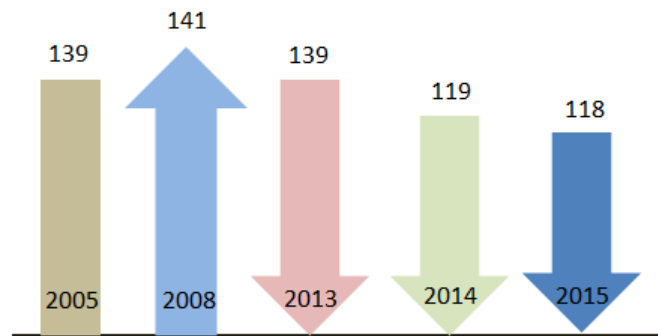


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Umum Objek Penelitian

Berdasarkan uraian Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya disebut BUMN) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan yang dipisahkan. BUMN merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan ketetapan Negara. Beberapa peran penting BUMN adalah mewujudkan kesejahteraan masyarakat, penyedia barang ekonomis yang tidak dapat disediakan oleh swasta, alat pemerintah dalam menata kebijakan perekonomian, dan lain sebagainya. Tujuan pendirian BUMN berdasarkan pasal 2 Undang – Undang no 19 tahun 2003 adalah sumbangan pada perekonomian nasional dan penerimaan Negara, mengejar keuntungan, penyedia barang atau jasa bermutu tinggi, perintisan usaha, bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.



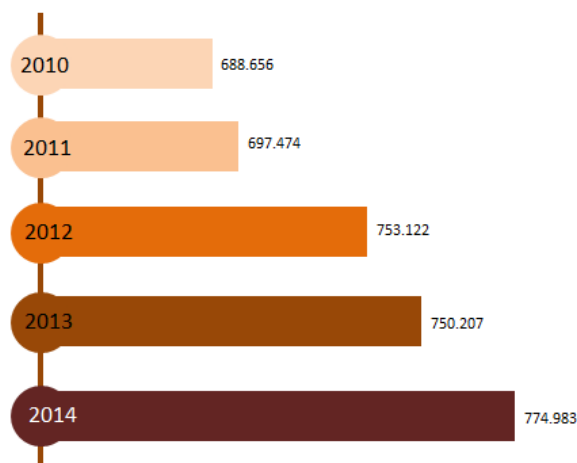
Gambar 1.1

Perkembangan Jumlah BUMN

Sumber : Data publik pada www.bumn.go.id (2016)

Perusahaan BUMN tersebut terbagi ke dalam 13 sektor, diantaranya yaitu : sektor pengadaan air; pengelolaan sampah, dan daur ulang; sektor perkebunan, kehutanan, perikanan, pertanian; sektor perdagangan besar dan

eceran; sektor pertambangan; sektor industry pengolahan; sektor jasa professional, ilmiah dan teknis; sektor pengadaan gas, uas, dan udara dingin; sektor informasi dan komunikasi; sektor transportasi dan pergudangan; sektor konstruksi; sektor keuangan dan asuransi; sektor jasa hotel dan restoran; dan sektor real estate. Perkembangan jumlah BUMN dari tahun ke tahun terus berubah, Gambar 1.1 menunjukkan jumlah BUMN dari tahun 2005 hingga tahun 2015. Berbeda kondisi dengan berubahnya perusahaan BUMN yang naik turun jumlahnya, seperti yang digambarkan pada Gambar 1.2, sumber daya manusia yang tercatat sebagai karyawan tetap BUMN terus meningkat sepanjang tahun-nya sejak tahun 2010 hingga 2014. Pada akhir penutupan tahun 2015, jumlah perusahaan BUMN menjadi 118, diantara seluruh perusahaan, kementerian BUMN menunjuk perusahaan yang dapat dianggap sebagai perwakilan dari masing – masing sektor yaitu tertera pada Tabel 1.1.



Gambar 1.2

Perkembangan Jumlah Sumber Daya Manusia di BUMN

Sumber : Data publik pada www.bumn.go.id (2016)

