

BAB I

PENDAHULLUAN

1. 1 Latar Belakang

Pesatnya arus perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang sudah memasuki era IOT (*Internet of Things*) menyebabkan tingginya tingkat kompetensi yang menjadikan peningkatan kualitas dalam berbagai aspek serta kemampuan sumber daya manusia (SDM) di dalam suatu institusi. Selain itu, dewasa ini kita juga telah memasuki era *industry 4.0* yang meninggalkan era perekonomian perindustrian yang bersifat konvensional sehingga menyebabkan kegiatan dalam segala bidang tidak memiliki batasan dan menjadikan pengetahuan (*knowledge*) menjadi sumber daya yang utama dan aktivitas pembelajaran (*learning*) menjadi suatu kemampuan yang penting dan strategis bagi organisasi (*Performance : an Investigation Into the Effects of Knowledge*, 2011). Dengan demikian, usaha dalam mengembangkan sumber daya manusia sangat dibutuhkan karena *knowledge* di suatu institusi adalah asset dari institusi tersebut yang merupakan sebuah potensi dalam menghadapi persaingan, dengan langkah pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*) dengan ekspertasinya mampu mendistribusikan pengetahuan (*Knowledge*) secara menyeluruh dan merata dari setiap SDM yang ada di institusi terkait.

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan informasi yang dimiliki oleh setiap individu yang apabila dikombinasikan dengan informasi yang bersumber dengan informasi dari individu lain seperti sebuah pengalaman, akan menjadi dasar untuk mengambil keputusan atau dalam bertindak. *Knowledge management* menjadi suatu fungsi bisnis yang mengalami perkembangan secara pesat bagi sebagian besar organisasi yang telah menyadari terdapat persaingan yang ketat yang akan efektif dan berhasil apabila pengelolaan sumber-sumber intelektual / pengetahuannya berjalan sangat baik (Darroch, 2003). Dengan berdasarkan ketertarikan akan *knowledge management* secara signifikan, beberapa *literature* sebelumnya menjadi acuan dalam penelitian ini terkait pembahasan topik KM secara luas terkait isu-isu penting terkait pertanyaan, yakni; bagaimana suatu organisasi dapat memanfaatkan dengan baik sumber-sumber pengetahuan (*knowledge resources*) yang mereka miliki. Fenomena peningkatan atas ketertarikan topik KM ini,

memberikan pemahaman mengenai arti dari istilah *knowledge* itu sendiri, yang menjadikan istilah tersebut disadari sebagai sebuah sumber yang paling berharga dan bernilai dari suatu organisasi dan merupakan fondasi terbaik dalam meningkatkan persaingan berkelanjutan secara bermanfaat.

Knowledge management, sangat penting dalam lingkungan bisnis kontemporer, hal ini menandakan perlunya suatu adaptasi dan perubahan berkelanjutan oleh organisasi, dan menuntut setiap karyawan untuk berusaha keras meningkatkan proses kerja bagi perusahaan mereka. Pekerjaan seorang karyawan menjadi lebih kompleks, karena berhubungan dengan bagian serta tingkatan organisasi yang berbeda, dan pihak manajemen memerlukan lebih banyak pengambilan keputusan yang bersifat kompleks (Yeh, Lai, & Ho, 2006). Dalam masyarakat kontemporer, terjadi perubahan yang begitu cepat di pasar global dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, serta perkembangan teknologi revolusioner menantang para lini manajer untuk melakukan suatu memprediksi dan meresponsnya dalam lingkungan yang serba cepat. Berbagi pengetahuan dalam organisasi sangat penting untuk bertahan hidup di lingkungan di mana teknologi berubah dengan cepat dan persaingan yang tinggi

Pengetahuan (*knowledge*) di suatu institusi maupun organisasi, khususnya dalam konteks ini ialah institusi Pendidikan yakni *XYZ International School* merasa perlu melakukan pengelolaan dan didokumentasikan akan pengetahuan dari setiap SDM nya dalam sebuah *Knowledge Management* yang berbentuk *web-based service*, dan seiring waktu, institusi ini juga telah menerapkan *Knowledge Managemet*, agar dapat menjadi suatu referensi bagi tiap individu yang lainnya dalam mendapatkan pengetahuan (*knowledge*) tanpa harus bergantung dengan individu yang lainnya. Dengan ekspetasi, kedepannya pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) tersebut memudahkan dalam mengakses dan menggunakan pengetahuan tersebut meskipun individu yang menjadi sumber dari pengetahuan (*knowledge*) tersebut sendiri sudah tidak berkerja lagi di institusi ini / terkait. Masalahnya adalah bahwa organisasi ini, yaitu *XYZ International School* dan karyawan, dewasa ini telah mengalami informasi yang berlebihan (*information overwhelmed*) dan kurangnya waktu untuk berbagi pengetahuan. Karyawan dalam institusi ini yang terdiri dari guru serta para staff administrasi, semakin hilang di tengah-tengah jumlah informasi yang begitu banyak dan pesatnya arus informasi, mengalami yang tak berujung akan akses siklus pencarian, pengurutan, dan penilaian informasi yang menjadi suatu aset yang

