

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perkembangannya, organisasi modern saat ini menjadikan sumber daya manusia berperan sebagai penggerak sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Peran sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi tidak terlepas karena adanya pengetahuan di dalam diri manusia atau individu itu sendiri. Pengetahuan itulah yang pada akhirnya menjadi dasar penting dalam suatu organisasi modern yang mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dari tujuan organisasi.

Pengetahuan individu yang dimiliki oleh sebuah organisasi dijadikan sebagai aset berharga yang harus dipelihara dan dikelola dengan baik. Siakas dan Giorgiadou (2008) berpendapat bahwa organisasi menempatkan pengetahuan sebagai faktor penting di dalam pembentukan, penggunaan, dan distribusi informasi untuk memperkuat modal pengetahuan organisasi dalam persaingan global.¹

Kemampuan organisasi dalam belajar, beradaptasi, dan berubah menjadi kompetensi inti merupakan cara untuk tetap bertahan dalam persaingan antar organisasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi

¹ Siakas, Kerstin dan Giorgiadou, Elli (2008). *Knowledge Sharing in Virtual and Networked Organisations in Different Organisational and National Cultures*. In Bolisani, Ettore (Ed) *Building the Knowledge Society in The Internet. Sharing and Exchanging Knowledge in Networked Environments* (pp 45- 64).

yang berhasil menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya di dalam organisasi dan mendorong penciptaan produk serta layanan baru.²

Tantangan, peluang dan isu kinerja yang timbul dalam menciptakan hingga mengelola pengetahuan di organisasi berasal dari sumber daya manusia itu sendiri, hal itu dikarenakan sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi penentu terhadap keefektifan berjalannya suatu program dan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia sebagai aktor utama organisasi tidak saja diharapkan mampu membawa organisasi agar tetap *survive*, tetapi juga bertahan lama (Schuler & Jackson, 1997).³

Suatu organisasi, khususnya pada organisasi perusahaan terbuka tidak hanya memerlukan sumber daya manusia yang siap menerima dan menjalankan tugas saja, tetapi pada era modern saat ini diperlukan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan memiliki keterampilan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan serta mampu berinovasi di dalam perusahaan. Pada kondisi aslinya, setiap sumber daya manusia di suatu organisasi perusahaan memiliki pengetahuan yang berbeda, sehingga dari perbedaan pengetahuan tersebut berdampak terhadap optimalisasi kinerja organisasi. Maka dari itu, setiap pengetahuan yang dimiliki individu di organisasi perlu dikelola dengan sangat baik, sehingga hasil dari pengelolaan pengetahuan tersebut mampu dimanfaatkan

² Dyah Safitri (2013). *Berbagi Pengetahuan Sebagai Alternatif Penciptaan Pengetahuan untuk Staf Pengajar Vokasi UI*. Journal of Vocational Program University of Indonesia. Vol. 1, No. 2, h. 97.

³ Raharso, S. & Tjahjowati, S.S. *Organisasi Berbasis Pengetahuan Melalui Knowledge Sharing* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 1.

dalam mengoptimalkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja anggota organisasi.

Sehubungan dengan optimalisasi kinerja organisasi maka tidak lepas dari pengaruh kinerja anggota atau kinerja setiap individu dalam suatu organisasi. Dalam hal ini kinerja individu secara terus-menerus hendaknya perlu ditingkatkan berdasarkan kompetensi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan melalui proses belajar. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan individu di dalam suatu organisasi perusahaan dapat melalui berbagai macam cara, diantaranya dapat menggunakan cara instruksional yaitu pelatihan (*training*) atau dengan cara non-instruksional yaitu seperti *coaching*, *mentoring*, ataupun *knowledge sharing*.

Knowledge sharing dapat menjadi salah satu cara non-instruksional untuk pengembangan sumber daya manusia pada ruang lingkup organisasi perusahaan, karena untuk meningkatkan kinerja individu tidak harus dilakukan dengan mengeluarkan biaya yang besar melainkan diberikan berdasarkan kebutuhan organisasi tersebut. *Knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan menciptakan peluang untuk memaksimalkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan menghasilkan solusi dan efisiensi yang menyediakan bisnis dengan keunggulan kompetitif (Reid, 2003).⁴

⁴ Reid, F., (2003), *Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units*. Employment Relations Today, 30(3), 43–49.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) pada dasarnya merupakan tindakan dalam upaya menyediakan pengetahuan yang dibutuhkan oleh individu ataupun organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan sebuah aktivitas di mana pengetahuan (informasi, *skill*, dan keahlian) ditukarkan kepada orang lain, teman, atau bahkan anggota keluarga, dan komunitas pada sebuah organisasi.⁵ Berbagi pengetahuan antar individu merupakan suatu proses di mana pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang diolah menjadi bentuk yang dapat dipahami, diserap, dan digunakan oleh individu-individu yang lain.