Tabel 1.1
Perwakilan Masing – Masing Sektor BUMN

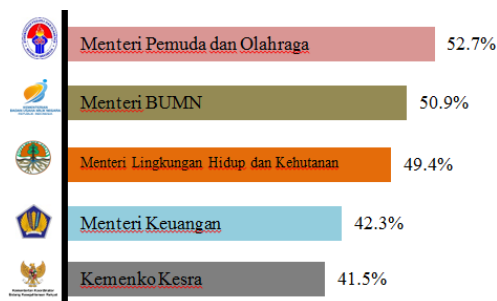
No	Sektor	Nama Perusahaan		Kantor Pusat	Bidang Usaha
		Nama Lengkap	Dikenal		
1	Sektor Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, dan Daur Ulang	Perum Jasa Tirta I	Jasa Tirta 1	Malang	Pengelolaan Sumber Daya Air
2	Sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	PT Perkebunan Nusantara VIII	PTPN 8	Bandung	Perkebunan (Teh, Karet, Kina, Kakao, Kelapa Sawit dan Getah Perca)
3	Sektor Perdagangan Besar dan Eceran	Perum Badan Urusan Logistik	Bulog	Jakarta Selatan	Tata Niaga Beras
4	Sektor Pertambangan dan Penggalian	PT Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Persero)	Pertamina	Jakarta Pusat	Mengelola Penambangan Minyak dan Gas Bumi
		PT Aneka Tambang (Persero) Tbk	Antam	Jakarta Selatan	Pertambangan (Emas)
5	Sektor Industri Pengolahan	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	Semen Indonesia	Gresik	Produsen Semen
6	Sektor Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis	PT Superintending Company of Indonesia (Persero)	Sucofindo	Jakarta Selatan	Bidang pemeriksaan, pengawasan, pengujian, dan pengkajian produksi
7	Sektor Pengadaan Gas, Uap, dan Udara Dingin	PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)	PLN	Jakarta Selatan	Penyediaan Tenaga Listrik
8	Sektor Informasi dan Telekomunikasi	PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk	Telkom	Jakarta Timur	Penyedia Jasa dan Jaringan Telekomunikasi
		PT Industri Telekomunikasi Indonesia	INTI	Bandung	Pemasok Jaringan Utama Telekomunikasi
9	Sektor Transportasi dan Pergudangan	PT Kereta Api Indonesia (Persero)	KAI	Jakarta Barat	Penyelenggara Jasa Angkutan Kereta Api
		PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	Garuda	Jakarta Timur	Maskapai Penerbangan
		PT Pos Indonesia (Persero)	Pos	Jakarta Timur	Layanan Pos
10	Sektor Konstruksi	PT. Waskita Karya (Persero)	Waskita	Jakarta Pusat	Bidang Konstruksi
11	Sektor Jasa Keuangan dan Asuransi	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	Bank Mandiri	Jakarta Pusat	Perbankan
		PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	BRI	Jakarta Pusat	Perbankan
12	Sektor Akomodasi dan Penyediaan Makanan dan Minuman	PT. Hotel Indonesia Natour (Persero)	HIN	Jakarta Pusat	Penyediaan Akomodasi, Makanan dan Minuman
13	Sektor Real Estate	PT.Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero)	PPI	Bali	Kepariwisataaan
14	Langsung di bawah kementerian	PT. Perindustrian Angkatan Darat (persero)	Pindad	Bandung	Penyedia Alat Utama Sistem Persenjataan

Sumber : Data publik pada www.bumn.go.id (2016)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Winarno, Budi (2008:24) menyebutkan bahwa persaingan bisnis akan semakin ketat dan rumit. Menghadapi kondisi tersebut, Barker dalam Winarno (2008:24) menyebutkan bahwa dunia usaha di Indonesia dapat memanfaatkan kunci pembuka sukses di masa depan, seperti keunggulan, inovasi, dan antisipasi. Sebagai salah satu tulang punggung perekonomian yang dimiliki oleh pemerintah, BUMN ikut merasakan ketat dan rumitnya persaingan bisnis. Dalam menghadapi persaingan tersebut, Nugroho, Riant dan Wrihatnolo, Randy R. (2008:10) menyebutkan bahwa kesehatan BUMN menjadi penting bagi pemerintah, akan tetapi kenyataannya banyak BUMN yang mengalami kerugian karena pengelolaan yang tidak profesional, tidak berdasarkan prinsip ekonomi perusahaan, dan tidak transparan. Hal ini menunjukkan bahwa performa organisasi di BUMN menjadi perhatian penting bagi pemerintah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.

Terkait dengan performa bisnis BUMN, pada awal tahun baru 2016, beberapa media cetak dan media *online* memberitakan evaluasi performa bisnis beberapa perusahaan sepanjang tahun 2015. Salah satu data yang disajikan adalah hasil evaluasi kinerja oleh lembaga survei Jakarta yang dilakukan pada tanggal 27 sampai 31 Oktober 2015 dengan jumlah responden 831 orang dari 15 kota besar di Indonesia. Hasil evaluasi pada Gambar 1.3 tampak bahwa terdapat lima menteri yang dianggap memiliki kinerja yang tidak memuaskan dan dianggap tidak mampu menangani masalah di bidangnya.

