

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing dilingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut keputusan di dalam semua bidang fungsional. Tujuan fungsional untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program – program pelatihan ketenagakerjaan. Departemen sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer ini mengajukan gagasan dan arah yang baru.¹ Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Krisis moneter yang dimulai dari bulan juni 1997 di Indonesia menunjukkan atau tegasnya memberi pelajaran kepada kita bahwa hanya perusahaan-perusahaan yang berorientasi ekspor yang mampu bertahan menghadapi krisis dan tetap *survive* sampai saat ini. Sebaliknya perusahaan perusahaan yang berbasis barang baku impor tetapi menjual produksinya di pasaran lokal menunjukkan kerapuhan di landa krisis ekonomi.

Artinya perusahaan yang mampu menjual produknya ke pasar global ternyata mampu bertahan dari terpaan krisis ekonomi. Karena perusahaan-perusahaan berpasar global di isi oleh sumber daya manusia yang mampu menembus pasar global yang mampu memberikan penghasilan dalam bentuk

¹ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015. hlm. 37

valuta asing yang nilainya relatif lebih kuat dibandingkan dengan rupiah. Perusahaan peraih devisa yang solid dari topan krisis ekonomi.

Apabila diamati secara seksama, sebenarnya industri manufaktur Indonesia telah mulai *slow-down* sejak tahun 1993 sampai dengan 1997. Kelemahan sektor manufaktur Indonesia yaitu kelemahan struktural dan kelemahan organisasional. Kelemahan struktural terutama adalah basis produk dan pasar ekspor yang sempit dan tidak memiliki kedalaman teknologi. Sedangkan kelemahan organisasional meliputi kapasitas yang rendah dalam absorpsi dan adaptasi teknologi, pengembangan sumber daya manusia yang lemah serta konsentrasi pasar yang signifikan oleh beberapa perusahaan besar pada beberapa segmen manufaktur.²

Mengapa Jepang dan Singapura lebih tahan terhadap goncangan ekonomi? Karena sebagian besar perusahaan-perusahaan di Jepang dan Singapura berbasis global dengan menjual produknya di pasaran global. Hal itu dapat terjadi bila sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut mampu berfikir dan bertindak secara global. Di lain pihak Indonesia lebih mempunyai perusahaan yang berorientasi lokal dengan “membuang” Devisa, meraih Rupiah. Banyak contohnya antara lain *real estate*, pengimpor gandum, pengimpor barang-barang modal dengan menjual barang konsumsinya di pasar lokal.

Belajar dari hal tersebut sudah sewajarnya pengusaha Indonesia mengubah orientasi dari pasar lokal ke sebagian besar pasar global. Memang tidak mudah, Ketidakmudahan antara lain menyangkut perilaku (*behavior*), cara berfikir dan ketrampilan (*skill, knowledge*) dari sumber daya Indonesia.³

Bisnis yang berdasarkan pengetahuan telah menjadi sebuah strategi utama untuk sebuah organisasi agar dapat mempertahankan pertumbuhannya. Aplikasi dari manajemen pengetahuan memfasilitasi organisasi dalam menjaga

²Sampurno, *Knowledge-Based Economy: Sumber Keunggulan Daya Saing*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2007, hlm. 177-178

³ Suryadi Prawiro Sentono, *Pengantar Bisnis Modern*, Bumi Aksara, Jakarta, 2002. hlm. 84-

keuntungan kompetitif mereka dengan cara mempengaruhi modal intelektual atau pengetahuan yang terletak di dalam pikiran para tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi.⁴

Peranan ilmu pengetahuan dalam kehidupan seseorang sangat besar, dengan ilmu pengetahuan, derajat manusia akan berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Sehingga tidaklah sama antara orang yang berpengetahuan dan orang yang tidak berpengetahuan.

