

**PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* KARYAWAN
DAN PROSES INOVASI SEBAGAI UPAYA MENCAPAI
KEUNGGULAN KOMPETITIF PT. PANEN TOUR**

TESIS

Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
gelar Magister Manajemen



Oleh:

**Listiani
(8112411001)**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2012**

LEMBAR PERSETUJUAN

(I)

Tesis berjudul: Peran *Knowledge Management* Karyawan Dan Proses Inovasi Sebagai Upaya Mencapai Keunggulan Kompetitif PT. Panen Tour yang ditulis dan diajukan oleh Listiani, NIM: (8112411001) telah disetujui untuk diuji.



(Lena Ellitan, Ph.D.)
Pembimbing Tesis

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDAR
SURABAYA

LEMBAR PERSETUJUAN

(II)

Tesis berjudul: *Peran Knowledge Management Karyawan Dan Proses Inovasi Sebagai Upaya Mencapai Keunggulan Kompetitif PT. Panen Tour* yang ditulis dan diajukan oleh Listiani, NIM: (8112411001) telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

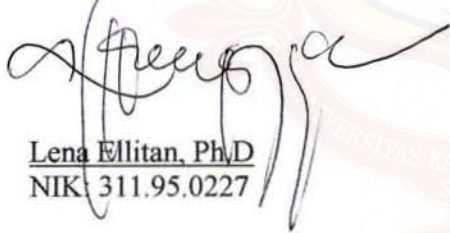
Pada tanggal: 24 September 2012

PANITIA PENGUJI

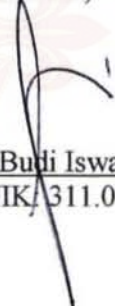
KETUA


Dr. Hermeindito Kaaro, M.M
NIK: 311.94.0207

SEKRETARIS,

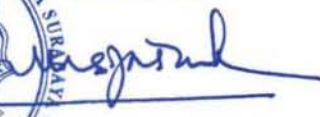

Lena Ellitan, Ph.D
NIK: 311.95.0227

ANGGOTA,


Y.B. Budi Iswanto, Ph.D.
NIK: 311.09.0628



PROGRAM PASCASARJANA
DIREKTUR


Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko
NIK: 121.82.0093

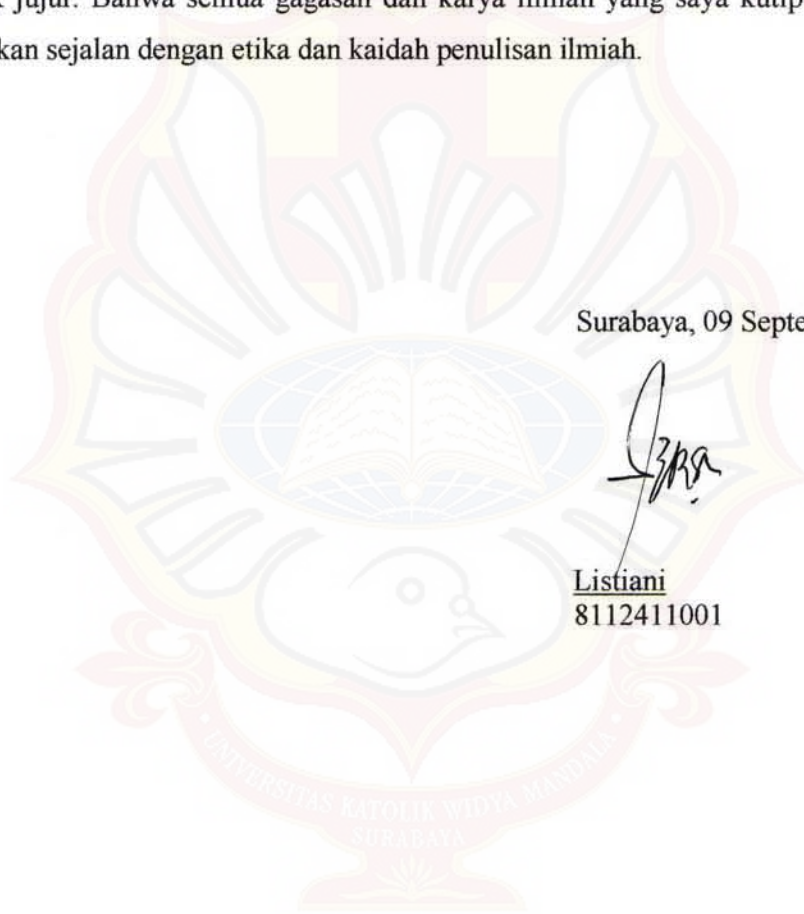
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapapun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 09 September 2012



