



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

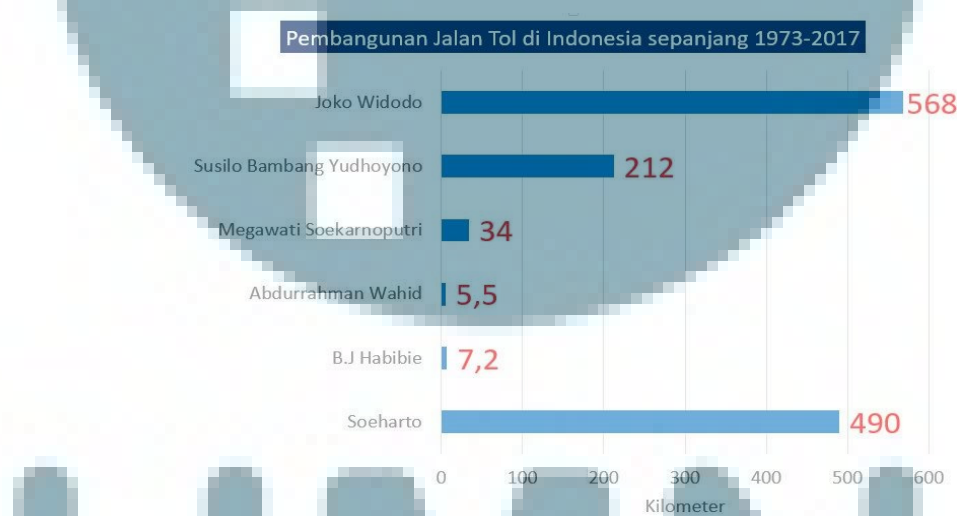
Pada saat ini, peningkatan anggaran untuk pembangunan infrastruktur sejalan dengan upaya pemerintah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih adil dan berkelanjutan. Sehingga kita semua mulai dapat merasakan hasil dari pembangunan infrastruktur yang direncanakan oleh pemerintah dari beberapa tahun sebelumnya (Septania, 2015).

Pada tahun 2017, Presiden Joko Widodo mengatakan bahwa pembangunan infrastruktur yang dilakukan selama ini semata-mata agar Indonesia dapat berdiri di atas kaki sendiri atau berdikari (Wiwoho, 2017). Selain itu juga pembangunan infrastruktur sangat penting untuk mengejar ketertinggalan (*gap*) pembangunan infrastruktur dengan negara-negara di kawasan Asia Tenggara. Sehingga, dengan demikian maka strategi pembangunan infrastruktur akan menjadi fondasi pembangunan Indonesia ke depan (Sembiring, 2017).

Berdasarkan artikel dari sindo news, ternyata yang menyebabkan Indonesia mengalami ketertinggalan dengan negara lain adalah karena adanya masalah pada pembebasan lahan yang mengakibatkan pemerintah sulit untuk melakukan pembangunan. Maka dari itu pemerintah saat ini menggunakan sistem konsorsium supaya kendala pembiayaan bisa teratasi. Sehingga pembayaran pembebasan lahan dan pembangunan jalan tol bisa dilakukan dengan cepat (Rosa, 2017). Saat ini keuangan negara Indonesia hanya mampu

mendanai pembangunan infrastruktur sebesar 30 persen. Sedangkan 70 persen sisanya berasal dari investor swasta seperti PT. Astratel Nusantara. Namun, aset tersebut tetap dimiliki oleh Negara (Makki, 2017).

Salah satu pembangunan infrastruktur yang ada di Indonesia adalah pembangunan jalan tol. Berdasarkan sumber dari artikel detik ternyata pembangunan jalan tol di Indonesia sudah ada sejak tahun 1973 dan mulai dioperasikan pada tanggal 9 Maret 1978. Dimana pada saat itu jalan tol yang pertama kali dibangun adalah jalan tol Jagorawi (Jakarta-Bogor-Ciawi) dengan panjang tol 46 km. Sejak saat itu, pembangunan jalan tol terus berlangsung sampai saat ini.



Gambar 1.1 Data Pembangunan Jalan Tol di Indonesia dari Tahun 1973 – 2017

Sumber : Simorangkir, 2017

Berdasarkan pada Gambar 1.1 pembangunan jalan tol di Indonesia pada masa pemerintahan Soeharto dilakukan sepanjang 490 kilometer akan

tetapi mengalami penurunan yang sangat *significant* pada masa pemerintahan B.J. Habibie dan Abdurrahman Wahid. Kemudian pada masa pemerintahan Megawati Soekarnoputri sampai masa pemerintahan Joko Widodo pembangunan jalan tol mengalami peningkatan yang sangat pesat. Dimana selama presiden Joko Widodo menjabat sebagai pemimpin Negara pembangunan jalan tol sudah dilakukan sepanjang 568 kilometer.