Knowledge sharing yang terjadi pada organisasi merupakan bagian dari *knowledge management* sebagai cara untuk berbagi pengetahuan antar anggota organisasi. Pada *knowledge management*, pengetahuan terdiri dari *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang ada di dalam diri individu mengenai bagaimana individu tersebut mengetahui, memahami, dan memiliki kemampuan melalui pengalaman yang dimiliki, sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang sudah didokumentasikan, didapatkan dari media baik cetak ataupun elektronik, dan dapat ditransfer dan didistribusikan dengan mudah.⁶

Salah satu organisasi perusahaan yang mengelola pengetahuan dengan melaksanakan kegiatan *knowledge sharing* adalah PT Sumber

⁵ Chikoore, L., Ragsdell, G., 2013, *Knowledge Sharing in Higher Education: A Study of Students Preparing Assessed Group Work*. Journal of Knowledge Management Practice, vol 14, no.1.

⁶ Nonaka & Takeuchi, (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Alfaria Trijaya Tbk atau yang biasa dikenal dengan Alfamart. Alfamart merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang bergerak pada bidang bisnis retail dengan mendirikan gerai minimarket yang dijadikan sebagai tempat pemasaran di seluruh wilayah Indonesia. Alfamart juga telah menjadi bagian dari masyarakat dengan menyediakan berbagai barang kebutuhan pokok yang lengkap dengan harga terjangkau, tempat berbelanja yang nyaman, dan lokasi toko yang dekat dengan masyarakat.

Di dalam bisnis proses retail yang dijalankan Alfamart hingga menjadi salah satu perusahaan besar saat ini, tidak terlepas dari adanya nilai-nilai budaya kerja perusahaan yang diimplementasikan oleh seluruh karyawan Alfamart dalam melakukan pekerjaannya. Pada saat pelaksanaan kegiatan Onboarding MSIB Batch 2 Alfamart, Ibu Irniaty Novita dari departemen Organization Development menjelaskan bahwa *“corporate culture is a collection of business practices and processes, how the decisions are made and interactions that make up the work environment”*. Dari penjelasan tersebut budaya kerja perusahaan memiliki fungsi penting dalam membentuk lingkungan kerja dan perilaku karyawan yang berorientasi pada komitmen serta *output* yang dihasilkan melalui praktik bisnis proses yang dijalankan.

Terdapat lima nilai budaya kerja perusahaan yang diterapkan di Alfamart dengan sebutan “2I3K”, yang merupakan singkatan kata dari, Integritas, Inovasi, Kualitas & Produktivitas, Kerjasama Tim, dan

Kepuasan Pelanggan. Nilai budaya kerja integritas merupakan implementasi dari sikap jujur, disiplin, dan konsisten dalam bekerja berlandaskan etika serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Nilai inovasi merupakan implementasi sikap kreatif dalam bekerja, berkomitmen untuk melakukan perbaikan cara kerja secara terus menerus. Nilai kualitas dan produktivitas merupakan bentuk tindakan pekerja untuk mampu menjalankan tugas serta fokus pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Nilai kerjasama tim merupakan implementasi sikap yang mana seluruh anggota terlibat aktif serta mendorong terciptanya semangat dan kekompakan dalam tim. Sedangkan nilai kepuasan pelanggan merupakan implementasi sikap melakukan standar pelayanan terbaik dengan responsif dan berorientasi dengan mengutamakan pelanggan.

Budaya kerja perusahaan menjadi salah satu implementasi dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Seluruh nilai budaya kerja di perusahaan Alfamart memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan dan salah satu nilai budaya kerja yang berkaitan dengan tugas serta pencapaian hasil kerja karyawan di Alfamart adalah kualitas dan produktivitas. Nilai budaya kerja kualitas dan produktivitas di Alfamart merupakan nilai yang berhubungan langsung dengan kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dari setiap struktur posisi jabatan yang ada di perusahaan. Dengan demikian salah satu aspek kualifikasi

kemampuan pekerja agar dapat melakukan pekerjaan dibidangnya dengan berkualitas serta produktif, dibutuhkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan di dalam operasional bisnis retail.

