

BAB 1

PENDAHULUAN

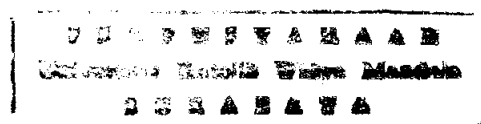
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dinamika dunia bisnis dan kreativitas para pelakunya telah mendorong peningkatan kompetisi pasar sehingga suatu *comparative advantage* yang hanya menitik beratkan pada skala ekonomi produksi yang *low cost* tidak cukup untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan pada saat ini. Dibutuhkan suatu kemampuan yang selangkah lebih maju dari situasi yang ada ataupun dalam kompetisi yang potensial dengan suatu *competitive advantage*. Dimana pelaku bisnis harus berusaha untuk mengungguli kompetitornya dengan berbagai macam cara yang efektif, baik melalui efisiensi operasional untuk mencapai *cost* yang minimum dengan mempertahankan kualitas serta selalu berinovasi untuk memenuhi bahkan mencari peluang di pasar dan berusaha mencuri *start* dibanding kompetitornya. Kenyataan ini menyadarkan pelaku bisnis bahwa *knowledge* merupakan bagian yang penting dalam perusahaan karena dengan *knowledge* yang merupakan bagian dari *resources*, manajemen dapat melakukan penghematan biaya, meningkatkan kapasitas perusahaan, melakukan peningkatan pelayanan kepada *customer* serta dapat menurunkan *cycle time* (Pricewaterhouse Coopers, 1999:b8, Pricewater Coopers 1999c:11-12).

Dengan *knowledge*, perusahaan dapat bereksplorasi untuk mendapatkan peluang bahkan berimajinasi untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik serta menangkap peluang di masa yang akan datang dengan tidak terbatas. *Knowledge* dalam *resources based view* (RBV) dipahami sebagai *asset* perusahaan yang



intangible seperti yang dikatakan oleh McGee & Thomas (2007) "*The RBV framing knowledge as assets provide a theory of protection and sustainability.*"

Suatu perusahaan yang menerapkan *knowledge management* dengan baik akan sangat berpotensi menciptakan suatu nilai signifikan dalam perusahaannya yang berguna untuk mempertahankan dan meningkatkan *competitive advantage* dalam perusahaan tersebut.

Secara konvensional, *knowledge* dikelompokkan menjadi 2 bagian besar, yaitu: *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Akan tetapi untuk mempermudah pengukuran aplikasi *knowledge management* pada perusahaan maka akan menggunakan pengelompokan *knowledge* menurut Blackler (1995), yaitu bahwa "*There are five different types of knowledge: embrained, embodied, embedded, encultured and encoded.*" Secara singkat, *embrained* berhubungan dengan *skill*, konseptual dan kemampuan kognitif, *embodied* berhubungan dengan *know-how*, *encultured* berhubungan dengan *knowledge sharing*, *embedded* berhubungan dengan rutinitas sistem dan *encoded* berhubungan dengan *sign* dan *symbols*.

Menurut Drucker (1993) seharusnya perkembangan *knowledge* terjadi pada negara-negara berkembang dan negara-negara yang sedang berkembang "*...knowledge evolution in companies within developed and developing countries.*" Akan tetapi kenyataan dikemukakan oleh Tong & Mitra (2009) yaitu pada negara-negara yang sedang berkembang dengan pertumbuhan ekonomi yang cepat seperti di *China*, belum terlalu menggunakan *knowledge* secara efektif, masih cenderung terbatas pada aspek yang fundamental saja. Belum banyak perusahaan yang mengerti dan menyadari tentang *knowledge management* secara efektif dan implikasinya terhadap strategi *competitive*. Hal ini juga terjadi pada

Fusite company yang merupakan salah satu *client audit*, berkedudukan di *China* yang dikategorikan pada negara yang sekarang sedang berkembang pesat, akan tetapi dalam operasional kesehariannya, *knowledge management* tidak terlalu berfungsi, beberapa kelompok *knowledge* belum digunakan secara optimal. Sebagai perusahaan yang bergerak pada pasar *middle-high class*, maka produksi yang *low cost* saja tanpa penekanan pada aspek kualitas serta kreativitas menjadi tidak cukup, hal ini merupakan kebutuhan pada suatu *competitive advantage*.

Benar sekali pada kenyataan pelaksanaannya terdapat beberapa hambatan. Salah satu jenis hambatan dalam *knowledge management* secara efektif adalah *culture* di *China*, yaitu "*Guanxi*" (a network relationship) dan "*Trust*". Hal ini telah dibuktikan oleh Tong & Mitra (2009) dalam jurnalnya "*Chinese cultural influences on knowledge management practice*." Dalam penelitiannya pada perusahaan manufaktur *mobile phone tailor made, wireless terminal product* di *China* untuk pasar lokal dan internasional, efek *culture* untuk mengaplikasi *knowledge management* dapat dieliminasi dengan *social network, work process breakdown* secara explicit ditunjang dengan suatu *standar policy* yang jelas, sehingga akan sangat mungkin penerapan strategi *knowledge management* dilakukan secara efektif pada perusahaan manufaktur di *China*.

