

## **Bab I   Pendahuluan**

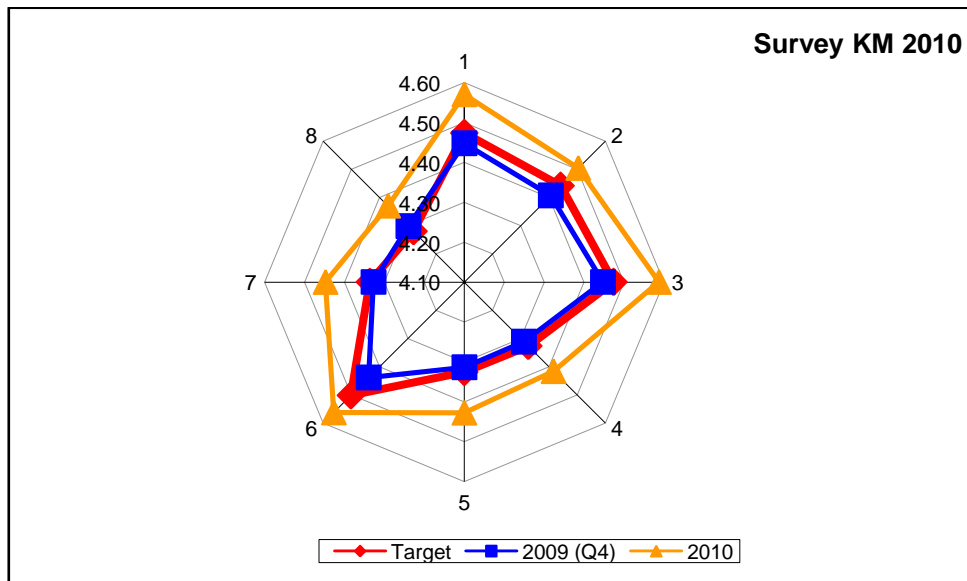
Bab ini berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan batasan masalah.

### **I.1    Latar Belakang**

Memasuki era industri yang penuh kompetisi, perusahaan dituntut untuk menemukan sebuah strategi bisnis yang sesuai dengan perubahan zaman. Dalam era ini, perubahan utama yang dapat terlihat adalah pergeseran cara pandang terhadap manusia sebagai sumber daya perusahaan, bukan lagi dilihat dari sisi fisik, melainkan sebagai kualitas pikiran atau kualitas *knowledge* (Sangkala, 2007). Perusahaan dikatakan dapat berkembang dengan optimal apabila mampu menyerap, mengelola, dan menggunakan *knowledge* yang dimiliki oleh para karyawannya secara efektif. Ada beberapa tantangan yang harus dijawab oleh perusahaan yang ingin menang dalam kompetisi, yaitu kolaborasi, inovasi, adaptasi, penguasaan teknologi dan pasar serta pengelolaan aset-aset intelektual perusahaan (Tobing, 2007). Perusahaan tidak hanya mengandalkan kemampuan individu atau mengandalkan *knowledge* yang dimiliki satu unit kerja tertentu, tetapi harus melakukan kolaborasi antar individu, antar unit, antar fungsi, antar disiplin *knowledge*, serta kerja sama yang lebih kreatif antar perspektif dan *skill* yang berbeda untuk memperoleh hasil terbaik. Kolaborasi yang efektif akan meningkatkan daya saing perusahaan yang difasilitasi dan dihasilkan oleh penerapan *knowledge management*. Posisi pengetahuan sedemikian sentralnya sehingga Brown dan Duguid (2002) dalam (Sangkala, 2007) dengan tegas menyatakan bahwa sebenarnya esensi dari sebuah perusahaan adalah organisasi pengetahuan. Berdasarkan hal tersebut, muncul kebutuhan akan implementasi *knowledge management* (KM) pada suatu perusahaan.

Salah satu perusahaan yang telah menerapkan *knowledge management* adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., yang untuk selanjutnya akan disebut sebagai PT. Telkom. *Knowledge management* pertama kali diterapkan di PT. Telkom pada tahun 2004, ditandai dengan diterbitkannya Kampiun. Kemudian di tahun 2005, pihak

Manajemen PT. Telkom membuat sebuah kebijakan untuk mengimplementasikan Kampion hingga terbentuklah Unit *Knowledge Management* pada tahun 2006. PT. Telkom mengadopsi definisi KM dari Tiwana (2000), yaitu pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan bisnis. Dengan dilaksanakannya penerapan ini, serta mengingat implementasi KM selalu menyerap sumber daya yang cukup signifikan, maka merupakan suatu hal yang wajib bagi PT. Telkom untuk mengevaluasi kinerja KM yang dimilikinya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dampak implementasi KM bagi perusahaan serta mengetahui kesesuaian implementasi proses KM dengan visi dan misi PT. Telkom. Proses evaluasi yang pernah dilakukan yaitu melalui sebuah survei terhadap implementasi KM pada tahun 2010. Hasil survei tersebut dapat dilihat pada Gambar I.1.



