan kinerja yang terus meningkat dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

PT Semen Padang berkomitmen untuk meningkatkan tata kelola perusahaan yang lebih baik secara berkelanjutan. Sumber daya manusia yang baik dan berpengetahuan merupakan suatu hal yang bernilai bagi sebuah organisasi. Untuk menjalankan organisasi yang produktif, setiap organisasi harus dapat mengelola karyawan yang berpengetahuan dan berkomitmen. Pengelolaan pengetahuan adalah suatu pendekatan yang sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Sangkala, 2007). Dengan penerapan manajemen pengetahuan pada

perusahaan, maka pengetahuan akan dapat dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan individu yang beragam menjadi mudah dipadukan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi.

Semen Indonesia Grup mewajibkan anak perusahaannya untuk memakai sistem manajemen pengetahuan. PT Semen Padang sendiri mulai menyusun organisasi manajemen pengetahuan pada bulan April 2014. Manajemen pengetahuan mulai dijalankan pada bulan Oktober 2014. Kegiatan manajemen pengetahuan itu sendiri baru optimal terlaksana mulai bulan Januari 2015. Sistem manajemen pengetahuan di PT Semen Padang sudah didukung oleh sistem informasi, tujuannya adalah untuk menghindari kesalahan yang sama pada suatu proses, menghindari kesalahan mengulang penemuan (karena yang lama sudah terdokumentasi), dan mempertahankan kesuksesan dengan meniru dan menginovasi pengalaman terdahulu. Semakin bagus pengelolaan sistem manajemen pengetahuan sebuah perusahaan, maka akan semakin bagus pula kinerja dari perusahaan tersebut, sehingga tujuan perusahaan tadi akan tercapai bahkan bisa melebihi tujuan awal. Berdasarkan hal tersebut, kinerja para karyawan menjadi tolak ukur apakah manajemen pengetahuan yang diberlakukan perusahaan tersebut sudah berjalan lancar atau belum.

Terdapat sembilan kompetensi manajemen pengetahuan yang diterapkan pada PT Semen Padang. Sembilan kompetensi tersebut digambarkan pada Gambar 1.



**Gambar 1.1** Kompetensi Manajemen Pengetahuan (Sumber: Semen Indonesia Grup,2014)



Bedasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 6 Juli 2015 terhadap salah satu pakar Manajemen pengetahuan di PT Semen Padang, yaitu Bapak Guspadrianto sebagai Kepala Urusan Manajemen Pengetahuan PT Semen Padang, menjelaskan bahwa PT Semen Padang baru melaksanakan enam kompetensi tersebut dalam setahun ini yaitu *expert locator*, *communities of interest*, *peer assist*, *shared learning*, *project retrospect*, dan *communities of practice*. *Expert locator* merupakan kompetensi pertama yang berisikan data-data diri karyawan PT Semen Padang secara menyeluruh termasuk data bidang keahlian dari masing-masing karyawan tersebut. Kompetensi kedua, yaitu *communities of interest*. PT Semen Padang telah mendata berbagai macam organisasi sesuai hobi dari tiap karyawan yang ada dilingkup PT Semen Padang. Inti dari *communities of interest* ini yaitu diharapkan adanya aktifitas berbagi ilmu pengetahuan di masing-masing organisasi, selain untuk berkumpul membahas hobi juga berkumpul untuk membahas apa saja isu-isu yang sedang berkembang dalam perusahaan dan mencari pemecahan masalahnya yang kemudian dibuat dalam bentuk resume dan nantinya diharapkan bisa menjadi masukan untuk manajemen perusahaan. Kompetensi ketiga yaitu *peer assist* yang terjadi antara karyawan baru dengan karyawan lama, pejabat baru dengan pejabat lama. Kompetensi keempat yaitu *shared learning* yaitu menyebarkan dan berbagi pengetahuan praktis yang diperoleh dari interaksi bisnis sehari-hari dan *best practice* internasional. Kompetensi kelima yaitu *project retrospect* yang merupakan kemampuan untuk memanfaatkan refleksi atas proyek-proyek dan hasil-hasil utama organisasi. Kompetensi keenam yaitu *communities of practice*. *Communities of practice* adalah kemampuan untuk menciptakan komunitas praktisi. Keenam kompetensi tersebut didukung oleh tiga kompetensi tambahan, yaitu *technology*, *strategy*, dan *change management*.