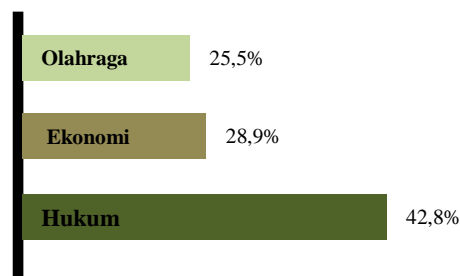


Gambar 1.3

Nilai Kinerja Menteri Tahun 2015

Sumber : Artikel berita pada www.nasional Tempo.co

Seperti yang telah dijelaskan dalam Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN bahwa salah satu tujuan didirikannya BUMN adalah untuk penyelenggara perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan rakyat. Oleh sebab itu, sangat penting apabila dilakukan sebuah survey terkait kepuasan masyarakat terkait dengan pelayanan pemerintah di bidang ekonomi. Pada Gambar 1.4 disebutkan bahwa hasil *survey* tingkat kepuasan publik paling rendah ke dua adalah bidang ekonomi.

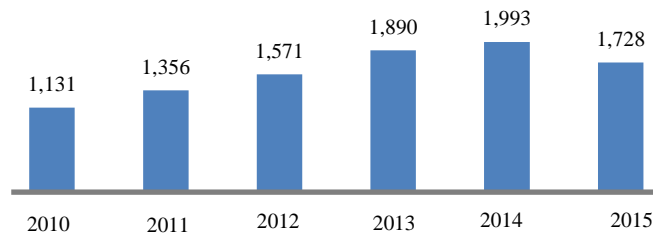


Gambar 1.4
Tingkat Kepuasan Publik 2015

Sumber : Data *ter-publish* pada www.nasional.tempco.co

Gambar 1.4 tersebut menunjukkan bahwa kepuasan publik pada pelayanan pemerintah di bidang ekonomi hanya dinilai sebesar 28,90%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa belum optimalnya peran pemerintah terkait tujuan didirikannya BUMN mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Terkait dengan penilaian rapor merah kinerja menteri BUMN, berdasarkan sumber pemberitaan *online* Aditiasari, Dana (2016) dilaporkan pendapatan BUMN menurun sebesar 5,60% dibanding tahun 2014.

• Dalam Triliun (Rupiah)

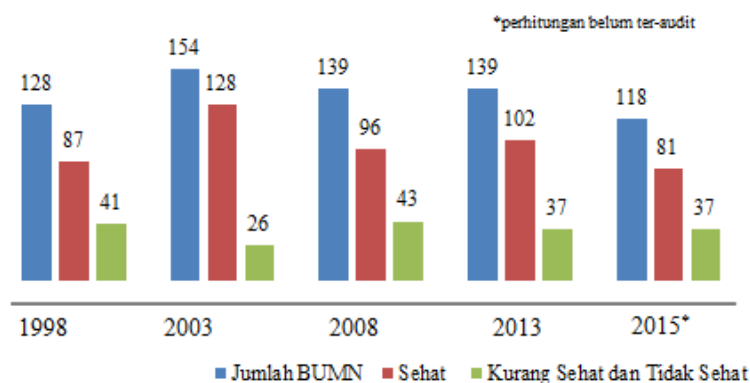


Gambar 1.5

Kondisi Pendapatan BUMN 2010 – 2015

Sumber : Finance.detik.com (2016) dan Bumn.go.id (2016)

Pada Gambar 1.5 terlihat bahwa tahun 2015 pendapatan keuangan BUMN mengalami penurunan jika dibandingkan dengan pendapatan pada tahun 2014. Tercatat sebesar Rp 1,99 triliun menjadi pendapatan BUMN yang terakumulasi di akhir 2014, sedangkan di akhir 2015 tercatat pendapatan BUMN yang terakumulasi adalah sebesar Rp 1,72 triliun.



Gambar 1.6

Posisi Kesehatan BUMN 1998 – 2015

Sumber : Diolah peneliti berdasarkan data yang diperoleh pada Januari – Februari 2016

Berdasarkan data sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.6, terkait performansi BUMN sejak tahun 1998 hingga tahun 2015 tercatat sejumlah perusahaan BUMN yang masih memiliki kategori kurang sehat dan tidak sehat dalam jumlah yang besar. Sugiharto (2006:87) menyebutkan bahwa sejak tahun 1998 hingga tahun 2015, kondisi paling buruk terjadi di tahun 1998 ketika krisis ekonomi melanda Indonesia, total jumlah BUMN yang

