

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era informasi memunculkan karakteristik masyarakat informasi dimana keberadaan informasi menjadi sangat penting dan menjadi salah satu kebutuhan pokok bagi setiap orang. Begitu pula bagi suatu organisasi, apapun jenis organisasinya, informasi merupakan salah satu jenis sumberdaya yang paling utama. Organisasi-organisasi yang sukses, adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru dan menyebarkannya secara menyeluruh didalam organisasinya, dan secara cepat mengadaptasinya kedalam teknologi dan produk serta layanan mereka.

Sehubungan dengan paparan tersebut, akhir -akhir ini banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Mereka mulai menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi mereka. Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, pengetahuan akan mengalami keusangan oleh sebab itu perlu terus menerus diperbarui melalui proses pembelajaran.

Istilah *Knowledge Management* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1986, dalam konferensi manajemen Eropa (*American Productivity and Quality Center*, 1996, dalam Tjakraatmadja dan Lantu, 2006:141). Di penghujung abad kedua puluh, konsep *Knowledge Management* atau Manajemen Pengetahuan telah

menjadi "*hot topic*" teori manajemen. Dimana ada aktivitas yang berhubungan dengan pengetahuan, disitulah diperlukan manajemen pengetahuan, agar *knowledge* (pengetahuan dan pengalaman) dapat dikelola hingga mempunyai manfaat dan nilai ekonomis. Namun, dalam penerapan di perusahaan bisnis, sering dijumpai kesalahan dalam pemahaman konsep Manajemen Pengetahuan, yaitu konsep ini sering disamakan dengan data dan informasi, perusahaan hanya menitikberatkan pada investasi dibidang teknologi informasi, yang dianggapnya itulah konsep manajemen pengetahuan. Sementara komponen yang diolah melalui teknologi tersebut hanyalah sekedar data dan informasi yang sebenarnya sama dengan data dan informasi yang telah diolah melalui sistem yang telah ada sebelumnya. Akibatnya, perusahaan cenderung melakukan pengeluaran yang terlalu besar untuk hasil yang tidak signifikan. (Cropley, 1998).

Menurut Nangoi (2004), pendekatan pengetahuan akan efektif bila perusahaan memiliki kondisi yang sesuai dan menunjang berikut ini:

- a. Strategi, struktur, visi yang mengandung unsur pengetahuan;
- b. Memperluas tenaga kerja berpendidikan tinggi, formal, dan spesialisasi (*knowledge workers*) karena pengetahuan pada dasarnya menembus dinding-dinding hierarkis organisasi;
- c. Pendekatan bisnis berjangka panjang;
- d. Budaya belajar yang kuat, budaya keterbukaan;
- e. Organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-base/learning organization*)

yang membiasakan karyawan dan manajemen berbagi pengetahuan

- f. Memperhatikan kepentingan *stakeholder* daripada *shareholder* dan mengupayakan *good corporate governance*, karena banyak perusahaan berbicara mengenai penerapan konsep-konsep manajemen modern seperti pemberdayaan dan *good corporate governance*, tetapi masih mempertahankan budaya tertutup. Akibatnya, konsep-konsep tersebut sekedar slogan.
- g. Demokratisasi di berbagai bidang kehidupan termasuk bisnis yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk melakukan perbaikan perilaku atau etika bisnis.
- h. Perusahaan perlu memperkuat kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi lingkungan bisnis.

*Knowledge* (pengetahuan) sebagai basis dari penciptaan *intellectual capital* harus dibangun melalui pendekatan manajemen yang fokus kepada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995, dalam Tjakraatmadja dan Lantu, 2006:64), untuk menunjang era revolusi informasi, suatu organisasi perlu memiliki pengetahuan eksplisit (*know how*) dan pengetahuan tasit (*know why*) secara seimbang dan berkelanjutan. Tipe *knowledge* secara umum, *pertama*, masuk dalam bidang spesialis *IT* dengan sistem program dan database untuk mendesain dan implementasi, *kedua*, merupakan bidang spesialis *Human Resource* melalui sistem dan proses belajar orang-orang dan kinerja yang dikelola. Departemen Teknologi Informasi mengelola data, informasi dan *knowledge* (pengetahuan) yang dipelajari oleh seluruh karyawan melalui

kegiatan belajar dan *knowledge sharing* dan peran Departemen Sumber

Daya Manusia diperlukan disini, untuk pemberian *reward* atau penghargaan bagi karyawan yang memberikan kontribusi *knowledge* berdaya terap di perusahaan. Pengembangan SDM dimaksudkan pengembangan potensi dan karir, serta penilaian kinerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya. *Research gap* penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang terpenting dapat dilihat dari variabel yang diangkat. Penelitian sejenis yang telah dilakukan oleh Politis (2003), Xenikou dan Simosi (2006), Lopez et al (2004), Park et al (2004), Crowford (2005), Haryadi (2003), Ali dan Yusof (2004), Ensor et al (2001), Hakim (2007), dan Prayudi (2006) meneliti variabel-variabel secara parsial, sedangkan dalam penelitian ini memasukkan semua variabel yang terpisah tersebut yaitu mengembangkan konsep manajemen pengetahuan yang masih jarang diteliti tetapi terkait erat dengan kepemimpinan transformasional dan Budaya organisasi serta kontribusi ketiga variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini dilakukan di PT.Bank Negara Indonesia Tbk, yang merupakan salah satu BUMN yang baru mengaplikasikan *Knowledge Management* melalui *e-learning* pada tahun 2006.