Semen Indonesia Grup memberikan target yang harus dicapai oleh masing-masing anak perusahaannya dalam mengelola manajemen pengetahuan. PT Semen Padang harus bisa mencapai target yaitu 30 poin setiap bulannya. Poin ini diberikan kepada setiap karyawan yang mengikuti kegiatan manajemen pengetahuan yang ditetapkan oleh perusahaan seperti menjadi peserta dalam salah

satu rangkaian kompetensi manajemen pengetahuan, sebagai pembicara pada sebuah pertemuan, mengikuti seminar, atau memberikan materi kesesama karyawan. Setiap karyawan yang mengikuti kegiatan manajemen pengetahuan, nantinya akan diberikan poin sebanyak yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembicara dalam rangkaian acara Manajemen pengetahuan akan mendapatkan poin sebesar 215 poin, sedangkan untuk peserta yang mengikuti mendapatkan poin 95 untuk *knowledge sharing* yang melibatkan beberapa unit kerja. Peserta yang menghadiri dalam jangkauan lebih kecil seperti *knowledge sharing* hanya untuk satu unit kerja mendapatkan 80 poin. Poin dari masing-masing karyawan tersebut akan dijumlahkan setiap bulannya untuk melihat seberapa besar antusias karyawan dalam mengikuti kegiatan manajemen pengetahuan. Pelaksanaan manajemen pengetahuan di PT Semen Padang sudah mengalami peningkatan semenjak bulan Januari 2015 ini, terlihat dari jumlah poin yang dihasilkan oleh PT Semen Padang yang sudah mendekati target, yaitu 30 poin. Tabel 1.1 memperlihatkan rincian poin yang diperoleh oleh masing-masing departemen yang ada pada PT Semen Padang.

**Tabel 1.1** Rekapitulasi Rata-Rata Poin KM per Departemen Biro Pembinaan, Pendidikan & Latihan Bidang Manajemen Pengetahuan Tahun 2015

No.	Departemen	Poin Knowledge Management									
		Januari	Februari	Maret	Q1	April	Mei	Juni	Q2	Juli	Agustus
1	Internal Audit	10,18	38,11	61,07		153,00	31,68	64,63		3,52	72,48
2	Dept. Komunikasi & Sarana Umum	5,16	22,75	29,18		32,72	25,38	22,97		8,19	20,22
3	Dept. GRC / MR	4,36	86,74	65,31		131,84	82,68	79,05		81,71	85,92
4	Dept. Penjualan	3,02	13,57	27,94		10,56	16,25	23,75		23,02	3,02
5	Dept. Distrans	4,01	6,97	18,04		15,94	9,02	22,84		2,57	3,06
6	Dept. Pengadaan	8,86	54,02	19,29		67,50	24,11	42,28		13,57	14,67
7	Dept. Tambang	5,83	36,73	32,25		23,74	24,65	20,11		55,61	27,32
8	Dept. Produksi II / III	3,03	15,00	20,55		26,63	18,16	17,40		21,12	17,78
9	Dept. Produksi IV	2,98	10,63	14,69		3,25	61,80	76,16		41,34	46,37
10	Dept. Produksi V	4,51	11,46	8,56		14,64	11,82	21,72		7,14	20,31
11	Dept. Teknik Pabrik	6,12	21,97	27,65		38,63	23,02	40,08		6,46	20,47
12	Dept. Jaminan Kualitas & Inovasi	11,25	51,68	81,12		49,96	143,90	70,06		18,76	3,68
13	Dept. Akuntansi & Keuangan	1,17	35,62	23,77		41,28	156,83	59,47		57,63	5,13
14	Dept. SDM	28,37	166,30	93,48		92,85	104,54	144,42		116,79	89,15
15	APLP	6,79	20,38	4,36		23,25	72,56	20,77		5,43	14,29
16	Proyek Indarung VI	7,17	30,84	7,90		19,00	9,21	23,10		8,08	4,79
17	Karyawan Ditugaskan ke Holding (SI)	0	0	0		0	0	0		0	0
18	Proyek Cement Mill Dumai	0	0	0		0	0	0		0	0
19	Proyek Packing Plant Lampung	0	0	0		0	0	0		0	0
20	Staf Direksi	0	121,00	19,00		19,00	19,00	38,00		0,00	0,00
	Jumlah Karyawan	1924	1920	1924		1916	1910	1910		1891	1882
	Real	5,86%	38,74%	28,80%	73,40%	39,86%	43,70%	41,19%	124,75%	24,90%	23,84%
	Plan	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	%	19,54%	129,13%	96,01%	244,68%	132,88%	145,66%	137,31%	415,85%	83,01%	79,47%