Dalam ayat Al-qur'an Allah berfirman:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (المجادلة: ١١)

Artinya: “Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat, dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Mujadilah: 11)⁵

Pada umumnya, manajemen pengetahuan akan terkait dengan mengidentifikasi, mengakuisisi dan memelihara pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Woolf di dalam *webster's Dictionary* mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang terorganisasikan yang dapat di aplikasikan terhadap pemecahan masalah. Van Der Spek dan Spijkervet meyakini bahwa pengetahuan adalah merupakan seluruh rangkaian dari wawasan-wawasan, pengalaman-pengalaman dan prosedur-prosedur yang dianggap sebagai sesuatu yang benar dan nyata.⁶

Manajemen pengetahuan merupakan suatu hal yang penting. Karena kompetensi global telah menjadi meningkat dengan langkah yang besar; sehingga apa yang menjadi berguna pada saat ini dapat menjadi usang pada esok hari. Dibawah lingkungan-lingkungan yang berubah secara cepat ini, hanya

⁴ Chris Rowley, Keith Jaekshon, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012. hlm.26

⁵Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Menara Kudus, Kudus, 2011 hlm. 543

⁶Chris Rowley, *Ibid.* hlm. 226-227

organisasi-organisasi yang mau belajar saja yang dapat bertahan. Organisasi-organisasi harus memperbarui dirinya sendiri secara konstan di dalam lingkungan-lingkungan yang terus berubah ini. Formalisasi dan akses terhadap pengalaman, pengetahuan, dan keahlian di dalam manajemen pengetahuan dapat menciptakan kemampuan-kemampuan yang baru, sehingga memungkinkan tercapainya sebuah kinerja yang unggul, mendorong terciptanya motivasi, dan meningkatkan nilai pelanggan. Manajemen pengetahuan juga sering kali diperlakukan sebagai pengetahuan yang sistematis, eksplisit dan dengan sengaja dibangun, serta pembaruan dan pengaplikasian dapat dipergunakan untuk memaksimalkan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan mengenai efektifitas dan keuntungan terkait dari aset-aset pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan.⁷

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Bagi *human resources executive*, manajemen kinerja adalah tentang mengukur kinerja individual yang membentuk angkatan kerja. Sering dikatakan melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Sebagai cara memperbaiki produktivitas angkatan kerja dengan menggunakan orang yang tepat, mengevaluasi kompetensi dan nilai individual, memastikan bahwa kompensasi sejalan dengan tingkat pasar, dan mengusahakan peluang untuk kemajuan melalui *training* dan pengembangan manajemen pengetahuan.⁸

Lebih lanjut kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila di dukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuan dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada

⁷ *Ibid.* hlm. 228-229

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007. hlm. 299-300

sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan, faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan.⁹

PT Wadja Karya Dunia yang merupakan objek penelitian ini merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang terletak di kota Pati tepatnya di jalan Pati-Gembong KM. 14 desa Tamansari kecamatan Tlogowungu kabupaten Pati. Produk utama perusahaan ini adalah pintu kamar mandi yang terbuat dari *zinc alume* atau alumunium berlapis baja. Mulai tahun 2015 perusahaan ini membuat inovasi dengan mengeluarkan produk baru yaitu pintu dengan bahan dasar kaca (*glass door*).

Peneliti melihat beberapa permasalahan pada operasional PT Wadja Karya Dunia yaitu, masih belum ratanya pengetahuan yang dimiliki oleh para staf karyawan terhadap tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dapat dilihat ketika para karyawan menanyakan kembali tugas yang telah tercantum dalam SOP yang berlaku. Peneliti juga melihat dan mengamati bahwa dalam proses produksi setiap individu menghasilkan produk dengan kualitas yang berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lain.¹⁰ Hal ini menunjukkan kurangnya *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge* yang dimiliki oleh karyawan.

Ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu oleh Chin-lin Huang tentang “*the influence of knowledge management implementation on organitational performance at Taiwan- listed integrated circuit companies*”. Dalam penelitian ini pelaksanaan *knowledge management* memiliki pengaru

⁹ Natalia Kosasih, Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 3 No. 2 September 2007. hlm. 80

¹⁰ Hasil Observasi di PT Wadja Karya Dunia Pati pada tanggal 22 – 25 Februari 2016.

positif terhadap kinerja organisasi, modal intelektual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.¹¹

Penelitian lain yang juga pernah dilakukan oleh Natalia Kosasih tentang “*pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan: studi kasus departemen front office Surabaya plaza hotel*”. Dalam penelitian ini pada pengaruh langsung *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh tidak langsung.¹²

Selain itu terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Bobi T. Warouw tentang “*knowledge management terhadap kinerja operasional pada PT BTN (persero) TBK cabang manado*”. Dalam penelitian ini teknologi, *Job procedure* dan *personal knowledge* secara stimulant berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional PT BTN Manado.¹³

Ada juga penelitian yang dilakukan oleh Agustina Asih Rumanti tentang “*analisis model transfer tacit knowledge: studi kasus difisi production planning control PT. X*”. Faktor yang berpengaruh terhadap proses *tacit knowledge* adalah karakteristik sumber daya yang terdiri dari faktor motivasi, kemampuan mengajar dan keandalan. Karakteristik penerima yang terdiri dari faktor motivasi, daya serap, dan daya retensi.¹⁴

Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Han Sulaiman tentang “*knowledge management system service center berbasis web*”. Dari hasil

¹¹ Chin-Lin Huang, *The Influence of Knowledge Management Implementation on Organizational Performance at Taiwan- Listed Integrated Circuit Companies*. Jurnal Internasional Kao Yuan University, Taiwan.

¹² Kosasih, pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 3 No.2 September 2007.

¹³ Bobi T. Warouw, *Knowledge Management Terhadap Kinerja Operasional pada PT BTN Tbk. Cabang Manado*, *Jurnal EMBA* Vol. 2 No 1 Maret 2014.

¹⁴ Agustina Asih Rumanti, Analisis Model Transfer Tacit Knowledge: Studi Kasus Difisi Production Planning Control PT. X, *Jurnal INASEA*, Vol.12 No. 1 April 2011.

penelitian ini bahwa aplikasi pada *service center* dengan pendekatan SECI model dapat diterapkan dengan baik sebagai media *alternative*.¹⁵

Dari beberapa penelitian tersebut, tidak satupun yang secara spesifik meneliti mengenai transfer *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengambil judul: **“Pengaruh Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan PT Wadja Karya Dunia Pati”**.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *Tacit Knowledge* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Wadja Karya Dunia?
2. Apakah *Explicit Knowledge* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Wadja Karya Dunia?

C. Tujuan penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penulisan ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan PT Wadja Karya Dunia.
2. Untuk menganalisis pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan PT Wadja Karya Dunia.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat membantu proses pembelajaran serta mengaplikasikan ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan MSDM yang berkaitan dengan pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

¹⁵ Han Sulaiman, *Knowledge Management System Service Center Berbasis web*, *Jurnal Faktor Exacta* 8(3), 2015

- b. Dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian diharapkan memberi sumbangan yang bermanfaat berkaitan dengan *knowledge management* (*tacit knowledge* dan *explicit knowledge*) dan kinerja karyawan.
- b. Sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi atau penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran serta garis-garis besar dari masing-masing bagian atau yang saling berhubungan, sehingga nantinya akan diperoleh penelitian yang sistematis dan ilmiah. Berikut adalah sistematika penulisan skripsi yang akan penulis susun :

1. Bagian Awal

Bagian muka ini, terdiri dari: halaman judul, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, halaman abstraksi, halaman daftar isi dan daftar tabel.

2. Bagian Isi, meliputi :

Pada bagian ini memuat garis besar yang terdiri dari lima bab, antara bab 1 dengan bab lain saling berhubungan karena merupakan satu kesatuan yang utuh, kelima bab itu adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang pengertian *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka berfikir, serta hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, sumber data, populasi dan sampel, tata variabel, definisi operasional, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, gambaran umum responden, analisis data serta pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran-saran dan penutup.

3. Bagian akhir meliputi: daftar pustaka, daftar riwayat pendidikan dan lampiran-lampiran.

