

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Logistik merupakan salah satu kontributor utama penyokong pertumbuhan ekonomi nasional. Pada Triwulan III tahun 2023, sektor logistik berkontribusi sebesar 5,98% terhadap pertumbuhan ekonomi (BPS, 2023 : 10). Sektor logistik Indonesia merupakan sektor usaha yang kompleks namun memiliki potensi pertumbuhan yang besar. Memasuki tahun 2024, sektor logistik kian menantang. Apalagi setelah World Bank menurunkan peringkat Logistic Performance Index (LPI) Indonesia secara global pada tahun 2023 dari peringkat 46 (2018) ke peringkat 61. Berdasarkan LPI tersebut, Indonesia masuk dalam kategori partial performers, dengan kendala logistik paling banyak terlihat di negara berpenghasilan rendah dan menengah.



Sumber: BPS (2023)

**Gambar 1.1 Tren Skor dan Ranking LPI Indonesia Tahun 2010-2023**

Kondisi Logistik Indonesia secara umum dapat dilihat pada gambar di atas. Berdasarkan skor LPI 2023, tercatat bahwa Skor LPI Indonesia mengalami penurunan dari 3,15 pada tahun 2018 menjadi 3,00 pada tahun 2023, yang menyebabkan posisi Indonesia berada pada Ranking ke-61 (2023), turun 15 basis poin dari Ranking ke-46 (2018). Penurunan Skor & Ranking LPI Indonesia 2023 disebabkan karena terjadi penurunan Skor pada 4 (empat) komponen

penilaian yaitu: *International Shipments, Logistics Quality And Competence, Tracking & Tracing, dan Timeliness*. Sedangkan, komponen yang mengalami peningkatan Skor: Customs meningkat dari 2,67 (2018) menjadi 2.8 (2023); dan komponen Infrastructure tidak mengalami penurunan (dari 2,89 menjadi 2,90). Perkembangan indicator LPI Indonesia dapat dilihat pada gambar 1.2.



Sumber: BPS (2023)

**Gambar 1.2 Indikator LPI Indonesia**

Sistem logistik Indonesia dinilai masih sangat rendah, bahkan untuk tingkat ASEAN. Jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN seperti Singapura (nilai 4,14 atau peringkat 1), Malaysia (nilai 3,43 atau peringkat 32), dan Thailand (nilai 3,26 atau peringkat 45) maka Indonesia masih memiliki pekerjaan rumah yang sangat besar di sisi kinerja logistik.. Oleh karena itu perlu pembenahan menyeluruh untuk dapat mengatasi permasalahan ini. Selain itu, diperlukan juga pembenahan visi misi untuk mengatur jalannya persaingan bisnis di Indonesia. Dalam hal ini, yang pertama kali perlu dibenahi adalah masalah SDM.

Sumber daya manusia yang bekerja pada bidang profesi logistik masih perlu diberi banyak pelatihan dan program pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pekerja. Ketertinggalan SDM Indonesia dalam bidang logistik lebih karena dua faktor, yakni kualitas dan *speed*. Sumber daya manusia yang bekerja pada bidang logistik umumnya karena kebutuhan perusahaan dan

bukan karena membangun kompetensinya dari awal. Profesi di bidang logistik belum populer bagi dunia pendidikan dan pencari kerja baru. Terdapat kesenjangan yang cukup lebar antara program pendidikan dan pelatihan yang ada pada institusi perguruan tinggi dengan dunia usaha yang membutuhkan. Indonesia masih dihadapkan pada kelangkaan tenaga ahli, spesialis, dan profesional dalam bidang logistik baik pada level manajerial maupun operasional. Selain itu sumber daya manusia yang adapun masih memiliki kompetensi yang rendah (Abdul et al., 2017).

PT XYZ merupakan perusahaan yang fokus pada penyediaan layanan logistik pengiriman petikemas dengan sentuhan teknologi terkini. Saat ini, perusahaan kami telah melayani lebih dari 40 pelabuhan yang tersebar di seluruh Indonesia. Namun, kami menghadapi tantangan dalam hal pergantian karyawan yang cukup signifikan. Pada tahun 2021, tingkat pergantian karyawan mencapai 30%.

Ketika terjadi pergantian karyawan, kita mendapati bahwa beberapa karyawan yang berpengalaman tidak selalu dapat melakukan proses serah terima pekerjaan dengan lancar. Hal ini mengakibatkan hambatan dalam adaptasi dan transfer pengetahuan kepada karyawan yang baru bergabung. Akibatnya, karyawan baru seringkali membutuhkan waktu lebih lama untuk dapat berkontribusi secara maksimal pada perusahaan.