Listiani
8112411001



UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan perlindunganNya sehingga saya mampu menyelesaikan penulisan tesis ini dan menyumbangkan ide dan kreatifitas yang saya miliki kepada almamater. Keberhasilan ini tidak dapat dilepaskan dari bimbingan dan kerjasama yang telah diberikan oleh beberapa pihak pendukung, yaitu:

1. Ibu Lena Ellitan, Ph.D. sebagai dosen pembimbing tesis.
2. Bapak Dr. Hermeindito Kaaro, M.M. sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala.
3. Bapak Y.B. Budi Iswanto, Ph.D. sebagai dosen anggota penguji tesis.
4. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala dan segenap karyawan/ti yang telah membantu proses pembelajaran selama ini.
5. Bapak Youngky Nyoto Prawiro selaku *Branch Manager* PT. Panen Tour Surabaya yang memberikan dukungan penuh dalam setiap proses pembelajaran yang saya alami.
6. Segenap *Top Management* PT. Panen Tour (Ibu Ivone Sugianto, Bapak Reza Paramitha, dan Bapak Jeffry Darjanto) serta para *manager* yang terlibat dalam proses pengumpulan data.
7. Segenap karyawan/ti PT. Panen Tour Surabaya yang telah memberikan dukungan moril kepada saya.
8. Segenap keluarga yang telah mendukung dan memberikan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan kemampuan pengetahuan yang saya miliki.
9. Bagi seluruh rekan mahasiswa/wi Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala yang telah rela berbagi informasi dan waktu sehingga telah memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi keberhasilan ini.

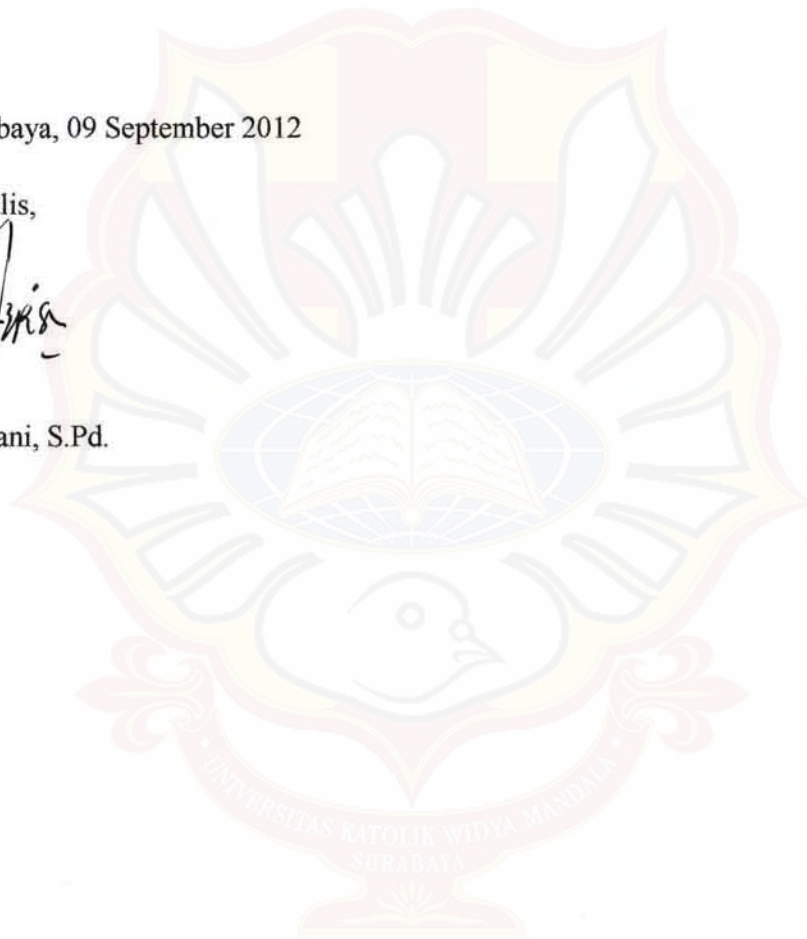
Akhir kata, saya berharap semoga hasil penelitian tesis ini dapat bermanfaat. Semoga kesuksesan selalu menyertai Anda sekalian.

