

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini kata perubahan telah menjadi kata kunci dan kenyataan yang tak terhindarkan dalam organisasi karena perubahan itu memberikan dampak yang besar dalam kehidupan organisasi dan sebagai solusi untuk evolusi pasar, teknologi, dan hukum di seluruh organisasi (Senge, 1999; Dufourt & Bourrelly, 2010). Perubahan ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan individu dan organisasi sambil membimbing organisasi menuju kondisi yang lebih baik dengan cara menciptakan produk atau layanan, mengubah sistem informasi, implementasi organisasi baru, mengembangkan strategi, aplikasi atau implementasi undang-undang baru, dan implementasi sistem manajemen baru (Autissier & Moutot, 2010; Boroumand, 2013).

Terjadinya perubahan organisasi menuju kearah yang lebih baik akan mengakibatkan muncul sumber keunggulan baru. Salah satu keunggulan baru tersebut adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi. Pengetahuan adalah aset intelektual untuk setiap organisasi. Organisasi harus tahu cara memanfaatkan aset intelektual ini, karena hal tersebut penting dalam meningkatkan produktivitas bisnis mereka, kinerja mereka, dan mengurangi biaya. Untuk mendapatkan nilai maksimal dari aset intelektual ini, maka pengetahuan harus dibagikan dan berfungsi sebagai dasar untuk kolaborasi. Memanfaatkan pengetahuan ini di dalam organisasi memberikan keunggulan kompetitif. Pengetahuan dan

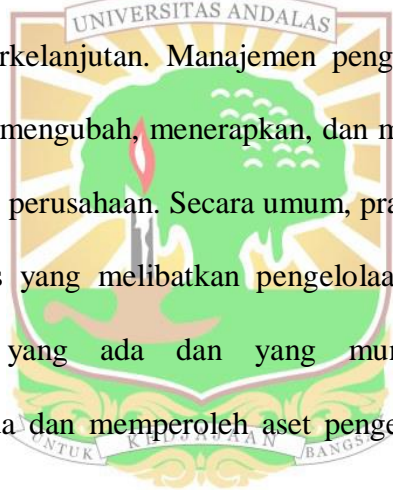
pengalaman adalah aset perusahaan yang vital, maka untuk itu aset itu harus dibagikan dan didokumentasikan.

Semakin banyak studi yang memeriksa isu-isu utama dalam kaitannya dengan pengetahuan dan elemen sumber daya manusia yang terhubung dengan pengetahuan tersebut (Polanyi, 2010; Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport, 2001, Zack, 2000; Prusak, 2001). Akibatnya, peran pengetahuan dalam kelangsungan hidup organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam organisasi. Dengan cara yang sama (Davenport dan Prusak, 2001) menemukan bahwa pengetahuan adalah satu-satunya sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan dan (Senge, 2002) menyatakan bahwa nilai pasar perusahaan semakin ditentukan oleh modal intelektualnya.

Dengan demikian pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan sehingga perlu dikelola dengan baik dengan cara mengintegrasikan pengetahuan ke dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan manajemen pengetahuan. Walaupun pengetahuan merupakan milik individu namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan kebebasan pengembangannya kepada individu tersebut yang pada akhirnya pengetahuan tersebut akan menjadi milik dari organisasi. Seluruh pengetahuan yang dimiliki dalam organisasi dapat diidentifikasi dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi.