Gambar I.1 Survei *Knowledge Management* PT. Telkom  
 Sumber : PT. Telkom (2010)

Tabel I.1 Kategori Survei *Knowledge Management* PT. Telkom

Sumber : PT. Telkom (2010)

Kategori MAKE
K1 : Membentuk budaya pengetahuan perusahaan
K2 : Mengembangkan <i>knowledge workers</i> melalui kepemimpinan manajemen senior
K3 : Mengembangkan dan memberikan produk atau jasa atau solusi berbasis pengetahuan (kemampuan inovasi)
K4 : Memaksimalkan nilai dari modal intelektual perusahaan
K5 : Menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja untuk berbagi pengetahuan
K6 : Menciptakan dan mempertahankan budaya <i>learning organization</i>
K7 : Mengelola pengetahuan pelanggan atau <i>stakeholder</i> untuk menciptakan nilai dan modal intelektual perusahaan
K8 : Mengelola pengetahuan perusahaan untuk menghasilkan nilai bagi <i>shareholder</i> atau <i>stakeholder</i>

Metode yang dapat digunakan oleh PT. Telkom untuk mengevaluasi KM pada perusahaannya adalah dengan pendekatan *balanced scorecard (BSC)*. Keunggulan dari pendekatan BSC di dalam konteks KM adalah metode ini secara langsung menghubungkan *learning* ke dalam kinerja proses yang selanjutnya akan terhubung ke kinerja organisasi secara keseluruhan (Bose, 2004).

Metode *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996) merupakan pendekatan strategis dan sistem manajemen kinerja yang memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi perusahaan dan strategi ke dalam pelaksanaan yang terdiri dari 4 perspektif, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis (*business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif ini menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi.

Saat ini cukup banyak perusahaan yang menggunakan ukuran *financial* dalam menilai kinerja perusahaan (Knight, 1999). Kinerja perusahaan dinilai dari sisi keuangan oleh *stakeholdernya* secara umum terdiri dari 2 (dua) hal yaitu memaksimalkan pendapatan dan mengefisiensikan pengeluaran. Berdasarkan *The American Productivity and Quality Center*, ada beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam hal *financial*, di antaranya adalah *budgets index* dan *human resource allocation*. Kedua dimensi tersebut akan diukur kinerjanya melalui *knowledge management balanced scorecard*. Dengan adanya penelitian ini diharapkan kinerja *knowledge management* PT. Telkom dapat diperbaiki ditinjau dari perspektif *financial* serta mampu mempengaruhi perbaikan untuk perspektif lainnya.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apa saja indikator tingkat *performance* KM di PT. Telkom berdasarkan perspektif *financial* dengan dimensi *budgets index*?
2. Apa saja indikator tingkat *performance* KM di PT. Telkom berdasarkan perspektif *financial* dengan dimensi *human resource allocation*?
3. Bagaimana tingkat *performance* KM pada PT. Telkom berdasarkan perspektif *financial* dalam *knowledge management balanced scorecard*?
4. Apa usulan rencana aksi yang dapat direkomendasikan kepada pihak manajemen PT. Telkom agar dapat meningkatkan kinerja KM-nya berdasarkan perspektif *financial*?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Setelah perumusan masalah dilakukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menentukan indikator–indikator tingkat *performance* KM di PT. Telkom berdasarkan perspektif *financial* dengan dimensi *budgets index*.
2. Menentukan indikator–indikator tingkat *performance* KM di PT. Telkom berdasarkan perspektif *financial* dengan dimensi *human resource allocation*.

3. Menentukan tingkat *performance* KM pada PT. Telkom berdasarkan perspektif *financial* dalam *knowledge management balanced scorecard*.
4. Memberikan usulan rencana aksi kepada pihak manajemen PT. Telkom agar dapat meningkatkan kinerja KM-nya berdasarkan perspektif *financial*.

#### I.4 **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Menghasilkan sistem pengukuran kinerja KM ditinjau dari perspektif *financial* bagi PT. Telkom.
2. Memberikan gambaran kinerja KM PT. Telkom ditinjau dari perspektif *financial*.
3. Dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategi KM PT. Telkom untuk perspektif *financial*.

#### I.5 **Batasan Masalah**

Adapun batasan–batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dimensi yang digunakan pada penelitian ini berasal dari *The American Productivity and Quality Center* yaitu *budgets index* dan *human resource allocation*.
2. Data yang diperoleh berasal dari Gedung Kantor Pusat PT. Telkom di Kota Bandung.
3. Data yang digunakan adalah data yang diperoleh selama penelitian berlangsung.