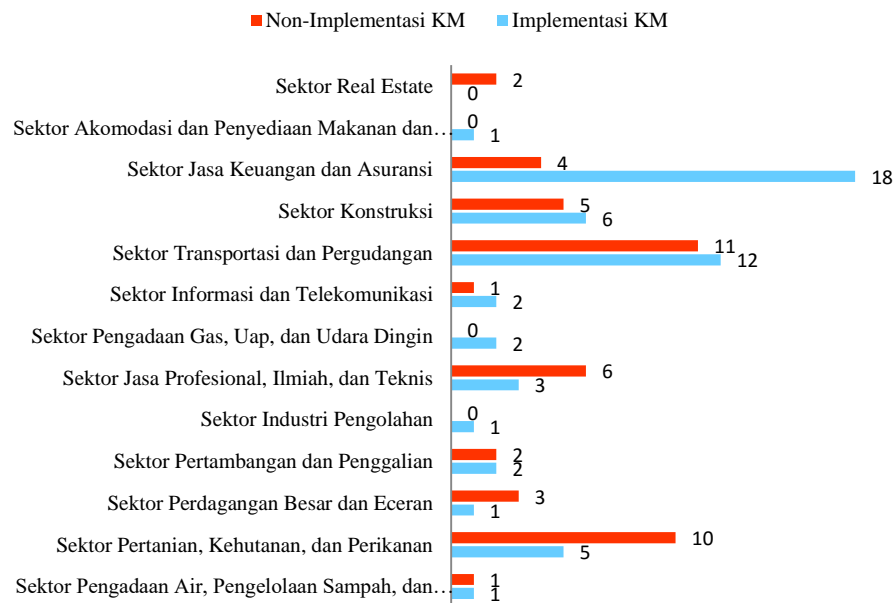
kurang sehat dan tidak sehat yaitu sebesar 32% dari total jumlah BUMN. Berdasarkan data dari Audit Kementerian Keuangan Negara tahun 2009 serta Audit Kementerian Keuangan Negara 2014 disebutkan bahwa kondisi terburuk kemudian dialami oleh BUMN di tahun 2015 yakni sebesar 31% dari total keseluruhan BUMN dikategorikan pada posisi kurang sehat dan tidak sehat. Data tersebut diperkuat dengan pemberitaan pada situs www.Riausatu.com (2016) yang menyebutkan bahwa jumlah BUMN yang dinilai kurang sehat dan tidak sehat pada akhir triwulan 2015 lalu adalah sebanyak 37 perusahaan.

Kondisi menurunnya performansi BUMN di tahun 2015, disebabkan oleh berbagai macam faktor. Diketahui melalui www.ekbis.sindonews.com (diakses pada 10 Februari 2016, pukul 22:54) Rini Soemarno menyebutkan bahwa turunnya kinerja BUMN merupakan akibat dari gejolak ekonomi dunia yang sedang tidak stabil, seperti adanya devaluasi Yuan, daya beli masyarakat rendah, dan adanya kenaikan tingkat suku bunga *The Fed*. Secara teori, beberapa peneliti menyebutkan bahwa performansi suatu organisasi kerap dipengaruhi oleh berbagai macam faktor dari sisi *financial* seperti *ownership concentration* (Nikolaus, Victoria 2015:10), dan faktor *leverage* (Nikolaus, V 2015:11 ; Kristanti, Farida Titik 2016:3), maupun dari sisi *non-financial* seperti inovasi (Najib, Mukhamad & Kiminami, Akira 2011:78), privatisasi (Astami, Emita W ; Tower, Greg; Rusmin; Neilson, John ; 2010:7), manajemen pengetahuan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia (Sani, Ahmad 2015).

Mengingat BUMN memegang peran penting sebagai *agent of development*, kondisi baik dan buruk BUMN sangat besar dampaknya pada stabilitas perekonomian Indonesia, sehingga harus terus diupayakan agar kinerja BUMN kembali pulih dan tumbuh. Melalui pemberitaan *online* Indonesian.industry.com (2016) dan *Press Release* Kinerja BUMN (2016), Menteri Rini menargetkan di tahun 2016, laba bersih BUMN harus naik sebesar 12,20% hingga 14,67%. Selain itu, berdasarkan uraian Rachman, Vicky (2015) aset BUMN yang pada tahun 2015 senilai 5.395 Triliun,

ditargetkan tumbuh di tahun 2019 yaitu sebesar 9.000 triliun oleh Rini melalui pemberitaan *online* www.swa.co.id (2016) serta *Press Release* Kinerja BUMN 2016. Guna memulihkan kondisi kesehatan BUMN serta mencapai target tersebut, beberapa strategi diusung oleh kementerian BUMN, diantaranya yaitu proyek strategis di tahun 2016 pembangunan infrastruktur, pertahanan, kemaritiman, energi dan pangan; sinergi BUMN; privatisasi BUMN; reformasi birokrasi melalui *knowledge management*; dan strategi yang paling sering digaungkan adalah restrukturisasi serta rencana *holding* beberapa BUMN.