Manajemen pengetahuan muncul menjelang akhir tahun 1990-an dan telah menjadi konsep kunci dalam dunia bisnis saat ini. Beberapa peneliti menganggap

bahwa manajemen pengetahuan sebagai mode bisnis (Swan, Newell, Scarbrough, & Hislop, 2003) tetapi konsep ini mengungkapkan bahwa ada banyak penelitian di dalamnya, dan banyak perusahaan paling sukses di dunia., bisnis, dan organisasi menginvestasikan sumber dayanya ke dalam manajemen pengetahuan ini (Alvesson & Karreman, 2001, ha). Manajemen pengetahuan penting karena merupakan salah satu sumber daya strategis utama yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan. Manajemen pengetahuan menjelaskan strategi dan proses memperoleh, mengubah, menerapkan, dan melindungi pengetahuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Secara umum, praktik manajemen pengetahuan dianggap sebagai proses yang melibatkan pengelolaan semua pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan yang ada dan yang muncul, mengidentifikasi dan mengeksploitasi yang ada dan memperoleh aset pengetahuan dan mengembangkan peluang baru.



Pengetahuan semakin diakui sebagai keharusan bisnis utama dan memiliki dampak positif bagi organisasi dalam hal efisiensi, efektivitas dan daya saing (Alavi & Leidner 2001, Grover & Davenport, 2001). Banyak alasan untuk mengejar manajemen pengetahuan karena banyak organisasi yang menganggap bahwa manajemen pengetahuan dapat mengarah pada peningkatan kinerja operasional saat ini, kapasitas di masa depan dan kemampuan beradaptasi untuk mengubah kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar (Cross & Baird 2000, Earl 2001). Penelitian dan survei sebelumnya yang dilakukan oleh konsultan bisnis dan perusahaan penelitian

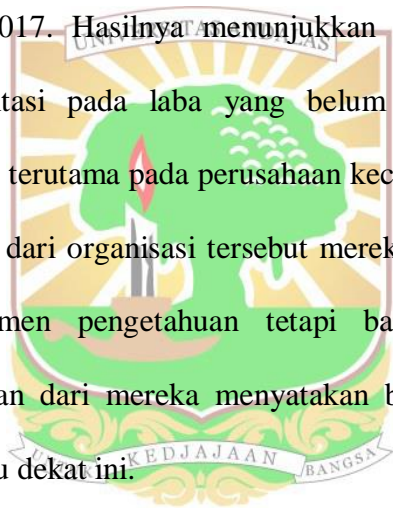
(Ezingeard, Liegh, & Chandler-Wilde 2000) juga menunjukkan bahwa telah banyak organisasi mengimplementasikan manajemen pengetahuan sebagai bagian integral dari agenda bisnis dengan cara memformalisasikannya ke dalam bisnis mereka.

Namun, studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa banyak UKM di Negara lain tidak menerapkan manajemen pengetahuan yang sistematis (Adam & Reid, 2011; Wong & Aspinwall, 2015). Hal ini dikarenakan bahwa manajemen pengetahuan di UKM masih terbatas dan menghadapi beberapa kendala sumber daya (Jarillo, 2017). Sumber daya yang ada harus digunakan dengan hati-hati, karena keputusan yang salah akan memiliki komplikasi yang lebih serius dari pada yang terjadi di perusahaan besar (Amelingmeyer & Ammelingmeyer, 2015). Misalnya, perusahaan kecil memiliki struktur organisasi yang datar dan gaya manajemen organik yang mengambang, informal dan non-birokratis serta kontrol cenderung didasarkan pada pengawasan pribadi pemilik dan kebijakan formal cenderung tidak ada di UKM (Daft, 2017).

Dengan demikian, sumber daya di UKM tersebut yang harus diperbaiki karena sumber daya merupakan salah satu komponen dari manajemen pengetahuan. Menurut konsultan Manajemen Pengetahuan yaitu Bhatt (2010), ada tiga komponen dalam penerapan pengetahuan manajemen yang terdiri dari *People*, *Proses*, dan *Teknologi*. Komponen manajemen pengetahuan yang memberikan kontribusi yang paling tinggi dari upaya yang diperlukan dalam manajemen pengetahuan adalah masalah orang atau budaya dengan persentase sebesar 70%, selanjutnya proses

