

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengembangan pengetahuan karyawan dalam suatu perusahaan merupakan suatu kebutuhan pokok dari perusahaan karena perusahaan mampu mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Pengembangan pengetahuan karyawan ini perlu dilakukan sebagai suatu penciptaan pengetahuan sebagai proses pembelajaran berkelanjutan dengan memperoleh konteks baru, wawasan baru dan pengetahuan baru.

Berdasarkan *resources Based Theory* membahas mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya (Fernandes, 2017). Pengetahuan yang dimiliki perusahaan merupakan sumber daya bagi perusahaan yang butuh untuk dikelola sebaik-baiknya sebagai salah satu bentuk *intellectual capital* yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini karena pengetahuan adalah aset tak berwujud atau intangible asset bagi perusahaan. Kemampuan dari perusahaan untuk mengelola sumber aset tak berwujud ini akan membedakan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut dari pesaingnya (Chinchang dan Ussahawanitchakit, 2015). Banyaknya pengetahuan yang beragam yang dimiliki oleh karyawan membuat perlunya *knowledge management*.

Konsep *knowledge management* adalah proses pembelajaran yang berkesinambungan dari seluruh komponen perusahaan yang secara aktif mau untuk membagikan pengetahuannya kepada perusahaan dan segenap komponen perusahaan (Fernandes, 2017). Chaudry (2005) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan diharapkan menjadi kunci dalam menerjemahkan pembelajaran individu menjadi kemampuan organisasi untuk meningkatkan daya saing sehingga praktik berbagi pengetahuan yang efektif harus dapat menghasilkan dan memanfaatkan pengetahuan dari individu ke tingkat organisasi.

Manajemen pengetahuan organisasi tidak berwujud (intangible), hal ini mendefinisikan dan menciptakan pengetahuan organisasi sehingga mampu menciptakan kesetaraan pengetahuan dalam perusahaan. Bollinger dan Smith (2001) menyatakan bahwa dengan adanya *knowledge management*, maka perusahaan memiliki kemampuan untuk memobilisasi dan menggunakan sumber daya berbasis manajemen pengetahuan dalam kombinasi dengan sumber daya dan kemampuan lain. *Knowledge management* mencakup kemampuan proses dan kemampuan infrastruktur dari perusahaan. Kapabilitas proses mencakup kemampuan organisasi untuk perlindungan pengetahuan, akuisisi, aplikasi, dan konversi. Bersamaan dengan itu, untuk memanfaatkan infrastruktur pengetahuan secara efektif, yang digunakan untuk menyimpan, mengubah, dan mentransfer kekuatan pengetahuan (Chinchang dan Ussahawanitchakit, 2015).

Saat ini, banyak perusahaan harus menghadapi persaingan yang tinggi. Beberapa perusahaan juga berjuang untuk menerapkan strategi perusahaan untuk merespons pasar yang ada. Untuk mendapatkan manfaat tinggi, perusahaan-

perusahaan ini menggunakan *knowledge management* untuk bersaing dengan perusahaan lain. *Knowledge management* sangat penting untuk semua jenis bisnis baik manufaktur maupun jasa karena dapat membantu perusahaan meningkatkan layanan mereka, meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya dan respon yang lebih cepat kepada pelanggan mereka. Namun, tantangan utama dalam mengelola pengetahuan di perusahaan adalah menangkap dan mengintegrasikan pengetahuan untuk dibagikan di antara semua anggota organisasi. Perusahaan yang sukses harus mendapatkan kemampuan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan khusus untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pengetahuan saat ini merupakan aset yang berharga bagi perusahaan sehingga manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah suatu hal yang sangat penting untuk diterapkan pada setiap perusahaan yang menginginkan memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaingnya. *Knowledge management* yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, inovasi maupun pengembangan produk bagi perusahaan. Pengetahuan adalah faktor penting yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk tetap kompetitif di pasar global baru. Oleh karena itu organisasi perlu mengenalinya sebagai sumber daya yang berharga dan mengembangkan mekanisme untuk memanfaatkan kecerdasan kolektif dan keterampilan karyawan untuk menciptakan basis pengetahuan organisasi yang lebih besar (Bollinger dan Smith, 2001).