Menurut Moeljono, Djokosantoso (2004:20) apabila mengacu pada *master plan* BUMN 2002 – 2006 terkait penciptaan nilai kinerja finansial dan operasional melalui budaya korporasi, seperti penciptaan nilai-nilai *knowledge management*, pada saat itu mulailah dikenalkannya *knowledge management* di kalangan BUMN. Implementasi *knowledge management* di BUMN diatur dalam pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan oleh peraturan menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 tahun 2011. Berdasarkan pedoman disebutkan bahwa setiap instansi pemerintah harus siap memanfaatkan kekayaan pengetahuan organisasi, termasuk belajar dari pengalaman masa lalu.



Gambar 1.7
Data BUMN dan Implementasi *Knowledge Management*

Sumber : Data diolah penulis berdasarkan data yang diperoleh pada 20 – 25 Februari 2016

Mengacu pada data Gambar 1.7 yang didapatkan oleh penulis melalui masing-masing laporan tahunan BUMN tahun 2005 hingga 2014, *knowledge management* dari kalangan BUMN sedikitnya 54 instansi atau setara 46% BUMN tercatat menyebutkan dirinya telah mengimplementasikan *knowledge management*. Mengenai implementasi *knowledge management*, ke 54 perusahaan tersebut meletakkan pengelolaan pengetahuan pada unit sumber daya manusia, bahkan beberapa di antaranya telah membentuk satu unit khusus yang menangani *knowledge management*.

Adapun implementasi *knowledge management* pada masing – masing organisasi tersebut dijelaskan pada Tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Implementasi Knowledge Management di BUMN

No	Nama Perusahaan	Implementasi Knowledge Management			
		Program atau Divisi	Capture Knowledge	Transfer Knowledge	Technology Use
1	Jasa Tirta 1	Melekat pada divisi <i>learning and development</i> .	Melalui seminar dan <i>training</i> .	Rutin melakukan <i>sharing knowledge</i> dengan seluruh unit.	Memiliki portal <i>knowledge management system</i> .
2	PTPN VIII	-	-	Melakukan <i>sharing</i> rutin dengan BUMN lain.	-
3	Bulog	-	Melalui seminar dan <i>training</i> .	<i>Knowledge sharing</i> dilakukan melalui aktivitas <i>online</i> .	Memiliki portal <i>online</i> yang dapat diakses seluruh unit.
4	Pertamina	Memiliki program <i>knowledge management</i> Pertamina yang disebut KOMET.	Melalui aktivitas tatap muka yaitu setiap bulan April disebut dengan bulan KOMET.	Setiap bulan menyelenggarakan aktivitas <i>knowledge sharing</i> melalui Webinar yang dapat diakses oleh seluruh unit.	Memiliki portal KOMET dan Webinar.
5	Aneka Tambang	Melekat pada divisi <i>learning and development</i> .	Melalui aktivitas <i>training</i> .	Aktivitas <i>knowledge sharing</i> setelah menjalani <i>training</i> dan meng- <i>upload</i> ke portal.	Memiliki portal internal
6	Semen Indonesia Group	Memiliki unit kerja : <i>center knowledge management</i> .	Melalui aktivitas lomba inovasi.	Rutin melakukan <i>sharing knowledge</i> dengan seluruh unit.	-
7	Sucofindo	Salah satu 4 pilar strategis perusahaan yaitu <i>knowledge management</i> yang melekat pada divisi <i>learning and development</i> .	Melalui <i>training</i> .	Terdapat aktivitas studi banding dan <i>knowledge sharing</i> yang rutin dilakukan.	Portal melekat pada divisi IT yang disebut dengan divisi ISB.
8	PLN	Unit <i>knowledge management</i>	Melalui program Diklat.	Terdapat aktivitas <i>knowledge sharing</i> yang rutin dilakukan.	Memiliki Portal <i>knowledge management system</i> .
9	Telkom	Bagian dari departemen <i>Human Capital Management</i> pada unit <i>Learning Center</i> .	Mendorong karyawan untuk aktif dalam <i>e-learning</i> .	Rutin melakukan <i>knowledge sharing</i> dan <i>upload</i> materi kedalam Kampiun.	Memiliki Portal <i>knowledge management system</i> yaitu Kampiun.
10	Kereta Api Indonesia	Menjadi bagian dari unit <i>human resources management</i> .	Melalui studi banding ke Jepang dan mendorong karyawan pada program <i>e-learning</i> .	Rutin melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> didalam masing-masing unit kerja.	Melekat pada portal SDM.
11	Garuda Indonesia	Menjadi bagian dari unit <i>human resources management</i> .	Melalui kegiatan seminar, <i>benchmarking</i> , <i>workshop</i> , maupun <i>training</i> .	Rutin melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> didalam masing-masing unit kerja di hampir seluruh unit kerja.	Memiliki Portal <i>knowledge management system</i> , <i>email blast</i> , dan <i>knowledge bulletin</i> .