mahal. Yang ditemukan dalam penelitian ini ialah organisasi ini masih berusaha untuk menggabungkan dan mengkoordinasikan pengetahuan unik mereka dengan sumber daya, proses, dan kemampuan dengan cara baru dan berbeda, dan mengubahnya menjadi sumber daya inovatif yang lebih baik daripada pesaing mereka. Akan tetapi memiliki kendala dalam berbagi pengetahuan serta melakukan pengurutan informasi yang menjadi prioritas, hal ini terjadi karena penulis meyakini bahwa, organisasi terkait belum mengoptimalkan efektivitas dari knowledge management yang sudah ada, selain itu, penulis juga berusaha melakukan analisa dampak dari variable-variable *Knowledge Management Capabilities* terhadap kinerja organisasi di *XYZ International School*. Dan juga mengingat institusi ini telah menerapkan *Knowledge Management System* sejak lama dalam sebuah aplikasi web, sehingga di kemudian hari, hasil dari penelitian ini akan dijadikan indicator dalam menilai / mengaudit *Knowledge Management* yang telah ada. Dalam tulisan ini, penulis berusaha untuk melakukan observasi / investigasi terkait kapabilitas *knowledge management* yang ada serta kinerja organisasi di institusi in dalam konteks *knowledge effects infrastructure* yang penulis yakini memiliki korelasi dan berdampak akan kinerja organisasi.

Organisasi terkait, perlu mendukung terciptanya suatu nilai sebagai upaya mencapai tujuan dengan menerapkan pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) serta pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) dalam aktivitasnya sehari-hari (dalam konteks ini mendukung aktivitas belajar-mengajar di institusi *XYZ International School*). Pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah suatu proses dari kegiatan terciptanya suatu nilai (Authors, 2009) yang selanjutnya dijadikan sebuah metode dalam mencapai tujuan dan rencana strategi suatu institusi dengan melakukan atau menciptakan sebuah inovasi secara berkala (Orenga-Roglá & Chalmeta, 2019). *Knowledge Management (KM)* yang efektif mampu mendukung suatu institusi untuk mengakumulasi pengetahuan inti, serta membangun kecerdasan institusi dan memperoleh keunggulan yang kompetif di pasar. Pada dasarnya, KM bisa juga dimaknai sebagai aktivitas-aktivitas yang bersifat sistematis yang diarahkan dalam menciptakan, mendapatkan, menyimpan, menyebarkan, menggunakan serta mengembangkan pengetahuan dalam suatu institusi untuk meningkatkan kemampuannya agar mampu bersaing dalam pasar dan bertahan sebagai institusi yang berkualitas dan terpercaya.

Pengetahuan (*knowledge*) terutama *Tacit knowledge* merupakan suatu hal yang melekat pada setiap proses dan rutinitas di suatu institusi yang sangat sulit untuk ditiru, sehingga bagi individu yang baru bergabung dengan institusi terkait akan membutuhkan waktu yang lama untuk memiliki pengetahuan yang sama tersebut. Dengan pernyataan demikian, kemampuan dalam mengidentifikasi, menyerap dan menggunakan pengetahuan adalah bersifat kritical bagi kesuksesan strategi suatu institusi / perusahaan (Gooijer, 2000). Sehingga, menghargai *tacit knowledge* yang dimiliki oleh karyawan menjadi sesuatu yang penting dalam melakukan *problem solving* yang berguna dalam mengatasi permasalahan yang hadir dalam meningkatkan produktivitas setiap staff dan guru yang berada di institusi ini, oleh karena itu perlu dibangun suatu model agar staff dan guru dapat termotivasi untuk mentransfer dan berbagi *tacit knowledge*. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) bukan hanya dapat diterapkan dalam organisasi dalam lingkup bisnis saja, melainkan juga dapat diterapkan dalam dunia pendidikan, misalnya ranah Sekolah Dasar hingga menengah atas, dan disadari atau tidak, sebenarnya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memang telah diterapkan atau telah terjadi di *XYZ International School* antar murid, guru dan staff. Dengan menerapkan *knowledge sharing* berdampak kepada mendapatkan pengetahuan baru yang belum pernah diketahui sebelumnya.

XYZ International School, sebagai institusi Pendidikan betaraf international dengan menerapkan kurikulum IB (*International Baccalaureate*), menjadikan institusi ini sebagai institusi pilihan utama perihal Pendidikan yang berlokasi di kawasan selatan Tangerang. Dengan demikian, *XYZ International School* memiliki murid-murid serta pengajar yang mayoritas nya adalah non – WNI (Warga Negara Indonesia). Dengan keadaan tersebut, *XYZ International School* seperti sekolah internasional lainnya, menghadapi sebuah tantangan baru dalam aktivitasnya terhadap murid non-lokal dan juga murid lokal nya. Dengan berfokus terhadap *local tacit knowledge* sebagai komponen yang kritical didalam paket edukasinya, sehingga bagi setiap guru maupun murid non-lokal berusaha untuk mendapatkan pengetahuan tersebut dengan transfer pengetahuan berupa *experiential learning*.

