

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini perusahaan terus-menerus meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya, dimana kompetensi SDM merupakan faktor utama dalam peningkatan kinerja perusahaan. Perusahaan senantiasa melakukan peningkatan kompetensi SDMnya melalui pelatihan (*training*), seminar, lokakarya, magang, tugas belajar dan mengembangkan *Knowledge Management* (manajemen pengetahuan) yang merupakan nilai tambah dalam persaingan bisnis dan akan membuat kinerja perusahaan menjadi selalu mampu menghadapi setiap tantangan yang ada dan selalu memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena peran manusia yang menjadi penggerak perusahaan tersebut dibekali dengan pengetahuan yang secara dinamis mengikuti perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu secara optimal (www.portalhr.com). SDM dan kompetensinya (keahlian, kemampuan dan pengalaman) yang selaras dengan kebutuhan organisasi memiliki kontribusi yang signifikan bagi keberhasilan dan daya saing kompetitif organisasi (Armstrong, 2006).

Knowledge Management mengelola pengetahuan (*knowledge*) baik berupa konsep, ide, teori, pengalaman, informasi, data, prosedur dan keahlian (*skill*) yang dimiliki pegawai agar menjadi pengetahuan bersama (kolektif). Saat ini *Knowledge Management* telah diimplementasikan diberbagai perusahaan yang kongkritnya tercermin dari adanya fungsi *Knowledge Management* dalam struktur organisasi melalui divisi yang membidangi *Knowledge Management* yang dipimpin oleh *Chief of Knowledge Officer* (CKO) (<http://jsofian.wordpress.com>).

Peran teknologi informasi dan komunikasi juga turut mendukung perkembangan *Knowledge Management* di perusahaan yang dikenal dengan *Knowledge Management System* (Maier, 2007). *Knowledge Management System* sangat membantu bisnis perusahaan antara lain dalam mengatur lalu lintas berbagi pengetahuan untuk pengembangan kompetensi pegawai dan membuat keputusan. *Knowledge Management System* (KMS) saat ini telah diimplementasikan diberbagai perusahaan multinasional seperti Apple, Conoco Philips, Google, IBM, McKinsey, Microsoft, Samsung, Schlumberger, Toyota dan Unilever.

Penerapan *Knowledge Management System* (KMS) di Indonesia sampai dengan tahun 2012 sudah terdapat 76 perusahaan yang teridentifikasi pada saat diselenggarakan sebuah event yaitu *2012 Indonesia Knowledge Festival: 2012 Indonesian Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) *Study Award* yang diselenggarakan pada tanggal 14 Maret 2012 oleh Dunamis. Penghargaan ini akan menominasikan perusahaan berbasis pengetahuan, dimana para nominator dinilai berdasarkan tema yang diusung yaitu *Creating an Environment for Collaborative Knowledge Sharing*. Daftar 76 perusahaan yang masuk dalam nominasi sebagaimana terdapat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Daftar Perusahaan Nominasi MAKE Study Award 2012

