

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan seperti sebuah organisme yang harus terus belajar agar dapat terus hidup, tumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dibutuhkan peran sumber daya manusia. Strategi dan rencana perusahaan dalam pengelolaan di bidang sumber daya manusia mutlak dilakukan sebagai asset perusahaan. Dengan adanya perencanaan yang cermat, maka kegiatan-kegiatan perusahaan dapat berjalan secara terpadu dan terarah sehingga pencapaian kinerja akan lebih maksimal.

Job performance atau kinerja merupakan kemampuan individu dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada dalam pekerjaannya diantaranya berupa catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Al-Otaibi, 2018). Peranan karyawan yang handal dan profesional mampu berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal, maka dibutuhkan dari pihak manajemen perusahaan untuk terus dalam melakukan pembelajaran guna mengevaluasi hasil yang dicapai.

Learning organization capacity adalah organisasi yang anggota organisasinya terus-menerus meningkatkan pengetahuannya untuk menumbuhkembangkan penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang

anggotanya secara terus menerus belajar (Gomes, 2015). Dengan adanya *learning organization*, maka organisasi akan terus memberdayakan semua sumber daya organisasi dalam rangka pertumbuhan organisasi (Mahayana, et al., 2008). Pembelajaran organisasi mengajarkan untuk dapat mengetahui informasi yang ada, baik itu informasi intern maupun extern Pembelajaran organisasi digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Widjajanti dan Widodo, 2014). Agar kinerja karyawan dapat maksimal, maka dibutuhkan *knowledge management* yaitu sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan para karyawannya untuk perbaikan perusahaan

Knowledge Management adalah sebuah sistem yang memungkinkan perusahaan untuk menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreatifitas para karyawannya untuk perbaikan perusahaan (Davidson dan Voss, 2002). Kemampuan perusahaan dalam mengelola pengetahuan tentu dapat menghasilkan pengetahuan yang berkualitas dapat menjadi pilar yang kuat bagi perusahaan dalam bertahan dan bersaing. Menurut Myers (1996) perusahaan yang berpotensi besar meraih kesuksesan dalam kondisi saat ini adalah perusahaan yang mampu memperoleh, mengkodifikasi serta mentransfer pengetahuan secara lebih efektif dan lebih cepat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sistem *knowledge management* digunakan untuk mendukung berbagi pengetahuan, yaitu pengetahuan *tacit* (*tacit knowledge*) dan pengetahuan *explicit* (*explicit knowledge*) (Hartini, 2014).

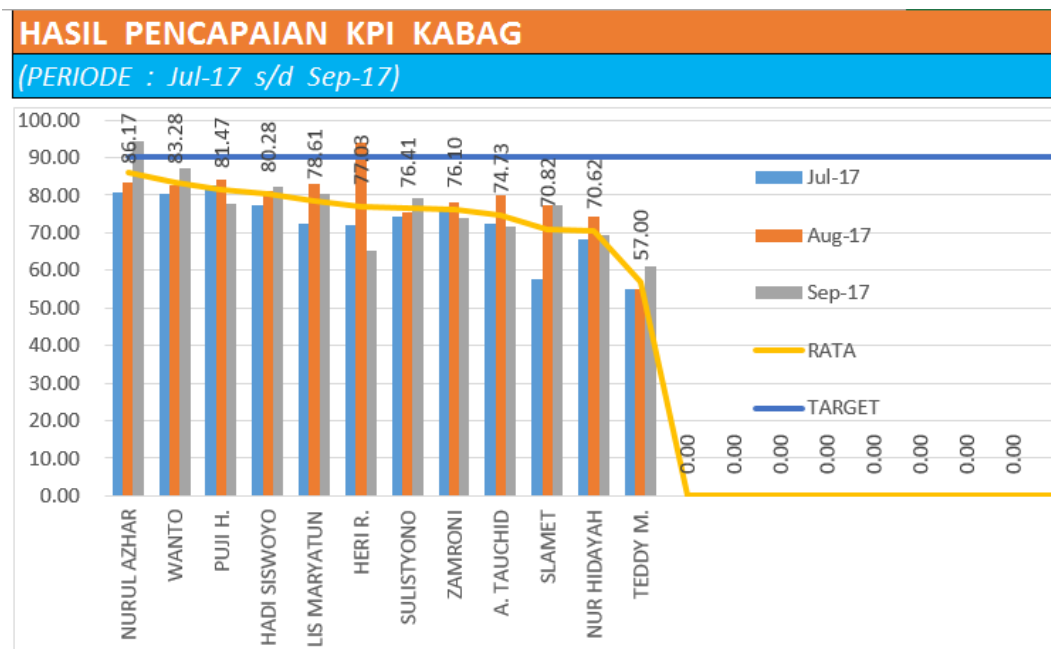
Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang melekat pada seseorang yang mereka dapatkan dari penelitian atau pengalaman, oleh karena itu terdapat kesulitan dalam proses transfer pengetahuan (Muralidhar, 2000). Pengalaman yang melekat tersebut akan memunculkan pengetahuan tacit pada diri karyawan. Nonaka & Takeuchi (1994) dalam Ngah dan Ibrahim (2016) menjelaskan bahwa *tacit knowledge* adalah alat manajemen yang membenarkan keyakinan bahwa pengetahuan yang didapatkan dari penelitian atau pengalaman dapat menjadi aset untuk meningkatkan kapasitas kinerja organisasi agar mampu bekerja lebih efektif.