Selain itu PT XYZ tidak memiliki sistem pencatatan terkait permasalahan yang pernah dihadapi, sehingga ketika permasalahan yang sama terulang dan karyawan lama sudah resign dari kantor atau pindah department. Karyawan pengganti akan melakukan analisa problem solving ulang padahal karyawan sebelumnya sudah pernah menyelesaikan masalah tersebut. Dimana hal ini membuat pekerjaan karyawan baru menjadi tidak efisien. Terkait dengan sistem serah terima pekerjaan dan dokumentasi pekerjaan, saat ini belum ada sistem pendokumentasian pekerjaan yang baik sehingga menyulitkan proses serah terima pekerjaan yang hanya dilakukan dalam 1 bulan atau bahkan kurang dari itu.

Manajemen pengetahuan adalah pengelolaan informasi yang terkait dengan data organisasi untuk menciptakan nilai dan memenuhi persyaratan taktis dan strategis. Ini terdiri dari proses, strategi, dan sistem yang memelihara dan meningkatkan pembuatan, penyimpanan, dan berbagi

informasi (Yee et al., 2019). Membangun sistem manajemen pengetahuan memungkinkan identifikasi, penciptaan, transfer, sosialisasi, pengukuran dan peningkatan pengetahuan internal untuk mendukung tujuan strategis (Hislop et al., 2018).

Sebuah sistem *knowledge management* holistik terdiri dari sistem yang komprehensif dari proses, alat, manusia, dan teknik yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan informasi secara efektif. Penting untuk mempertimbangkan bahwa membangun sistem manajemen pengetahuan dapat membantu menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif. Selain itu, menggunakan sistem manajemen pengetahuan dengan baik dapat membantu manajer untuk memotivasi karyawan dan menciptakan budaya ramah pengetahuan yang merangsang dan dinamis (Yee et al., 2019).

Praktik pengetahuan manajemen dipengaruhi oleh berbagai hal faktor seperti faktor organisasi, Sumber Daya Manusia faktor, Faktor manajerial dll. Faktor organisasi seperti struktur organisasi, budaya organisasi dan fasilitas informasi dan teknologi komunikasi memainkan peran penting berfungsinya praktik manajemen pengetahuan. Tanpa faktor-faktor ini, praktik KM tidak dapat dilakukan dengan baik. Dalam penelitian ini penulis mempelajari tentang bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi manajemen pengetahuan.

Faktor pertama yang berpengaruh terhadap *knowledge management* yaitu *Organizational culture*. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Sistem tersebut berupa nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dapat menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Kim dan Chang (2019) mengartikan budaya organisasi sebagai manifestasi konkret dari nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mempengaruhi perilaku karyawan serta membentuk bagaimana sebuah organisasi beroperasi. *Organizational culture* dapat memberikan dampak pada karyawan dan manajemen perusahaan. Ahmady et al. (2016), dalam studi mereka "*Effect of organizational culture on knowledge management based on Dension mode*", model Dension digunakan untuk menyelidiki dimensi budaya organisasi dan model conrad dan newman digunakan untuk mengevaluasi dimensi manajemen pengetahuan. Hasilnya budaya organisasi yang kuat berpengaruh terhadap penerapan manajemen

pengetahuan. Artinya, *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*.

Islam et al. (2015) mengatakan bahwa faktor *organizational culture* yang terdiri dari *collaboration, learning and development* dan *top management support* merupakan aspek penting dalam keberhasilan *knowledge sharing*. Pada penelitian Ahmadya et al., (2016) bahwa hubungan antara budaya organisasi dan manajemen pengetahuan telah berhasil dilakukan dalam suatu organisasi ketika budaya yang sesuai telah dikoordinasikan dengan sistem. Ilmaniar & Djastuti (2018) bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengetahuan manajemen, artinya semakin tinggi budaya organisasi pada karyawan akan meningkatkan pengetahuan manajemen karyawan. Sedangkan, penelitian Bantam et al (2016) menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh negative terhadap manajemen pengetahuan. Sehingga, semakin tinggi atau baik budaya organisasi maka semakin rendah manajemen pengetahuan. Penelitian Chang and Lin (2015) juga mengatakan bahwa budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap penciptaan proses manajemen pengetahuan. Berdasarkan penjelasan diatas terdapat dua perbedaan hasil penelitian yaitu budaya organisasi dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap *knowledge management* sehingga perlu dilakukan pengujian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge management*.

