

# Bab I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Alvin Toffler (1990) membagi sejarah peradaban manusia dalam tiga gelombang yaitu era pertanian, era industri dan era informasi. Dalam era pertanian, faktor yang menonjol adalah otot (*muscle*) karena pada saat itu produktivitas ditentukan oleh otot. Dalam era industri, faktor yang menonjol adalah mesin (*machine*), dan pada era informasi faktor yang menonjol adalah pikiran atau *knowledge*. *Knowledge* sebagai modal intelektual mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kemajuan suatu organisasi (Toffler, 1980).

Berdasarkan teori *research based view* (Barney, 1991) yang dikaitkan dengan pengelolaan sumber daya organisasi yang terbatas untuk memajukan organisasi dan bersaing dengan kompetitornya, ada empat indikator penting sumber daya yaitu *value*, *rare*, *in-imitable*, dan *non-substitutable*. Sumber daya yang memenuhi empat indikator tersebut akan menghasilkan daya saing pada jaman berbasis pengetahuan saat ini adalah *knowledge* (Wernerfelt, 1984).

*Knowledge* dipandang oleh organisasi sebagai dasar fundamental untuk kompetisi (Ipe, 2003). Beckman (1998) dan Chuang (2004) mengatakan bahwa *knowledge* merupakan faktor penting yang dikumpulkan oleh organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Peneliti dan praktisi setuju bahwa *knowledge* memungkinkan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan

keunggulan kompetitif (Argote dan Ingram, 2000, Argote dkk., 2000, Chou dkk., 2004, Davenport dan Prusak, 2000, Nonaka, 1998). Oleh karena itu, dalam memperoleh keunggulan kompetitif, organisasi harus dapat menggunakan *knowledge* mereka secara optimal dalam mengambil keputusan organisasional (Adam & Freeman, 2000).

Universitas merupakan salah satu organisasi yang mengalami perubahan besar, dimana menurut Brown dan Duguid (2000), universitas mengalami perubahan dalam hal cara berpikir yang semakin mirip seperti bisnis. Hal ini tidak terlepas dari semakin tingginya persaingan dalam dunia pendidikan. Persaingan yang dihadapi berupa persaingan dengan universitas berskala nasional maupun internasional.

Persaingan yang dihadapi universitas secara nasional atau dengan sesama universitas dalam negeri diantaranya adalah banyaknya universitas baru yang berdiri dan berusaha berlomba-lomba mencari atau merekrut mahasiswa. Hal ini bisa dilihat dari semakin besarnya jumlah universitas di Indonesia tahun 2013 mencapai 3000 universitas baik swasta maupun negeri ([www.aptisi.org](http://www.aptisi.org), [www.dikti.or.id](http://www.dikti.or.id)). Selain itu, banyaknya mahasiswa dari Indonesia yang lebih memilih universitas luar negeri juga merupakan salah satu tantangan bagi para universitas dalam negeri untuk mempertahankan eksistensinya di dunia pendidikan. Menurut data UNESCO hingga tahun 2011, sudah sekitar lebih dari 10.000 mahasiswa Indonesia yang menjalani pendidikan formal di Australia. Negara kedua yang menjadi tujuan utama mahasiswa Indonesia adalah Amerika Serikat, yang menurut data UNESCO pada tahun 2011 telah mencatat sekitar 7300 mahasiswa Indonesia yang sedang melanjutkan pendidikannya di sana (UNESCO,2011).

Banyaknya universitas yang ada di Indonesia dan juga persaingan dengan universitas luar negeri membuat masing-masing universitas baik swasta maupun negeri mengeluarkan strategi mereka untuk menjaring mahasiswa baru. Universitas yang tidak mampu bersaing akan mengalami kekalahan dalam persaingan. Konsekuensi terburuk yang akan dialami oleh universitas yang tidak mampu bersaing adalah universitas tersebut akan ditutup, karena jika tidak mampu menarik mahasiswa baru maka universitas tidak dapat melaksanakan dan menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (UU no 20 pasal 2, 2003) karena sebagian besar sumber pendanaan universitas berasal dari uang kuliah mahasiswa.

Semua hal ini tidak lepas dari kemampuan universitas dalam mengelola strategi-strategi baru atau keunggulan kompetitif mereka agar mereka bisa tetap bersaing. Menurut Beckman (1998), *knowledge* merupakan faktor penting untuk mencapai keunggulan kompetitif, sehingga universitas yang kompetitif adalah universitas yang mampu mengelola *asset* mereka yang utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yaitu *knowledge*.

