BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat ditandai dengan pertumbuhan industri perbankan yang ada dalam negara tersebut. Semakin berkembang industri perbankan menunjukkan bahwa semakin baik pula pertumbuhan ekonomi negara itu. Selain memberikan kepercayaan mengenai jasa keuangan, perbankan juga harus mengedepankan profesionalisme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai nasabahnya. Masyarakat sebagai konsumen atau pasar yang dituju oleh industri perbankan memiliki berbagai pertimbangan dalam memilih usaha jasa perbankan yang akan digunakannya, seperti tingkat bunga yang ditawarkan, tingkat kenyamanan yang dirasakan oleh masyarakat dalam menyimpan uang pada bank tersebut, dan juga kemudahan dalam memperoleh pinjaman.

Faktor-faktor seperti tingkat suku bunga, kemudahan dalam memperoleh pinjaman serta pelayanan yang diberikan menjadi dasar pertimbangan masyarakat untuk memilih jasa perbankan, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat membentuk loyalitas pada diri masyarakat akan bank yang akan dijadikan sebagai

pilihan yang dipercayainya. Keberadaan jasa perbankan dalam masyarakat memang lebih menguntungkan terutama pada sektor perekonomian, dimana para pelaku ekonomi lebih leluasa dalam menjalankan proses kegiatan ekonominya untuk menunjang kelangsungan hidup. Usaha jasa perbankan harus mengedepankan pelayanan yang baik untuk memperoleh kepercayaan dari masyarakat. Baik atau buruknya pelayanan yang diberikan akan berdampak pada kepuasan atau ketidakpuasan masyarakat sebagai nasabah perbankan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan perbankan adalah karyawan. Karyawan atau sumberdaya manusia (SDM) merupakan salah satu asset perusahaan yang penting disamping asset-asset lain yang bersifat kebendaan seperti modal, bangunan gedung, mesin, peralatan kantor, persediaan barang dan sebagainya. Sumber daya manusia dalam organisasi semakin berkembang pesat, seiring dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia industry perbankan. Sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting untuk menghasilkan ketercapaian suatu visi, misi dan tujuan yang ingin diraih oleh suatu organisasi.

Faktor sumber daya manusia dianggap sebagai faktor potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi organisasi, sedangkan faktor lain seperti sumber daya keuangan, produksi, teknologi dan pemasaran tidak mendapat perhatian penuh karena faktor-faktor tersebut cenderung dapat ditiru (Margaretha, 2008). Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi

dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan selalu berusaha meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka.

Saat ini *knowledge management* menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Menurut Francis Bacon's (Sangkala, 2007: 5) di dalam era ekonomi baru di abad dua puluh satu ini kita telah bergerak ke suatu dunia di mana berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) adalah *power.* Oleh karena itu, sumber utama daya saing perusahaan pada hakikatnya berasal dari pengetahuan. *Knowledge management* pada dasarnya muncul untuk menjawab pertanyaan bagaimana seharusnya mengelola pengetahuan. Kesadaran untuk menerapkan *knowledge management* ke dalam strategi bisnis diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan sumber daya pengetahuan sebagai aset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan lebih inovatif terhadap para pesaingnya. Pada masa lalu sebuah informasi adalah *power*, namun kini terbukti bahwa kepemilikan informasi saja tidaklah cukup, tetapi yang lebih utama yaitu bagaimana informasi tersebut dikelola sehingga menjadi ide, dan ide tersebut selanjutnya diberi konteks sehingga menjadi pengetahuan.

Horwitch dan Armacost (Sangkala, 2007: 6) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai pelaksanaan penciptaan, penangkapan, pentransferan, dan

pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Davidson dan Voss (Sangkala, 2007: 7) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreativitas para staffnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Kemunculan *knowledge management* pada dasarnya berawal dari sebuah asumsi bahwa apabila perusahaan ingin berkembang di dalam dunia bisnis saat ini dalam mengelola dan mentransfer pengetahuan atau *skill* individu harus lebih cerdas bukan hanya dengan pandangan bekerja lebih keras.