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap *knowledge management* yaitu *organizational structure*. Struktur organisasi merupakan sistem yang digunakan untuk mendefinisikan hierarki dalam sebuah organisasi dengan tujuan menetapkan cara sebuah organisasi dapat beroperasi, dan membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan di masa depan. Menurut Smaradhani et al (2023) Struktur organisasi menjadi dasar kebijakan dan payung hukum dan mendorong proses penerapan pengetahuan manajemen dalam organisasi. Manouchehr jofreh dkk. Al. (2014) di artikel mereka yang berjudul "*Studying impact of organizational structure of knowledge management*" mengungkapkan bahwa struktur organisasi berdampak pada manajemen pengetahuan. Artinya, *Organizational structure*

berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*. Namun hasil berbeda diperoleh pada penelitian Supardi (2021) yang berjudul “Konteks Organisasi, Teknologi Informasi Dan Kapabilitas Knowledge Sharing Pegawai di PT PLN (Persero) Area Palembang” menyatakan bahwa *Organizational structure* tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya gap yang perlu dianalisis lebih lanjut mengenai pengaruh *organizational structure* terhadap *knowledge management*.

Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap *knowledge management* yaitu *organization infrastructural*. Infrastruktur organisasi adalah kumpulan semua perangkat lunak, perangkat keras, jaringan, dan layanan terhubung yang membentuk lingkungan organisasi, termasuk sarana dan prasarana yang mendukung jalannya organisasi. Menurut penelitian Tongsungnoen et al (2020) menyatakan bahwa *basic organization infrastructural factors* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*. Antony (2018) juga menyatakan bahwa *Organization Infrastructure* berpengaruh terhadap *Knowledge Management System Implementation* dengan nilai t-statistik sebesar 1,1580. Yusril dan Nurmiati (2021) menyatakan dukungan infrastruktur yang baik yang akan membantu penyebaran informasi di dalam organisasi sehingga manajemen pengetahuan dapat diimplementasikan dengan baik. Saat ini masih sedikit literatur yang membahas mengenai hubungan *Organization Infrastructure* dengan *knowledge management*, sehingga penulis tertarik menganalisis pengaruh *Organization Infrastructure* dengan *knowledge management*.

Faktor keempat yang berpengaruh terhadap *knowledge management* yaitu teknologi. Arthur (2013), dalam penelitiannya “*Knowledge management initiatives and implementation: a qualitative metaanalysis of public and private organizations*” mengungkapkan bahwa salah satu hambatan yang paling utama dalam penerapan *knowledge management* adalah *Information and Communication Technology infrastructure*. Penelitian Sari dan Meranto (2017) yang berjudul “Pengelolaan *Knowledge Management Capability* dalam Memediasi Dukungan *Information Technology Relatedness* Terhadap Kinerja Perusahaan:

Pendekatan *Reflective Second Order Factor* (Penelitian terhadap Perbankan di Kota Semarang)” mendapatkan bahwa *Information Technology Relatedness* (ITR) yang terdiri dari empat aspek memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Knowledge Management Capability (KMC). Pengaruh positif dan signifikan antara information technology relatedness terhadap *knowledge management capability*, mengidentifikasi bahwa pengelolaan sumber daya teknologi informasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini infrastruktur, strategi, sumber daya manusia dan vendor akan mampu menciptakan sinergi nilai superadditive sehingga dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit. Hasil berbeda diperoleh penelitian Gonzalez-Illescas *et al* (2023) yang berjudul “Influence of knowledge management infrastructure on knowledge creation processes. A study in the primary sector” menyatakan bahwa teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*. Hal ini dikarenakan terjadi pada usaha kecil dengan tingkat penggunaan teknologi yang rendah dalam menjalankan usahanya.

**Table 1.1 Research GAP Penelitian Terdahulu**

No	Hubungan variabel	Hasil Penelitian	Peneliti
1.	Pengaruh Organizational culture terhadap <i>knowledge management</i> ?	positif dan signifikan	Ahmady <i>et. al.</i> (2016), Islam <i>et al.</i> (2015), Ahmadya <i>et al.</i> , (2016), Ilmaniar & Djastuti (2018), Selvam (2019)
		Negative dan signifikan	Bantam <i>et al</i> (2016), Chang and Lin (2015)
2.	Pengaruh Organizational structure terhadap <i>knowledge management</i> ?	Positif dan signifikan	Manouchehr jofreh dkk. Al. (2014), Selvam (2019)
		Tidak signifikan	Supardi (2021)
3.	Pengaruh Organizational Infrastructur terhadap <i>knowledge management</i> ?	Positif dan signifikan	Tongsungnoen <i>et al</i> (2020), Antony (2018), Yusril dan Nurmiati (2021)
4.	Pengaruh Technology terhadap <i>knowledge management</i> ?	positif dan signifikan	Sari dan Meranto (2017)
		Negative dan signifikan	Gonzalez-Illescas <i>et al</i> (2023)
5.	Pengaruh Organizational culture terhadap	Positif dan Signifikan	Amayreh (2021), Qawasmeh <i>et al</i> (2013)