*Knowledge* secara luas diakui sebagai sumber daya ekonomi kunci sehingga organisasi harus memiliki *knowledge* yang benar dalam bentuk yang diinginkan dan konteks yang tepat dalam mencapai kesuksesan (Anantatmula & Kanungo, 2007:192A). Seluruh ide *knowledge* didasarkan pada proses belajar, berpikir, dan pemahaman dari masalah yang muncul di departmen, divisi, atau organisasi secara keseluruhan (Awad dan Ghaziri, 2004) dan semua itu merupakan sumber daya penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Anantatmula & Kanungo, 2007).

*Knowledge* dipandang sebagai informasi yang dikombinasikan dengan pengalaman, konteks, interpretasi dan refleksi (Davenport et al, 1998). *Knowledge* juga menurut Davenport merupakan suatu bentuk informasi yang bernilai tinggi yang siap untuk diaplikasikan bagi pengambilan keputusan dan tindakan. Jenis *knowledge* terbagi menjadi dua menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* subjektif dari individu yang diperoleh dari pengalaman praktek saat ini. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang telah diterima umum dengan dimensi waktu saat ini dan saat akan datang dimana pada umumnya dijadikan sebuah teori.

Dalam sebuah universitas, *tacit knowledge* contohnya adalah *knowledge* yang ada di dalam diri setiap dosen yang didapatkan dari pengalaman kegiatannya sehari-hari di luar pekerjaannya (Nonaka dan Takeuchi, 2004). Sedangkan contoh dari *explicit knowledge* adalah *knowledge* para dosen yang didokumentasikan seperti dalam bentuk jurnal, artikel dan buku.

Dari contoh tersebut, dapat didefinisikan bahwa *tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diperoleh dengan proses individu internal dan disimpan dalam pikiran manusia, tidak mudah untuk ditangani karena sangat subjektif, dan didasarkan pada pengalaman (Choudrie dan Selamat, 2004). *Tacit knowledge* lebih dari sebuah "pemahaman yang tak terucap" tentang sesuatu, dan sulit untuk ditulis. Karena *knowledge* dikenal sebagai sesuatu yang diam, tidak mudah terlihat dan dinyatakan, *tacit knowledge* menjadi sangat pribadi dan sulit untuk diresmikan, sehingga sulit untuk dikomunikasikan atau dibagi dengan orang lain (Becerra-Fernandez et al., 2004).

Individu seringkali tidak menyadari *tacit knowledge* yang mereka miliki atau manfaatnya untuk orang lain, karena dianggap melekat dan terdiri dari berbagai macam komponen seperti penilaian, nilai-nilai, pengalaman, intuisi, asumsi, dan keyakinan (Tiwana, 2002). Oleh karena itu, sangat penting bagi universitas untuk memahami dan mengintegrasikan kedua jenis *knowledge* ini. Sehingga, tidak heran jika semakin banyak organisasi yang mengembangkan metodologi khusus untuk mengkonversi *knowledge tacit* menjadi *knowledge eksplisit* yang dapat dikodifikasikan sehingga bisa dipahami, disimpan, dibagikan, digunakan oleh orang lain. Metodologi tersebut dikenal dengan istilah *knowledge management* (Davenport & Prusak, 1998).

Huo song et al. (2001) mengatakan bahwa *knowledge management* merupakan serangkaian kegiatan untuk mengembangkan dan mengelola *knowledge* organisasi secara efisien. Praktek *knowledge management* yang efektif akan menciptakan *knowledge* baru, yang dapat digunakan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Alavi dan Leidner, 2001). Serta memastikan bahwa *knowledge* yang tepat tersedia bagi orang yang tepat pada waktu yang tepat dalam cara yang "konsisten dan sistematis" guna pengambilan keputusan yang tepat (Hariharan, 1991).

Aktivitas *knowledge management* meliputi *knowledge creation, knowledge sharing, knowledge capture, knowledge access, knowledge application*, serta *knowledge protection* (Von Krogh, 1998; Alavi & Tiwana, 2003; Alavi & Leidner, 2001; Grover & Davenport, 2001; Nonaka, 1994). Proses ini dapat dijelaskan dengan individu merefleksikan apa yang mereka ketahui untuk menciptakan *knowledge* baru (*knowledge*