PERUSAHAAN NOMINASI MAKE AWARD 2012			
No	Perusahaan	No	Perusahaan
1	Binus University	41	PT. Kompas Gramedia Group
2	Brawijaya University	42	PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk
3	Institut Teknologi Bandung (ITB)	43	PT. MedcoEnergi Internasional Tbk
4	ITS (Institut Teknologi Sepuluh Noverber)	44	PT. Media Televisi Indonesia (Metro TV)
5	Pemerintah Kota Surakarta	45	PT. Mitra Adiperkasa Tbk
6	Prasetya Mulya Business School	46	PT. Mustika Ratu Tbk
7	PT. Antarmitra Sembada	47	PT. Pamapersada Nusantara
8	PT. Anugrah Argon Medica	48	PT. Pembangkitan Jawa Bali
9	PT. Aplikanusa Lintasarta	49	PT. Pertamina (Persero)
10	PT. Artajasa Pembayaran Elektronik	50	PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk
11	PT. Askes (Persero)	51	PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero)
12	PT. Astra Agro Lestari Tbk	52	PT. Puninar Jaya
13	PT. Astra Honda Motor	53	PT. Pupuk Kalimantan Timur
14	PT. Asuransi Astra Buana	54	PT. Sampoerna Strategic (Putera Sampoerna Foundation)
15	PT. Badak NGL	55	PT. Sari Ayu Indonesia
16	PT. Bakrie Sumatra Plantations Tbk	56	PT. Sarimelati Kencana (Pizza Hut Indonesia)
17	PT. Bakrie Telecom Tbk	57	PT. Sayap Mas Utama (Wings Corp)
18	PT. Bank Central Asia Tbk	58	PT. Semen Gresik Tbk
19	PT. Bank CIMB Niaga Tbk	59	PT. Sigma Cipta Caraka
20	PT. Bank Danamon Indonesia Tbk	60	PT. Sinarmas Agribusiness & Food
21	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	61	PT. Soho Industri Farmasi
22	PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk	62	PT. Surveyor Indonesia (Persero)
23	PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	63	PT. Surya Madistrindo (PT. Gudang Garam Subs)
24	PT. Bank Syariah Mandiri	64	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk
25	PT. Bernofarm	65	PT. Telekomunikasi Selular
26	PT. BP Indonesia	66	PT. Tempo Inti Media (Group)
27	PT. Daya Adicipta Mustika	67	PT. Tigaraksa Satria Tbk
28	PT. Djarum	68	PT. Toyota Astra Motor
29	PT. ELNUSA Tbk	69	PT. Trans Corporation
30	PT. Federal Internasional Finance	70	PT. Ultra Prima Abadi (Orang Tua Group)
31	PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk	71	PT. Unilever Indonesia Tbk
32	PT. Garudafood Putra Putri Jaya	72	PT. United Pandu Engineering (PATRIA)
33	PT. GMF Aero Asia	73	PT. United Tractors Tbk
34	PT. IBM Indonesia	74	PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk
35	PT. Indocare Citrapacific	75	PT XL Axiata Tbk
36	PT. Indofood Sukses Makmur Tbk	76	Sekolah Bisnis & Management ITB
37	PT. Indosat Tbk		
38	PT. Infomedia Nusantara		
39	PT. Intisari Karya Persada Teknik (IKPT)		
40	PT. Jawa Pos Koran		

Sumber : www.Dunamis.co.id

Pengetahuan yang dimiliki pegawai beragam jenisnya, selain tentang keberhasilan adapula tentang kegagalan atau kesalahan yang terjadi yang dapat menjadi pembelajaran bagi

pegawai lainnya. Pengetahuan tentang kegagalan atas suatu prosedur atau kesalahan yang pernah dilakukan pegawai bila diberikan ke *Knowledge Management System* (KMS) akan bermanfaat bagi pegawai lain agar terjadi perbaikan cara / prosedur, tidak melakukan kesalahan serupa dan perusahaan maupun pegawai terhindar dari risiko atau kerugian. Bagi pegawai yang ingin memberikan pengetahuan kegagalan Biasanya pengetahuan tentang keberhasilan akan mudah diberikan ke KMS karena tidak mengandung risiko bagi pemilik pengetahuan. Lain halnya dengan pengetahuan tentang kegagalan, dimana terdapat kemungkinan adanya risiko bagi pemilik pengetahuan seperti ancaman terhambatnya karir bahkan dipecat bila pengetahuan yang diberikan mempunyai isi atau konten yang sensitif bagi perusahaan. Beberapa perusahaan telah menerapkan mekanisme anonim (tanpa mengungkap identitas) maupun modifikasinya dengan menggunakan moderator di KMS. Praktek-praktek ini dapat terlihat dari hasil observasi dan wawancara terhadap pegawai dari salah satu perusahaan yang perusahaannya telah menerapkan *Knowledge Management System* didapat informasi yaitu :

“Novrey Kurniawan (Garuda Indonesia – Jasa Penerbangan Domestik dan Internasional, 3 Mei 2014)”,