Sebagai perbandingan Ensor *et al.* (2001) meneliti pada perusahaan-perusahaan periklanan di UK, bahwa variabel-variabel dorongan organisasi, dorongan supervisi, dukungan kelompok kerja, kebebasan, sumber daya yang memadai, pekerjaan yang menantang, tekanan beban kerja, halangan organisasional, rekrutmen dan pelatihan mendukung kreativitas dan penemuan pengetahuan yang mendorong anggota organisasi untuk berkinerja optimal dengan

imbangan penghargaan. Mereka menginternalisasikan visi dalam budaya kerja yang dianut. Beban kerja yang berlebih justru dapat memacu anggota organisasi memunculkan ide-ide baru yang kreatif. Pada variabel halangan organisasional, tidak dijumpai adanya struktur organisasi yang kaku. Kesimpulannya, implementasi manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berjalan efektif.

Implementasi manajemen pengetahuan membutuhkan kepemimpinan transformasional yang memiliki 4 karakteristik atau empat "I" sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), Avolio, Waldman, dan Yammarino (1991), yakni: (1) *Individualized Consideration*, (2) *Intellectual Stimulation*, (3) *Inspirational Motivation*, dan (4) *Idealized Influence*, dan mampu membangun perilaku manusia berbasis kultur organisasi pembelajar. Organisasi perlu terbuka dan rasa saling percaya terhadap gagasan dari pengetahuan baru melalui budaya knowledge sharing dan pembelajaran yang memfasilitasi dialog serta menghargai setiap pemikiran dan inovasi yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen Pengetahuan mensyaratkan pimpinan yang mampu membimbing karyawannya untuk *brainstorming* dan memunculkan pembaharuan dengan menciptakan kondisi atau suasana kompetitif yang positif dan memudahkan munculnya spontanitas kreatif untuk menciptakan sesuatu yang baru, sehingga dapat membangun dan memelihara jaringan – jaringan komunikasi yang aktif. Organisasi perlu terbuka dan rasa saling percaya terhadap gagasan dan pengetahuan baru melalui budaya pembelajaran yang memfasilitasi dialog dan

menghargai setiap pemikiran dan inovasi. Demikian pula budaya *knowledge*

*sharing* kepada seluruh karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Budaya perusahaan dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Perilaku organisasi yang bersifat kelompok maupun individu akan memberikan kekuatan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, sebab apa yang dikerjakan manusia dalam organisasi dan perilakunya itu mempengaruhi kinerja organisasi (Nimran, 1999).

Sebagai lembaga perbankan yang selalu melakukan inovasi PT. Bank Negara Indonesia Tbk mengimplementasikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) melalui *e-learning system* yang mulai diterapkan pada November 2006, bahkan pada tahun 2007 Bank BNI mendapatkan penghargaan Best online learning oleh majalah SWA dan Pustekom Depdiknas. *e-learning* tersebut diterapkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja karyawan ([www.bni.co.id](http://www.bni.co.id)). Dalam hal ini Bank BNI mengupayakan peningkatan kualitas SDM dengan mewujudkan organisasi berbasis Kinerja untuk menjadi Bank kebanggaan nasional sebagaimana telah diamanatkan para pendiri BNI terdahulu (Hermawan:2002). *Knowledge Management* perlu ditekankan untuk meyakinkan seluruh anggota organisasi akan manfaatnya yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan untuk senantiasa memiliki keunggulan kompetitif yang

Berdasarkan uraian tersebut yang bersifat *empirical* maupun *theoretical*, maka menarik untuk diteliti, "Benarkah *Transformational Leadership*, *Knowledge Management*, dan *Corporate Culture* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Tbk) Cabang Sidoarjo?"

### 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah *Transformational Leadership* mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengaplikasian *Knowledge Management*?
2. Apakah *Transformational Leadership* mempunyai hubungan yang signifikan dengan *Corporate Culture*?
3. Apakah *Knowledge Management* mempunyai hubungan yang signifikan dengan *Corporate Culture*?
4. Apakah *Corporate Culture* dan pengaplikasian *Knowledge Management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan *Transformational Leadership* dengan pengaplikasian *Knowledge Management*.
2. Untuk mengetahui hubungan *Transformational Leadership* dengan *Corporate Culture*.
3. Untuk mengetahui hubungan *Knowledge Management* yang signifikan

4. Untuk mengetahui pengaruh *Corporate Culture* dan pengaplikasian *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan ditemukannya bukti-bukti *empiric* mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka penelitian ini bermanfaat bagi:

1. Penulis

Penelitian ini dapat mempertajam berpikir ilmiah dan meningkatkan kompetensi dalam disiplin ilmu yang digeluti.

2. Perguruan Tinggi

- a. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pengetahuan terapan dan pengembangan teori-teori di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terkait dengan kepemimpinan transformasional, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta untuk merespon penelitian terdahulu.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi maupun perbandingan untuk penelitian berikutnya.

3. PT. Bank Negara Indonesia Tbk

Hasil penelitian ini dapat dijadikan input bagi pimpinan dan karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk Cabang Sidoarjo untuk mengetahui bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional, manajemen pengetahuan, dan

budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang selanjutnya mendukung kinerja perusahaan.

#### 4. Perusahaan atau organisasi

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk menerapkan manajemen pengetahuan sesuai dengan budaya dan kepemimpinan di perusahaan atau organisasi karena berpengaruh pada kinerja karyawan yang mendukung kinerja perusahaan atau organisasi. Meskipun konsep manajemen pengetahuan masih baru di Indonesia, namun sangat mendukung keberhasilan kompetitif