

## Bab I PENDAHULUAN

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

### I.1 Latar Belakang

Industri bisnis yang kompetitif memaksa perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan, terus-menerus berinovasi dan mengambil keputusan yang tepat untuk mengarahkan perusahaan ke visi awalnya. Kemampuan ini tidak dapat terwujud jika perusahaan tidak mampu menyerap dan menggunakan sumber daya *knowledge* yang dimiliki oleh para anggotanya.

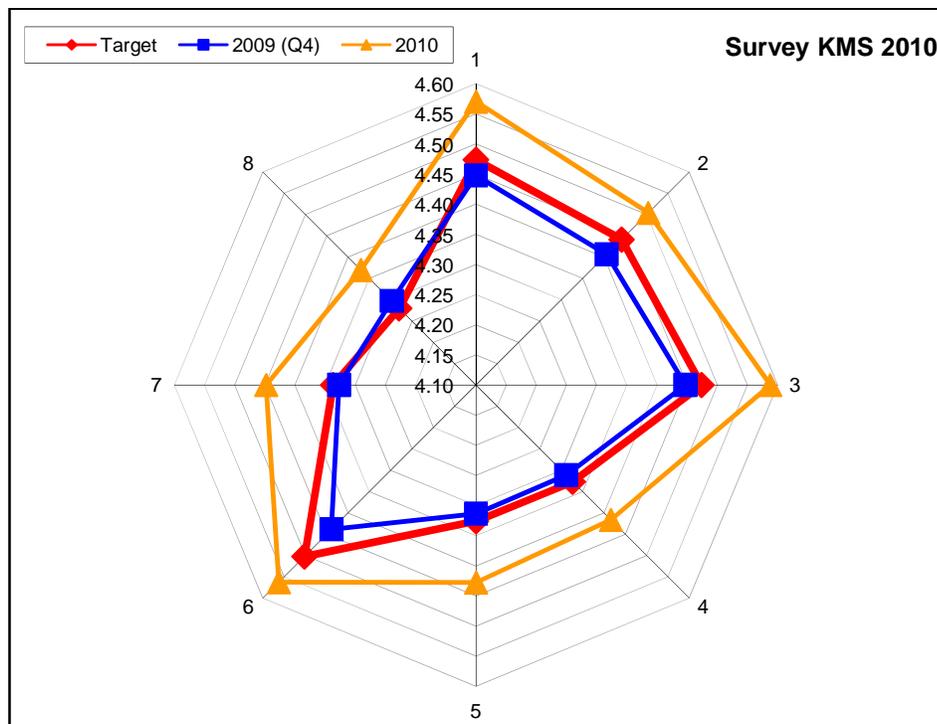
Pergeseran paradigma mengenai sumber daya menimbulkan kesadaran baik dari para pelaku bisnis maupun akademisi bahwa aset *knowledge (intangible asset)* lebih penting dari sumber daya perusahaan yang selama ini dipahami seperti sumber daya finansial, bangunan, tanah, teknologi, posisi pasar dan *tangible asset* lainnya. Kondisi ini didukung dari penelitian yang dilakukan oleh Kendrick (1999, dalam Sullivan, 2000). Pada tahun 1929, rasio penggunaan antara modal yang bersifat *tangible* dengan modal yang bersifat *intangible* berkisar antara 30:70 persen. Pada tahun 1990 rasio tersebut bergeser, yaitu antara 63:37 persen.

Salah satu pionir perusahaan di Indonesia yang mengadopsi *Knowledge Management System* adalah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (selanjutnya disebut sebagai PT Telkom). Proses pengadopsian dan penerapan *Knowledge Management System* merupakan sesuatu yang tergolong baru dalam bidang bisnis di Indonesia. Melalui *Knowledge Management System*, PT Telkom berupaya untuk meningkatkan efektivitas, produktivitas perusahaan, serta keunggulan kompetitif perusahaan. Penerapan *Knowledge Management System* pertama kali dimulai pada tahun 2004 yang ditandai dengan keluarnya Instruksi Direksi mengenai program pembangunan dan pengembangan *Knowledge Management System*. Penerapan *Knowledge Management System* dilakukan dengan serangkaian program *Knowledge Management System* seperti *knowledge day*, *knowledge fair*,

*communities of practices* dan kegiatan *Knowledge Management System* lainnya yang dilaksanakan di PT Telkom.