Sejak tahun 2010 Garuda Indonesia menerapkan *Knowledge Management* karena didorong oleh keinginan untuk menjadi *learning organization* yang pada akhirnya bertujuan mencapai visi dan misinya. Untuk menjadi *Learning organization*, implementasi *knowledge management* adalah keharusan dimana pengetahuan dan inovasi dapat mengantarkan Garuda menuju “*quantum leap 2015*” (memiliki 194 pesawat, pesawat sendiri yang melayani Haji, penerbangan perdana ke USA). *Knowledge Management* penting untuk menjembatani kesenjangan (*gap*) antara pengetahuan eksisting dengan pengetahuan yang diinginkan serta kesenjangan kompetensi antara junior dan senior. Terdapat tiga unsur yang dipersiapkan yaitu pegawai (membuat *culture shock* dan *awareness* akan pentingnya transfer pengetahuan),

proses (komitmen dari *top management* dan implementasi *knowledge management* hingga di unit terkecil di organisasi) dan teknologi (integrasi *database* untuk mengembangkan *knowledge management*). Dalam prakteknya, Novrey menjelaskan bahwa saat ini Garuda menerapkan strategi internalisasi dengan mengangkat KM *Champion* sebagai anggota Tim Internalisasi sebagai perwakilan di unit kerja dan *Senior manager* sebagai *controller*. Masing-masing unit kerja diwajibkan melakukan *sharing* di *Knowledge Management System* melalui intranet yang berbasis web. Saat ini, kewajiban *sharing knowledge* belum sampai dilevel individu dan belum ada *Key Performance Index* (KPI) terkait *sharing knowledge* di Garuda. Mekanisme penyampaian pengetahuan oleh unit kerja dimana KM *champion* mengirimkan bahan ke pengelola KM untuk di lakukan filter terkait konten pengetahuan. Informasi atau pengetahuan terkait keberhasilan dan kegagalan diteliti redaksionalnya dan sepanjang tidak menyangkut isu sensitif dan bermuatan yang tidak pantas akan diteruskan ke KMS. *Anonymity* secara individu belum diterapkan pada KMS Garuda karena belum adanya kewajiban *sharing knowledge* dari individu sehingga *anonymity*, pengetahuan yang dimiliki individu dikirim oleh *KM Champion* di unit kerja ke KMS dimana pemilik pengetahuan tidak mengungkap identitasnya (*disclosed*) sehingga pegawai lain tidak tahu siapa pegawai yang menulis pengetahuan tersebut dan hanya mengetahui pemilik pengetahuan adalah unit kerjanya. Perkembangan KMS di Garuda Indonesia masih akan terus ditingkatkan dan tidak tertutup fitur-fitur pendukung juga akan diimplementasikan karena eksistensi KMS dinilai demikian penting oleh Garuda sehingga partisipasi peserta menjadi penentu keberhasilan implementasi KMS.

“Dwi Novita Putri (Bank Syariah Mandiri – Jasa Perbankan Nasional, 18 Juni 2014)”,

Mulai tahun 2013, Bank Syariah Mandiri (BSM) telah mengimplementasikan *Knowledge Management System* (KMS) yang dapat diakses pegawai melalui portal (*intranet web page*) yang disebut sebagai *KMPortal*. *Knowledge management* sangat penting bagi BSM

mengingat perusahaan tersebar diberbagai daerah di Indonesia sehingga SDM dipastikan memiliki pengetahuan yang bermanfaat dengan kondisi yang beragam diberbagai kantor cabang. Sebelumnya kegiatan *knowledge sharing* dilakukan dengan tatap muka (*face to face*). *Knowledge management* di BSM dikelola oleh Divisi *Knowledge Management*. Knowledge Management akan meminimalkan kesenjangan pengetahuan yang ada di perusahaan, terlebih perkembangan pengetahuan tentang keuangan islam (syariah) sangat moderat dan makin bermunculan perbankan yang membuka unit usaha syariahnya untuk menyerap pangsa pasar yang ada. Dalam operasionalnya, KMS di BSM sudah memfasilitasi tiap individu pegawai untuk memberikan pengetahuannya. Pengetahuan yang diberikan ke KMS dapat berupa keberhasilan (*successes*) dan kegagalan (*failures*). Sebelum di terbitkan di KMPortal, artikel atau pengetahuan terlebih dahulu di pelajari dan sesuaikan redaksinya oleh moderator yang ada di Divisi KM, setelah redaksinya baik dan tidak ada muatan negatif baik yang dapat menimbulkan konflik personal maupun pekerjaan dalam organisasi selanjutnya dimunculkan di KMS (portal) dan pegawai lainnya dapat memberikan komentar atas artikel. Sebagaimana proses artikel akan dimuat, dalam memberikan komentar juga terlebih dahulu akan diedit oleh moderator sepanjang diperlukan. Fasilitas *anonymity* masih bersifat *non anonymously (disclosed)* atau wajib mencantumkan identitas pegawai karena terdapat fungsi moderator yang akan menyempurnakan tata bahasa dalam artikel untuk pengetahuan tentang kegagalan (*failures*). Untuk meningkatkan minat pegawai memberikan pengetahuannya mengingat peran pegawai sangat menentukan keberhasilan KMS, BSM juga menerapkan pemberian imbalan (*reward*) berupa hadiah untuk artikel terbaik.