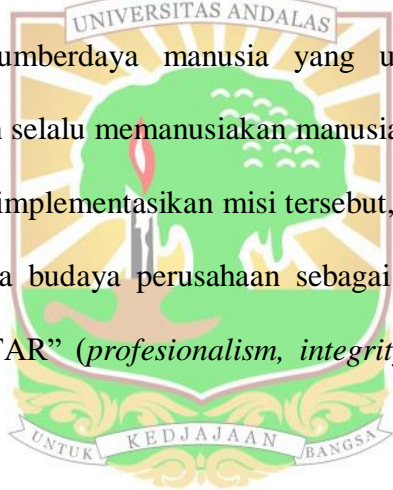
memberikan kontribusi 20% dari upaya yang diperlukan dan teknologi memberikan kontribusi sebesar 10% dari upaya yang diperlukan dalam manajemen pengetahuan.

Khususnya di Indonesia, tidak mudah untuk mencari perusahaan yang sadar untuk menerapkan manajemen pengetahuan. Hal ini telah dilakukan penelitian oleh Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (PPM) yang dilakukan antara tahun 2016 sampai dengan tahun 2017. Hasilnya menunjukkan bahwa masih cukup banyak organisasi yang berorientasi pada laba yang belum mengenal dan menerapkan manajemen pengetahuan, terutama pada perusahaan kecil dan menengah. Penelitian itu juga menjelaskan bahwa dari organisasi tersebut mereka telah mendengarkan secara umum tentang manajemen pengetahuan tetapi bagaimana prakteknya belum dilaksanakan. Kebanyakan dari mereka menyatakan bahwa akan berencana untuk memilikinya dalam waktu dekat ini.



PT Mitra Kerinci merupakan salah satu perusahaan BUMN dibawah naungan PT. Rajawali Nusantara Indonesia Persero Holding Company yang merupakan pengelola kebun teh terbesar di dunia dengan total luas areal dalam satu hamparan sebesar 2.025 Ha. Pada saat sekarang ini perkembangan industri teh semakin kompetif sehingga hal ini menyebabkan timbulnya persaingan yang cukup ketat, maka untuk itu PT Mitra Kerinci harus mempersiapkan diri pada perkembangan bisnis saat ini dan masa yang akan datang. PT Mitra Kerinci sudah masuk ke dalam pasar yang berskala besar, dimana perusahaan ini sudah melakukan perdagangan impor dan ekspor khususnya pada produk populernya yaitu teh liki. Jalur distribusi

teh liki ini sudah sampai ke berbagai Negara seperti di Eropa, Amerika, dan Taiwan. Artinya adalah PT Mitra Kerinci sudah bisa mengantisipasi persaingan yang ketat ini. Alasan suksesnya PT Mitra Kerinci tidak terlepas dari kualitas manajemen sumber daya manusianya yang mana perusahaan ini membutuhkan karyawan yang berpengetahuan luas dan mempunyai kreativitas yang tinggi dalam meningkatkan kualitas produknya. Hal ini sudah diformulasikan ke dalam misi perusahaan yaitunya adalah menghasilkan sumberdaya manusia yang unggul dan menjadi tempat berkinerja terbaik dengan selalu memanusiakan manusia dalam semua aspek kegiatan perusahaan. Untuk mengimplementasikan misi tersebut, maka seluruh insan PT Mitra Kerinci menetapkan lima budaya perusahaan sebagai landasan dalam beraktivitas yaitunya budaya “ PINTAR” (*profesionalism, integrity, teamwork, excellence, dan respect*).