Untuk *Fusite company* yang bergerak di bidang manufaktur sofa, unsur *culture* lokalnya masih sangat melekat, akan tetapi beberapa kepala departemen adalah *foreigner* serta banyak *young generation* dan bisnis mereka bergerak untuk pasar lokal dan internasional, sehingga diharapkan penerapan strategi *knowledge management* dapat secara efektif pada tingkat strategis dan operasional perusahaan untuk mencapai suatu *competitive advantage*.

1.2. Perumusan Masalah

Kompetisi pasar merupakan tantangan berat bagi semua perusahaan pada saat ini, sehingga suatu perusahaan harus mempunyai suatu *competitive advantage* dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup. *Knowledge management* dalam *resources based view* (RBV) yang dipahami sebagai *asset* perusahaan yang *intangible* seperti yang dikatakan oleh McGee & Thomas (2007) “*The RBV framing knowledge as assets provide a theory of protection and sustainability.*” akan sangat berpotensi menciptakan suatu nilai signifikan dalam perusahaannya yang berguna untuk mempertahankan dan meningkatkan *competitive advantage* dalam perusahaan tersebut. Secara umum kompetisi merupakan penyebab dominan perlunya penerapan *knowledge management* (Mason & Pauleen, 2003).

Maka timbul pertanyaan tentang bagaimana menerapkan strategi *knowledge management* pada *Fusite company* baik pada tingkat strategis ataupun operasional untuk mencapai suatu *competitive advantage*?

Penelitian akan dilakukan di *Fusite company Shenzhen-China* pada informan dalam *focus group*. Terdapat 2 variabel pada penelitian ini, yaitu strategi *knowledge management* dan *competitive advantage*.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian tentang penerapan *knowledge management* untuk mencapai suatu *competitive advantage* adalah untuk:

1. Menganalisis sumber daya internal perusahaan khususnya *knowledge* sebagai *intangible asset* serta memperhatikan pengaruh lingkungan eksternal dalam merencanakan *knowledge management* yang efektif dan selaras dengan strategi *corporate* secara umum.

2. Melakukan penilaian efektifitas terhadap *knowledge* yang sudah ada, serta melakukan perbaikan dan mengefektifkan *knowledge* pada aplikasi yang kurang optimal.
3. Mengatasi hambatan dalam penerapan *knowledge management* pada *Fusite company* dengan ide dari penelitian Tong & Mitra (2009).
4. Menerapkan *knowledge management* sebagai suatu strategi dalam kompetisi untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan suatu *competitive advantage*.

1.4. Manfaat Penelitian

Knowledge management adalah suatu hal yang pada akhir-akhir ini, mendapatkan perhatian penting dari para ahli ataupun praktisi karena mempunyai nilai-nilai penting dalam suatu *competitive advantage*, misalnya:

1. Dapat menciptakan kolaborasi internal yang baik, katalisator langkah dan pengambilan keputusan untuk memaksimalkan peluang yang bisa diraih.
2. Dengan *knowledge management* yang baik, *knowledge sharing* (*knowledge transfer*) yang baik, dapat dikapitalisasi sebagai proses *learning* yang bisa diterapkan pada konteks yang berbeda.
3. Dengan menggabungkan analisis secara internal dan lingkungan eksternal menjadi suatu *knowledge*, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi segala hal yang berhubungan dengan bisnis dan lingkungan eksternal dan dapat diambil langkah yang tepat.
4. Dapat meningkatkan efisiensi kerja dengan peningkatan produktivitas. Hal ini merupakan salah satu bagian yang penting untuk memenangkan

kompetisi pasar dan mencapai ataupun meningkatkan *competitive advantage*.

Disamping itu perlu disadari bahwa pengaplikasian *knowledge management* bukan hal yang mudah, dalam *knowledge sharing* pada seluruh perusahaan terdapat beberapa hambatan yang harus dihadapi.

1.4.1. Manfaat Bagi Perusahaan

Diawali dari *knowledge management* sebagai bahasan yang penting bagi suatu perusahaan dalam upaya mencapai suatu *competitive advantage*, maka dari penulisan ini diharapkan:

1. *Fusite company* bisa mendapatkan wawasan baru tentang pentingnya *knowledge management*.
2. Sebagai input penerapan *knowledge management* secara efektif dalam suatu strategi bisnis untuk memenangkan kompetisi serta menciptakan suatu *competitive advantage*.

1.4.2. Manfaat Bagi Peneliti Lain

Untuk kepentingan pengembangan ilmu, maka diharapkan penelitian ini memberikan input dan referensi bagi peneliti lain tentang pentingnya *knowledge management* dalam suatu strategi bisnis untuk memenangkan kompetisi dan sebagai suatu *competitive advantage*. Untuk kemudian dapat dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam tentang teori dan aplikasi *knowledge management* pada perusahaan dan negara lain.