Surabaya, 09 September 2012

Penulis,



Listiani, S.Pd.



ABSTRACT

Knowledge management and innovation process are vital elements for an organization or a company to gain its competitive advantage in the globalization. An organization always consists of a variety of individuals, groups and functions with different cultures and goals. Knowledge as an asset can be embodied in people, organizational culture, work routines, systems and processes. Communication is a way that enable an organization to share the tacit knowledge within individuals. Therefore, knowledge management will enable an organization to integrate the share knowledge among these entities in order to reach their maximum capabilities.

Knowledge which has two different types: tacit knowledge and explicit knowledge, is the basic need for organizing innovation as well as entrepreneurship. The process of weaving these different types of knowledge among individuals in a complex situation is sometimes time-consuming. An organization therefore might have to facilitate, combine and nurture it in order to create new possibilities. Entrepreneurship and innovation are stated as two ways which contribute to company's competitive advantages.

This qualitative research aimed to analyze the role of staff's knowledge management and the innovation process as a mean to gain PT. Panen Tour's competitive advantage. This research used a case study method by using interviews and questioners as tools in collecting the main data. Interpretation of the main data were then analyzed by using narrative analysis approach. Researcher was trying to explore the answers from key informants and analyze each statements given.

Several findings were found during this research. Organizational cultures of the company was found to be transparent and supportive. Although the management system was new, the organization has pursued its' goals through intensive communication among managers. The competition in the travel industry was getting worst nowadays. As a result, PT. Panen Tour urged the staffs to leverage their capabilities. The obtain results finally showed that knowledge management and innovation process have been developed in order to improve the competitiveness of PT. Panen Tour.

Keywords: Knowledge management, innovation process, entrepreneurship, innovation strategy, competitive advantage.

ABSTRAK

Knowledge management dan proses inovasi adalah elemen-elemen utama dalam sebuah organisasi maupun sebuah perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif pada era globalisasi. Sebuah organisasi selalu terdiri dari beragam individu, kelompok dan fungsi-fungsi yang memiliki beragam budaya/latar belakang dan tujuan. Pengetahuan sebagai sebuah *asset* bersifat melekat pada manusia-manusia, budaya organisasi, rutinitas pekerjaan, sistem-sistem yang ada dan pada proses-proses. Komunikasi adalah sebuah cara yang ampuh bagi sebuah organisasi untuk berbagi *tacit knowledge* yang terdapat pada masing-masing individu. Oleh karena itu, *knowledge management* akan mampu membuat sebuah organisasi untuk menyatukan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan sehingga mampu mencapai kemampuan maksimal mereka.

Pengetahuan yang terdiri dari dua macam, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, adalah sebuah kebutuhan yang mendasar dalam mengorganisasikan/menggali inovasi dan *entrepreneurship*. Proses untuk mengikat pengetahuan yang berbeda di antara individu-individu yang ada dalam suatu situasi yang kompleks kadangkala memakan waktu yang cukup lama. Sebuah organisasi perlu melakukan fasilitasi, penggabungan dan pementapan atas serangkaian pengetahuan yang ada sehingga mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan baru. *Entrepreneurship* dan inovasi dikatakan sebagai dua cara yang dapat menyumbangkan keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan.