Agar pembangunan jalan tol yang ada di Indonesia dapat berjalan dengan baik dan lancar, maka diperlukan adanya Badan Usaha Jalan Tol (BUJT). Hal ini dikarenakan selama ini yang menjalankan proyek - proyek jalan tol yang dilakukan pemerintah dikerjakan oleh Badan Usaha Jalan Tol (BUJT). Sejak adanya BUJT yang melaksanakan pengadaan dana talangan sesuai dengan Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU) menjadi penyelamat untuk setiap proyek – proyek strategis pemerintah yang telah dijamin dana talangan tanahnya melalui Badan Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) (Simorangkir, 2017), salah satu perusahaan yang merupakan BUJT adalah PT. XYZ.

PT. XYZ adalah perusahaan yang berdiri pada tanggal 4 Oktober 1989 dan mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 1 April 1990. Perusahaan ini mengoperasikan ruas jalan tol Tangerang-Merak sepanjang 72,45 km yang menghubungkan Tangerang Barat sampai Merak, ujung barat Pulau Jawa. Jalan tol ini melalui 3 wilayah yaitu Tangerang, Serang, dan Cilegon.

Kegiatan PT. XYZ adalah sebagai pelaksana pembangunan, pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol Tangerang - Merak. Sebagai salah

satu BUJT PT. XYZ sangat mementingkan kenyamanan, keamanan dan keselamatan setiap para pengguna jalan tol supaya tidak terjadi hal – hal yang tidak di inginkan seperti kecelakaan. Pembangunan jalan tol Tangerang – Merak dilakukan secara bertahap dengan cara skema *Build, Operate* dan *Transfer* (BOT) yang dimulai pada tahun 1992 sampai dengan tahun 1996.

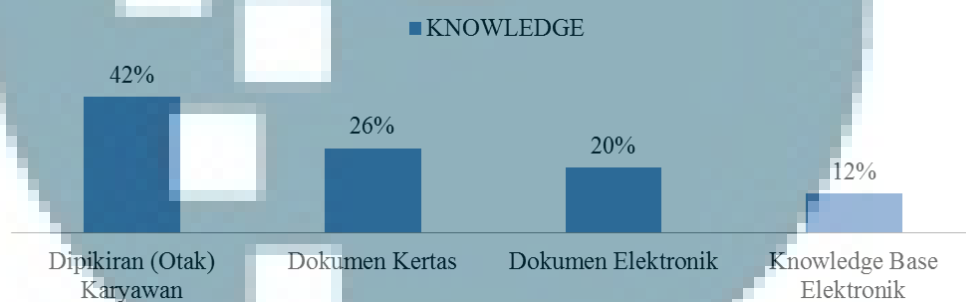
Agar para pengguna jalan merasakan kenyamanan, keamanan dan keselamatan selama mereka berkendara PT. XYZ memberikan beberapa layanan seperti menggunakan tali yang terbuat dari baja atau *wirerope* untuk mengurangi resiko kecelakaan, jika ada kendaraan yang mogok atau rusak akan mendapatkan pelayanan dari petugas derek, memberikan info layanan yang diberikan dengan menggunakan Sistem Informasi & Monitoring Operasional Tol (SIMOT) merupakan bagian penting dalam penyampaian informasi dan kegiatan lain yang berhubungan dengan operasional jalan tol.

Agar para pengguna jalan bisa merasakan pelayanan tersebut dibutuhkan dukungan karyawan yang berkompeten di bidangnya, maka dari itu diperlukannya divisi *Human Resources Departement* oleh PT. XYZ untuk bertugas mengelola setiap karyawan supaya dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk setiap para pengguna jalan tol.

Tanpa adanya manusia yang menjadi penggerak di dalamnya tidak akan ada perusahaan yang dapat tumbuh dan berkembang (Knoco Indonesia, 2013). Karena setiap manusia akan berperan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Belajar dalam era *digital* seperti sekarang ini sangatlah berbeda dengan belajar di masa lalu. Saat ini kita dituntut untuk belajar sendiri

maupun bersama dengan cepat, mudah dan gembira, tanpa memandang waktu dan tempat. Hal ini mendorong berkembangnya konsep *learning organization* yang menyatukan antara proses belajar dan bekerja (Satoto, 2016).

Saat ini *knowledge* telah menjadi aset bagi perusahaan hal ini di karenakan telah terjadi pergeseran nilai yang lebih mengandalkan kekuatan ekonomi, produksi terhadap kemampuan intelektual dan pelayanan dibandingkan dengan aset berwujud seperti lahan, pabrik, atau peralatan (Northa Idaman, 2015).