Bersambung

No	Nama Perusahaan	Implementasi <i>Knowledge Management</i>			
		Program atau Divisi	<i>Capture Knowledge</i>	<i>Transfer Knowledge</i>	<i>Technology Use</i>
12	Pos	Menjadi bagian dari program GCG.	Diwujudkan dalam program <i>training</i> dan CSR.	Melakukan <i>coffee morning</i> untuk pimpinan POS sebulan sekali.	-
13	Waskita	Menjadi bagian dari <i>learning center</i> .	-	Rutin melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> didalam masing-masing unit kerja di hampir seluruh unit kerja.	Menggunakan <i>File Transfer Protocol (FTP)</i> .
14	Bank Mandiri	Memiliki <i>knowledge center</i> yaitu Sistem Informasi Manajemen Audit (SIMA).	Melalui kegiatan seminar, <i>benchmarking</i> , <i>workshop</i> , maupun <i>training</i> .	Rutin melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> didalam masing-masing unit kerja.	Memiliki portal Bank Mandiri.
15	BRI	Memiliki <i>knowledge center</i> .	Melalui seminar dan <i>training</i> .	Rutin melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> didalam masing-masing unit kerja.	Memiliki portal e-diklat, e-SDM, <i>Back Office Automation</i> , <i>digital library</i> pusdiklat.
16	HIN	Tidak diketahui oleh peneliti serta tidak disebutkan dalam sumber lain-nya.			
17	PPI	Tidak diketahui oleh peneliti serta tidak disebutkan dalam sumber lain-nya.			
18	Pindad	-	Melalui aktivitas <i>training</i> .	Rutin melakukan <i>knowledge sharing</i> .	-
19	INTI	-	Melalui aktivitas <i>training</i> .	Rutin melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> didalam masing-masing unit kerja.	Memiliki portal SDM untuk lingkukan internal.

Performansi organisasi BUMN sebelum dan sesudah mengimplementasikan *knowledge management* berbeda-beda, beberapa BUMN mengalami pertumbuhan performansi organisasi yang signifikan setelah mengimplementasikan *knowledge management*, sebagian lagi ada yang tidak menunjukkan pertumbuhan dan ada pula perusahaan BUMN yang nilai performansi organisasi-nya menurun setelah mengimplementasikan *knowledge management*. Berdasarkan Keputusan Menteri nomor KEP-100/MBU/2002, disebutkan bahwa kinerja organisasi BUMN di nilai berdasarkan tiga faktor utama, kinerja finansial (70%), operasional (15%), dan administrasi (15%).

Dijelaskan pada Tabel 1.2 adalah nilai performansi organisasi pada 19 BUMN. Pada data tersebut menunjukkan kondisi performansi organisasi BUMN sebelum dan sesudah mengimplementasikan *knowledge management*, melalui kriteria kesehatan BUMN berdasarkan Keputusan Menteri BUMN nomor : KEP-100/MBU/2002, tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN.

Tabel 1.3
Kategori Performansi Organisasi BUMN 2005 – 2013

No	Nama Perusahaan	Kantor Pusat	Tahun Implementasi KM		Kategori Performansi Keuangan		
			Mulai	Usia KM (sampai 2015)	Tahun 2005	Tahun 2008	Tahun 2013
1	Jasa Tirta 1	Malang	2012	3	Sehat	Sehat	Sehat
2	PTPN VIII	Bandung	2011	4	Sehat	Sehat	Sehat
3	Bulog	Jakarta	2010	5	Kurang Sehat	Sehat	Kurang Sehat
4	Pertamina	Jakarta	2008	7	Sehat	Sehat	Sehat
5	Aneka Tambang	Jakarta	2010	5	Sehat	Sehat	Sehat
6	Semen Indonesia	Gresik	1990	25	Sehat	Sehat	Sehat
7	Sucofindo	Jakarta	2010	5	Sehat	Sehat	Sehat
8	PLN	Jakarta	2008	7	Tidak Sehat	Kurang Sehat	Kurang Sehat
9	Telkom	Bandung	2003	12	Sehat	Sehat	Sehat
10	Kereta Api Indonesia	Bandung	2013	2	Tidak Sehat	Sehat	Sehat
11	Garuda Indonesia	Jakarta	2005	10	Kurang Sehat	Sehat	Sehat
12	Pos	Bandung	2013	2	Tidak Sehat	Kurang Sehat	Sehat
13	Waskita	Jakarta	2011	4	Kurang Sehat	Sehat	Sehat
14	Bank Mandiri	Jakarta	2005	10	Kurang Sehat	Sehat	Sehat
15	BRI	Jakarta	2007	8	Sehat	Sehat	Sehat
16	HIN	Jakarta	2013	2	(Tidak Diketahui)	Sehat	Kurang Sehat
17	PPI	Bali	2014	1	(Tidak Diketahui)	Sehat	Sehat
18	Pindad	Bandung	2013	2	Sehat	Sehat	Sehat
19	INTI	Bandung	2004	11	Sehat	Kurang Sehat	Kurang Sehat