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mengetahui peran dari *knowledge management* karyawan dan proses inovasi sebagai upaya untuk meraih keunggulan kompetitif PT. Panen Tour. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus di mana peneliti memakai teknik wawancara dan membuat daftar kuesioner sebagai alat pendukung pengumpulan data primer. Interpretasi dari data primer tersebut kemudian di analisis dengan menggunakan pendekatan *narrative analysis*. Peneliti berupaya untuk mengeksplorasi jawaban-jawaban dari para informan kunci dan melakukan *narrative analysis* dari setiap pernyataan yang disampaikan.

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan. Budaya organisasi yang terdapat pada PT. Panen Tour adalah adanya sistem keterbukaan dan sikap saling mendukung satu sama lain. Organisasi melalui sistem manajemen yang baru telah melakukan pendekatan komunikasi yang intensif untuk mencapai tujuan akhir seperti yang dilakukan oleh para *manager*. Persaingan yang terjadi dalam industri biro perjalanan wisata sangatlah ketat sehingga PT. Panen Tour mewajibkan para karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka. Hasil akhir dari penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* dan proses inovasi telah mulai dikembangkan sebagai upaya meningkatkan daya saing dari PT. Panen Tour.

Keywords: *Knowledge management*, proses inovasi, *entrepreneurship*, strategi inovasi, keunggulan kompetitif.

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Daftar Tabel	iii
Daftar Gambar	v
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Batasan Penelitian	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	8
2.2.1 <i>Knowledge Management</i>	8
2.2.2 Jenis Penerapan <i>Knowledge Management</i>	12
2.2.3 Strategi Inovasi sebagai Salah Satu Bagian Dari <i>Corporate Strategy</i>	15
2.2.4 Hubungan antara <i>Knowledge Management</i> dan Proses Inovasi Dalam Sebuah Organisasi	17
2.2.5 Strategi yang Mendukung Pendekatan <i>Open Innovation</i> Dalam Proses Inovasi	22
2.2.6 Keunggulan Kompetitif	27
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Kerangka Konseptual	33
3.1.1 Sumber Daya Manusia	34
3.1.2 <i>Knowledge Management</i> dan Proses Inovasi	34
3.1.3 Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif	34
3.2 Rancangan Penelitian	35
3.3 Rencana Tindakan	35
3.4 Instrumen Penelitian	37

3.5 Sumber dan Metode Pengumpulan Data	41
3.5.1 Data Primer	42
3.5.2 Data Sekunder	43
3.6 Teknik Analisis Data	43
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA	46
4.1 Tinjauan Perusahaan	46
4.1.1 PT. Panen Tour	46
4.1.2 <i>Happy Holiday Wholesaler</i>	47
4.2 Proses Pengumpulan Data	48
4.3 Profil Informan	49
4.4 Hasil Wawancara dan Analisis Data	52
4.4.1 Analisis Sumber Daya Manusia	52
4.4.2 <i>Knowledge Management</i> dan Proses Inovasi	60
4.4.3 Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif	69
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	80
5.1 Simpulan	80
5.2 Keterbatasan Penelitian	82
5.3 Saran	82
5.3.1 Saran bagi PT. Panen Tour	82
5.3.2 Saran bagi Akademisi	83
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Role of Emerging Process Model is Analogous to that of The Relational Data Model</i>	9
Tabel 2.2	Delapan Kapabilitas Manajemen Proses	10
Tabel 3.1	Pertanyaan Penelitian kepada Direktur, Asisten Direktur dan <i>General Manager</i>	37
Tabel 3.2	Pertanyaan Penelitian kepada <i>Branch Manager</i> dan <i>Happy Holiday Wholesaler Manager</i>	39
Tabel 3.3	Pertanyaan Penelitian kepada Karyawan <i>Product and Development</i>	40
Tabel 4.1	Penjelasan tentang Jumlah Perbandingan antara Karyawan Pria dan Wanita yang Dimiliki Saat Penelitian Berlangsung	53
Tabel 4.2	Penjelasan tentang Peran antara Karyawan Pria dan Wanita Dalam Perusahaan	54
Tabel 4.3	Tuntutan yang Diberikan oleh Perusahaan bagi Karyawan Baru	56
Tabel 4.4	Tuntutan yang Diberikan oleh Perusahaan bagi Karyawan Tetap	57
Tabel 4.5	Penjelasan tentang Gambaran Budaya Organisasi yang Dimiliki oleh PT. Panen Tour Saat Penelitian Berlangsung	58
Tabel 4.6	Sistem Kontrol yang Berlaku Dalam Perusahaan	60
Tabel 4.7	Penjelasan tentang Hal-Hal Lain yang Berada di Luar Rutinitas yang Memiliki Nilai Penting bagi Perusahaan	61
Tabel 4.8	Kesenjangan Pengetahuan yang Dimiliki oleh Para Karyawan Selama Ini	62
Tabel 4.9	Penjelasan tentang Pengelolaan Pengetahuan yang	