Gambar 1.2 Persentase Knowledge yang Tersimpan dan Terstruktur Dalam Pikiran atau Otak Karyawan

Sumber : Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan, 2016

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Delphi Group tahun 2016 menunjukkan bahwa ternyata *knowledge* dalam sebuah organisasi sebesar 42 % tersimpan dan terstruktur di dalam pikiran atau otak karyawan, 26 % dalam bentuk dokumen kertas, 20 % dalam bentuk dokumen elektronik dan 12 % berupa *knowledge base* elektronik. Berdasarkan hasil riset tersebut, 42 %

knowledge yang masih berada di pikiran atau otak masing-masing individu organisasi perlu mendapatkan ruang atau sarana yang baik sehingga dapat disampaikan atau dikomunikasikan kepada orang lain hal ini menyebabkan para pakar manajemen mencari pendekatan untuk mengelola *knowledge* yang sekarang dikenal dengan *knowledge management* (Satoto, 2016).

Saat ini *knowledge management* dipandang sangat penting, karena implementasinya dapat memberikan manfaat dalam bidang operasi, pelayanan dan dapat meningkatkan kompetensi seseorang. Studi semakin menunjukkan bahwa *knowledge management* (KM) semakin diminati oleh perusahaan-perusahaan besar. Sebagai sebuah studi untuk memberdayakan ilmu pengetahuan di lingkungan organisasi, Indonesia MAKE *Study Award* menjadi sebuah barometer KM yang berstandar internasional (Binus University, 2017). Indonesia MAKE *Study Award* merupakan sebuah studi tentang perusahaan berbasis *knowledge* yang paling dikagumi di Indonesia yang diselenggarakan oleh Dunamis *Organization Services* sejak tahun 2005.

UMMN

Table 1.1 Pemenang Indonesia MAKE Study Award tahun 2014 – 2016

Pemenang Indonesia MAKE Study Award tahun 2014 – 2016		
2014	2015	2016
PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk	PT Bank Central Asia Tbk	PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	PT Pembangunan Jawa Bali
PT Astra Honda Motor	PT Astra Honda Motor	FIF Group
Binus University	Binus University	Binus University
PT Pertamina (Persero)	PT Pertamina (Persero)	Petrokimia Gresik
PT Rekayasa Industri	PT Rekayasa Industri	PT Rekayasa Industri
PT Telekomunikasi Indonesia Tbk	PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom)	PT Tigaraksa Satria Tbk
PT Tigaraksa Satria Tbk	PT Tower Bersama Infrastructure Tbk	PT Tower Bersama Infrastructure Tbk
PT United Tractors Tbk	PT United Tractors Tbk	PT United Tractors Tbk

Sumber : Dunamis (2014-2016)

Berdasarkan pada table 1.1 tentang pemenang indonesia MAKE study award tahun 2014 – 2016 dapat dilihat bahwa ada 3 perusahaan yang menjadi pemenang indonesia MAKE study award selama 3 tahun berturut – turut, hal ini karena perusahaan tersebut memiliki organisasi berbasis pengetahuan paling dikagumi di Indonesia dimana perusahaan tersebut menerapkan

knowledge management yang baik dan patut untuk di ikuti oleh perusahaan lain yang ada di Indonesia salah satunya adalah PT. XYZ.

Tujuan diadakannya Indonesia MAKE Study, agar perusahaan yang ada di Indonesia dapat membandingkan seberapa sukses strategi *knowledge* yang mereka miliki bila dibandingkan dengan pesaing atau perusahaan terkemuka di dunia yang berbasis pada *knowledge* dan mendorong pemimpin dalam menciptakan modal intelektual dan kekayaan melalui transformasi individu / *knowledge* perusahaan menjadi produk kelas dunia / jasa / solusi (Dunamis, 2017).

Dengan melakukan *knowledge sharing* yang menjadi salah satu metode dalam *knowledge management* agar setiap anggota kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan memiliki kesempatan yang baik untuk berbagi ilmu pengetahuan teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Sehingga *Knowledge sharing* di kalangan karyawan menjadi amat penting dalam meningkatkan kemampuan manusia untuk berpikir secara logika yang akan menghasilkan suatu bentuk inovasi (Amriani, 2014).

Selain melakukan *knowledge sharing* perusahaan juga harus melakukan inovasi untuk mengasah *knowledge* yang dimiliki seorang karyawan dengan melakukan *knowledge creation* dengan begitu setiap karyawan bisa berkembang dan semakin terdevelop dengan baik. Suatu penemuan baru tidak akan mungkin dapat diciptakan tanpa adanya *knowledge creation*. Dalam hal ini, *knowledge management* berperan untuk dapat