Explicit knowledge merupakan segala bentuk pengetahuan yang sudah direkam dan didokumentasikan, sehingga lebih mudah untuk didistribusikan dan dikelola (Tobing, 2007). Pengetahuan *explicit* telah dicatat, ataupun tersimpan dalam database, dan dapat dipelajari oleh semua orang secara langsung. Menurut Nonaka dan Takeuchi dalam Gomes (2017) bahwa pengetahuan *tacit* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi pengetahuan *explicit* dalam suatu proses. Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Ngah dan Ibrahim (2016) mengatakan bahwa, pengetahuan *tacit* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi pengetahuan *explicit* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI, terdiri dari *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. *Knowledge management* dapat dijelaskan sebagai proses menangkap pengetahuan, keahlian, kecerdasan, dan pengalaman kolektif di dalam organisasi yang kemudian disusun dan disimpan serta digunakan kembali untuk perkembangan inovasi dan peningkatan kinerja organisasi.

Begitu halnya dengan PT Nusantara Building Industries yaitu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang manufaktur dan jasa. Dalam upaya pengembangan, perusahaan terus membuka kantor cabang untuk upaya pemasaran atau distributor atas semua produk yang dihasilkan. Perusahaan harus mampu mengelola usahanya secara profesional, dengan tidak hanya memperhatikan keunggulan produk saja, tetapi juga memperhatikan keunggulan kompetitif berupa dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia yang berkualitas.

Untuk meningkatkan sumber daya yang berkualitas perusahaan memberikan training atau pelatihan kepada karyawannya, sehingga kompetensi dan pengetahuan karyawan akan lebih maksimal. Belum lagi dengan dukungan tenaga kerja yang berpengalaman dan kemampuan untuk melakukan kegiatan produksi tentu dapat menjamin mutu produk sesuai dengan persyaratan Standar Nasional Indonesia (SNI) yang ditentukan oleh pemerintah. Perusahaan juga menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO sebagai komitmen perusahaan untuk menjaga kualitas produknya. Sistem manajemen mutu PT. Nusantara Building Industries diterapkan dari proses awal, mulai proses pemilihan *supplier*, bahan awal, proses produksi, pengujian, produk jadi, distribusi dan bahkan ketika produk sampai ditangan pelanggan. Perusahaan juga mempunyai misi untuk menjadi perusahaan bahan bangunan berbasis fiber semen terbaik di Indonesia. Perusahaan juga menerapkan *risk management* dan *risk assessment* untuk menjamin kualitas dan keamanan produk yang dibuat.