1.5. Ruang Lingkup

Penelitian ini akan dilakukan pada *Fusite company* yang berkedudukan di *Shenzhen–China*, *focus group* sebagai unit analisisnya, karena letak geografis yang cukup jauh dari peneliti, maka penelitian ini memiliki keterbatasan waktu, sehingga terdapat beberapa data dan informasi yang bersifat terbatas, yaitu:

1. *Culture*, merupakan suatu hambatan penerapan *knowledge management* di *China*, untuk dapat mengatasi hambatan tersebut digunakan konklusi dan rekomendasi dari penelitian Tong & Mitra (2009) pada *Lotus company*, dalam jurnalnya "*Chinese cultural influences on knowledge management practices.*" dengan pertimbangan skala usaha *Fusite company* dan *Lotus company* sama-sama termasuk Small Medium Enterprise (SME).
2. *Questionnaire*, *interview (depth interview)* dan observasi hanya dilakukan pada beberapa informan, sebagai *focus group* yaitu 8 orang staf dan 3 orang kepala departemen yang dominan di *Fusite company* dan dianggap dapat mewakili kondisi *Fusite company* secara umum.
3. Informasi mengenai situasi bisnis *Fusite company* secara umum cukup baik dalam industrinya, hasil ini didapatkan dari *interview* internal. Dari teori Porter (1979) mengenai lima *forces*, yaitu: *threat of new entrance*, *power of supplier*, *power of buyer*, *threat of substitution*, serta *rivalry*, menurut informasi *focus group*, hanya faktor *rivalry* yang mempunyai dampak negatif terhadap *Fusite company*. Untuk segmen pasarnya, *positioning Fusite company* pada *middle-high class*.

4. *Vision*, yang merupakan tujuan bisnis dari *Fusite company* adalah kejayaan dan kemakmuran. Informasi ini didapatkan secara terbatas dari *owner* melalui *interview* singkat pada saat *survey* pendahuluan.

1.6. Batasan Istilah

Secara mendasar penulisan penelitian ini memakai teori dari jurnal Halawi et al.(2006), pengidentifikasian hubungan *knowledge management* terhadap *competitive advantage* suatu perusahaan dengan menghubungkan strategi *knowledge management* dan strategi bisnis *corporate*. Ditunjang dengan pengertian serta cakupan *knowledge* menurut Blackler (1995), yaitu: *embrained, embodied, embedded, encultured, dan encoded*. Pengertian *knowledge management* (KM) secara mendasar menurut American Productivity Quality Center (1999a,1999b) adalah strategi yang secara seksama untuk memperoleh *knowledge* yang tepat untuk orang yang tepat pada waktu yang tepat dan menolong untuk membagikan dan menempatkan informasi pada langkah dalam metode untuk meningkatkan *organizational performance*. Hal ini senada dengan pendapat Halawi et al. (2006) "*Knowledge is an important asset to be handled carefully and that the core of KM is to develop approaches to get the right knowledge to the right person at the right time, in the right format.*" KM harus mendapatkan dukungan dari tingkat atas sampai ke bawah untuk peningkatan kapabilitasnya, sedangkan proses untuk mengumpulkan, menyusun serta mentransfer *explicit* dan *tacit knowledge* dalam suatu organisasi, mendapatkan informasi yang benar kepada orang yang tepat, tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat adalah strategi KM (Halawi et al., 2006). Hal yang penting adalah

bahwa strategi KM harus selaras dengan strategi *corporate* (Shih & Chiang, 2006).

Pada penerapannya, KM mempunyai beberapa hambatan menurut Mason & Pauleen (2003), faktor yang tertinggi adalah *culture*. Dalam penulisan penelitian dengan unit analisis *Fusite company* di *Shenzhen-China* akan menggunakan konklusi dan rekomendasi dari penelitian Tong & Mitra (2009), yaitu bahwa *social network*, *work process breakdown* secara explicit ditunjang dengan suatu *standar policy* yang jelas dapat menunjang penerapan *knowledge management*. Selanjutnya, pendekatan untuk *knowledge sharing* yang sesuai dengan *culture* setempat adalah dengan *hybrid mechanism* (Jasimuddin, 2008).

Hasil dari penerapan strategi KM akan berpengaruh signifikan pada *performance* organisasi, seperti yang dikatakan oleh Ndelela (2001) "*Knowledge management can impact the enterprise performance through efficiency in developing the intellectual assets that are a source of competitive advantage.*" KM akan berhubungan positif dengan produktivitas (Lapre & Wassenhove, 2001), untuk tingkat operasional menurut Chamorro et al. (2003) dapat diukur dengan *Key Performance Indicator (KPI)* disamping itu, Lee & Choi (2003), "*...it was concluded that as long as KM practices enhance intermediate organizational performance, positive financial performance will result.*"