

## BAB I

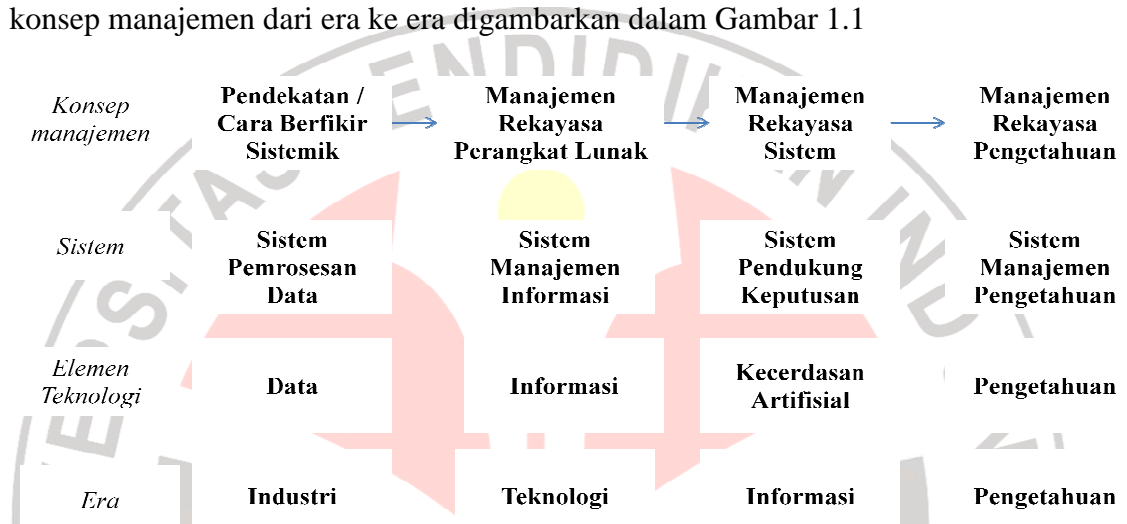
### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Permasalahan yang dibahas dalam tesis ini adalah mengenai implementasi *knowledge management* (KM) yang masih rendah dalam dunia bisnis di Indonesia. Masalah ini menarik untuk diangkat seiring dengan semakin cepatnya perubahan yang terjadi dalam dunia saat ini, khususnya dalam dunia bisnis yang menuntut setiap pelaku bisnis untuk dapat mendayagunakan potensi sumber daya manusia (SDM) dengan sebaik mungkin agar tidak tertinggal oleh perkembangan jaman dan terlindas oleh persaingan. Terlebih lagi perekonomian global semakin berkembang menuju era baru yang dinamakan era *knowledge-economy*. Potensi utama bagi seorang manusia di masa seperti ini adalah terletak kemampuannya pada aspek pengetahuan

Era *knowledge-economy* adalah era di mana perekonomian berfokus pada keunggulan pengetahuan dalam hal produksi dan manajemen untuk dapat menciptakan keuntungan ekonomi. Tantangan bisnis di abad ke-21 yang ditandai dengan era informasi dan *knowledge* (pengetahuan), pasar global, permintaan produk yang senantiasa berubah, populasi kastemer yang semakin beragam dan menuntut, dan semakin meningkatnya komposisi tenaga kerja yang terpelajar membutuhkan pendekatan manajemen yang berbeda dengan era sebelumnya yang hanya mengibaratkan organisasi sebagai sebuah mesin, di mana yang menjadi landasannya adalah semata pada efisiensi, efektivitas, perintah, dan pengendalian.

Berbeda dengan era-era sebelumnya, pada era ini setiap bisnis dan pekerjaan dikenali sebagai suatu “pekerjaan pengetahuan” (*knowledge work*), dan setiap orang yang terlibat di dalamnya adalah “pekerja pengetahuan” (*knowledge worker*), artinya setiap bisnis dan pekerjaan tergantung pada kemampuan pengetahuannya bukan lagi kemampuan manual atau fisiknya saja. Perkembangan konsep manajemen dari era ke era digambarkan dalam Gambar 1.1



**Gambar 1.1** Perkembangan Menuju Era *Knowledge Economy*  
Sumber : Stankosky (2005 : 2)

Oleh sebab itu, menciptakan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan menjadi aktivitas yang paling penting pada setiap orang dan organisasi. Di sinilah kemudian *knowledge management* menjadi sesuatu yang penting untuk dibangun dan dikembangkan dalam setiap organisasi.

