Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

I.1 Latar Belakang

Pada era kompetisi terjadi pergeseran paradigma dari yang semula mengandalkan pada aset *tangible* menjadi aset *intangible*. Pergeseran tersebut dilakukan untuk meningkatkan kekuatan dan kinerja perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan akan berdampak pada keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Gupta dan McDaniel (2002) menjelaskan bahwa proses penciptaan dan pengukuran yang berkelanjutan terhadap keunggulan kompetitif merupakan penentu *organizational effectiveness*. Gold, dkk (2002) memberikan tiga konsep penentu *organizational effectiveness* adalah kemampuan berinovasi, berkoordinasi dan interaksi. Peningkatan tiga konsep penentu *organizational effectiveness* merupakan hasil dari penggunaan *Knowledge Management* (KM) dan *Knowledge Management System* (KMS) yang berkelanjutan (Delone dkk, 1992). Kesadaran akan pentingnya KM merupakan hal yang kritis karena kesadaran terhadap pentingnya *organizational effectiveness* bergantung kepada pondasi KM yang dibangun oleh perusahaan (Crossan dkk, 1999).

Courtney (2001) menjelaskan bahwa KMS memberikan kesempatan untuk organisasi dalam meningkatkan kemampuan pengelolaan *knowledge* (*knowledge capability)*. Kemampuan pengelolaan *knowledge* dapat dibedakan menjadi dua bagian. Pertama, *knowledge capability* dilihat dari penggunaan infrastruktur yang ada. Lebih sering dikenal dengan *knowledge infrastructure capability*. Kedua, *knowledge capability* dilihat dari proses yang terjadi dalam perusahaan (*knowledge process capability)*.

Gold, Malhotra dan Segars (2001) pada penelitiannya memberikan dimensi dari setiap kemampuan yang dimiliki oleh *knowledge*. *Knowledge infrastructure*

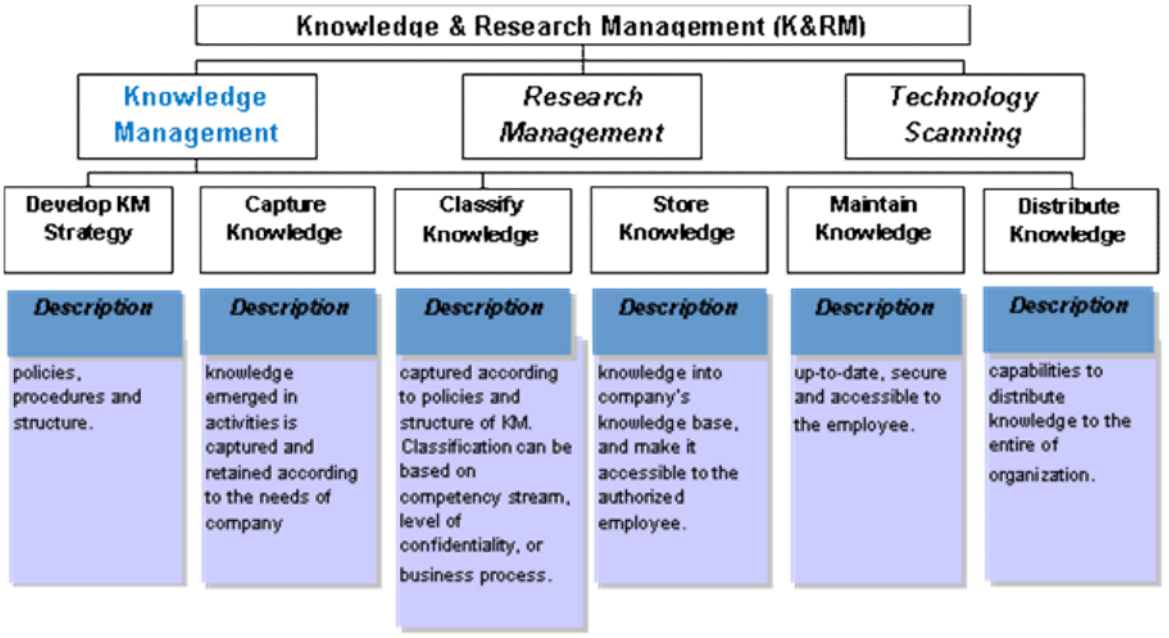
capability memiliki dimensi *culture, structure,* dan *technology*. *Knowledge process capability* memiliki dimensi *knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge application,* dan *knowledge protection*.

Awal tahun 2003, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (selanjutnya disebut PT. Telkom) telah mulai mengimplementasikan KM. PT. Telkom melakukan proses pengelolaan *knowledge* perusahaan melalui upaya menciptakan nilai bisnis dan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Keunggulan kompetitif dapat menyediakan sistem yang memfasilitasi pertukaran *knowledge*. Sistem ini yang sering dikenal dengan KMS.

