

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Memiliki kemampuan dalam menciptakan keunggulan kompetitif merupakan modal utama bagi perusahaan agar dapat bertahan dalam pasar yang semakin kompetitif. Setiap perusahaan mempunyai banyak sumber potensial di dalamnya sehingga peluang untuk mengembangkan keunggulan kompetitif sangatlah besar (Porter, 1998: xxii). Contoh sumber potensial dalam perusahaan antara lain adalah departemen yang terlibat dalam perusahaan, fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan, kantor cabang, pimpinan dan karyawan, serta berbagai unit organisasi lainnya. Salah satu strategi dalam usaha mencapai keunggulan kompetitif yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah dengan melakukan inovasi secara terus menerus (Oetomo, 2010).

Dalam beberapa studi kasus ditemukan bahwa inovasi mampu mendorong perusahaan mencapai tingkat pertumbuhan yang kuat atau mencapai kesuksesan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan inovasi. Perusahaan dikatakan melakukan *integrated innovations* apabila memiliki difersifikasi dan spesialisasi dalam organisasi (Kivijärvi *et al.*, 2010). Difersifikasi dan spesialisasi tersebut secara tidak langsung akan membuat suatu organisasi berkembang menjadi lebih besar dan memiliki keunikan tersendiri. Di sisi lain, banyaknya tekanan dalam dunia yang kompetitif telah mendorong para pebisnis selalu mencari dan menemukan cara-cara baru untuk mengadaptasikan model bisnis mereka agar tetap bersaing dalam industri serta mencari peluang industri baru yang dapat lebih berkembang. Pohle & Chapman (2006) menyatakan bahwa bagi seorang *EU Commissioner for Enterprise and Information Society*, inovasi tidak hanya dibatasi oleh sektor-sektor *high tech*, tetapi juga kepada pertumbuhan dari sektor-sektor lain seperti distribusi, pemasaran maupun desain.

Untuk dapat melakukan strategi inovasi dibutuhkan beberapa proses di dalam organisasi. Salah satu dari proses inovasi tersebut adalah bagaimana organisasi dapat mengelola dan mengembangkan *knowledge management* yang

ada. Peran *human resource*, sebagai sebuah unit organisasi yang berhubungan erat dengan *knowledge base*, adalah sebagai sumber penting dalam terbentuknya proses inovasi (Oetomo, 2011_a). *Human resource* dinilai mampu memberikan *share value* bagi perusahaan. Suatu tim pengembangan dikatakan efektif apabila di dalamnya terdapat antara lain kumpulan *staff* atau karyawan yang memiliki kompetensi, adanya *principled leadership*, komitmen yang tinggi antara anggota tim dan kemampuan untuk menciptakan sebuah sistem organisasi yang baik. Pemahaman tentang peranan setiap karyawan dalam organisasi sesungguhnya merupakan suatu sumbangan bagi perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif yang *sustainable*.

International Air Transport Association (IATA) berdiri pada tanggal 18 Desember 1945 di Kanada. IATA memiliki kantor pusat di Montreal dengan seorang Direktur Jenderal dan CEO yang terpilih sejak tahun 2011, yaitu Tony Tyler. Keanggotaan yang dimiliki oleh IATA tersebar di 60 negara di mana IATA telah menjalin kerjasama dengan 240 perusahaan penerbangan dari 118 negara. Kantor regional IATA di wilayah *Asia Pacific* berlokasi di Singapura yang merupakan *central point* bagi anggota IATA lain seperti halnya Indonesia. Dalam *IATA General Meeting and World Air Transport Summit* yang ke 66 di Berlin, Bisignani (2010), seorang mantan Direktur Jenderal dan CEO IATA menyatakan bahwa industri transportasi penerbangan telah mengalami berbagai krisis, yaitu:

1. Hutang sebesar US\$ 217 trilyun dan mengalami resesi ekonomi terburuk dalam 80 tahun terakhir dengan penurunan *revenue* hingga US\$ 81 trilyun di tahun 2009.
2. Berbagai resiko yang dihadapi pada sektor *labour*, *external cost*, *taxation* serta cadangan minyak di masa yang akan datang.