Menurut Yuliazmi (2005:1), kondisi persaingan antar perusahaan bisnis yang semakin ketat, menyebabkan perlu adanya perubahan paradigma dari *resources-based competitiveness* menjadi mengandalkan *knowledge-based competitiveness*.

Kedua konsep ini saling bertolak belakang. Konsep yang pertama bertumpu pada keunggulan sumber daya alam, lokasi, dan kondisi geografis, sedangkan konsep kedua berdasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan

sumber daya manusia perusahaan. Untuk memudahkan pengembangan sumber daya manusia perusahaan diperlukan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan *knowledge* yang dimiliki. Pengelolaan *knowledge* (*knowledge management*) tersebut pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang handal bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing.

Dalam skala bangsa, berdasarkan *Global Competitive Report* (GCR) tahun 2008-2009 yang dikeluarkan oleh World Economic Forum (WEF), posisi daya saing Indonesia di kancan global masih tergolong rendah, bahkan bila dibandingkan negara-negara kawasan ASEAN lainnya. Indonesia berada di peringkat 55 diantara 134 negara, sedangkan Singapura di peringkat 5, Malaysia 21, Thailand 34, Brunei Darussalam 39, Vietnam 70, dan Philipina 71.

GRC ini merupakan penilaian terhadap 12 pilar yaitu institusi, infrastruktur, stabilitas ekonomi makro, kesehatan dan pendidikan dasar, pendidikan tinggi dan pelatihan, efisiensi pasar barang, efisiensi pasar tenaga kerja, pasar finansial, kesiapan teknologi, ukuran pasar, kesempurnaan bisnis, dan inovasi. (Porter dan Schwab, 2009:7 )

Apabila lebih spesifik mengamati pilar-pilar yang terkait dengan *knowledge-based economy*, posisi Indonesia juga dapat dibilang rendah diantara negara-negara kawasan ASEAN lainnya seperti yang ditampilkan dalam tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1. 1** Posisi Indonesia di antara negara-negara Kawasan ASEAN

Negara	Peringkat berdasarkan pilar yang terkait dengan <i>knowledge-based economy</i>				
	Kesehatan & Pendidikan Dasar	Pendidikan tinggi & pelatihan	Kesiapan Teknologi	Kesempurnaan Bisnis	Inovasi
Singapura	16	8	7	14	11
Malaysia	23	35	34	22	22
Thailand	58	51	66	46	54
Brunei	47	69	53	89	91
Indonesia	87	71	88	39	47
Vietnam	84	98	79	84	57
Philipina	90	60	70	57	76

Sumber diolah dari GCR 2008-2009 (WEF)

Dari fakta empiris di atas, terlihat bahwa dalam skala bangsa, *knowledge management* sebagai suatu kemampuan untuk dapat bersaing dalam era *knowledge-based economy* masih terbelakang dan tertinggal oleh negara-negara lain. Penerapan *knowledge management* di tataran pemerintahan maupun organisasi-organisasi bisnis di Indonesia pun masih mengalami berbagai kendala, utamanya pada faktor budaya, teknologi, kesiapan manajerial, serta pemahaman akan konsep *knowledge management* itu sendiri di kalangan birokrat dan pelaku bisnis.

Padahal Bergeron (2003:4) dalam bukunya "*The Essential of Knowledge Management*" menyebutkan bahwa organisasi bisnis modern tidak akan dapat bersaing di pasar tanpa manajer dan karyawan yang berkemampuan dan tanpa metode untuk mengelola pengetahuan dari orang-orangnya.