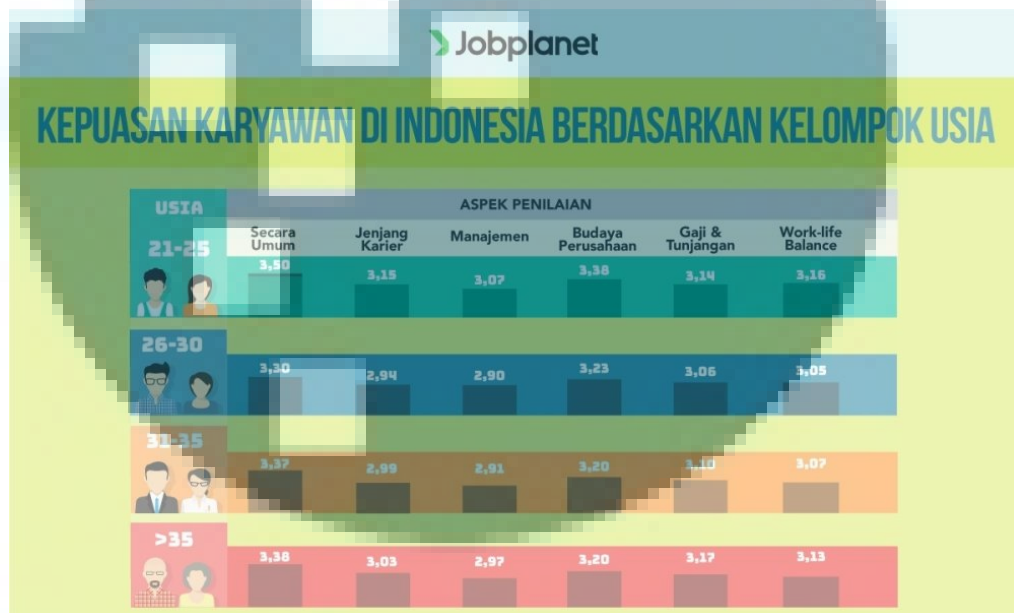
mendukung dan mempercepat proses inovasi dalam suatu organisasi (Pdma Indonesia, 2015). *Knowledge creation* dalam organisasi merupakan proses yang terus menerus dimana proses tersebut tidak dapat terhenti pada saat pola dasar terbentuk, akan tetapi berlanjut dengan pembentukan konsep-konsep baru (Northa Idaman, 2015).

Dengan terciptanya sebuah inovasi atau konsep – konsep baru dari setiap karyawan maka perusahaan perlu meluangkan waktu dan meningkatkan kemampuan untuk melakukan *knowledge codification* dengan cara membuat rangkaian kejadian tersebut dalam bentuk media seperti buku, kasus bisnis, dan video agar bisa memotivasi karyawan dan eksekutifnya (Sasanti, 2016). Dalam melakukan *knowledge codification* tidak hanya membahas tentang pekerjaan, tetapi juga bisa kejadian yang berujung pada kegagalan agar menjadi pembelajaran bersama untuk setiap karyawan. *Knowledge* yang sudah tekodifikasi perlu di pertahankan oleh perusahaan supaya *knowledge* tersebut tidak hilang dari perusahaan, maka dari itu perlu dilakukannya *knowledge retention* untuk setiap perusahaan.

Berdasarkan sumber dari Knoco Indonesia, tercatat 17 % karyawan akan pensiun dan beresiko hilangnya *knowledge* perusahaan. Sebagai solusinya, melakukan *knowledge retention program* dengan mendokumentasikan pengalaman karyawan senior dan meningkatkan peran *Community of Practice*(CoP) (Knoco Indonesia, 2015). Dengan adanya *knowledge retention*, keterampilan dan teknik yang diperoleh karyawan

selama bertahun-tahun dapat disalurkan ke rekan kerja atau bawahannya (Hashmicro, 2017).

Dapat terlihat bahwa dengan diterapkan *knowledge sharing*, *knowledge creation*, *knowledge codification* dan *knowledge retention* ternyata berdasarkan sumber dari artikel Riau pos (2017) jika seorang karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian yang lebih baik, maka karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya tidak mungkin berhenti dari pekerjaannya.



Gambar 1.3 Persentase Kepuasan Karyawan di Indonesia Berdasarkan Kelompok Usia

Sumber : Jobplanet, 2016

Berdasarkan pada Gambar 1.3 tentang kepuasan karyawan di Indonesia berdasarkan kelompok usia ternyata karyawan *fresh graduate* dan karyawan senior dengan rentang umur 21-25 tahun merasa paling puas dengan pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan umur 26-35 tahun memiliki

tingkat kepuasan paling rendah dan untuk karyawan diatas umur 35 tahun merasakan tingkat kepuasan paling tinggi terhadap gaji dan tunjangan.