Bisignani (2010) menunjukkan sikap optimis pada IATA untuk dapat bertahan dalam menghadapi tantangan tersebut. Berbagai usaha untuk memperkecil resiko akan dilakukan melalui disiplin dalam mengejar profit, meningkatkan tingkat keamanan dalam transportasi penerbangan melalui teknologi serta *integrated system*, inovasi pada *biofuel*, melakukan konsolidasi industri dalam persaingan

global dan berusaha untuk memberikan nilai lebih pada semua investor yang terdiri dari *regional player* dan *niche player*.

IATA Indonesia memiliki misi untuk menghadirkan, memimpin dan melayani industri penerbangan dengan memberikan prioritas-prioritas seperti keamanan, penyederhanaan bisnis, keuangan serta menjadi sumber daya bagi perusahaan penerbangan biro perjalanan dan agen kargo. IATA secara umum merupakan sebuah tempat bagi biro perjalanan yang menyediakan beberapa keuntungan, yaitu:

1. Menyediakan kode *numeric* unik bagi setiap biro perjalanan yang mudah dikenali berdasarkan lokasi mereka.
2. Kemudahan akses bagi *inventory* dari anggota perusahaan penerbangan dan *ticketing* di tingkat dunia.
3. Menyediakan akses dan penggunaan dari *airlines's distribution system* melalui *Billing Settlement Plant (BSP)*.
4. Efisiensi melalui standarisasi IATA.

Fenomena dalam industri penerbangan tersebut juga memberikan dampak yang signifikan bagi industri biro perjalanan wisata. PT. Panen Tour sebagai anggota dari IATA *Agent* di Indonesia telah memiliki kewenangan untuk dapat melakukan reservasi *airlines* melalui berbagai *online system* secara *worldwide*, melakukan reservasi hotel internasional melalui *airline online system* yang disediakan dan mencetak tiket internasional secara *online*. Perusahaan ini juga memiliki kemampuan untuk menjadi *tour operator* domestik/internasional dan menyediakan penjualan *cabin cruise* dari berbagai *cruise liner* secara *worldwide*. PT. Panen Tour memiliki 4 buah kantor yang berada di lokasi yang berbeda dan 1 buah kantor *wholesaler*, yaitu:

1. Kantor Pusat (Jl. Suryopranoto 49, Jakarta Pusat)
2. Kantor Cabang Wisma '46 Kota BNI (Jl. Jenderal Sudirman Kav.1, Jakarta)
3. Kantor Cabang Bank Permata Tower (Jl. Jenderal Sudirman Kav. 27, Jakarta)
4. Kantor Cabang Diponegoro (Jl. Diponegoro 91, Surabaya)
5. *Happy Holiday Wholesaler* (Jl. Suryopranoto 49, Jakarta Pusat)

Peneliti pada saat penelitian dilakukan merupakan salah satu karyawan dari PT. Panen Tour Kantor Cabang Diponegoro.

Biro perjalanan wisata di Indonesia pada umumnya berlomba-lomba untuk meningkatkan keunggulan kompetitif masing-masing dan melakukan berbagai macam strategi untuk meningkatkan daya jual. Hal ini karena mereka mendapatkan beberapa tantangan, antara lain:

- a. Semakin ketatnya persaingan antar biro perjalanan wisata di Indonesia melalui beragam strategi diferensiasi pada produk dan jasa.
- b. Banyaknya pilihan rute penerbangan yang ekonomis melalui *low cost carrier*.
- c. Jenis dan harga akomodasi hotel yang beragam, serta paket wisata yang ditawarkan secara global melalui *online system*.