Tampaknya, hanya perusahaan yang dapat menghargai pengetahuan yang dimilikinya, mengelolanya dengan baik, menciptakan, dan menggunakan sumber daya pengetahuan saja yang akan dapat memiliki keunggulan bersaing di masa

yang akan datang. Memahami akan semakin pentingnya *knowledge management* dalam tataran konsep dan aplikasi, perusahaan-perusahaan di Indonesia mulai melirik untuk menerapkan *knowledge management*. Bahkan dari sejak tahun 2005 di Indonesia setiap tahunnya diadakan pemberian penghargaan Indonesian MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprise*) bagi perusahaan di Indonesia yang dianggap terbaik dalam penerapan *knowledge management*.

Deputi Gubernur Bank Indonesia, Dr. Miranda D. Goeltom, seperti yang diberitakan oleh kantor berita ANTARA pada Seminar “*Knowledge Management : Antara Kebutuhan dan Realita*” tanggal 25 Agustus 2006 di Malang, menuturkan bahwa masih sulit untuk menerapkan program *knowledge management* di Indonesia, karena banyak kendala yang dihadapi, termasuk budaya. Selain budaya, masih ada beberapa kendala lain diantaranya pola pikir masyarakat, termasuk pada pejabat pemerintah dan kalangan pengusaha, sehingga penerapan *knowledge management* sangat sulit. Menurutnya, berbagai kalangan, termasuk pemerintah (birokrat) maupun perusahaan dan akademisi harus mulai berfikir ekonomis yang berbasis pada pengetahuan yang kini mulai diterapkan di kawasan Asia. Dari ratusan, bahkan ribuan instansi swasta maupun pemerintah di Indonesia, baru beberapa yang menerapkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai kunci dari seluruh kegiatannya, menurutnya kondisi itu cukup memprihatinkan.

Hal yang senada diungkap pula oleh Hendry Ma'ruf dari Dunamis Organization Service pada acara yang sama, menurutnya, organisasi di Indonesia masih sangat jarang menggunakan pendekatan manajemen pengetahuan karena pendekatan itu baru bisa dijalankan bila pimpinannya yaitu *Chief Executive*

*Officer* (CEO) organisasi tersebut memahami pentingnya pengetahuan sebagai pengembangan yang kompetitif. Sejumlah perusahaan nasional yang telah menerapkan konsep manajemen pengetahuan, menurut dia, antara lain Astra Internasional, Bank Danamon, Bank Indonesia, Bank Niaga, PT.Bintang Toejoe, Kelompok Kompas-Gramedia (KKG) dan Telkom. Padahal, lanjutnya, dengan menerapkan pendekatan manajemen pengetahuan, organisasi dapat memproses penciptaan pengetahuan dan mengintegrasikan dalam proses bisnis atau organisasi sehari-hari guna menjadi organisasi yang berkelas dunia. "Sekarang ini, mau tidak mau kita sudah mulai berpikir semua aspek harus mengacu pada pendekatan manajemen pengetahuan, agar tidak tertinggal dari negara-negara tetangga terdekat yang hampir seluruhnya menerapkan pendekatan tersebut," tambahnya. (Antara, 2006)

Dalam penelitian ini, yang akan menjadi objek kajian mengenai implementasi *knowledge management* adalah PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk lebih khusus lagi yaitu unit *Learning Center Group*. Bank Mandiri ini menarik untuk dikaji karena bank ini termasuk perusahaan yang secara kelembagaan, sangat menyadari pentingnya *knowledge management* untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing perusahaan dan karyawannya. Bahkan Bank Mandiri pada tahun 2010 mendapatkan penghargaan Indonesia MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprise*) Study dan berhak mewakili Indonesia dalam ajang MAKE Study tingkat Asia yang akan digelar di Seoul, Korea Selatan pada Oktober 2010. Menurut Direktur *Compliance & Human Capital* Bank Mandiri Ogi Prastomiyono, penghargaan tersebut merupakan pengakuan terhadap proses transformasi Bank Mandiri dari perusahaan milik negara menjadi perusahaan