Dengan terciptanya *job satisfaction* yang positif terhadap pekerjaan mereka, dengan begitu akan tercapainya kinerja karyawan tersebut. Sehingga *job satisfaction* dapat mengurangi *turnover*, dan mendorong setiap karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Supaya karyawan bisa bekerja lebih baik lagi maka dari itu di perlukannya *knowledge management* supaya setiap karyawan bisa meningkatkan *knowledge* yang dimiliki agar setiap karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Hal tersebut juga secara jelas menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki dampak yang serius dan luas terhadap seorang karyawan. Bahkan, penelitian pada umumnya setuju bahwa *job satisfaction* berdampak positif pada kepuasan konsumen (Riau Pos, 2017). Jadi karyawan memiliki *knowledge* dan keahlian yang lebih baik untuk melayani konsumen, maka karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya tidak mungkin berhenti dari pekerjaannya.

Maka dari itu *knowledge management* harus dilakukan agar setiap perusahaan dan anggota organisasi yang berada di dalamnya dapat belajar dan menciptakan kultur budaya berbasis *knowledge*. *Knowledge management* adalah sebuah proses yang mencakup kemampuan organisasi untuk menangkap dan membuat informasi dan *knowledge* yang tersedia atau dapat diakses yang berada di dalam karyawan individual, sehingga dapat

dimanfaatkan oleh anggota organisasi lain segera atau di masa depan untuk memecahkan kompleksitas *knowledge* (Acharya & Mishra, 2016).

Untuk pertama kali *knowledge management* di implementasikan oleh PT. XYZ sejak tahun 2013, di mulai dengan melakukan aktivitas bedah buku sebagai tugas untuk karyawan *management trainee* di PT.XYZ, kemudian pada aktivitas bedah buku ini juga di terapkan kepada karyawan lainnya. Supaya setiap karyawan ingin melakukan *knowledge sharing* terhadap buku yang akan di bedah, maka perusahaan melakukan stimulus dengan memberikan *reward* kepada karyawan yang ingin melakukan *knowledge sharing* di PT.XYZ.

Menurut PT. XYZ *knowledge management* di anggap sangat penting untuk melalukan *sustainability*, dimana perusahaan harus bisa mengelola *knowledge* yang ada di dalam perusahaan. Selain itu *tacit knowledge* yang ada harus bisa di dokumentasikan supaya *knowledge* tersebut tidak hilang dari perusahaan jika karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Mengenai strategi perusahaan untuk menjadi *Center of Excellent* perusahaan harus bisa menjadi “bank” *knowledge*, sehingga perusahaan tol lain yang ada di grup lain dari PT. XYZ bisa memanfaatkan *knowledge* tersebut untuk terus mengembangkan diri.

PT. XYZ menerapkan *knowledge management* karena terkait dengan *value* dari perusahaan yang selalu berusaha melakukan yang terbaik seperti bermanfaat bagi bangsa dan negara. Supaya selalu bisa menjadi perusahaan yang terbaik, maka dibutuhkannya fondasi yang kuat agar karyawan ingin

terus belajar dan terkait juga dengan strategi perusahaan untuk menjadi *Center of Excellent* sehingga budaya untuk mengumpulkan informasi dan *knowledge sharing* harus diperkuat.

Dalam melakukan *knowledge sharing* diperlukan kemauan untuk berkolaborasi dengan orang lain di dalam suatu organisasi karena setiap indisposisi untuk *knowledge sharing* dapat mengakibatkan tidak akurat, tidak lengkap, tidak tepat waktu, dan dalam kasus-kasus ekstrim, informasi palsu dibagikan (Casimir, Lee, & Loon, 2012). *Knowledge sharing* adalah bentuk perilaku kewarganegaraan, menjadi tindakan sukarela yang membantu memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Selain itu *knowledge sharing* juga merupakan kunci untuk mengelola *tacit knowledge*. Oleh karena itu, organisasi juga harus mendorong komunikasi tatap muka yang terus-menerus dan penciptaan pengalaman belajar bersama serta membangun budaya berbagi pengetahuan (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016).

Berdasarkan hasil dari *in-depth interview* dengan karyawan PT. XYZ, empat dari tujuh narasumber yang telah peneliti wawancara mereka mengatakan bahwa pada saat melakukan komunikasi untuk melakukan *knowledge sharing* dengan rekan kerja di departemen mereka, karyawan merasa tidak memberikan manfaat untuk membantu pekerjaannya. Hal ini karena dalam melakukan *knowledge sharing* masih dilakukan dengan cara *face to face*, dimana PT. XYZ tidak menggunakan *e-learning* yang dapat di *access* secara *online* untuk memudahkan dalam *knowledge sharing* dan

karyawan juga memiliki kendala dalam hal jarak antara kantor *head office* dan kantor operasional yang jauh sehingga untuk mengikuti sesi *knowledge sharing* di salah satu kantor karyawan merasa kesulitan untuk mengikuti acara tersebut serta banyaknya pekerjaan yang tidak bisa di tinggalkan oleh karyawan supaya bisa mengikuti sesi *knowledge sharing*.