Penerapan *knowledge management* pada suatu organisasi merupakan proses panjang dan lama, yang mencakup perubahan perilaku semua karyawan. Beberapa teknik *knowledge management* sudah dilakukan sejak lama. Misalnya, aktivitas manajemen pengetahuan, terutama dalam kaitannya dengan membuat keputusan, menghasilkan produk dan memberikan layanan kepada pelanggannya. Masalahnya adalah bagaimana teknik-teknik *knowledge management* ini menjadi relevan dengan perubahan organisasi dari faktor-faktor produksi yang bersifat *tangible* seperti tanah, bangunan, modal, mesin serta infrastruktur perusahaan lainnya kepada sumber daya yang bersifat *intangible* dalam hal ini sumber daya pengetahuan.

Asset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran yang disebut *tacit knowledge. Tacit knowledge* adalah sesuatu yang diketahui dan alami, tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan dipikiran masing-masing individu dalam organisasi. Oleh karena itu, *knowledge management* merupakan proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan. *S*uatu organisasi yang berbasis pada *knowledge* secara bertahap diharapkan mengantarkan mereka kegerbang *knowledge-based society.*

PT Bank Central Asia, Tbk (BCA) merupakan salah satu bank swasta terkemuka di Indonesia yang fokus pada bisnis perbankan transaksi serta menyediakan fasilitas kredit bagi segmen korporasi, komersial & UKM dan konsumer. Salah satu bank swasta terbesar di Indonesia dengan berbagai fitur dan layanan perbankan modern dan memiliki jaringan pelayanan paling canggih serta mendapatkan kepercayaan masyarakat yang tinggi. *Frontliner* pada PT Bank Central Asia, Tbk sangat berperan penting dalam memberikan *Service Excellence* kepada nasabah. *Service Excellence* di bank sangat penting untuk mendapatkan banyak nasabah dan juga meningkatkan pendapatan bank itu sendiri. Jika bank tidak bisa memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah maka nasabah akan mencari bank lain yang bisa memberikan pelayanan terbaik pada mereka. Tanpa *Service Excellence* di bank yang baik tentu saja nasabah malas untuk bertransaksi pada bank tersebut. Padahal jika dilihat, transaksi pada bank inilah yang menghasilkan profit pada

bank tersebut. Jika nasabah malas melakukan transaksi pada bank maka bank juga tidak bisa meningkatkan pendapatannya. Padahal pendapatan ini sangat penting untuk perusahaan dan juga karyawannya.

Seorang *frontliner* dalam memberikan *Service Excellence* di bank harus dari dalam hati mereka tidak boleh karena terpaksa. Senyuman dan raut muka yang ceria tidak boleh dibuat-buat atau karena takut pada atasan. Saat nasabah datang, *frontliner* memberikan senyuman dan sapaan yang lembut serta menanyakan keperluan nasabah. Dalam ketanggapan transaksi, *frontliner* harus bisa dengan cepat dan tepat melayani setiap transaksi nasabah seperti transfer, pembukaan rekening baru dan juga pengambilan uang atau tabungan nasabah.

Dalam melakukan transaksi nasabah, seorang *Teller* harus memiliki kecepatan dalam menghitung uang yang akan disetorkan oleh nasabah. Hal tersebut merupakan *skill* yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam prakteknya. Dalam menjalankan proses bisnisnya, PT. Bank Central Asia, Tbk tidak pernah lepas dari peran teknologi dan manusia sebagai pendukung kegiatannya. Dalam kinerja operasional sehari-hari, PT. Bank Central Asia, Tbk menggunakan aplikasi internal yang dikembangkan sendiri untuk kegiatan operasional sehari-hari. PT Bank Central Asia, Tbk selalu memberikan *training* kepada setiap karyawannya. *Training* yang diberikan berupa *training* untuk pengoperasian maupun *training* untuk pengembangan diri dalam mendukung kegiatan operasional tersebut. Saat ini *training* tersebut hanya bermanfaat bagi karyawan yang mendapatkan *training*

saja. Proses ini berlangsung setiap kali ada karyawan baru yang masuk dan seandainya jika ada karyawan yang berkompeten dibidangnya keluar, maka pengetahuannya tidak dimiliki oleh orang lain.

