

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perekonomian dunia sedang mengarungi sebuah era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy* atau disebut *knowledge economy*). Menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development* atau *OECD* (1996) *knowledge economy* merupakan perekonomian yang secara langsung didasarkan atas produksi, distribusi serta penggunaan *knowledge*.¹ Pada situasi saat ini menjadikan faktor keberhasilan dari sebuah perusahaan tidak lagi terletak pada aset-aset yang sifatnya *tangible* atau berwujud seperti gedung, mobil, komputer, maupun peralatan perkantoran lainnya, melainkan pada aset-aset perusahaan yang sifatnya *intangibile* atau tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan tersebut seperti *knowledge* atau pengetahuan.

Perubahan cara berpikir organisasi ataupun perusahaan kini telah berubah, banyaknya tenaga kerja dan jumlah modal yang dimiliki tidak lagi menjadi faktor utama dalam organisasi. Kini organisasi maupun perusahaan sangat tergantung pada kinerja para karyawannya maupun orang-orang yang berada di dalam organisasi, menjadikan belajar dan pengetahuan atau *knowledge* sebagai aset utama yang dimiliki organisasi.

¹ Tobing, Paul, *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), hal.2

Peningkatan pengetahuan dan mutu kinerja karyawan merupakan kunci agar perusahaan dapat menghadapi segala perubahan dan persaingan global saat ini. Karyawan yang berprestasi serta memiliki pengetahuan yang luas merupakan aset kekayaan yang tak ternilai bagi perusahaan. Bahkan kini banyak perusahaan-perusahaan yang sudah menjadikan karyawan sebagai *human capital* bagi perusahaannya.

Quin (1992) menjelaskan organisasi cerdas sebagai organisasi yang mampu mengembangkan keunggulannya secara berkelanjutan dari kegiatannya yang berbasis pada pengetahuan dan pelayanan dengan mengandalkan kekayaan intelektual.² Organisasi yang mampu memaksimalkan segala potensi pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang berada di dalamnya untuk dilestarikan dan digunakan disebut sebagai pengetahuan organisasi atau *organization knowledge*. Kini telah banyak organisasi maupun perusahaan-perusahaan yang berusaha dan berupaya melalui berbagai macam cara untuk dapat melestarikan segala pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM) yang berada di dalam organisasi tersebut. Salah satunya dengan cara pengelolaan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Agar pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan dapat terjaga dan terpelihara dengan baik, maka diperlukan konversi pengetahuan (*knowledge*

² Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. C., *Knowledge Management dalam konteks organisasi pembelajaran*. (Bandung: Sekolah Business Management ITB, 2006), hal.146

conversion) sebagai upaya proses pengubahan pengetahuan tersembunyi (*tacit knowledge*) yang dimiliki oleh karyawan menjadi pengetahuan yang tampak atau nyata (*explicit knowledge*), sehingga *explicit knowledge* ini dapat didistribusikan dan diakses kembali oleh karyawan lainnya. Inilah salah satu upaya yang dilakukan organisasi agar tidak kehilangan pengetahuan maupun aset yang sangat berharga sehingga apabila ada karyawan yang pensiun ataupun mengundurkan diri dari perusahaan, tidak merugikan organisasi sebab organisasi sudah memiliki pengetahuan tersebut.

Berbagai studi kasus di banyak perusahaan telah membuktikan bahwa perusahaan yang mengelola pengetahuannya baik *explicit knowledge* maupun *tacit knowledge* dengan baik dapat melahirkan inovasi-inovasi yang terus-menerus yang menjadi mesin penggerak dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Nilai suatu perusahaan akan meningkat secara berkelanjutan, jika setiap anggota dari organisasi baik secara individu ataupun secara bersama-sama mau dan mampu menumbuhkembangkan segala pengetahuan yang dimilikinya untuk memaksimalkan manfaat dari keberadaan teknologi yang dimilikinya atau mampu memberikan respons pada kebutuhan pelanggan secara lebih kreatif.

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) bukan hanya sebagai perangkat dan program akan tetapi menjadi suatu budaya sebagai organisasi pembelajar yang terus berkembang mengikuti tuntutan zaman. *Knowledge* atau pengetahuan sebagai dasar dari penciptaan intelektual

kapital dibangun melalui pendekatan manajemen yang berfokus kepada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam pengelolaan *knowledge management* di suatu organisasi diperlukan individu yang selalu terus belajar dan meningkatkan pengetahuan, sebab pengetahuan dan belajar merupakan aset utama dalam organisasi serta cikal bakal tumbuhnya suatu sistem organisasi belajar. Menurut Marquardt (2002) adapun aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam organisasi belajar sebagai sebuah sistem antara lain: organisasi, orang, pengetahuan, teknologi dan belajar.³

Organisasi yang merupakan bagian dari subsistem harus memperhatikan beberapa hal seperti visi dan misi organisasi dalam jangka panjang serta budaya atau sistem nilai yang diterapkan pada organisasi dan juga struktur organisasi dalam menentukan anggota yang ada di dalamnya.