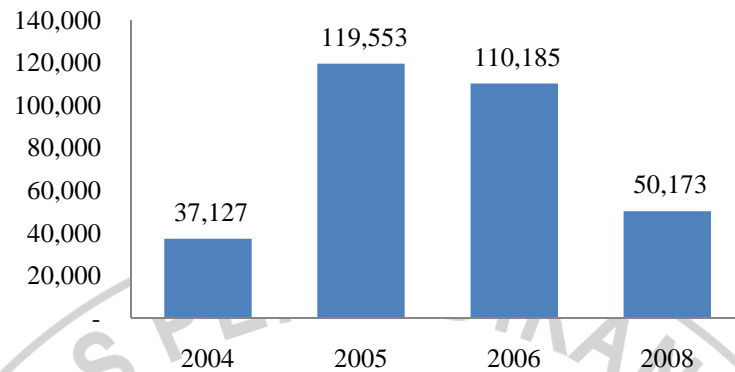
kelas dunia. Transformasi yang dilakukan Bank Mandiri dimulai dari kepemimpinan, budaya organisasi, pengelolaan pengetahuan pelanggan hingga menciptakan lingkungan berbagi dan belajar yang kondusif. ([www.bisnis.com](http://www.bisnis.com), 18 Juli 2010)

Sejak tahun 2003, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. menggandeng beberapa konsultan ternama dalam pengembangan *knowledge management*, antara lain Intralearn Asia Singapura dan The Boston Group USA sebagai penyedia *learning management system*, PT Mitra Integrasi Komputindo untuk *hosting* fasilitas *e-learning*, serta Hewwit Associates dan Knowledge Platform Singapura sebagai penyedia jasa *change management* dan *learning content*. Layanan *e-learning* untuk sekitar 18 ribu karyawannya yang tersebar di lebih dari 600 cabang seluruh Indonesia dimaksudkan sebagai media pembelajaran melalui berbagai media seperti internet, intranet, ekstranet, hingga dalam bentuk CD-ROM. (Majalah SWA, 10 Desember 2003).

Sampai tahun 2009, Bank Mandiri telah memiliki 186 modul pembelajaran *e-learning*. Bagi cabang yang berlokasi di wilayah timur Indonesia, implementasi *e-learning* menggunakan basis VCD, sementara pada kantor pusat atau cabang di daerah perkotaan menggunakan sarana Intranet.

Meskipun demikian, *knowledge management* di Bank Mandiri tidak berarti tidak mengalami kendala dalam implementasinya di lapangan. Kendala umum yang terjadi adalah masih rendahnya minat karyawan dalam memanfaatkan fasilitas *knowledge management* yang telah ada dan peran serta karyawan dalam mengembangkan pengetahuan bagi organisasi. Berdasarkan laporan Bank Mandiri tahun 2006 dan tahun 2008, jumlah penggunaan *e-learning* yang tercatat telah

mengakses berbagai modul *e-learning* dari tahun ke tahun ditunjukkan dalam grafik berikut ini.



**Gambar 1.2.** Jumlah penggunaan modul *e-Learning* Tahun 2004-2008

Penurunan penggunaan *e-learning* ini menunjukkan adanya penurunan minat karyawan dalam menggunakan fasilitas pembelajaran yang ada. Hal ini menunjukkan adanya kendala dalam implementasi *knowledge management*. Menurut Hanny Santoso, Direktur Pusat Pengembangan Produk BiNus - SBU BiNus di bidang *e-learning consulting* dan *content development* – bahwa keberhasilan suatu program *knowledge management* dan *e-learning* tidak semata-mata ditentukan oleh faktor ketersediaan perangkat teknologi dan informasi, *e-learning* sangat terkait dengan perubahan, seperti pada umumnya perubahan pasti akan menghadapi retensi dan tantangan yang tidak sedikit, apabila tidak didesain dengan baik, dapat berimplikasi terhadap kurangnya atensi karyawan yang mengikuti dan memanfaatkan program itu.

Salah satu kendala umum dari penerapan *knowledge management* di Bank Mandiri khususnya di Learning Center Group Bank Mandiri adalah masih rendahnya minat belajar dari karyawan disebabkan karena faktor budaya misalnya nyaman dengan pekerjaan yang telah ada sehingga peningkatan kemampuan



dinilai tidak terlalu diperlukan. Pemanfaatan sistem *knowledge management* dan implementasinya membutuhkan budaya belajar mandiri dan kebiasaan untuk belajar. Oleh karena itu, *change management* dan kepemimpinan yang handal sangat diperlukan untuk menjamin kesuksesan penerapan *knowledge management* ini.