Dalam hal ini, terdapat hal yang sangat penting sebagai kunci keberhasilan implementasi *Knowledge Management System* sebagaimana diungkap dari hasil penelitian Huerta, Salter, Lewis & Yeow (June, 2012) bahwa kemauan atau motivasi pegawai sebagai pemilik pengetahuan dan informasi untuk berbagi pengetahuan (*shared knowledge*) terutama

pengetahuan atau informasi baik dalam hal kesuksesan (*successes*) maupun kegagalan/kesalahan (*failures*) kedalam *Knowledge Management System*. Hal ini terlihat dimana nara sumber di Garuda Indonesia dan Bank Syariah Mandiri juga menyatakan hal yang sama dimana peran kontribusi pegawai dalam memberikan pengetahuan menjadi kunci sukses *Knowledge Management System*. Selain dukungan fitur *anonymity*, perusahaan yang menerapkan *knowledge management* juga menyadari bahwa SDM yang dimiliki memiliki latar belakang yang beragam terutama budaya dan etnik/suku yang tersebar dari Sabang hingga Merauke sehingga akan terdapat karakteristik kepribadian yang umumnya melekat pada etnik tertentu atau dikenal sebagai stereotip suku. Perbedaan stereotip pada suku-suku di Indonesia diyakini dapat mempengaruhi keinginan dalam memberikan pengetahuan ke KMS terutama pengetahuan tentang kegagalan.

Dalam penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Ezperanza Huerta, Stephen B. Salter, Philip A. Lewis dan Pamela Yeow pada tahun 2012, keinginan (*intention*) individu untuk berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh jenis pengetahuan terkait kesuksesan (*successes*) maupun kegagalan/kesalahan (*failures*), perlu atau tidaknya diungkap jati diri pemilik pengetahuan atau informasi (*anonymity*) dan budaya (*culture*).

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan atau replikasi yang pernah dilakukan yang berjudul "*Motivating Employees to Share Their Failures in Knowledge Management Systems : Anonymity and Culture*" (Huerta, Salter, Lewis & Yeow, June 2012) di mana pada penelitian sebelumnya variabel-variabel yang diteliti adalah, jenis pengetahuan (*type of knowledge*), *anonymity*, dan budaya (*culture*) serta pengaruhnya terhadap keinginan untuk berbagi pengetahuan (*intention to share knowledge*). Pada penelitian ini akan dilakukan perubahan atas variabel budaya (*culture*), karena penelitian yang digunakan penulis merupakan adopsi dari jurnal internasional dan yang akan diteliti adalah kultur di Negara

Indonesia yang *Collectivist* sehingga *variable culture* disesuaikan menjadi *Stereotip of Ethnic* (Stereotip Suku).

Dari penjelasan diatas, maka peneliti ingin melihat **Pengaruh Anonymity Dan Stereotip of Ethnic Terhadap Motivasi Pegawai Untuk Memberikan Pengetahuan Tentang Kegagalan (*Failures*) Ke Sistem Manajemen Pengetahuan.**