Orang atau *people* tidak hanya sebagai sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam suatu organisasi, tetapi diharapkan mampu mengikuti proses belajar dan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi.

Pengetahuan atau *knowledge* terkait bagian dari upaya organisasi untuk mengelola pengetahuan yang diperoleh dan dihasilkan oleh organisasi agar dapat dimanfaatkan untuk kemajuan organisasi.

Teknologi kini tidak hanya sebagai indikator kemajuan dan inovasi dalam organisasi, tetapi dalam organisasi belajar pemanfaatan teknologi dapat

³ Dewi S. Prawiradilaga dan Uwes A. Chaeruman, *Teknologi Kinerja (Performance Technology)*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018) hal. 267

digunakan untuk mengelola proses belajar dan mengembangkan belajar dengan pemanfaatan teknologi informasi dan multimedia.

Dan subsistem terakhir dalam organisasi belajar yaitu belajar atau *learning* itu sendiri, apapun pekerjaan atau profesinya proses belajar harus terus dilakukan di dalam suatu organisasi karena mampu berperan untuk menumbuhkan organisasi belajar di organisasinya.

Sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola program asuransi sosial bagi para prajurit TNI, anggota Polri dan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Pertahanan (Menhan), sejak tahun 2017 PT ASABRI (Persero) telah mulai menjalankan program *knowledge management* bagi organisasi. Perusahaan mulai menyadari bahwa mengelola manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan salah satu bentuk upaya intervensi yang perlu dilakukan oleh organisasi PT ASABRI (Persero) untuk dapat meningkatkan kinerja dan mengelola potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan dan menjadi penyedia jasa asuransi yang unggul.

Pengelolaan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) ini difasilitasi oleh Divisi Pelatihan dan Pengembangan (Divlatbang) sebagai wadah untuk menunjang proses pembelajaran dan berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh 504 karyawan PT. ASABRI (Persero) yang berada di Kantor Cabang Utama (KCU) Jakarta dan di Kantor Cabang (Kancab) yang

tersebar di 33 daerah di Indonesia.⁴ Oleh karena itu, pembangunan dan kesinambungan *knowledge management* PT ASABRI (Persero) haruslah dilakukan secara sistematis, berdasarkan budaya yang dimiliki oleh perusahaan dan dengan kesadaran serta aksi dari seluruh karyawan PT ASABRI (Persero) untuk mau berkontribusi.

Manfaat dari pengelolaan program *knowledge management* yang bersinambungan merupakan aset kunci agar PT ASABRI (Persero) memiliki keunggulan kompetitif yang terus-menerus. Keunggulan kompetitif tersebut diperoleh dari dampak positif penerapan *knowledge management* pada berbagai bidang yaitu bidang operasional dan pelayanan, bidang pengembangan kompetensi personil, bidang inovasi dan pengembangan produk.

Dalam pengelolaan program *knowledge management*, PT ASABRI (Persero) telah melakukan sejumlah upaya inspiratif dalam memaksimalkan segala pengetahuan dan intelektual yang dimiliki oleh para karyawan. Adapun kegiatan rutin yang dilakukan oleh PT ASABRI (Persero) dalam proses berbagi pengetahuan yaitu dengan melakukan kegiatan *knowledge sharing*, yang dilakukan setiap hari Jumat setelah kegiatan senam pagi yang dilakukan secara tatap muka. Pada kegiatan ini setiap divisi yang ada di PT ASABRI (Persero) harus membagikan pengetahuannya secara bergantian, selain itu *knowledge sharing* ini juga dilakukan secara *online* melalui *sharing*

⁴ Data jumlah karyawan PT ASABRI (Persero)

platform (KMS) seperti Yammer dan SharePoint, yang berisikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki oleh karyawan hingga pimpinan direktur. Selain *knowledge sharing*, PT ASABRI (Persero) juga menerapkan *knowledge capture* yang dilakukan oleh Divisi Pelatihan dan Pengembangan (Divlatbang) dengan melakukan wawancara kepada *Subject Matter Expert* (SME) untuk memperoleh pengetahuannya agar dapat didokumentasikan dalam bentuk modul maupun buku untuk dipublikasikan agar pengetahuan tersebut dapat diakses dan dibagikan kepada seluruh karyawan PT ASABRI (Persero) yang lainnya, sehingga *knowledge* atau pengetahuan dapat tersimpan dan menjadi aset bagi perusahaan.