Departemen SDM memiliki jumlah poin manajemen pengetahuan tertinggi, hal ini disebabkan karena promosi pelaksanaan manajemen pengetahuan yang baru optimal diterapkan pada departemen SDM ini. Manajemen pengetahuan merupakan sistem yang berada dibawah Departemen SDM, sehingga manajemen pengetahuan sudah terlaksana dengan baik di departemen ini. Penerapan manajemen pengetahuan telah meningkatkan kinerja Departemen SDM. Hal ini terlihat dari kinerja karyawan Departemen SDM yang menjadi lebih efektif, seperti saat melakukan pemilihan karyawan untuk melaksanakan *training* atau kunjungan perusahaan, Departemen SDM dapat menunjuk secara cepat dan tepat karena sebelumnya telah dilakukan pengumpulan data *expert locator* yang merupakan bagian dari Manajemen pengetahuan sehingga tidak memakan waktu lebih lama dan lebih efektif dan efisien. Karyawan Departemen SDM juga mampu memahami SOP kinerja secara cepat dikarenakan telah menerima pelatihan dalam pertemuan manajemen pengetahuan, sehingga tidak memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian pekerjaan. Departemen Distrans memiliki jumlah poin yang paling sedikit, dikarenakan promosi pelaksanaan manajemen pengetahuan yang belum optimal di departemen ini. Kinerja karyawannya pun tidak mengalami perubahan dan peningkatan dikarenakan belum terlaksananya manajemen pengetahuan secara baik.

Evaluasi kinerja dapat menjadi sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Evaluasi kinerja adalah sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi, salah satunya adalah kegiatan manajemen pengetahuan yang telah diimplementasikan pada PT Semen Padang.

Untuk itu diperlukan evaluasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan, dan menganalisa bagaimana hubungan indikator-indikator manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diperoleh informasi indikator mana yang lebih diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga evaluasi implementasi manajemen pengetahuan dapat

diaplikasikan dengan baik dan mendukung perubahan yang lebih baik dalam penerapan manajemen pengetahuan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini maka dapat dirumuskan sebuah permasalahan yaitu bagaimana pengaruh penerapan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

Mengevaluasi pengaruh penerapan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang.

## **1.4 Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan diteliti berdasarkan pribadi karyawan dan sistem informasi PT Semen Padang.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan laporan penelitian.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan teori-teori mengenai manajemen pengetahuan, kepuasan kerja, evaluasi kinerja.



### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan bagaimana langkah-langkah yang dilalui dalam penelitian Tugas Akhir ini, mulai dari mengumpulkan literatur, mengidentifikasi masalah, merancang kuisisioner, pengumpulan data, pengolahan data, pembahasan berupa analisis hingga tujuan dan kesimpulan.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisi pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Pengolahan data yang dilakukan meliputi uji validitas dan reliabilitas, perhitungan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan menggunakan metode SEM.

### **BAB V ANALISIS**

Analisis dilakukan terhadap hasil penelitian yang dilakukan meliputi pengumpulan dan pengolahan data.

### **BAB VI PENUTUP**

Kesimpulan dan saran berisikan kesimpulan penelitian berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