Organisasi tertarik untuk mengelola pengetahuan karena beberapa alasan. Kompetensi inti didasarkan pada keterampilan dan pengalaman orang-orang yang melakukan pekerjaan, dan mungkin tidak ada dalam bentuk fisik. Oleh karena itu, penting bahwa organisasi menemukan cara untuk memanfaatkan basis pengetahuan ini untuk menjaga dan memperluas kompetensi inti mereka. Beberapa percaya bahwa pengetahuan adalah kekuatan pendorong dalam perekonomian saat ini. Jika ini benar, maka penting bagi organisasi untuk menemukan cara mengakses pengetahuan yang ada dan menciptakan pengetahuan baru. Manajemen pengetahuan yang efektif akan memungkinkan suatu organisasi memberikan layanan pelanggan yang lebih baik. Ketika pengetahuan dalam organisasi dibagikan, itu menjadi kumulatif. Ini menjadi tertanam dalam proses, produk, dan layanan organisasi (Fernandes, 2017). Leidner dkk (2006) menegaskan bahwa pengetahuan hanya ditunjukkan dalam penerapannya dengan tujuan bukan untuk menangkap apa yang diketahui semua orang sehingga setiap orang memiliki pengetahuan yang sama, tetapi untuk menggabungkan berbagai tingkat keahlian yang ada untuk menciptakan pengetahuan organisasi baru. Hal ini akan membutuhkan jaringan dan saluran komunikasi yang mendorong berbagi dan kolaborasi.

*Knowledge management* telah digunakan di sebagian besar perusahaan berbasis produk dan juga telah diperluas untuk digunakan di sektor jasa. Namun, tidak ada banyak penelitian yang meneliti situasi di industri jasa sementara sektor jasa terus berkembang. Dengan demikian, perlu untuk memahami situasi dan bagaimana faktor-faktor dalam sektor jasa yang dapat mempengaruhi

pengembangan strategi *knowledge management*. *Knowledge management* dapat memainkan peran penting untuk membuat perusahaan bersaing secara produktif. Terdapat beberapa penelitian yang meneliti mengenai *knowledge management* antara lain adalah penelitian Bollinger dan Smith (2001) serta Fernandes (2017) yang menyatakan bahwa *knowledge asset* berpengaruh positif terhadap *knowledge management*, selain itu penelitian Malhotra dan Galletta (2003), Cruz et al (2009), dan Saifi (2016) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *knowledge management*. Penelitian Leidner dkk (2006), Lin dan Lee (2006), dan Mudor (2014) menyatakan *organizational culture* terhadap *knowledge management*.

Motivasi dianggap sebagai suatu variabel yang dapat mempengaruhi *knowledge management* dalam organisasi. Motivasi adalah suatu dorongan bagi karyawan untuk berusaha mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Ketika suatu organisasi mengetahui bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya belum merata, maka organisasi perlu mendorong karyawan untuk dapat memiliki pengetahuan yang setara dengan karyawan lainnya. Adanya keinginan yang kuat dalam diri karyawan untuk mau belajar mengenai pengetahuan yang baru, keinginan untuk memiliki pengetahuan sebaik karyawan lainnya dan kemauan yang kuat untuk mengetahui hal-hal yang baru dan meningkatkan kemampuannya akan membuat karyawan mau dengan keras belajar dan pada akhirnya akan membuat organisasi memiliki *knowledge management* yang semakin baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Malhotra dan Galletta (2003), Cruz et al (2009), dan Saifi (2016) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap *knowledge*

*management*. Sedangkan hasil penelitian Fernandes (2017) menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap *knowledge management*.

Pengetahuan merupakan suatu bentuk aset bagi organisasi saat ini. Seiring dengan perkembangan jaman, organisasi yang memiliki pengetahuan yang handal cenderung akan lebih unggul dibandingkan dengan organisasi dengan pengetahuan yang kurang superior. Aset berupa pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi akan sangat mendukung terciptanya *knowledge management* yang baik karena untuk menciptakan *knowledge management* yang baik, perusahaan perlu memiliki dasar pengetahuan yang handal. Adanya pengetahuan yang handal yang dimiliki oleh organisasi berupa database maupun pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi merupakan suatu langkah awal dari organisasi untuk menciptakan *knowledge management* yang unggul, sehingga ketika *knowledge assets* semakin meningkat, maka *knowledge management* juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bollinger dan Smith (2001), dan Fernandes (2017) yang menyatakan *knowledge asset* berpengaruh terhadap *knowledge management*. Sedangkan hasil penelitian Freeze dan Kulkarni (2007) menyatakan *knowledge asset* tidak berpengaruh terhadap *knowledge management*.