Skill yang dimiliki oleh *Teller* merupakan salah satu *tacit knowledge* yang tak berwujud. Dalam penerapannya, seorang *Teller* di PT. Bank Central Asia, Tbk harus dapat melayani transaksi nasabah dengan tidak melebihi batas waktu maksimal yang telah ditetapkan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap penilaian nasabah tentang pelayanan yang diberikan oleh bank BCA. Selain kecepatan dalam menghitung uang, *Teller* juga harus memiliki ketelitian dalam bekerja. Dalam pengaplikasian *training* yang diberikan, tentu setiap individu *Teller* memiliki *skill* yang berbeda-beda. Transfer pengetahuan baik yang bersifat spontan, terstruktur maupun tidak terstruktur merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kesuksesan organisasi. *Tacit knowledge* maupun ambisi anggota organisasi sangat susah ditransfer melalui teknologi. Berbagai cara yang dapat dilakukan untuk mentransfer pengetahuan diantaranya dengan memberi tugas-tugas baru kepada *Teller* sehingga diharapkan dapat membantu menyerap dan melahirkan pengetahuan baru. Pengetahuan yang bersifat eksplisit mungkin lebih mudah ditransfer melalui prosedur tertentu, atau melalui dokumen dan *database.* Sedangkan pengetahun yang bersifat *tacit knowledge* lebih sulit ditransfer karena pengetahuan ini memerlukan kontak yang lebih luas. Transfer misalnya dapat dilakukan melalui kerja sama, *mentoring*, atau pemagangan. Perusahaan yang berkomitmen melakukan pentransferan *tacit knowledge* sering kali harus

menyusun program mentoring dimana karyawan senior diharapkan mau mentransfer pengetahuannya kepada yang lebih junior.

Berdasarkan uraian ini dapat diketahui bahwa PT. Bank Central Asia, Tbk secara umum telah menerapkan *knowledge management* dalam meningkatkan pengetahuan dan *skill* karyawannya. Berbagai prestasi yang diraih oleh PT Bank Central Asia, Tbk membuktikan bahwa mereka memiliki keunggulan. Prestasi ini tentu saja tidak mungkin diraih jika tidak terjadi *knowledge sharing* dalam organisasi. Dengan demikian, keberhasilan PT. Bank Central Asia, Tbk dapat menjadi model bagi organisasi sejenis dalam menerapkan *knowledge management*.

B. Rumusan Masalah

Penerapan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) merupakan keharusan bagi organisasi bisnis yang ingin bertahan dan memenangkan persaingan saat ini dan dimasa yang akan datang. PT. Bank Central Asia, Tbk adalah salah satu organisasi bisnis yang menerapkan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan keunggulan bersaing sehingga meraih berbagai prestasi di bidang perbankan. Keberhasilan PT Bank Central Asia, Tbk ini menjadi sebuah *good practice* dan dapat dijadikan sebagai model organisasi yang berhasil menerapkan *knowledge management* dalam meraih keunggulan. Namun demikian, apakah penerapan *knowledge management* ini juga terjadi sampai ke tingkat kantor cabang dan bagian-bagian dalam sebuah kantor cabang? Untuk menjawab

pertanyaan ini maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini hanya pada PT. Bank Central Asia, Tbk kantor cabang Bandar Jaya, khususnya di bagian *frontliner*. Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Bagaimanakah penerapan *Knowledge Management* pada *frontliner* di PT. Bank Central Asia, Tbk cabang Bandar Jaya?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

Mengetahui, mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan penerapan *Knowledge Management* pada bagian *frontliner* di PT. Bank Central Asia, Tbk cabang Bandar Jaya.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi masyarakat baik dari sisi praktis maupun teoritis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Manfaat teoritis penelitian ini adalah sebagai sumber informasi dan dijadikan acuan pembelajaran pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang terkait dengan penerapan *knowledge management.*

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberi manfaat praktis bagi para praktisi dan organisasi dalam hal membina dan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebuah perusahaan khususnya dalam membentuk *knowledge management* yang baik bagi para karyawan. Sumber Daya Manusia yang tercipta dengan baik nantinya akan berpengaruh terhadap performansi dari perusahaan tersebut, dan akan membawa perusahaan tersebut kepada keuntungan, baik dari segi *profit* perusahaan maupun keuntungan dalam segi penciptaan Sumber Daya Manusia yang baik.