	Dilakukan oleh Pihak Manajemen yang Dimiliki oleh Para Karyawan	64
Tabel 4.10	Visi dan Misi Khusus dari Perusahaan sebagai Upaya untuk Mengembangkan Pengetahuan Karyawan	66
Tabel 4.11	Hambatan yang Paling Dirasakan oleh Pihak Manajemen dengan Kondisi Pengetahuan yang Dimiliki oleh Para Karyawan	67
Tabel 4.12	Ide dan Kreatifitas Bawahan yang Dinilai Menarik	68
Tabel 4.13	Penilaian terhadap Keterlibatan Para Karyawan Dalam Melakukan Inovasi	69
Tabel 4.14	Bentuk Dukungan/Motivasi serta Penghargaan yang Sudah Diberikan Kepada Karyawan Dalam Proses Penciptaan Inovasi terhadap Produk Jasa	70
Tabel 4.15	Hambatan-Hambatan yang Sering Terjadi Dalam Melakukan Proses Inovasi	72
Tabel 4.16	Fasilitas yang Paling Dibutuhkan Dalam Mengelola Pengetahuan (KM) Karyawan untuk Mempercepat Terjadinya Inovasi	73
Tabel 4.17	Penjelasan tentang Dampak Budaya Organisasi yang Ada terhadap Kemampuan Bersaing Perusahaan	74
Tabel 4.18	Penjelasan tentang Keunggulan Kompetitif yang Dimiliki oleh PT. Panen Tour Saat Penelitian Berlangsung	76
Tabel 4.19	Bentuk Persaingan yang Dihadapi oleh Perusahaan Biro Perjalanan Wisata Di Indonesia Saat Penelitian Berlangsung	77
Tabel 4.20	Kesepakatan Pendapat serta Penjelasan bahwa <i>Knowledge Management</i> Karyawan dan Proses Inovasi akan Menjadi Keunggulan Kompetitif Perusahaan	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Idiosyncratic Knowledge Management Activities</i>	21
Gambar 2.2	<i>The Emergent Strategic Process: The Position of Innovation and Knowledge-Based Theories</i>	23
Gambar 2.3	<i>Simplified Model for Innovation Management</i>	26
Gambar 2.4	<i>A Model of The Interpersonal Communication Process ..</i>	27
Gambar 2.5	<i>Five Forces Driving Industry Competition</i>	30
Gambar 2.6	Diagram Berbagai Proses Dalam Suatu Bisnis dan Bisnis Jasa	31
Gambar 2.7	<i>An Emergent Approach to Purpose</i>	32
Gambar 3.1	Kerangka Berpikir Penelitian	33