Budaya saling berbagi dalam organisasi akan membuat karyawan menciptakan suatu bentuk perilaku tolong menolong, saling membantu, dan berbagi pengetahuan. Dengan adanya budaya saling membantu dan saling berbagi pengalaman ini, karyawan senior akan mampu membagikan pengetahuannya kepada karyawan lain yang masih baru atau junior. Hal ini didasari pada spirit bahwa semakin baik pengetahuan dari karyawan lain, maka tujuan dari organisasi

akan tercapai yaitu adanya pengetahuan yang setara antar karyawan sehingga *knowledge management* berjalan dengan baik. Uraian ini sesuai dengan hasil penelitian Leidner dkk (2006), Lin dan Lee (2006), dan Mudor (2014) yang menyatakan *organizational culture* berpengaruh terhadap *knowledge management*. Namun hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Fernandes (2017) yang menyatakan *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *knowledge management*.

Dalam membentuk motivasi karyawan, maka dibutuhkan suatu budaya organisasi yang mendukungnya. Budaya organisasi merupakan suatu bentuk perilaku yang ada dalam organisasi yang merupakan dasar dari perilaku setiap karyawan yang ada di dalamnya. Ketika organisasi memiliki budaya dengan menjunjung etos kerja yang tinggi, maka karyawan akan lebih mudah termotivasi melakukan suatu pekerjaan. Budaya organisasi suatu organisasi yang kuat akan membuat karyawan mengerti akan kebutuhannya dan mau berusaha sekuat tenaga untuk meraihnya, sehingga peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Uraian ini sesuai dengan hasil penelitian Chaubey dkk (2012) dan Weerasinghe (2017) yang menyatakan *organizational culture* berpengaruh terhadap motivasi kerja. Namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Bangun dkk (2018) yang menyatakan *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Budaya organisasi yang memacu karyawan untuk belajar mengenai hal baru, akan meningkatkan keinginan karyawan untuk belajar pengetahuan yang baru. Pengetahuan baru ini akan terbentuk melalui pengalaman maupun

pelatihan dan pengembangan yang diterima oleh karyawan. Kondisi ini akan membentuk suatu kumpulan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi sehingga organisasi memiliki *knowledge asset* yang pada akhirnya akan sangat berguna bagi pemenuhan tujuan organisasi. Sehingga peningkatan budaya organisasi yang berbasis pada learning akan meningkatkan *knowledge asset*. Uraian ini sesuai dengan hasil penelitian Lin dan Lee (2006) dan Buckova (2014) yang menyatakan *organizational culture* berpengaruh terhadap *knowledge asset*. Namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Kamasak dan Yucelen (2010) yang menyatakan *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

**Tabel 1.1**  
**Riset Gap**

<b>Pengaruh</b>	<b>Signifikan</b>	<b>Tidak Signifikan</b>
Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap motivasi kerja	Chaubey dkk (2012) dan Weerasinghe (2017)	Bangun dkk (2018)
Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>knowledge asset</i>	Lin dan Lee (2006) dan Buckova (2014)	Kamasak dan Yucelen (2010)
Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>knowledge management</i>	Leidner dkk (2006), Lin dan Lee (2006), Mudor (2014)	Fernandes (2017)
Pengaruh motivasi kerja terhadap <i>knowledge management</i>	Malhotra dan Galletta (2003), Cruz et al (2009), dan Saifi (2016)	Fernandes (2017)
Pengaruh <i>knowledge asset</i> terhadap <i>knowledge management</i>	Bollinger dan Smith (2001), Fernandes (2017)	Freeze dan Kulkarni (2007)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah untuk lebih memperkuat pengaruh *knowledge asset* terhadap *knowledge management*, dalam penelitian ini ditambahkan variabel *absorption*

*capacity*. Menurut Chinchang dan Ussahawanitchakit (2015), *knowledge asset* akan tidak ada artinya ketika karyawan tidak mampu untuk menyerap pengetahuan yang ada sehingga aset pengetahuan yang ada ini perlu untuk diberdayakan. Untuk membentuk *knowledge management* yang semakin baik dibutuhkan dukungan kemampuan karyawan untuk menyerap pengetahuan tersebut. Hal ini biasanya didukung oleh kebijakan dari perusahaan yang memasang karyawan senior dengan karyawan baru untuk mempercepat transfer pengetahuan sehingga *knowledge management* lebih dapat terlaksana dengan cepat dan tepat (Wuryaningrat, 2013). Kapasitas dari penyerapan pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan pengetahuan dari luar melalui tiga proses bertahap untuk mengenali dan memahami pengetahuan potensial yang berada diluar perusahaan melalui riset. Proses kedua adalah dengan cara melibatkan asimilasi dari pengetahuan yang baru tersebut melalui pembelajaran yang transformatif dan menggunakan asimilasi pengetahuan tersebut untuk membuat pengetahuan yang baru (Sulistyo dan Ayuni, 2018).