Kampiun atau KMS adalah nama yang diberikan untuk aplikasi KM PT. Telkom yang berbasis informasi dan teknologi yang menjadi *tools* bagi seluruh jajaran manajemen dan karyawan PT. Telkom untuk berbagi *(shared)* dan mengakuisisi *knowledge.* Aplikasi kampiun saat ini dapat diakses melalui portal telkom (http://portal.telkom.co.id) bagian menu *collaboration center*. Teknologi yang disediakan perusahaan merupakan kemampuan pengelolaan *knowledge* dilihat dari *knowledge infrastructure capability*.

Apabila ditinjau dari *knowledge process capability*, kampiun PT. Telkom memberikan perlindungan terhadap *repository knowledge* perusahaan dari penggunaan yang salah (*knowledge protection)*. Salah satu bentuk perlindungan terhadap *knowledge* adalah hak akses dalam menggunakan kampiun. Setiap *user* (*knowledge expert*, *contributor* dan karyawan PT. Telkom) memiliki hak akses yang berbeda-beda untuk masuk ke dalam sistem kampiun.

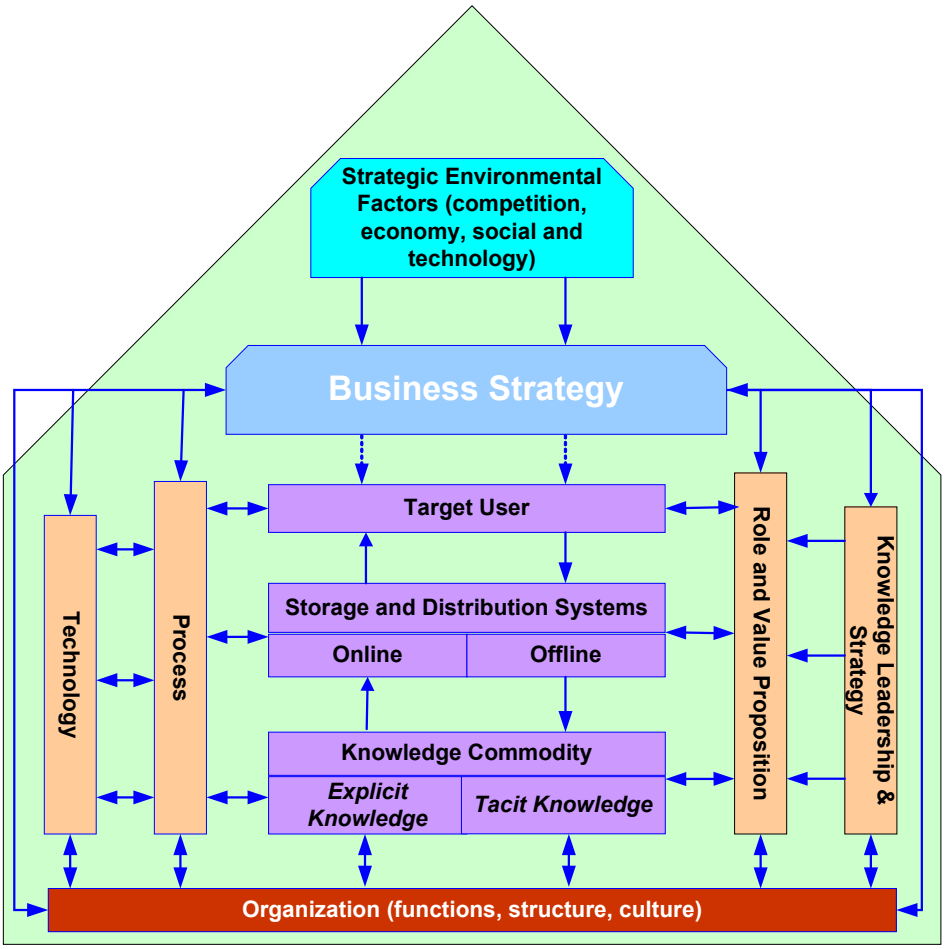
Pada PT. Telkom *knowledge process capability* dapat dilihat dari *knowledge management process* dalam model E-TOM (*Enhanced Telecom Operations Map*) pada Gambar I.1.