*creation*) dan menerapkan kreativitas mereka untuk menghasilkan ide-ide bagi organisasi (Vorbeck et al, 2003). *Knowledge* baru ini kemudian disimpan dalam database atau tertanam dalam rutinitas organisasi (*knowledge access*) sehingga dapat digunakan oleh individu dan organisasi (*knowledge capture*) dan dibagikan untuk memecahkan masalah serta mengembangkan organisasi dengan ide-ide baru (*knowledge sharing*). *Knowledge* tersebut kemudian diterapkan oleh organisasi untuk memecahkan masalah atau mengembangkan organisasi guna mempertahankan daya saing (*knowledge application*) (Vorbeck et al, 2003; Madjar, Oldham & Pratt, 2002; Miner, Bassoff & , Moorman, 2001). Melihat pentingnya peran *knowledge*, maka organisasi akan perlu untuk melindungi salah satu *asset* tak berwujud ini dari para pesaingnya (*knowledge protection*) (Lubit, 2001; Choi et al, 2009; Nonaka&Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998).

*Knowledge management* merupakan salah satu strategi yang penting untuk mengelola *knowledge* yang akan menjadi keunggulan kompetitif bagi sebuah universitas, maka universitas membutuhkan sebuah sistem yang memadai untuk memastikan dan mengendalikan jalannya proses *knowledge management* ini dengan baik dan sesuai dengan tujuan universitas yang telah ditetapkan. Sistem tersebut harus bisa membantu manajer universitas dalam mengelola sumber daya universitas seperti orang, uang, pikiran, ide, data, informasi, *knowledge*, dan lain-lain; secara maksimal guna mencapai tujuan universitas secara efektif dan efisien (Yusup.MP, 2010). Dalam hal ini, universitas bisa menerapkan praktek sistem pengendalian manajemen untuk menolong aliran informasi, debat, dan dialog serta solusi inovatif yang merupakan mekanisme

dasar penciptaan dan peintegrasian *knowledge* untuk memunculkan strategi dan menghadapi tantangan dan peluang yang ada (Agbejule, 2006; Simmons, 1999).

Menurut Robert N. Anthony dan Vijaj Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2002:6), sistem pengendalian manajemen merupakan proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk meimplementasikan strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen menjamin strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi, dengan melakukan aktivitas komunikasi, motivasi, dan evaluasi (Anthony dan Govindarajan, 2002), sehingga sistem pengendalian manajemen mendorong, meningkatkan dan mengawasi implementasi *knowledge management* pada universitas.

Dengan demikian, peneliti berasumsi bahwa sistem pengendalian manajemen kemungkinan mempunyai peran penting dalam proses *knowledge management* yang efektif dan efisien pada universitas. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat dan meneliti lebih jauh mengenai hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan *knowledge management* di universitas.

Penulis tertarik untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap *knowledge management* di Universitas Kristen Maranatha, Bandung. Universitas Kristen Maranatha berlokasi di Jalan Prof.Drg.Suria Sumantri No.65 dan telah berdiri sejak 11 September 1965. Universitas Kristen Maranatha hingga tahun 2013 telah memiliki delapan fakultas program sarjana dan tiga program magister yaitu jurusan Magister untuk Manajemen, Psikologi dan *Business Administration*. Menurut *survey* yang dilakukan pada berbagai *education fair*, Universitas Kristen Maranatha

merupakan salah satu universitas yang sangat diminati dan diperhitungkan di Indonesia. Universitas Kristen Maranatha dapat menunjukkan eksistensinya yang terus meningkat sepanjang waktu, dilihat dari alumni, pembangunan fisik dan penerimaan mahasiswa baru yang relatif stabil setiap tahun. Selain itu, Universitas Kristen Maranatha merupakan universitas yang terus berkembang dan menunjukkan daya saingnya setiap tahun.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

**”Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap *Knowledge Management* Pada Universitas Kristen Maranatha.”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu :

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dan *knowledge management* di Universitas Kristen Maranatha?
2. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap *knowledge management* pada Universitas Kristen Maranatha?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dan *knowledge management* di Universitas Kristen Maranatha.
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap *knowledge management* pada Universitas Kristen Maranatha.

### 1.4 Manfaat Penelitian

- Bagi organisasi atau universitas :
  - Agar universitas mengetahui pentingnya pengelolaan *knowledge management* di universitas untuk meningkatkan kinerja atau daya saing.
  - Agar universitas dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen yang tepat guna menunjang proses *knowledge management* yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari universitas.
- Bagi penulis :
  - Mengembangkan kemampuan penulis dalam menerapkan ilmu yang telah didapat di perkuliahan dalam dunia nyata.
  - Menambah wawasan penulis akan pentingnya *knowledge management*.
- Bagi pihak lain :
  - Dapat menjadi referensi dalam pembuatan penelitian sejenis.