Selain itu juga masih banyak karyawan yang tidak terbuka satu sama lain, dimana dalam satu divisi bisa terbagi dalam beberapa kelompok, jadi setiap karyawan hanya terbuka dengan kelompok kerja yang dekat saja tidak dengan kelompok kerja yang lainnya walaupun objek pekerjaan mereka sama. Dan lima dari tujuh narasumber menyatakan bahwa untuk melakukan *knowledge sharing* tidak dilakukan secara interaktif dan bertukar gagasan secara luas di seluruh organisasi, padahal dengan melakukan *knowledge sharing* interaktif dan bertukar gagasan secara luas di seluruh organisasi memungkinkan yang lainnya bisa membantu kelompok kerja yang lainnya untuk menangani masalah yang muncul.

Dari perspektif pembelajaran, *knowledge sharing* tidak hanya sebagai proses di mana pengetahuan ditransfer antar individu, tetapi juga sebagai proses pembelajaran di mana seorang individu menggunakan *knowledge* yang diperoleh untuk mengembangkan *knowledge* tertentu, yang memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuannya dan mengambil tindakan yang efektif (Wang & Wei, 2011). Maka dari itu dengan diterapkannya *knowledge sharing* yang efektif dapat membantu sebuah organisasi dalam

melaksanakan *knowledge creation* agar *knowledge* yang dimiliki dapat terus berkembang.

Knowledge creation mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan gagasan, solusi baru dan bermanfaat untuk berbagai aspek kegiatan organisasi, dari produk dan proses teknologi hingga praktik manajerial (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). *Knowledge creation* adalah proses imajinasi yang berantakan serta penemuan dan belajar dari kesalahan yang tertanam dalam hubungan antar manusia (Jakubik, 2008).

Berdasarkan dari hasil *in-depth interview*, ternyata lima dari tujuh narasumber yang telah peneliti wawancara mereka mengatakan bahwa dalam melakukan *knowledge creation* karyawan tidak mendapatkan fasilitas dari *Manager* supaya *staff* dan *Head Division* bisa bertukar informasi dalam menciptakan sebuah inovasi. Padahal dengan adanya fasilitas yang diberikan *manager* bisa membantu *staff* untuk mengembangkan ide kreatif mereka karena informasi atau *knowledge* yang mereka dapatkan tidak hanya dari *manager* tetapi juga bisa di dapatkan dari *head division* dengan begitu dalam menjalankan *knowledge creation* sebuah inovasi yang bagus akan tercipta.

Selain itu karyawan juga tidak di *support* oleh perusahaan untuk mencari informasi dari luar organisasi agar karyawan bisa mendapatkan sebuah *knowledge* yang dapat membantu untuk menciptakan sebuah kreasi atau inovasi dalam pekerjaan mereka sehari - hari. Jika karyawan ingin mendapatkan informasi untuk menciptakan sebuah inovasi, setiap karyawan

harus memiliki inisiatif sendiri untuk mencari tahu dan mendapatkan informasi tersebut.

Untuk melakukan *knowledge creation* dengan cara menciptakan sebuah inovasi PT. XYZ tidak mengembangkan metode baru untuk berbagi *knowledge* seperti *blog* atau forum diskusi supaya setiap karyawan bisa membagikan informasi tentang *knowledge* yang mereka miliki untuk di *Share* kepada seluruh karyawan. Padahal dengan adanya sebuah *Blog* atau Forum diskusi secara tidak langsung dapat mengembangkan *knowledge* masing – masing karyawan yang mengikuti forum diskusi dan ingin membaca *Blog* yang sudah disediakan.

Organisasi-organisasi menciptakan pengetahuan yang mengatur pengembangan pengetahuan potensial dan *self-transcending* untuk menumbuhkan wawasan baru yang radikal serta untuk mempromosikan inovasi dan pengembangan ide di semua tingkat organisasi (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Agar setiap tingkat organisasi dapat terus mengembangkan sebuah ide perlu dilakukannya *knowledge codification* supaya ide yang sudah ada dapat terkelola dengan baik.

Hal ini didasarkan pada ketersediaan alat teknologi, platform dan sistem komunikasi dan informasi komunikasi yang sesuai, bersama dengan keterampilan karyawan terkait dan motivasi untuk menggunakannya dalam rangka untuk membuat pengetahuan karyawan eksplisit dan untuk mengkodifikasikan dan menyimpannya untuk digunakan dalam sistem dan dokumen perusahaan (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016)). *knowledge*

codification terdiri dari kegiatan yang diperlukan untuk mengkodekan pengetahuan tacit ke dalam bentuk eksplisit, untuk menyimpan pengetahuan yang terdokumentasi, dan untuk memberikan pengetahuan terdokumentasi terkini kepada orang lain di dalam organisasi (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016).