Dengan diimplementasikannya *Knowledge Management System* di PT Telkom dan mempertimbangkan bahwa implementasi *Knowledge Management System* ini selalu menyerap sumber daya yang cukup banyak, maka perlu dievaluasi seberapa besar *performance* yang dihasilkan setelah diimplementasikannya *Knowledge Management System* di PT Telkom. Lumbantobing (2007) menyatakan bahwa *manager* harus mampu mengukur pengaruh dari upaya-upaya *Knowledge Management System* terhadap *performance* organisasi secara keseluruhan. PT Telkom telah lama mengimplementasikan *Knowledge Management System*, tetapi sampai saat ini proses evaluasi yang dilakukan PT Telkom masih berupa survei terhadap keefektifan implementasi *Knowledge Management System* di PT Telkom tanpa mengukur *performance* serta dampak dari implementasi *Knowledge Management System* yang telah diterapkan di PT Telkom.

Survei terhadap keefektifan implementasi *Knowledge Management System* di PT Telkom ini dilakukan dengan *input* berbasis persepsi dari masing-masing karyawan. Menurut Prabowo (2011) kelemahan dari *input* berbasis persepsi adalah hasil yang didapatkan sangat subjektif dan sangat bergantung sekali pada karyawan yang terlibat dalam proses pengukuran sehingga kurang akurat. Berbanding terbalik dengan *input* berbasis data yang memiliki hasil lebih objektif karena berdasarkan data-data yang terdapat pada perusahaan. Hasil survei *Knowledge Management System* PT Telkom tahun 2010 dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar I.1 Survei *Knowledge Management System* PT Telkom Tahun 2010  
(PT. Telkom, 2010)

Tabel I.1 Kategori Survei Knowledge Management System PT Telkom  
(PT. Telkom, 2010)

KATEGORI	
K-1	Menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan.
K-2	Mengembangkan <i>knowledge workers</i> melalui kepemimpinan manajemen.
K-3	Menyajikan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan.
K-4	Memaksimalkan modal intelektual perusahaan.
K-5	Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif.
K-6	Menciptakan suatu organisasi pembelajar ( <i>Learning Organization</i> ).
K-7	Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan tentang pelanggan.
K-8	Mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai bagi pemegang saham.

Sari (2010) telah melakukan pengukuran *Knowledge Management System performance* di PT Telkom ditinjau dari perspektif *human capital* dengan menggunakan metode *Knowledge Management Balanced Scorecard*. Tiwana (2000) menyatakan bahwa terdapat empat perspektif dalam pengukuran menggunakan *Knowledge Management Balanced Scorecard* yaitu perspektif *financial, human capital, customer capital* dan *organizational capital* (terdiri dari *process knowledge* dan *innovation capital*).

Pada pergantian dunia bisnis saat ini, inovasi sudah menjadi suatu andalan bagi perusahaan untuk bersaing. Pertumbuhan ekonomi global telah diganti oleh kecepatan perusahaan untuk berinovasi, yang mana akhirnya memungkinkan pengembangan produk secara cepat, siklus hidup produk yang semakin pendek dan tingkat pengembangan produk yang semakin tinggi (Du Plessis, 2007). Dengan memperhatikan penjelasan sebelumnya, *innovation capital* menjadi suatu modal yang menentukan bagi perusahaan untuk bersaing dengan *competitor*-nya. Engstrom dkk (2003) telah menurunkan perspektif *innovation capital* menjadi dua dimensi yaitu *renewal and development* dan *atmosphere*. Oleh karena itu, penelitian terhadap perspektif *innovation capital* dengan dimensi *renewal and development* dan *atmosphere* menjadi langkah selanjutnya dari perbaikan *Knowledge Management System performance* di PT Telkom dengan menggunakan metode *Knowledge Management Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan dengan *input* berbasis data agar hasil yang didapat lebih akurat dan mewakili *Knowledge Management System performance* PT Telkom. Penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki *Knowledge Management System performance* PT Telkom ditinjau dari perspektif *organizational capital* dengan fokus *innovation capital*.