Tuntutan era globalisasi tersebut berdampak terhadap kemampuan IATA *Agent* di Indonesia untuk menemukan *value chain* dengan memiliki sistem informasi yang lebih baik dari yang sudah dimilikinya. *Value chain model* menurut teori adalah susunan hirarki yang terdiri dari data, informasi, dan kemudian mengubahnya menjadi suatu pengetahuan (Kettinger & Li, 2010). Dalam konteks sistem informasi di atas, peningkatan teknologi informasi dalam organisasi perusahaan dapat dikatakan sebagai salah satu usaha untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1.2 Perumusan Masalah

Persaingan bisnis yang semakin ketat dan adanya krisis global saat ini membuat perusahaan yang bergerak di bidang jasa, khususnya PT. Panen Tour, harus memiliki kemampuan dan strategi untuk dapat bertahan. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kondisi organisasi dan budaya yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?
2. Bagaimanakah kondisi pengetahuan karyawan saat ini dan pengharapan manajemen PT. Panen Tour?

3. Bagaimanakah pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan PT. Panen Tour saat ini berdasarkan budaya organisasi yang dimiliki?
4. Bagaimanakah kondisi kesenjangan pengetahuan yang terjadi di antara karyawan dan usaha untuk mengembangkan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan saat ini?
5. Bagaimanakah kondisi pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan dalam menunjang strategi inovasi yang dimiliki oleh manajemen PT. Panen Tour?
6. Hambatan-hambatan apakah yang dihadapi dalam mengelola pengetahuan (*knowledge management*) karyawan dan dalam proses menciptakan inovasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif PT. Panen Tour?
7. Dukungan dan fasilitas apakah yang dibutuhkan dalam pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?
8. Bagaimanakah proses inovasi berperan dalam keunggulan kompetitif perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan pokok permasalahan di atas adalah:

1. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis kondisi organisasi dan budaya yang dimiliki PT. Panen Tour saat ini.
2. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis kondisi pengetahuan karyawan saat ini dan menjelaskan kondisi pengetahuan (*knowledge management*) karyawan yang diharapkan manajemen PT. Panen Tour.
3. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan PT. Panen Tour berdasarkan budaya organisasi yang dimiliki.
4. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis kondisi kesenjangan pengetahuan yang terjadi di antara karyawan dan memikirkan solusi yang tepat bagi karyawan untuk memperkecil kesenjangan pengetahuan yang ada.

5. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan agar dapat menunjang strategi inovasi yang dimiliki oleh manajemen PT. Panen Tour.
6. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis hambatan-hambatan yang dihadapi dalam mengelola pengetahuan (*knowledge management*) karyawan dan menanggulangi hambatan-hambatan dalam proses menciptakan inovasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif PT. Panen Tour.
7. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis dukungan dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi.
8. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis peran proses inovasi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif baik untuk ilmu dan praktisi, yaitu:

1. Manfaat untuk ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan pengetahuan dan akademik bagi pengembangan ilmu manajemen strategik terutama yang berhubungan dengan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) dan strategi inovasi yang berkesinambungan serta evaluasi terhadap penerapan strategi tersebut. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan masukan yang berharga guna mengembangkan keunggulan kompetitif dalam bidang industri jasa pada khususnya.

2. Manfaat untuk praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi PT. Panen Tour sebagai salah satu anggota IATA *Agent* di Indonesia tentang berbagai cara untuk mengembangkan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) para karyawannya sehingga dapat melakukan proses inovasi yang berkesinambungan. Hasil penelitian secara khusus juga diharapkan

dapat memberikan masukan yang berharga bagi manajemen PT. Panen Tour agar dapat bertahan menghadapi persaingan global.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada *knowledge management* karyawan dan proses inovasi yang dilakukan oleh PT. Panen Tour sebagai upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif biro perjalanan wisata di Indonesia. Informasi yang akan diperoleh maupun data yang dibutuhkan akan dibatasi paling lama pada tahun 2010 ketika PT. Panen Tour mengalami perubahan struktur organisasi.