Sumber : Diolah penulis berdasarkan data ikhtisar laporan performansi BUMN teraudit tahun 2005, 2008, dan 2013 di www.bumn.co.id

Tabel 1.3 menunjukkan terdapat adanya perbedaan perusahaan di seluruh sektor terkait dampak implementasi *knowledge management* terhadap performansi keuangannya. Berdasarkan data ke-19 perusahaan tersebut, 10 di antaranya yaitu Jasa Tirta, PTPN 8, Pertamina, Antam, Semen Indonesia, Sucofindo, Telkom, BRI, PPI, dan Pindad memiliki kondisi performansi organisasi yang stabil ; 6 di antaranya yaitu PLN, KAI, Garuda, Pos, Waskita, dan Bank Mandiri memiliki kondisi performansi organisasi yang membaik ; dan 3 di antaranya yaitu Bulog, HIN, dan Inti mengalami penurunan

performansi organisasi setelah mengimplementasikan *knowledge management* dalam lingkungan organisasinya. Mengacu pada fenomena tersebut, terdapat empat penelitian yang dilakukan di tahun 2004 hingga 2007 menyebutkan bahwa *knowledge management* yang telah dilakukan dengan investasi yang besar tidak mempengaruhi performa keuangan perusahaan (Wu, Ing Long & Chen, Jian Liang, 2014:1141), sedangkan hasil penelitian Ho, Chin Tsang (2009:98) menunjukkan bahwa proses *knowledge management* berpengaruh positif terhadap indeks performansi keuangan perusahaan.

Sejalan dengan hasil penelitian Ho, Chin Tsang disebutkan bahwa salah satu keuntungan mengimplementasikan *knowledge management* di suatu organisasi adalah dampak positif terhadap meningkatnya performa organisasi (Rasula, Jelena ; Vuksic, Vesna Bosilj & Stemberger, Mojca Indihar, 2012:147 ; Schiuma, Giovanni, 2012:516). Langkah strategis dan efisiensi program di instansi BUMN guna mencapai target BUMN di tahun 2016 hingga 2019 telah di atur oleh kementerian BUMN. Alasan mendasar mengapa sepak terjang dan performansi BUMN penting disorot serta menjadi objek penelitian dikarenakan peran BUMN sangat vital, selain sebagai sumber pendapatan bagi negara, BUMN juga menjadi lokomotif perekonomian nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak.

Pemaparan di atas merupakan data-data yang disajikan oleh penulis terkait menurunnya performansi BUMN serta implementasi *knowledge management* yang sedang diupayakan pemerintah guna mendorong peningkatan performansi BUMN. Fenomena pada data Tabel 1.2 menunjukkan bahwa implementasi *knowledge management* yang telah diupayakan oleh instansi BUMN tidak semua menghasilkan performansi organisasi yang lebih baik. Berdasarkan uraian Rehman, Wasim U.; Asghar, Nabila; Ahmad, Khalil. (2015:51), performansi organisasi tidak hanya diukur oleh bidang keuangan saja, masih terdapat variabel lain yang dijadikan parameter performansi organisasi yaitu *operational excellent*, *customer intimacy* dan *product leadership*. Oleh sebab itu, penulis merasa penting

untuk melakukan sebuah penelitian terkait pengaruh implementasi *knowledge management* terhadap performansi organisasi.