Pengetahuan sangat diperlukan oleh perusahaan jasa. Perusahaan yang bergerak pada sector jasa seperti Kantor Jasa Penilai Publik sangat membutuhkan adanya *knowledge management* yang baik. Seperti pada Kantor Jasa Penilai Publik Amin, Nirwan, Alfiantori dan Rekan. Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP), adalah badan usaha yang telah mendapat izin usaha dari Menteri Keuangan sebagai wadah bagi Penilai Publik dalam memberikan jasanya. Penilai Publik adalah Penilai yang telah memperoleh izin dari Menteri untuk memberikan jasa sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia

Nomor 125/PMK.01/2008 Tentang Jasa Penilai Publik atau penilai eksternal sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Keuangan di bidang kekayaan negara dan lelang. Dengan bidang kerjanya yang bergerak dalam jasa penilai public, Kantor Jasa Penilai Publik Amin, Nirwan, Alfiantori dan Rekan memerlukan pengetahuan yang luas agar dapat memberikan jasanya dengan baik. Pemerintah juga menyadari peran penting pengetahuan dalam bidang pelayanan kepada public sehingga dibuatlah Peraturan Menpan-RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan. Tujuan pembuatan peraturan ini adalah agar perusahaan mampu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengelola aset intelektualnya yaitu pengetahuan dan pengalaman sehingga kinerjanya meningkat.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah adanya disparitas kemampuan di antara karyawannya yang cukup mencolok. Perbedaan kemampuan terutama pengetahuan antara karyawan penilai senior dengan penilai junior sering membuat pekerjaan yang diberikan tidak dapat berjalan secara efisien dan membutuhkan waktu lama untuk penyelesaian pekerjaannya.

Penyelesaian pekerjaan pada Kantor Jasa Penilai Publik Amin, Nirwan, Alfiantori dan Rekan saat ini mengalami penurunan dari tahun ke tahun yang dapat dilihat dari persentase pekerjaan yang terselesaikan. Hal ini terjadi karena pekerjaan yang dianggap sulit harus menunggu ketika karyawan senior dapat mengerjakannya, selain itu karyawan senior terkesan enggan berbagi dengan karyawan junior mengenai pengetahuan dan pengalaman yang didapatkannya dalam pekerjaan sehingga pengetahuan dari seluruh karyawan tidak dapat

terdistribusi dengan baik ke seluruh bagian organisasi. Kondisi ini menyebabkan perlu adanya *knowledge management* pada Kantor Jasa Penilai Publik Amin, Nirwan, Alfiantori dan Rekan agar dapat menyetarakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Berdasarkan fenomena permasalahan pada Kantor Jasa Penilai Publik Amin, Nirwan, Alfiantori dan Rekan dan adanya riset gap, oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana meningkatkan *knowledge management* dengan pemoderasi *absorption capacity*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Permasalahan dalam Kantor Jasa Penilai Publik Amin, Nirwan, Alfiantori dan Rekan saat ini adalah penurunan pencapaian realisasi pekerjaan yang terselesaikan dalam satu periode waktu. Hal ini dapat terjadi karena pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan berbeda-beda sehingga waktu pengerjaan juga berbeda dan ada pekerjaan yang tidak dapat terselesaikan sehingga *knowledge management* dalam organisasi perlu untuk ditingkatkan. Berdasarkan penelitian terdahulu, faktor yang mampu mempengaruhi *knowledge management* adalah *organizational culture*, motivasi dan *knowledge asset* dan diperkuat dengan *absorption capacity*, sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana meningkatkan *knowledge management* Kantor Jasa Penilai Publik Amin, Nirwan, Alfiantori dan Rekan dengan pemoderasi *absorption capacity*?”. Sedangkan pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap motivasi kerja?

2. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge asset*?
3. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge management*?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *knowledge management*?
5. Bagaimana pengaruh *knowledge asset* terhadap *knowledge management*?
6. Bagaimana *absorption capacity* memoderasi pengaruh *knowledge asset* terhadap *knowledge management*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge asset*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge management*.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *knowledge management*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge asset* terhadap *knowledge management*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *absorption capacity* memoderasi pengaruh *knowledge asset* terhadap *knowledge management*.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Akademis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan *knowledge management*.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Bagi Kantor Jasa Penilai Publik, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi bagi organisasi dalam hubungannya dengan peningkatan *knowledge management* karyawannya sehingga target penyelesaian pekerjaan tercapai.