Gambar I.1 *Knowledge Management Processes* pada PT. Telkom

Proses pengembangan strategi *knowledge management* pada Gambar I.1 dilakukan dengan mengembangkan kebijakan terkait efektivitas organisasi. PT. Telkom telah menerapkan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM). CBHRM digunakan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan efektifivitas organisasi. Pada tahun 2009, kebijakan CBHRM telah mencakup beberapa bidang, seperti : pengembangan kompetensi, manajemen kinerja dan lain-lain.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengembangkan *knowledge capability* dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi dengan adanya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kegiatannya meliputi seminar, *workshop*, pembelajaran dengan tujuan akhir mendistribusikan *knowledge* yang didapatkan sesuai arsitektur KM PT. Telkom pada Gambar I.2.



Gambar I.2 Implementasi *Knowledge Management* Arsitektur di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Pada Gambar I.2 dijelaskan arsitektur *knowledge management* yang ada di PT. Telkom. Terdapat *knowledge infrastructure capability* yang mendukung strategi bisnis perusahaan, seperti: teknologi, struktur dan budaya perusahaan. Ketiganya dapat berjalan dengan baik dengan adanya faktor pendorong lain yang terintegrasi.

Pentingnya mengetahui pengaruh *knowledge infrastructure capability* dan *knowledge process capability* terhadap *organizational effectiveness* di PT. Telkom mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Gold, Malhotra dan Segars (2001) yang berjudul "*Knowledge management: An organizational capabilities perspective"*. Dengan melakukan penelitian ini akan diketahui kemampuan *knowledge* yang dimiliki oleh PT. Telkom untuk meningkatkan *competitive advantages*.

Oleh karena itu, dilakukan penelitian di PT. Telkom terkait hasil penelitian yang dilakukan oleh Gold, Malhotra dan Segars (2001). Penelitian pada PT. Telkom menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk pengujian hipotesis dan dibantu dengan *tools* berupa A*nalysis Moment of Structure* (AMOS).

I.2 Perumusan Masalah

Pada penelitian ini, rumusan masalah yang digunakan berdasarkan latar belakang di atas adalah:

1. Bagaimana persepsi karyawan mengenai pengaruh *knowledge infrastructure capability* dan *knowledge process capability* terhadap *organizational effectiveness* di PT. Telkom?
2. Dimensi apa yang paling memberikan pengaruh terhadap *organizational effectiveness* di PT. Telkom?
3. Bagaimana dimensi tersebut dapat memberikan perbaikan bagi perusahaan terhadap *organizational effectiveness* di PT. Telkom?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

a) Mengetahui persepsi karyawan mengenai pengaruh *knowledge infrastructure capability* dan *knowledge process capability* terhadap *organizational effectiveness* di PT. Telkom.
b) Mengidentifikasi dimensi yang paling berpengaruh terhadap *organizational effectiveness* di PT. Telkom.
c) Mengidentifikasi perbaikan yang dapat dilakukan untuk perusahaan dengan dimensi yang berpengaruh terhadap *organizational effectiveness* di PT. Telkom.

I.4 Batasan Penelitian

Agar penelitian lebih terarah sesuai dengan tujuan, maka batasan dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada tahun 2011.

2. Penelitian tidak membahas masalah yang bersifat teknis.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini sebagai berikut:

1. PT. Telkom dapat menerapkan *knowledge application system* yang terintegrasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
2. PT. Telkom dapat mengetahui dimensi yang berperan dalam *knowledge capability* terhadap *organizational effectiveness*.
3. Membantu PT. Telkom dalam melakukan perbaikan sistem berdasarkan hasil persepsi karyawan tentang pengaruh kemampuan *knowledge* dalam perusahaan.
4. Memberikan gambaran secara umum penerapan *knowledge management system* di PT. Telkom

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Literatur berisikan teori tentang *knowledge management, knowledge management system, knowledge infrastructure capability, knowledge process capability, organizational effectiveness, structural equation modeling* dan *analysis moment of structure.*

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi

dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, menyusun kuesioner penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan proses pengumpulan dan pengolahan data. Proses pengumpulan data meliputi: penentuan jumlah responden dan unit analisis. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan PT. Telkom. Data yang telah terkumpul kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya. Setelah data terkumpul, maka data diolah dengan menggunakan metode yang telah dipaparkan pada Bab III.

Bab V Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini dilakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan pada Bab. IV. Analisis dilakukan terhadap persepsi karyawan mengenai pengaruh *knowledge infrastructure capability* dan *knowledge process capability* terhadap *organizational effectiveness*. Pada analisis ini akan diketahui dimensi yang berpengaruh terhadap *organizational effectiveness,* analisis *measurement model,* analisis uji hipotesis, analisis *knowledge capability* dan *multigroup analysis.*

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian terkait tujuan penelitian. Berdasarkan analisis pada Bab V akan terdapat saran-saran mengenai perbaikan penelitian ke depannya.