

# Studi Literatur Tentang Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Manajemen Keragaman Terhadap Keunggulan Bersaing Organisasi

**Ary Pratama Putra**

Jurusan Manajemen – STIE STEMBI Bandung  
mr.arypratama@gmail.com

**Ratna Ekawati**

Jurusan Manajemen – STIE STEMBI Bandung  
ratnaekawati@stembi.ac.id

**Heri Jumaidi**

Jurusan Manajemen – STIE STEMBI Bandung  
herijumaidi@stembi.ac.id

## Abstrak

**Tujuan** Memahami hubungan secara teoritis antara Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Keragaman terhadap Keunggulan Bersaing. Penelitian ini merupakan studi literature dengan melibatkan berbagai sumber pustaka, seperti buku, jurnal, dan manuskrip lainnya yang relevan

**Desain/Metode** Penelitian ini merupakan studi literature dengan melibatkan berbagai sumber pustaka, seperti buku, jurnal, dan manuskrip lainnya yang relevan.

**Temuan** Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat Pengaruh antara Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing dapat dijelaskan oleh pendapat McGrath yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dari hasil jurnal semakin baik manajemen pengetahuan di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat. Artinya pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing adalah positif signifikan.

**Implikasi** Dari hasil penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa Manajemen Keragaman berpengaruh Positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

**Originalitas** Secara teoritis dijelaskan bahwa dalam sebuah perusahaan keberanekaragaman karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif sehingga dapat menempatkan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, namun demikian juga dapat memberikan pengaruh yang negatif.

**Tipe Penelitian** Studi Empiris

**Kata Kunci** : Manajemen Pengetahuan, Manajemen Keragaman, dan Keunggulan Bersaing

## I. Pendahuluan

Menghadapi era pasar global, persaingan bisnis menjadi semakin ketat dan memicu dunia usaha untuk lebih kreatif dalam merancang strategi-strategi organisasi demi dapat bertahan menghadapi persaingan hingga perubahan-perubahan yang terjadi. Agar dapat bertahan di persaingan bisnis era global, perusahaan melakukan berbagai upaya dari inovasi produk, meningkatkan pelayanan, memperbaiki proses, memperluas pasar, meminimalisir biaya, dan lain sebagainya.

Hal penting yang menjadi sumber utama untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing serta keberhasilan jangka panjang adalah pengetahuan (knowledge). Mengelola aset intelektual (knowledge) perusahaan secara lebih efektif, serta mengeksploitasinya untuk meningkatkan kinerja dan merupakan salah satu upaya dalam menciptakan sustainable competitive advantage (Sari, N., Marnis dan Samsir, 2014).

Perusahaan yang efektif dalam memperoleh pengetahuan akan mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam ekonomi berbasis pengetahuan, sementara yang lain akan mengalami kesulitan mempertahankan posisi bersaing mereka (Deed dan Hill dalam Surya D.K dan Devie, 2013).

Selain itu, kondisi demografi Indonesia sebagaimana kita ketahui sangat beragam mulai dari latar belakang berbagai pendidikan, agama, suku, ras, bahasa, budaya dan tradisi mempengaruhi nilai dan pola pikir setiap individu dari berbagai latar belakang tersebut.

Konflik yang terjadi di PT Drydocks World Graha, Batam dikarenakan penghinaan warga negara asing terhadap karyawan WNI dan memicu terjadinya kerusuhan pada 22 April 2010 yang mengakibatkan dibakarnya beberapa fasilitas kantor dan beberapa mobil milik WNA ([www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com),2010), kemudian konflik yang terjadi antara manajemen PT Garuda Indonesia dengan Asosiasi Pilot Garuda yang menyulut pemogokan pilot Garuda Indonesia Airways pada 28 Juli 2011 ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com),2011) karena pilot asing memperoleh fasilitas serta gaji dua kali lipat lebih besar dibandingkan pilot lokal, menunjukkan tidak dikelolanya dengan baik keragaman tenaga kerja yang ada di kedua perusahaan tersebut.

Mengacu pada kasus tersebut, Manajemen Keragaman dipandang sangat perlu terlebih lagi di Indonesia dengan banyaknya jenis keragaman yang ada dan banyaknya perusahaan multinasional.

Penelitian ini bertujuan untuk 1. Mengetahui bagaimana hubungan secara teoritis antara Manajemen Pengetahuan dengan Keunggulan Bersaing; 2. Mengetahui bagaimana penjelasan secara teoritis mengenai pengaruh antara Manajemen Keragaman terhadap Keunggulan Bersaing.