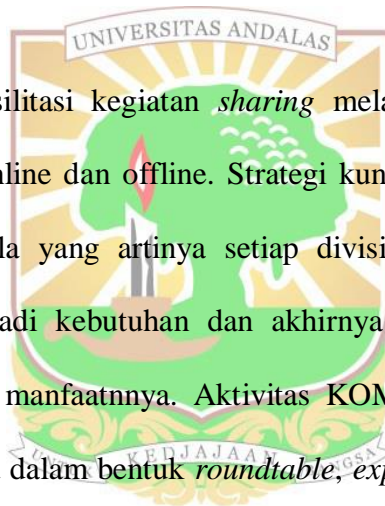


Selain itu, PT Mitra Kerinci membangun manajemen pengetahuan melalui KOMET (*Knowledge Management*) untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan. *Knowledge Management* (KOMET) telah diterapkan untuk melestarikan aset perusahaan berupa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman operasional yang dimiliki individual para pimpinan dan pekerja. Mitra Kerinci memandang perlu adanya pengelolaan intangible asset ini agar bisa dipergunakan untuk mendukung berbagai program terobosan yang terus dilakukan Mitra Kerinci. KOMET merupakan suatu proses sistematis pengelolaan pengetahuan yang meliputi: menciptakan, menangkap, mendokumentasikan, menyebarkan, dan memperbaharuinya. Budaya

berbagi pengetahuan didukung oleh manajemen puncak PT Mitra Kerinci melalui penetapan dalam komitmen manajemen sesuai dengan kebijakan knowledge management. Kehadiran KOMET secara spesifik dipicu oleh beberapa perubahan yang berpengaruh secara langsung terhadap bisnis Mitra Kerinci, yang secara langsung berimplikasi pada munculnya pesaing-pesaing baru di bisnis ritel dan distribusi teh untuk industri, adanya badan regulator baru yang independen, tekanan dari shareholder yaitu pemerintah untuk kinerja yang baik di mana keuntungan untuk bisnis yang lebih transparan dan profesional. Dengan adanya perubahan tersebut membuat Mitra Kerinci perlu lebih giat lagi mengembangkan pengetahuannya.

Forum KOMET berfungsi untuk mendukung implementasi budaya berbagi pengetahuan. Para manajemen puncak selaku *role model* turut mendukung sebagai narasumber. Forum KOMET merupakan forum yang sangat baik dan sangatlah bermanfaat bagi perusahaan, dalam forum ini para pekerja akan menjadi lebih ahli dan tidak melakukan kesalahan dalam mengambil sebuah tindakan dalam melakukan pekerjaannya dikemudian hari. Forum KOMET di PT Mitra Kerinci berjalan semakin baik dan meningkat, karena KOMET salah satu program dalam menyelenggarakan *Continuous Improvement Program* (CIP) dan lainnya, dimana dalam CIP tersebut dapat melihat *improvement* para pekerja PT Mitra Kerinci untuk kemajuan perusahaan. Setiap *Person in Charge* (PIC) KOMET di seluruh unit operasional, tanaman, pabrik, Keuangan dan SDM bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas berbagi pengetahuan tersebut. Para manajemen puncak selaku *role model*

turut mendukung sebagai narasumber. Forum KOMET ini merupakan sebuah proses berulang yang diawali dari penciptaan aset pengetahuan, *knowledge sharing*, *upload* dan pemanfaatan portal KOMET, *assessment*, dan diakhiri oleh tindak lanjut *assesment*. PT Mitra Kerinci berhasil menciptakan sistem pengelolaan program inovasi dan *improvement* perusahaan melalui kegiatan *Continuous Improvement Program* (CIP).



KOMET memfasilitasi kegiatan *sharing* melalui *knowledge sharing* yang dilakukan baik secara online dan offline. Strategi kunci dari *knowledge sharing* ini adalah budaya PaksaRela yang artinya setiap divisi dipaksa melakukan *sharing* sehingga nantinya menjadi kebutuhan dan akhirnya melakukan dengan sukarela karena telah merasakan manfaatnya. Aktivitas KOMET secara offline dilakukan melalui forum dan media dalam bentuk *roundtable*, *expert forum*, *workshop*, *internal meeting*, dan *expert panel*. Sedangkan aktivitas KOMET secara online dilakukan melalui *community of practice* (Medsos) dan *knowledge center*.