Sebagai organisasi perusahaan yang berskala besar, PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk memiliki 135.017 karyawan yang terbagi di 1 kantor pusat, 32 cabang dan 18.806 toko yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Banyaknya jumlah karyawan perusahaan Alfamart, tentunya juga membuat berbagai kualifikasi pengetahuan yang melekat pada setiap divisi, departemen, hingga sub departemen berbeda – beda. Untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan melalui pengetahuan yang dibutuhkan, perusahaan mengelola pengetahuannya dengan mengidentifikasi setiap pengetahuan yang dimiliki, kemudian dimanfaatkan serta dibagikannya pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kinerja dari setiap karyawan sehingga mampu menghasilkan berbagai inovasi operasional dan *best practice* dalam menjalankan tugas pekerjaan di perusahaan.

Melalui hasil wawancara langsung dan tidak struktur yang dilakukan di Kantor Pusat Alfamart, Alam Sutera, Kota Tangerang pada Jum'at 23 September 2022 kepada salah satu *stakeholder* Knowledge Management Specialist, yaitu Mas Aditya Harvianto yang juga selaku pengelola serta salah satu koordinator pelaksana kegiatan *knowledge sharing*, didapatkan informasi bahwa dibentuknya Knowledge

Management di Alfamart merupakan suatu kebutuhan organisasi yang sudah berkembang sedemikian besarnya dengan jumlah cabang, toko, serta karyawan yang semakin banyak, yang artinya dalam hal ini kebutuhan untuk pemenuhan kualitas karyawan yang mana terkait dengan kompetensi dari karyawan itu sendiri memiliki kebutuhan yang sangat besar, dan tidak mungkin untuk seluruh pemenuhan kualitas karyawan tersebut hanya ditanggung oleh pelatihan (*training*) saja. Oleh karena itu untuk pemenuhan kompetensi karyawan dalam upaya peningkatan kualitas karyawan Alfamart, dibutuhkan strategi dari *knowledge management*.

Pelaksanaan *knowledge sharing* (KS) di Alfamart merupakan salah satu inisiatif Knowledge Management sebagai strategi dalam mengelola pengetahuan untuk meningkatkan kualitas karyawan. Kegiatan *knowledge sharing* di Alfamart selain memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, juga bertujuan untuk menemukan cara yang terbaik bagi individu dalam melakukan suatu pekerjaan yang didapatkan melalui informasi, pengetahuan dan pengalaman dari orang lain.

Pelaksanaan *knowledge sharing* di Alfamart dilaksanakan secara rutin pada setiap bulannya, dan terdapat dua jenis kegiatan *knowledge sharing* yang dilaksanakan di Alfamart, yaitu pelaksanaan KS *Technical* dan KS *Leadership*. KS *Technical* adalah kegiatan *knowledge sharing* yang membahas mengenai hal-hal terkait dengan teknis pekerjaan (*Technical*) dan KS *Leadership* adalah kegiatan *knowledge sharing* yang

membahas mengenai *soft skill* kepemimpinan (*Leadeship*) di perusahaan. Dalam pelaksanaannya, setiap cabang (*branch*) Alfamart diberikan pilihan untuk menentukan jenis KS apa yang ingin dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang terjadi di masing-masing cabang.

Kegiatan *knowledge sharing* dilakukan secara *online* atau daring dengan menggunakan *platform virtual meeting* seperti *Zoom* dan *Google Meet*. Pada setiap kegiatan KS terdapat satu orang yang memiliki minimal level jabatan manager yang menjadi narasumber untuk memberikan informasi, materi, solusi, serta pengalaman kepada seluruh peserta KS dan terdapat seorang fasilitator yang bertugas untuk mengarahkan jalannya kegiatan KS mulai dari pembukaan, penyampaian materi, sesi sharing diskusi, hingga penutupan dengan kesimpulan. Sedangkan untuk peserta KS itu sendiri merupakan karyawan Alfamart mulai dari tingkat *crew* toko hingga karyawan *office* dari Branch Division Alfamart.

Dari hasil penelusuran peneliti di kantor pusat Alfamart serta melalui hasil wawancara dengan Mas Aditya Harvianto selaku Knowledge Managament Specialist, diketahui bahwa hingga saat ini belum pernah dilakukan suatu kegiatan dalam mengumpulkan informasi serta data yang dapat mendeskripsikan pelaksanaan *knowledge sharing* secara praktis dan teoritis. Hal tersebut dikonfirmasi langsung oleh Mas Aditya selaku narasumber melalui wawancara yang mengatakan bahwa informasi dan data secara praktis serta teoritis mengenai *knowledge*

sharing memang diperlukan oleh unit departemen Knowledge Management untuk mengetahui lebih dalam dan detail tentang pelaksanaan *knowledge sharing* di Alfamart.