Namun demikian, berdasarkan hasil pengamatan oleh peneliti, dapat dikatakan bahwa institusi ini telah menerapkan *knowledge management system* yang mewadahi dalam proses transfer pengetahuan tersebut, oleh karena itu penulis tertarik dalam melakukan penelitian untuk melakukan Analisa mengenai dampak dari *Knowledge Management Capabilities* terhadap proses

kinerja organisasi ini *processes on organizational performance* yang diharapkan mampu mewartahi kegiatan *transfer & sharing knowledge*. Berdasarkan latar belakang yang dijabarkan, pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang sudah ada pada *XYZ International School* sangat perlu dilakukan peningkatan agar mampu menghasilkan inovasi melalui penciptaan pengetahuan (*knowledge creating*). Oleh karena itu, diperlukan kondisi institusi yang mendukung hal tersebut (*enabling condition*). *Enabling condition* yang dimaksud adalah dengan pendekatan menggunakan framework yang diperkenalkan oleh After Gold (2001) terkait *knowledge management capabilities* yang mewartahi (*framework*) peneliti mempelajari korelasi antara kemampuan manajemen pengetahuan dan kunci masalah bisnis di suatu organisasi (*Performance : an Investigation Into the Effects of Knowledge*, 2011).

Secara khusus, penelitian ini menggunakan bukti empiris untuk mengidentifikasi hubungan antara kemampuan *knowledge management* dan empat perspektif kinerja organisasi. Smith (2006b) memperhatikan bahwa peningkatan kemampuan infrastruktur pengetahuan bisa mengarah pada peningkatan yang signifikan dan positif terkait kemampuan proses pengetahuan dalam suatu organisasi. Hal ini menunjukkan investasi dalam kemampuan infrastruktur pengetahuan dapat meningkatkan kemampuan proses pengetahuan serta dapat mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi. Namun, dia tidak mengidentifikasi hubungan tersebut antara elemen infrastruktur pengetahuan dan kemampuan proses elemen dari kemampuan manajemen pengetahuan yang saling terhubung dan secara sistematis saling memengaruhi (Stenmark, 2011).

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai media untuk mengidentifikasi korelasi / hubungan internal di antara *knowledge management capabilities*, yang dapat membantu manajer sebagai alat untuk mengevaluasi seberapa efektif kemampuan organisasi mereka dalam mengelola aset pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menjadi indikator untuk melakukan audit terhadap *Knowledge Management* yang sudah ada.

1. 2Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dirumuskan perumusan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *knowledge infrastructure capability* memiliki pengaruh terhadap *organizational performance*?
2. Apakah *knowledge process capability* memiliki pengaruh terhadap *organizational performance*?
3. Bagaimana hubungan dari kedua variable eksogen yakni variable *knowledge infrastructure capability* dengan *knowledge process capability* terhadap *organizational performance* di *XYZ International School*?

1.3.Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empiris mengenai *knowledge management capabilities* terhadap performa kinerja organisasi, dalam penelitian ini ialah institusi Pendidikan *XYZ International School*. dengan menerapkan suatu *knowledge management system* yang tepat dan data empiris tersebut dari dimensi-dimensi yang terukur. Diantaranya adalah :

1. Mengetahui pengaruh *knowledge infrastructure capability* terhadap *organizational performance*
2. Mengetahui pengaruh *knowledge process capability* terhadap *organizational performance*.
3. Mengetahui hubungan dari kedua variable eksogen yakni variable *knowledge infrastructure capability* dengan *knowledge process capability* terhadap *organizational performance* di *XYZ International School*
4. Sebagai indicator / tool dalam melakukan evaluasi dan audit terhadap *Knowledge Management* yang telah ada.

Manfaat Penelitian untuk Organisasi :

1. Hasil Analisa akan memberikan gambaran mengenai strategi dari *XYZ International School* dalam mewujudkan situasi organisasi yang mampu mendukung penerapan *knowledge management* secara efektif
2. Hasil Analisa tersebut akan dijadikan acuan untuk memberikan rekomendasi dari sisi SDM, proses dan saran dalam meningkatkan *knowledge management* yang lebih releva dan valid untuk *XYZ International School*

3. Membantu pihak manajemen sebagai alat untuk mengevaluasi seberapa efektif kemampuan organisasi mereka dalam mengelola aset pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi

1.4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini, penulis memberi batasan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Peneliti memberikan Batasan penelitian pada proses sisi aplikasi dari *knowledge management* yang ada dalam kegiatan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) XYZ *International School*
2. Data yang diambil dalam distribusi kuesioner, peneliti membatasi pada staff pengajar (*teachers*).
3. Peneliti hanya berfokus pada model penelitian yang telah dipilih serta hipotesis yang telah dibuat