Dengan demikian, implementasi *knowledge management* melalui program KOMET pada PT Mitra Kerinci telah berjalan dengan baik hal ini dibuktikan melalui pembukuan laba yang dapat dilihat pada laporan laba rugi PT Mitra Kerinci dengan melihat tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
Laporan Laba Rugi PT Mitra Kerinci

Keterangan	PERHITUNGAN			Persentase	
	REAL 2018	RKAP 2018	REAL 2017	A : B	A : C
	A	B	C		
Penjualan	68,482,197	76,248,260	64,091,995	90	107
Beban Pokok Penjualan	57,109,862	61,286,350	52,851,470	93	108
Laba Kotor	11,372,335	14,961,910	11,240,525	76	101
Beban Usaha	9,264,393	10,142,260	9,010,734	91	103
Laba/(Rugi) Usaha	2,107,943	4,819,650	2,229,791	44	95
Pendapatan Lain-lain	6,670,086	671,931	2,837,989	993	235
Beban lain –Lain	3,748,607	2,246,567	3,195,729	167	117
Pendapatan(Biaya) Lain-lain	2,921,479	(1,574,636)	(357,740)	286	917
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	5,029,422	3,245,015	1,872,051	155	269
Pajak Kini	(944,500)	-	(951,836)	-	(99)
Pendapatan OCI	2,622,223				
Pajak Tangguhan	(866,961)	-	657,607	-	(232)
Laba / (Rugi) Bersih	5,840,184	3,245,015	1,577,823	180	370

Sumber: PT Mitra Kerinci

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa realisasi laba bersih dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 78,72 persen, Artinya adalah PT Mitra Kerinci merupakan salah satu perusahaan BUMN yang sukses yang ditandai dengan meningkatnya realisasi laba yang disebabkan juga karena penjualan dari perusahaan juga mengalami peningkatan. Selanjutnya suksesnya program KOMET pada PT Mitra Kerinci juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT Mitra Kerinci.

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya tergantung pada proses, teknologi modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada

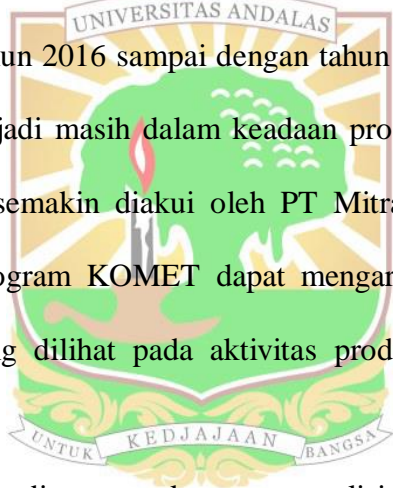
orangnya yaitu manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja karyawan mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dan akan mendorong manusia untuk tidak merasa puas akan tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

Dalam usaha peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, maka yang banyak dibicarakan adalah tentang aktivitas perusahaan yang menyangkut aktivitas produksi, tenaga kerja dan unsur-unsur lainnya yang turut mempengaruhi tingkat kinerja itu sendiri. Jadi dapat disimpulkan bahwa meningkat atau turunnya kinerja karyawan dapat dilihat pada aktivitas produksi perusahaan. Berikut ini aktivitas produksi PT Mitra Kerinci dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2018 yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2
Laporan Produksi PT Mitra Kerinci

Keterangan	Realisasi						Prosentase				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	B:A	C:B	D:C	E:D	F:E
	A	B	C	D	E	F					
Luas Areal (Ha)	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	100%	100%	100%	100%	100%
Pucuk Basah (Ton)	14,660	16,293	18,858	18,521	16,753	15,691	111%	116%	98%	90%	94%
Pucuk Basah (Ton/Bulan)	1,222	1,358	1,572	1,543	1,396	1,308	111%	116%	98%	90%	94%
Pucuk Basah (Ton/Ha)	9.90	11.00	12.73	12.51	11.31	10.59	111%	116%	98%	90%	94%
% Penyerahan	23.93%	23.62%	23.07%	23.45%	23.48%	24.38%	99%	98%	102%	100%	104%
Teh Jadi :											
- Black Tea	487	583	534	522	128	341	120%	92%	98%	25%	266%
- Green Tea	3,021	3,265	3,817	3,821	3,805	3,485	108%	117%	100%	100%	92%
Jumlah Teh jadi	3,508	3,848	4,351	4,343	3,933	3,826	110%	113%	100%	91%	97%