## **II. Kajian Teori**

### **Kajian Teoritis Manajemen Pengetahuan**

Menurut Zaied dalam Surya D.K. & Devie (2013) Knowledge management sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan.

Tiwana dalam Abbas (2017) mendefinisikan KM (Knowledge Management) sebagai pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. KM dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan knowledge dan inovasi serta pengembangan produk.

Uriarte dalam Sari dkk. (2014) mendefinisikan knowledge management sebagai suatu proses konversi tacit knowledge menjadi explicit knowledge yang kemudian dibagikan kepada anggota dalam sebuah organisasi. Tujuan knowledge management adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba.

Menurut Davenport, DeLong, dan Beers dalam Surya D.K. & Devie (2013) Knowledge management adalah pengelolaan pengetahuan secara kolektif untuk membantu organisasi mengambil tindakan, bersaing secara lebih efektif dan mencapai tujuan mereka.

Ningki Munir dalam Azwar (2013) menjelaskan pengertian manajemen pengetahuan sebagai pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan

keunggulan bersaing atau kinerja prima. Melalui manajemen pengetahuan, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Untuk memperoleh manfaat manajemen pengetahuan yang sebesar-besarnya, organisasi juga aktif mengidentifikasi dan mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan eksternal organisasi.

Menurut Tannenbaum dalam Abbas (2017) Manajemen pengetahuan merupakan proses pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan, pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi.

Menurut Darroch dalam Sari dkk. (2014) Manajemen Pengetahuan (MP) diukur dengan 3 (tiga) indikator: pemerolehan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, respon terhadap pengetahuan.

### **Kajian Teoritis Manajemen Keragaman**

Peters dan Poutsma dalam Prasetya (2017) mengemukakan bahwa manajemen keragaman merupakan sebuah inclusive approach yang dimulai dengan merekrut atau menarik individu berbeda masuk ke dalam perusahaan, kemudian mengusulkan dan membentuk pemahaman yang lebih luas mengenai individu yang berbeda dengan mencakup berbagai faktor seperti orientasi seksual, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki.

Menurut Bangun (2012:66) manajemen keragaman (diversity management) berarti mengambil langkah untuk memaksimalkan potensi keragaman dengan perbedaan-perbedaan atas karakteristik para anggota untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam prakteknya, manajemen keragaman akan melibatkan setiap orang yang berlatar belakang berbeda ke dalam suatu nilai yang telah ditentukan untuk mencapai sasaran organisasi. Bangun (2012) menyimpulkan terdapat lima langkah dalam mengelola keragaman tenaga kerja.

- a. Memiliki kepemimpinan yang kuat (Provide Strong Leadership).
- b. Menilai Situasi (Assess the Situation).
- c. Memberikan Pelatihan dan Pendidikan Keragaman (Provide Diversity Training and Education).
- d. Mengubah Budaya dan Sistem Manajemen (Change Culture and Management System).
- e. Melakukan Evaluasi Program Keragaman (Evaluate the Diversity Management Program).

Guy dan Newman (dalam Latief D.A & Tiyas, 2017: 85) mendefinisikan diversitas merupakan "everyone is part of a group, either by gender, race, religion, ethnicity, age, physical ability, sexual orientation, skills, professional identification or tenure in an organization". Faktor diversitas disini adalah ras, budaya, etnis, jender, usia, cacat (disability), dan pengalaman kerja.

Indikator keragaman tenaga kerja (Lestari, 2015), yaitu: kemampuan menghargai perbedaan usia, etnis, gender, kemampuan, ras, mampu saling belajar dalam perbedaan geografi, pengalaman kerja, pendapatan, agama, bahasa, gaya berkomunikasi, status keluarga, gaya bekerja, dan pendidikan.

### **Kajian Teoritis Keunggulan Bersaing Organisasi**

Keunggulan bersaing adalah keuntungan lebih daripada pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai konsumen yang lebih besar, baik harga yang lebih rendah atau dengan memberikan keuntungan lebih besar dan layanan yang membenarkan harga yang lebih tinggi (Porter dalam Surya D.K & Devie, 2013)

Crown dalam Abbas mengemukakan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing (competitive advantage) yaitu suatu posisi yang unggul dibandingkan pesaingnya yaitu memiliki nilai lebih yang dimiliki.

Keunggulan kompetitif (Competitive Advantage) adalah ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan perusahaan lain (Susanto dalam Prasetya, 2017:39).

Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai "kemampuan dari sebuah organisasi untuk membuat posisi pertahanan terhadap pesaing" (Li, Nathan, dan Rao dalam Surya D.K & Devie, 2013). Keunggulan Bersaing (KB) diukur dengan 3 (tiga) indikator: sumber daya yang bernilai, tidak mudah ditiru, dan berbeda dengan yang lain (Porter dalam Sari, 2014).