Berdasarkan dari hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan, ternyata empat dari tujuh narasumber mengatakan bahwa mereka merasa kesulitan dalam menemukan dokumen dan *file* yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka, hal ini karena dokumen dan *file* yang ada di PT.XYZ tidak tersusun dengan rapih dan karyawan harus bertanya kepada karyawan lain yang memiliki dokumen dan *file* tersebut. Selain itu empat dari tujuh karyawan mengatakan bahwa mereka merasa kesulitan untuk bisa mengakses dokumen terdahulu, karena karyawan membutuhkan waktu yang lama supaya karyawan bisa menemukan dokumen yang mereka butuhkan. Sehingga ketika ada masalah yang muncul karyawan merasa kesulitan untuk mendapatkan dokumen untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Dengan dilakukannya *knowledge codification* dapat membantu karyawan untuk menemukan informasi dan informan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugas mereka dengan tepat waktu dan efektif (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Dimana secara langsung *knowledge codification* menjadi salah satu cara untuk organisasi dapat melakukan *knowledge retention* agar *knowledge* yang ada di dalam organisasi tidak akan hilang.

Knowledge retention harus diintegrasikan ke dalam cara bagaimana perpustakaan beroperasi dan harus dimulai dengan baik sebelum seorang karyawan yang berkompeten pergi. Meskipun dianggap penting untuk keberhasilan organisasi jangka panjang, beberapa organisasi memiliki strategi retensi pengetahuan formal (Agarwal & Islam, 2015). *Knowledge retention* mengacu pada kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan tingkat *turnover* karyawan dan terkait hilangnya *expert knowledge* (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016).

Menurut hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan, lima dari tujuh narasumber mengatakan bahwa dalam hal *knowledge retention* PT. XYZ tidak memberikan dorongan dengan cara memberikan himbauan kepada karyawan yang akan pensiun atau *resign* untuk mentransfer dan menyebarkan *knowledge*, supaya *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan tersebut tidak hilang dari perusahaan. Tapi sayangnya PT. XYZ melakukan *knowledge retention* dengan menyuruh karyawan tersebut untuk memberikan data atau informasi mengenai pekerjaan mereka kepada atasannya bukan dengan cara membagikannya kepada karyawan yang lainnya (*handover*) atau dengan cara mengajarkan kepada karyawan baru yang akan menggantikan posisinya.

Selain itu ketika ada posisi manajerial yang akan kosong tidak langsung di isi oleh karyawan yang baru melainkan di biarkan kosong begitu saja. Empat dari tujuh narasumber juga mengatakan bahwa PT. XYZ tidak memberikan dorongan kepada karyawan untuk berbagi informasi dengan sesama rekan kerjanya. jadi walaupun satu divisi setiap karyawan bisa tidak

mendapatkan informasi atau *knowledge* untuk mengembangkan *knowledge* yang dia miliki. Padahal dengan perusahaan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berbagi informasi secara tidak langsung dapat menambah *knowledge* setiap karyawan.

Di era pengetahuan saat ini, proses *knowledge management* merupakan ciri kontekstual seperti lingkungan kerja yang dapat memperkaya pekerjaan dan meningkatkan *job satisfaction* (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Manajemen yang serius tentang *job satisfaction* para pekerja juga dapat mengambil langkah-langkah lain yang disengaja untuk menciptakan lingkungan kerja yang menstimulasi. Ada berbagai "aspek" atau "dimensi" yang dianggap penting untuk *job satisfaction* (Lo & Ramayah, 2011). *Job satisfaction* adalah sebagai perasaan emosional positif, hasil evaluasi seseorang terhadap pengalaman pekerjaannya dengan cara membandingkan antara apa yang dia harapkan dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya dia dapatkan dari pekerjaannya (Lo & Ramayah, 2011).

Berdasarkan pada hasil *in-depth interview* dengan tujuh narasumber, lima dari tujuh narasumber mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini dikarenakan beberapa faktor seperti pembagian pekerjaan yang tidak disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, atasan yang moody-an, susah untuk mendapatkan *training*, *workshop* atau seminar dari luar perusahaan.