1.2. Perumusan Masalah

Yang menjadi perumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kesuksesan (*successes*) lebih besar dibanding keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan (*failures*)?
2. Apakah keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan dengan tanpa ancaman (*nonthreatening failures*) lebih besar dibandingkan keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan yang disertai ancaman (*threatening failures*)?
3. Apakah keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan (*failures*) lebih besar ketika informasi diberikan secara anonim (*anonymously*) dibandingkan dengan informasi diberikan secara tidak anonim (*non-anonymously*)?
4. Apakah keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kesuksesan (*successes*) lebih besar ketika informasi diberikan secara tidak anonim (*non-anonymously*) dibandingkan dengan informasi diberikan secara anonim (*anonymously*)?
5. Apakah terdapat perbedaan antar stereotip suku dalam keinginan memberikan pengetahuan tentang kegagalan (*failures*)?
6. Apakah Terdapat perbedaan antar stereotip suku dalam keinginan memberikan pengetahuan kegagalan (*failures*) secara anonim (*anonymously*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kesuksesan (*success*) lebih besar dibanding keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan (*failure*)
2. Mengetahui keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan dengan tanpa ancaman (*nonthreatening failure*) lebih besar dibandingkan keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan yang disertai ancaman (*threatening failure*)
3. Mengetahui keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kegagalan (*failure*) lebih besar ketika informasi diberikan secara anonim (*anonymously*) dibandingkan dengan informasi diberikan secara tidak anonim (*non-anonymously*)
4. Mengetahui keinginan untuk memberikan pengetahuan tentang kesuksesan (*success*) lebih besar ketika informasi diberikan secara tidak anonim (*non-anonymously*) dibandingkan dengan informasi diberikan secara anonim (*anonymously*)
5. Mengetahui perbedaan Stereotip antar suku dalam keinginan memberikan pengetahuan tentang kegagalan (*failures*)
6. Mengetahui perbedaan antar stereotip suku dalam keinginan memberikan pengetahuan kegagalan (*failures*) secara anonim (*anonymously*)

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat dari penelitian ini adalah untuk:

1. Memperjelas dan memberikan wawasan terkait pengaruh jenis pengetahuan baik tentang keberhasilan (*successes*) atau kegagalan/kesalahan (*failures*), manfaat perlu atau tidaknya mengungkap identitas diri (*anonymity*) dan faktor stereotip suku (*stereotip of*

ethnic) atas suku tertentu terhadap keinginan (motivasi) karyawan dalam berbagi pengetahuan dalam *Knowledge Management System*.

2. Memberikan saran dan rekomendasi dalam melengkapi desain *Knowledge Management System* bagi perusahaan / organisasi akan perlunya memasukkan unsur jenis pengetahuan (*successes or failures*) dan *anonymity* serta manfaat adanya stereotip pada suku tertentu untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam berbagi pengetahuan.

1.5 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Jenis pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tentang keberhasilan (*successes*) dan kegagalan (*failures*).
2. *Anonimity* dalam memberikan pengetahuan dilakukan dengan cara *anonymously* (tanpa mengungkap identitas) atau *non-anonymously* (mengungkap identitas).
3. *Stereotype of Ethnic* (Stereotip Suku) yang akan diteliti dibatasi pada 2 (dua) suku di Indonesia, yaitu :
 - a. Suku Jawa, dan
 - b. Suku Batak

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang diterapkan untuk menyajikan gambaran singkat mengenai permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan ini, sehingga akan memperoleh gambaran yang jelas tentang isi dari penulisan ini terdiri dari 5 (lima) bab diantaranya :

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Menjelaskan teori pendukung yang mendiskripsikan pengertian, dan prinsip dasar mengenai *knowledge management*, *knowledge management system*, *knowledge*, *anonymity*, *stereotype of ethnic*, *intention to share knowledge*, dan juga berisi hasil penelitian terdahulu (sebelumnya) yang pernah dilakukan sebagai dasar teori yang dipakai untuk melakukan penelitian serta kerangka berpikir dan hipotesis yang dihasilkan untuk menghasilkan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan metode penelitian yang terdiri dari sumber data penelitian langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian, metode dan uji yang dipakai serta model yang dihasilkan dalam penelitian.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Menjelaskan hasil penelitian yang terdiri dari uji validitas dan realibilitas, analisa deskriptif, pengujian *Social Desirability Response Bias* (SDRB), dan uji beda atau signifikansi dengan menggunakan *Analysis of Variance* (ANOVA).

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN HASIL PENELITIAN

Berisi uraian tentang pokok-pokok kesimpulan, saran-saran yang perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian dan untuk penelitian selanjutnya