Hal yang melatarbelakangi permasalahan, bahwa upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan belum membawa hasil yang maksimal. Data pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah ditetapkan oleh PT Nusantara Building Industries belum membawa hasil yang maksimal. Selama bulan Juli hingga September 2017 dari 12 Kepala Bagian capaian Key Performance Indicator yang telah ditetapkan oleh perusahaan hanya 2 Kepala Bagian (16,7%) yang tercapai, sedangkan sebesar 83,3% belum memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Sumber : Bagian Quality Management System PT Nusantara Building Industries

GAMBAR 1.1
TREND HASIL PENCAPAIAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* (KPI) KEPALA BAGIAN

Berdasarkan Gambar 1.1 terlihat bahwa trend hasil pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) secara keseluruhan kurang memuaskan, dapat dilihat

dari hasil Pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) hanya Kepala Bagian Umum dan Kepala Bagian Gudang Bahan Baku & Suku Cadang saja yang mencapai target yaitu dengan total score 94.41 dan 94.00. Dengan kurang tercapainya target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan, memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan masih kurang maksimal.

Beberapa studi terhadap *job performance* menunjukkan hasil berbeda-beda, seperti penelitian Shu-hsien Liao (2009), Holste and Fields (2010), Sulisthio dan Yulianus (2015), Zarkowi & Widiartanto (2016), Ngah dan Ibrahim (2016) dan Mensah (2015) menunjukkan bahwa *knowledge tacit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Al Ahmar, et al., (2014) bahwa *knowledge tacit* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian Shu-hsien Liao (2009), Gilan-deh and Chamanzani (2016) menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Knowledge Management* dengan aspek pengetahuan *explicit* terhadap kinerja organisasi. Begitu halnya dengan penelitian Kosasih and Budiani (2007), Gutiérrez-Diez, et al. (2016), Hartini (2014) menunjukkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan melalui aspek pengetahuan *eksplisit* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berbeda dengan penelitian Kuan and Aspinwall. (2004) pengetahuan *explicit* justru tidak berpengaruh terhadap *job performance*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan kontradiksi antara peneliti satu dengan lainnya. Dengan adanya riset gap tersebut, maka diperlukan solusi dalam meningkatkan *job performance* yaitu dengan menambah variabel *learning organization capacity* dengan pertimbangan karena pembelajaran organisasi mengajarkan organisasi untuk dapat mengetahui informasi yang ada,

baik itu informasi intern maupun *extern* sehingga dapat menjadi pengendalian diri karyawan. Hal ini sesuai pernyataan Cuming (2006) bahwa pembelajaran organisasi digunakan sebagai strategi pengendalian diri, karena membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini *Learning organization capacity* diposisikan sebagai variabel mediating karena berdasarkan penelitian terdahulu terdapat anteseden dari *Learning organization capacity* yang juga memiliki pengaruh langsung terhadap *job performance* (Holste and Fields, 2010, Gutiérrez-Diez, et al.,2016).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena tentang bahwa kurang tercapainya target yang telah ditetapkan manajemen perusahaan, memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan masih kurang maksimal. Hal tersebut juga terlihat ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, sehingga dapat dirumuskan bagaimana upaya yang dilakukan pihak perusahaan agar *job performance* dapat meningkat. Berdasarkan rumusan masalah, maka dapat dibangun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *tacit knowledge* terhadap *learning organization capacity* ?
2. Bagaimana pengaruh *explicit knowledge* terhadap *learning organization capacity* ?
3. Bagaimana pengaruh *tacit knowledge* terhadap *job performance* ?
4. Bagaimana pengaruh *explicit knowledge* terhadap *job performance* ?

5. Bagaimana pengaruh *learning organization capacity* terhadap *job performance* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *tacit knowledge* terhadap *learning organization capacity*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *explicit knowledge* terhadap *learning organization capacity*
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *tacit knowledge* terhadap *job performance*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *explicit knowledge* terhadap *job performance*
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organization capacity* terhadap *job performance*

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi mengenai manfaat manajemen pengetahuan dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan peningkatan pada seluruh unit di perusahaan, melalui penerapan manajemen pengetahuan.