Maka dari itu, peneliti berinisiatif untuk melakukan survei dengan melihat apakah pelaksanaan *knowledge sharing* di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk terlaksana sesuai dengan teori karakteristik *knowledge sharing* yang baik. Karakteristik *knowledge sharing* yang baik mampu meningkatkan kualitas dalam hal berbagi pengetahuan, jika karakteristik dari *knowledge sharing* belum ada serta belum terlaksana dengan sesuai, maka kegiatan *knowledge sharing* dapat dinyatakan kurang baik dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan uraian deskripsi latar belakang di atas, memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian di Alfamart terkait pelaksanaan *knowledge sharing* dengan menggunakan penelitian survei, dan melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memperoleh informasi dan data terkait pelaksanaan *knowledge sharing* yang bisa menjadi bahan masukan bagi PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk khususnya untuk sub departemen Knowledge Management sebagai pembuat keputusan dan kebijakan dalam mengelola *knowledge sharing* di Alfamart.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, peneliti mengidentifikasi masalah, diantaranya:

1. Bagaimana perusahaan Alfamart mengelola pengetahuannya?

2. Bagaimana perusahaan Alfamart mengelola nilai-nilai budaya kerja?
3. Bagaimana perusahaan Alfamart mengelola kegiatan pelaksanaan *knowledge sharing*?
4. Apakah pelaksanaan *knowledge sharing* di Alfamart sudah sesuai dengan indikator karakteristik dari *knowledge sharing*?
5. Apakah pelaksanaan *knowledge sharing* di Alfamart sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan?

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka peneliti membatasi permasalahan, yang diantaranya:

1. Jenis Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka masalah yang akan dikaji oleh peneliti terkait masalah keempat, yakni pelaksanaan *knowledge sharing* di Alfamart akan dikaji melalui survei dengan melihat indikator karakteristik *knowledge sharing* menurut beberapa ahli.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di lingkungan Head Office Alfamart, Alam Sutera, Kota Tangerang.

3. Subjek & Lingkup Penelitian

Subjek pada penelitian ini yaitu karyawan yang menjadi peserta kegiatan *Knowledge Sharing Technical* dari lima cabang (*Branch*

Alfamart) yang berada di area Jabodetabek, yakni melingkupi cabang; Cikokol, Balaraja, Bogor, Bekasi, dan Parung.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dapat disimpulkan adalah dari permasalahan keempat, yaitu; Apakah pelaksanaan *Knowledge Sharing Technical Branch Division* di Alfamart sudah sesuai dengan indikator karakteristik *knowledge sharing*.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan *Knowledge Sharing Technical Branch Division* di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk yang dilihat dari indikator karakteristik *knowledge sharing* yang dikemukakan oleh Rosenberg (2007), Van den Hoof & De Ridder (2004), dan Ikujiro Nonaka (1994).

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan melalui hasil penelitian yang dilakukan adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan program-program yang berkaitan dengan upaya meningkatkan

pengetahuan sumber daya manusia melalui kegiatan *knowledge sharing*.

- b. Penelitian ini dapat dijadikan referensi pengetahuan atau pengembangan ide-ide baru bagi penelitian selanjutnya, khususnya mengenai *knowledge sharing* di bidang Teknologi Pendidikan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk optimalisasi pelaksanaan kegiatan *knowledge sharing* di perusahaan. Manfaat lainnya untuk meningkatkan kesadaran dan motivasi belajar para pekerja perusahaan dalam pemenuhan kompetensi diri.

b. Bagi Program Studi Teknologi Pendidikan

Penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan serta sumber belajar di kampus khususnya pada program studi Teknologi Pendidikan yang berkaitan dengan *knowledge sharing* sebagai upaya meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti sebagai pengalaman belajar di mana peneliti dapat menuangkan pemikiran serta ilmu yang telah dipelajari selama menjalani perkuliahan di program studi Teknologi Pendidikan, khususnya pada konsentrasi teknologi

kinerja yang berorientasi dalam meningkatkan kinerja individu. Manfaat lainnya yakni upaya dalam memenuhi tugas akhir sebagai bagian dari syarat akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.