## **I.2 Perumusan Masalah**

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

1. Apa saja indikator-indikator keberhasilan *Knowledge Management System performance* pada PT Telkom yang representatif untuk dimensi *renewal and development* dan *atmosphere* ditinjau dari perspektif *innovation capital*?
2. Bagaimana tingkat *Knowledge Management System performance* pada PT Telkom ditinjau dari perspektif *innovation capital*?
3. Apa rekomendasi aktivitas yang akan diberikan kepada pihak manajemen PT Telkom untuk meningkatkan *Knowledge Management System performance*-nya ditinjau dari perspektif *innovation capital*?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Menentukan indikator-indikator keberhasilan untuk mengukur tingkat *Knowledge Management System performance* di PT Telkom ditinjau dari perspektif *innovation capital* menggunakan metode *Knowledge Management Balanced Scorecard*.
2. Menentukan tingkat *Knowledge Management System performance* di PT Telkom yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang didapatkan dari perspektif *innovation capital*.
3. Memberikan rekomendasi aktivitas kepada pihak manajemen PT Telkom untuk meningkatkan *Knowledge Management System performance* perusahaan berdasarkan hasil pengukuran dari perspektif *innovation capital*.

### **I.4 Batasan Penelitian**

Agar penelitian lebih fokus sesuai dengan tujuan, maka batasan dari penelitian ini yaitu tidak membahas masalah biaya. Misalnya, biaya yang diinvestasikan oleh PT Telkom untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan inovasi perusahaan.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Menghasilkan sistem indikator pengukuran *Knowledge Management System* di PT Telkom ditinjau dari perspektif *innovation capital*.
2. Memberikan gambaran *Knowledge Management System performance* di PT Telkom ditinjau dari perspektif *innovation capital*.
3. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan strategis dan operasional *Knowledge Management System* yang ada di PT Telkom ditinjau dari perspektif *innovation capital*.

## **I.6 Kontribusi Penelitian**

### **I.6.1 Kontribusi pada Praktik**

Berkaitan dengan kebutuhan praktis bagi perusahaan-perusahaan, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan masukan-masukan bagi perusahaan, terutama perusahaan di sektor teknologi informasi dan komunikasi,
2. Memberikan masukan mengenai *Knowledge Management System* yang terdapat pada PT Telkom.
3. Memberikan rekomendasi mengenai mekanisme-mekanisme yang dapat mendorong peningkatan *performance* pada *Knowledge Management System* PT Telkom.
4. Dapat menjadi dasar dalam melakukan evaluasi terhadap praktik-praktik atau pelaksanaan *Knowledge Management System*.

## **I.7 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **Bab 1 Pendahuluan**

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

### **Bab II Landasan Teori**

Pada bab ini berisi literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Serta metode-metode yang dapat digunakan dalam evaluasi dan perbaikan *KMS performance*.

**Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi tahap merumuskan masalah penelitian, mengumpulkan data, mengolah data, menganalisis data, dan penarikan kesimpulan.

**Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini akan dilakukan pengumpulan dan pengolahan data yang terkait dengan penelitian, mulai dari penjabaran visi dan misi KM menjadi indikator-indikator keberhasilan, penentuan formulasi perhitungan, pembobotan tiap dimensi dan indikator keberhasilan, hingga pengukuran KMS *performance* dari perspektif *innovation capital* PT Telkom.

**Bab V Analisis dan Pembahasan**

Pada bab ini dijelaskan uraian analisis serta pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data sebelumnya mengenai analisis *performance* dari tiap dimensi *innovation capital*, analisis KMS *performance* perspektif *innovation capital* secara keseluruhan, analisis perbaikan dan perumusan rekomendasi bagi PT Telkom.

**Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran yang diberikan untuk perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya terhadap bidang yang sama.