Lalu empat dari tujuh narasumber menyatakan bahwa mereka tidak akan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. hal ini karena semakin

lama karyawan bekerja di dalam perusahaan mereka merasa tidak dikembangkan dengan baik. Dimana perusahaan saat ini tidak menyediakan berbagai sumber *knowledge* untuk para karyawan memiliki kompetensi yang mumpuni. Selain itu empat dari tujuh narasumber menyatakan bahwa saat ini ruang untuk mereka bisa mengembangkan atau melakukan *improvement* terhadap *knowledge* yang dimiliki dalam pekerjaan mereka belum tersalurkan dengan baik. Hal ini karena tidak semua karyawan yang ada di perusahaan bisa mendapatkan kesempatan untuk mengikuti acara yang diadakan perusahaan. Karyawan yang bisa mengikuti acara tersebut hanya karyawan yang dianggap oleh perusahaan sebagai karyawan yang berkompeten saja.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini karena penulis ingin mengetahui, dengan di terapkannya *knowledge management* dalam perusahaan PT. XYZ apakah dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Karena selama ini yang menjadi *job satisfaction* karyawan dilihat dari jenjang karir, manajemen, budaya perusahaan, gaji, tunjangan, dan *work-life balance*.

Maka dari itu peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh *Knowledge Sharing, Knowledge Creation, Knowledge Codification* dan *Knowledge Retention* Terhadap *Job Satisfaction* Telaah Pada Karyawan PT. XYZ”**.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, peneliti merumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara *knowledge sharing* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ ?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *knowledge creation* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ ?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara *knowledge codification* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ ?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara *knowledge retention* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diuraikan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge sharing* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge creation* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge codification* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ.
4. Untuk mengetahui bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge retention* dan *job satisfaction* pada PT. XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau pengetahuan baru kepada setiap pembaca tentang *knowledge sharing*, *knowledge creation*, *knowledge retention* terhadap *job satisfaction* telaah pada karyawan PT. XYZ.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi kepada perusahaan atau praktisi mengenai apakah *knowledge sharing*, *knowledge creation* dan *knowledge retention* dapat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan kepada PT. XYZ. Selain itu penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk perusahaan agar dapat lebih memperhatikan dan meningkatkan *knowledge management* supaya karyawan merasa tingkat *job satisfaction* mereka semakin tinggi. *Job satisfaction* yang karyawan dapatkan tidak hanya dari jenjang karier, manajemen perusahaan, gaji & tunjangan, budaya perusahaan, dan *work-life balance* melainkan juga *knowledge* yang didapatkan oleh karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

1. Peneliti akan melakukan penelitian terhadap karyawan PT. XYZ.

Peneliti memilih karyawan PT. XYZ, karena peneliti melihat adanya fenomena di PT. XYZ pada saat peneliti melakukan proses magang selama 4 bulan.

2. Responden penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ yang merupakan karyawan tetap di PT. XYZ. Peneliti memilih karyawan tetap, agar data yang di dapatkan oleh peneliti akurat dan sesuai dengan fenomena yang ada di perusahaan.
3. Responden penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ yang minimal sudah 1 tahun bekerja. Peneliti memilih karyawan yang sudah bekerja minimal satu tahun, karena selama satu tahun tersebut karyawan sudah mendapatkan kesempatan untuk mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan seperti *training*, *seminar*, *workshop* dan *benchmarking*.
4. Responden penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ yang sudah pernah mengikuti salah satu kegiatan seperti *training*, *seminar*, *workshop* dan *benchmarking*. Peneliti memilih karyawan yang pernah mengikuti salah satu kegiatan dari perusahaan, karena dengan pernah mengikuti salah satu kegiatan tersebut berarti secara tidak langsung karyawan mendapatkan pengetahuan baru dan semakin meningkatkan kompetensi yang mereka miliki.
5. Responden penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ yang memiliki jabatan sebagai staff. Peneliti memilih karyawan yang memiliki jabatan sebagai staff, karena peneliti mengikuti jurnal utama yang peneliti pilih untuk penelitian ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dibagi menjadi 5 bab yang diharapkan dapat menjadi pedoman penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini penulis akan membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika dalam penulisan penelitian.

BAB II : Landasan Teori

Dalam bab ini penulis akan membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang menjadi landasan teori utama penulis dalam melakukan penelitian. Teori yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain adalah *knowledge sharing*, *knowledge creation*, *knowledge retention*, *job satisfaction* dan teori – teori dasar lain yang mendukung penelitian ini.

BAB III : Metodologi Penelitian

Dalam bab ini akan berisi penjelasan mengenai kerangka penelitian yang akan menjadi metode dalam melakukan penelitian. Kerangka penelitian yang dimaksudkan, yaitu : metode penelitian, pengumpulan data yang akan digunakan dan metode dalam pemilihan sample yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini penulis akan membahas mengenai hasil dari penelitian dan akan dianalisis mengenai dampak *knowledge sharing* terhadap *job*

satisfaction, knowledge creation terhadap job satisfaction dan knowledge retention terhadap job satisfaction sehingga penulis akan mendapat hasil dari pengujian tersebut.

BAB V : Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini penulis akan memberikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan juga memberikan beberapa saran yang diharapkan bisa menjadi masukan kepada perusahaan dan penelitian berikutnya supaya bisa menjadi lebih baik lagi.

UMMN