Berdasarkan pedoman Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 tahun 2011 menyebutkan bahwa implementasi *knowledge management* erat kaitannya dengan aktivitas belajar dalam organisasi atau yang biasa disebut dengan *organizational learning* yang dapat mewujudkan budaya *learning organization* serta diperkuat dengan hasil penelitian Rehman, Wasim U., *et al* (2015:56) yang menyebutkan bahwa *organizational learning* merupakan *mediator* yang sangat penting antara *knowledge management* dan *organizational performance*, maka penulis menyertakan variabel *organizational learning* sebagai variabel perantara dalam penelitian. Adapun objek studi yang penulis pilih tidak melibatkan seluruh BUMN yang berjumlah 118 di akhir tahun 2015. Penelitian ini dilakukan di perusahaan BUMN yang telah dipilih berdasarkan pertimbangan data dan kriteria yang ditentukan oleh peneliti. Adapun objek analisis penelitian ini adalah unit Sumber Daya Manusia (SDM) di Bulog, Telkom, Pos, Bank Mandiri, Inti, dan Pindad, hal tersebut dikarenakan bahwa seluruh implementasi *knowledge management* di keenam objek studi dikelola oleh unit SDM. Adapun penelitian yang akan dilakukan oleh penulis berjudul **“Pengaruh *Knowledge Management Practices* dan *Organizational Learning* Terhadap *Organizational Performance* (Penelitian di Unit Sumber Daya Manusia Kantor Pusat di Enam BUMN)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah penulis paparkan masalah yang timbul di lingkungan BUMN adalah performansi keuangan BUMN secara keseluruhan di tahun 2015 yang mengalami penurunan sebesar 5,60% dari tahun 2014. Dengan adanya penurunan tersebut maka pemerintah mendorong agar BUMN mengimplementasikan *knowledge management* sebagai upaya penciptaan nilai kinerja finansial dan operasional yang lebih baik di tahun 2016. Implementasi *knowledge management* di instansi BUMN tidak sepenuhnya berdampak baik pada performansi organisasinya. Tiga diantara 19 BUMN tercatat mengalami penurunan performansi setelah mengimplementasikan *knowledge management*, sedangkan hasil penelitian Ho, Chin Tsang (2009:98) menunjukkan bahwa proses *knowledge management* berpengaruh positif terhadap indeks performansi perusahaan.

Mengacu pada uraian masalah diatas, berikut pertanyaan penelitian yang penulis ajukan, sebagai bahasan dan untuk dijawab pada penelitian ini :

1. Apakah implementasi *knowledge management* mempengaruhi *organizational performance* ?
2. Apakah implementasi *knowledge management* mempengaruhi *organizational learning*?
3. Apakah *organizational learning* mempengaruhi *organizational performance* ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pertanyaan penelitian yang diajukan penulis, tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh implementasi *knowledge management* terhadap *organizational performance*.
2. Untuk mengetahui pengaruh implementasi *knowledge management* terhadap *organizational learning*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* terhadap *organizational performance*.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian terkait dengan implementasi *knowledge management* dan *organizational learning* terhadap *organizational performance* ini diharapkan memiliki kegunaan, baik secara teoritis maupun secara praktis:

1. Kegunaan secara teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi akademisi di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang mendalami bidang keilmuan *knowledge management*, *organizational learning* dan *organizational performance*.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi, acuan dan tambahan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan BUMN baik yang telah mengimplementasikan *knowledge management* maupun yang belum. Hasil penelitian ini akan menunjukkan seberapa besar porsi implementasi *knowledge management* dapat mempengaruhi maupun tidak mempengaruhi *organizational performance*, sehingga BUMN dapat mengambil keputusan guna mempercepat mencapai target performansi yang telah ditetapkan oleh kementerian BUMN.

1.6 Significant of Study

Penulis meyakini bahwa hasil dari penelitian akan bermanfaat pada pengembangan keilmuan atau referensi di bidang *knowledge management*, memperkaya penelitian terkait *organizational learning* serta *organizational performance* pada objek studi enam perusahaan BUMN di Indonesia. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya variabel *organizational performance* yang dapat di tinjau dari aspek keilmuan *non-financial* yaitu *knowledge management* dan *organizational learning*. Pada akhir penelitian, akan diketahui hasilnya, apakah terdapat pengaruhnya pada *organizational performance* melalui implementasi *knowledge management* dan *learning organization*, sehingga diharapkan dapat memudahkan instansi BUMN untuk menyusun strategi dalam upaya meningkatkan performansinya.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan dari penelitian ini disusun sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang tinjauan umum objek studi penelitian yaitu perusahaan BUMN, latar belakang pentingnya dilakukan penelitian, perumusan masalah yang ada di BUMN, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka dan Ruang Lingkup Penelitian

Pada bab ini berisi tentang kajian pustaka yaitu penelitian-penelitian sebelumnya mengenai permasalahan yang sama atau serupa, dan teori-teori yang berhubungan dengan *knowledge management*, *learning organization* dan *organizational performance*.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang akan digunakan, operasional variabel, skala pengukuran, skala instrumen, tahapan pengumpulan data, populasi dan sampel, serta teknik pengumpulan dan analisis data.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang pembahasan yang berisi data-data yang telah dikumpulkan dari hasil penyebaran kuesioner dan diolah lebih lanjut, kemudian hasil tersebut diinterpretasikan guna mendapatkan solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini akan memberikan kesimpulan dari hasil pembahasan, memberikan masukan atau saran yang bisa diimplementasikan oleh perusahaan.