No	Hubungan variabel	Hasil Penelitian	Peneliti
	<i>Organizational Excelent?</i>		
6.	Pengaruh Organizational structure terhadap <i>Organizational Excelent?</i>	Positif dan Signifikan	Gupta (2021)
7.	Pengaruh Organizational Infrastructur terhadap <i>Organizational Excelent?</i>	Positif dan Signifikan	Assi et al (2022)
8.	Pengaruh Technology terhadap <i>Organizational Excelent?</i>	Positif dan Signifikan	Rookhandeh dan Ahmadi (2016)
9.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Organizational Excelent?</i>	Positif dan Signifikan	Amayreh (2021), Hammad et al (2022), Sadiq (2014)

Sumber: Data diolah

Selain menganalisis factor-faktor yang mempengaruhi *knowledge management*, penelitian ini juga menganalisis dampak *knowledge management* terhadap kinerja Perusahaan dalam hal *organizational excellence*. Amayreh (2021) menyelidiki adanya pengaruh positif *knowledge management* dalam mengantarkan organisasi menuju keunggulan; pengaruh ini terutama disebabkan oleh kepemimpinan sebagai pendorong dasar. *Knowledge management* meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu mencapai keunggulan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan. Manajemen pengetahuan memungkinkan lembaga untuk mendefinisikan pengetahuan yang diperlukan, mendokumentasikan, mengembangkan, berbagi, menerapkan dan mengevaluasi pengetahuan ini dan ini merupakan pendekatan untuk kinerja yang unggul. Penelitian Hammad et al (2022) menyatakan terdapat korelasi yang signifikan antara infrastruktur manajemen pengetahuan dalam dimensinya dengan keunggulan institusi dalam dimensinya. Temuan penulis menggarisbawahi bahwa setiap KMP mempunyai pengaruh terhadap *organizational excellence*.

Berdasarkan kontradiksi atau kesenjangan hasil penelitian merupakan celah peneliti untuk melakukan pengujian kembali terhadap pengaruh

manajemen pengetahuan terhadap kinerja Perusahaan dalam hal *organizational excellence*. Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik melakukan penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational excellence* melalui *knowledge management* pada perkembangan organisasi di PT. XYZ.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dengan berpatokan pada latar belakang yang ada, maka rumusan masalah dari penulisan thesis ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*?
2. Apakah *organizational structure* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*?
3. Apakah *organizational Infrastructur* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*?
4. Apakah *technology* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Management*?
5. Apakah *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Excelent*?
6. Apakah *organizational structure* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Excelent*?
7. Apakah *organizational Infrastructur* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Excelent*?
8. Apakah *technology* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Excelent*?
9. Apakah *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Excelent*?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, berikut tujuan dari penyelesaian penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap

*Knowledge Management.*

2. Menganalisis pengaruh *organizational structure* terhadap *Knowledge Management.*
3. Menganalisis pengaruh *organizational Infrastructur* terhadap *Knowledge Management.*
4. Menganalisis pengaruh *technology* terhadap *Knowledge Management.*
5. Menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *Organizational Excelent.*
6. Menganalisis pengaruh *organizational structure* terhadap *Organizational Excelent.*
7. Menganalisis pengaruh *organizational Infrastructur* terhadap *Organizational Excelent.*
8. Menganalisis pengaruh *technology* terhadap *Organizational Excelent.*
9. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *Organizational Excelent.*

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat mempercepat proses *transfer knowledge* antar karyawan yang akan berdampak positif pada pencapaian KPI dari masing-masing karyawan dalam perusahaan.
2. Karyawan dapat berkembang dan beradaptasi lebih cepat karena dapat mempelajari project-project sebelumnya dari sistem *Knowledge Management* sehingga bisa mendapatkan *sharing knowledge* yang lebih mudah.
3. *Knowledge Management* bisa membantu karyawan untuk mencari ide-ide baru berdasarkan project-project yang pernah dilakukan sebelumnya.
4. Membantu karyawan agar tidak memulai project-project yang sudah pernah dikerjakan sebelumnya dari awal, sehingga proses *Continues Improvement* dalam perusahaan dapat meningkat.

### **1.5. Batasan Penelitian**

1. Karyawan yang akan diteliti terbatas dikantor pusat dan cabang-cabang besar saja
2. Hanya meneliti karyawan tetap saja
3. Penelitian hanya dilakukan di PT XYZ saja, anak perusahaan tidak diikutkan.