### **III. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (Albi dan Johan, 2018:8). Penelitian kualitatif dilakukan dengan karakteristik yang mendeskripsikan suatu keadaan yang sebenarnya atau fakta, tetapi laporan yang dibuat bukan laporan sekedar laporan suatu kejadian tanpa suatu interpretasi ilmiah. Sementara itu dengan metode kualitatif untuk menjawab rumusan masalah. Pendekatan kuantitatif sederhana berupa survei dengan cara menyebarkan kuesioner, Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk menentukan rancangan sebuah platform yang akan dibuat agar berada dalam kriteria yang sangat layak.

### **IV. Hasil Dan Pembahasan**

#### **Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing**

Martin et al dalam Abbas (2017), menjelaskan dalam mencapai keunggulan bersaing, terdapat keterkaitan antara manajemen pengetahuan sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dari hasil penelitian sebelumnya menurut Surya D.K & Devie (2013) Terdapat pengaruh signifikan antara knowledge management terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan. Dari hasil penelitian sebelumnya menurut Sari, N., Marnis dan Samsir (2014) menyatakan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat. H1 : Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage.

#### **Hubungan Manajemen Keragaman terhadap Keunggulan Bersaing**

Dalam sebuah perusahaan keberagaman karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif sehingga dapat menempatkan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, namun demikian juga dapat memberikan pengaruh yang negatif (Mathis dan Jackson dalam Lestari, 2015). Dari hasil penelitian sebelumnya menurut Prasetya (2017) menyatakan secara tersirat bahwa Manajemen Keragaman berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Dari hasil penelitian sebelumnya menurut Lestari (2015) menyatakan bahwa Perusahaan yang memiliki karyawan yang beragam lebih tahan terhadap persaingan. Dengan karyawan yang beraneka ragam perusahaan akan lebih luwes berhubungan dengan pembeli, pemasok dan pesaing-pesaingnya. Perusahaan akan diuntungkan pada saat melayani pelanggan yang juga beragam. Semakin perusahaan mempunyai karyawan yang beragam maka kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungan semakin besar.

H2: Manajemen Keragaman berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

### **V. Penutup**

Pengaruh antara Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing dapat dijelaskan menurut teori Martin et al dalam Abbas (2017) yang menjelaskan bahwa dalam mencapai keunggulan bersaing, terdapat keterkaitan antara manajemen pengetahuan sebagai

salah satu sumber keunggulan bersaing baik secara langsung maupun tidak langsung. Dan dari hasil penelitian pun mengatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing pada perusahaan. Semakin baik manajemen pengetahuan di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat. Hasil analisis dan pengujian ini sekaligus mendukung pendapat yang dikemukakan oleh McGrath dalam Sari N., Marnis dan Samsir (2014) bahwa manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Secara teoritis dijelaskan bahwa dalam sebuah perusahaan keberanekaragaman karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif sehingga dapat menempatkan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, namun demikian juga dapat memberikan pengaruh yang negatif (Mathis dan Jackson dalam Lestari, 2015). Dan dari hasil penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa Manajemen Keragaman berpengaruh Positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing..

### **Daftar Pustaka**

- Abbas, Bakhtiar. 2017. Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Aspek Lingkungan dan Kompetensi Terhadap Perencanaan Strategik serta Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi yang Dikelola Masyarakat (PTS) Di Sulawesi Tenggara. Gawe Buku.
- Azwar, Muhammad. 2013. Penerapan Knowledge Management (Studi Kasus SDIT Al-Hamidiyah Depok). Majalah Perpustakaan dan Informasi. VOL 6. No. 1. 7.
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga. Jakarta.
- Latief D.A, Abdul, dan Tiyas Nur Hayani. 2017. Diversitas dalam Dunia Kerja: Peluang dan Tantangan bagi Disabilitas. Spirit Publik. Vol.12. No. 2: 85.
- Lestari, S. (2015). Pengelolaan Diversitas Karyawan Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif. Jurnal Fokus Bisnis. Volume 14, No 01.
- Prasetya, Arik. 2017. Penerapan Diversity Management Dalam Rangka Meraih Competitive Advantage (Studi Pada Pt Petrokimia Gresik). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol 50. No. 5.39.
- Surya D. K, Fifi & Devie. 2013. Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Business Accounting Review. Vol. 1. No 2:162.
- Sari, Novita dkk. 2014. Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasional, Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Pada Grand Zuri Group Hotel Di Pekanbaru). Jurnal Ekonomi. Vol.22. No 3.