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus pembahasan adalah *knowledge management* dilihat dari perspektif kajian manajemen sumber daya manusia. Berbicara dalam perspektif kajian manajemen sumber daya manusia, tentu tidak lepas dari dua faktor utama yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Dua faktor inilah yang akan menjadi inti pembahasan dalam penelitian ini.

Kepemimpinan merupakan konsep yang luas, untuk itu dalam penelitian ini yang akan menjadi fokus pembahasan adalah mengenai kepemimpinan transformasional. Konsep ini merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji kepemimpinan dan merupakan konsep kepemimpinan yang sangat sesuai dengan tuntutan perubahan yang diperlukan dalam penerapan *knowledge management*. Konsep yang permulaannya dicetuskan oleh James McGregor Burns di tahun 1979 dan disempurnakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio pada tahun 1985 ini muncul untuk menyempurnakan teori-teori kepemimpinan terdahulu yang dianggap tidak mampu menciptakan perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan pada masa kini. Perubahan yang diharapkan adalah perubahan tingkah laku, nilai-nilai, dan motivasi. Perubahan ini diperlukan agar usaha menghasilkan kinerja yang luar biasa karena adanya komitmen kerja dan sungguh-sungguh sebagai manifestasi dari motivasi kerja mereka yang semakin meningkat. Kepemimpinan

transformasional menjadi pendorong perubahan dan meningkatkan kinerja di atas ekspektasi dengan menanamkan kebanggaan, mengkomunikasikan penghargaan secara personal, memfasilitasi pemikiran kreatif dan membangkitkan inspirasi; kondisi seperti ini sangat diperlukan dalam era *knowledge-economy*. (Lievens et.al, 1997:416; Boyyet, 2006:2)

Sementara itu budaya organisasi, berdasarkan kajian-kajian teoritis maupun empirik menunjukkan peranannya yang signifikan terhadap keseluruhan efektivitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat diyakini meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya dan membantu organisasi tersebut untuk beradaptasi dengan baik terhadap perubahan lingkungan eksternal yang cepat serta mampu memberikan respon yang sesuai untuk menghadapinya. Melihat besarnya peranan budaya dalam organisasi, menarik untuk dikaji sejauh mana peranan budaya organisasi terhadap performansi *knowledge management* dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, yang akan menjadi bahan kajian dalam tesis ini adalah sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* di Bank Mandiri, khususnya di *Learning Center Group* sebagai unit penggerak utama dalam penerapan *knowledge management* dalam perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Untuk itu, penulis tertarik untuk mengajukan tesis dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Knowledge Management di Learning Center Group PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. (Studi Persepsional pada Karyawan Learning Center Group Bank Mandiri)*”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah mengenai implementasi *knowledge management* di *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Tbk). Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di era *knowledge economy*. Pokok masalah yang diungkapkan dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *knowledge management*. Secara lebih rinci lingkup masalah penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut,

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management*?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management*?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management*?

## 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud memahami implementasi *knowledge management* dikaji dari efektivitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang ditampilkan pada *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara empiris, mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *knowledge management* di *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi *knowledge management* di *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap implementasi *knowledge management* di *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.2.1 Kegunaan Akademik (Teoritik)**

1. Memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia dalam menerapkan *knowledge management*.
2. Memberikan rangsangan untuk melakukan penelitian lanjutan agar hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pemikiran dalam pengembangan konsep *knowledge management*.

#### **1.3.2.2 Kegunaan Praktis (Empirik)**

1. Memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya meningkatkan kemampuan perusahaan melalui implementasi *knowledge management*.
2. Memberikan tambahan informasi bagi para pengambil kebijakan di tingkat manajemen, sehingga mereka lebih menyadari pentingnya kepemimpinan dan pembentukan budaya organisasi dalam *knowledge management*.