Dari tabel tersebut terlihat bahwa aktivitas produksi dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2018 mengalami pertumbuhan yang berfluktuasi dimana produksi teh jadi yang paling tinggi terjadi pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 dengan persentase sebesar 110% sedangkan di tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 produksi teh jadi sebesar 97% sedikit mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2013 sampai dengan 2014 tetapi mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun 2016 sampai dengan tahun 2017, tetapi walaupun begitu persentase produksi teh jadi masih dalam keadaan produksi yang optimal. Dengan demikian, pengetahuan semakin diakui oleh PT Mitra Kerinci karena manajemen pengetahuan melalui program KOMET dapat mengarah pada peningkatan kinerja operasional saat ini yang dilihat pada aktivitas produksi teh Jadi dari PT Mitra Kerinci tersebut.



Berdasarkan uraian di atas maka suatu analisis yang lebih mendalam atas manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh pihak manajemen PT Mitra Kerinci menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam peningkatan kinerja karyawannya. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti dalam penyempurnaan strategi yang kini dijalankan oleh PT Mitra kerinci. Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini diberi judul **"Analisis Pengaruh Proses Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Kerinci."**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge acquisition* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci?
2. Bagaimana pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge conversion* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci?
3. Bagaimana pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge application* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci?
4. Bagaimana pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge protection* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci?



1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis

1. Pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge acquisition* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci.
2. Pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge conversion* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci.
3. Pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge application* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci.
4. Pengaruh proses manajemen pengetahuan yang dilihat dari *knowledge protection* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Kerinci.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mempertajam konsep manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan dalam pembelajaran manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

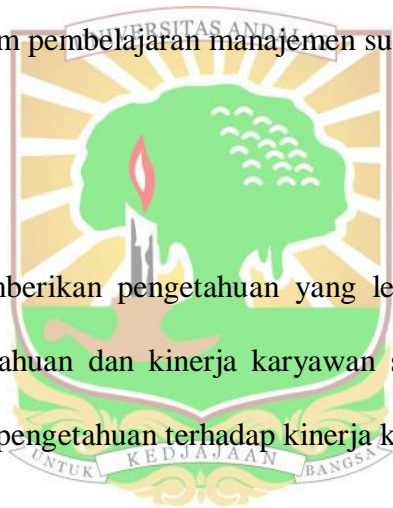
Penelitian ini memberikan pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan secara nyata khususnya pada proses manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya.

c. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi PT Mitra Kerinci dalam menyikapi masalah implementasi proses manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan.



1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini akan dilakukan dengan objek penelitian pada karyawan PT Mitra Kerinci. Pada penelitian ini akan meneliti proses dari manajemen pengetahuan. Proses manajemen pengetahuan itu terdiri *knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge application, dan knowledge protection* terhadap kinerja karyawan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari lima bab dengan kerangka sebagai berikut:

- BAB I : Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- BAB II : Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Selanjutnya menjelaskan penelitian terdahulu serta kerangka konseptual.
- BAB III : Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti jenis penelitian, model yang digunakan, pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis, dan teknik analisis data.
- BAB IV : Merupakan bab hasil penelitian dan pembahasan yang secara komprehensif menjabarkan deskripsi variabel dan membahas



pengujian data berdasarkan hasil pengolahan data.

BAB V : Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran penelitian yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan, serta peneliti berikutnya terkait topik ini.