Dari hasil observasi peneliti, khususnya dalam pengelolaan *knowledge management* di PT ASABRI (Persero) peneliti mendapatkan hasil dari observasi dokumentasi dan wawancara tidak terstruktur dengan saudara Dinar Agus Sara, S.Kom. sebagai staf karyawan Divisi Pelatihan dan Pengembangan (Divlatbang) yang bertanggung jawab atas pengelolaan program *knowledge management* yang ada di PT ASABRI (Persero) pada tanggal 15 November 2019 bertempat di gedung PT. ASABRI (Persero) yang beralamat Jalan Mayjen Sutoyo No.11, Cawang, Jakarta Timur.

Tabel 1.1: Pelaksanaan Program *Knowledge Sharing*

PT ASABRI (Persero) Periode September 2019

No	Kantor Cabang	Waktu Pelaksanaan	Materi <i>Knowledge Sharing</i>	Kategori	Karyawan Yang Melaksanakan <i>Knowledge Sharing</i>
1	Palu	02 September 2019	Manajemen Risiko di Setiap Unit Kerja	TUHKUM DAN MR	I R
2	Semarang	05 September 2019	Internalisasi MR Bidang Pelayanan	TUHKUM DAN MR	E L
3	Batam	06 September 2019	Jenis-jenis Perlakuan Risiko	TUHKUM DAN MR	R S, HS
4	Madiun	09 September 2019	Pemahaman Peta Proses Bisnis PT ASABRI (Persero)	TUHKUM DAN MR	
5	Palu	09 September 2019	Dampak Stop Dapem karena tidak menyerahkan SPTB	TUHKUM DAN MR	N A
6	Mataram	09 September 2019	Tindak lanjut keluhan peserta	TUHKUM DAN MR	I W Y
7	Medan	10 September 2019	Tugas/pekerjaan yang sudah dijalankan namun belum ada peraturannya	TUHKUM DAN MR	YS, LS, GH
8	Palembang	16 September 2019	Tugas/Pekerjaan yang sudah dijalankan namun belum ada peraturannya	TUHKUM DAN MR	SS, BS, M,T
9	Ternate	16 September 2019	Identifikasi Resiko	TUHKUM DAN MR	I
10	Padang	16 September 2019	<i>Risk monitoring and performance</i>	TUHKUM DAN MR	AFJ
11	Palu	16 September 2019	Standar Etika Perusahaan (Code Of Conduct)	TUHKUM DAN MR	W
12	Pontianak	16 September 2019	Focus Group Discussion (FGD) tentang "Tugas/pekerjaan yang sudah dilakukan namun belum ada peraturannya"	TUHKUM DAN MR	Seluruh Karyawan Kancab
13	Palembang	17 September 2019	Prioritas dalam Membangun Manajemen Risiko	TUHKUM DAN MR	W, V M
14	Palembang	17 September 2019	Hubungan Manajemen Risiko dengan Satuan Pengawas Internal	TUHKUM DAN MR	BS, VM

15	Palembang	17 September 2019	Peran Manajemen Risiko	TUHKUM DAN MR	BS, VM
16	Kendari	17 September 2019	Risiko Pada Kantor Cabang Bidang Administrasi Umum	TUHKUM DAN MR	S R, I, S
17	Pekanbaru	20 September 2019	Manajemen Risiko	TUHKUM DAN MR	R Z, S
18	Serang	26 September 2019	<i>Controlled Risk Self-Assessment (CRSA)</i>	TUHKUM DAN MR	HPS
19	Jakarta	26 September 2019	Workshop Pelaporan Gratifikasi Online	TUHKUM DAN MR	MY
20	Medan	30 September 2019	Risiko surat pemberitahuan pembayaran (SP) atau nota yang dikirimkan lewat POS tidak diterima peserta atau ahli waris	TUHKUM DAN MR	G A

Dari hasil wawancara tidak terstruktur yang dilakukan peneliti dengan narasumber dapat dilihat dari tabel di atas terlihat bahwa beberapa kantor cabang PT. ASABRI (Persero) telah menerapkan program manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dengan melakukan *knowledge sharing* sesuai dengan waktu yang ditentukan meskipun di setiap kantor cabang memiliki jumlah intensitas kegiatan *knowledge sharing* yang berbeda-beda.

Tabel 1.2: Hasil Dokumentasi Pelaksanaan Program *Knowledge Sharing*

PT ASABRI (Persero) Periode September 2019

No	Kantor Cabang	Materi	Foto	Absensi	Video	Total Pelaksanaan
1	Palu	√	√	√	x	3
2	Semarang	√	√	√	x	1
3	Batam	√	√	√	x	1
4	Madiun	√	√	√	x	1
5	Mataram	√	√	√	x	1
6	Medan	√	√	√	x	2
7	Palembang	√	√	√	x	4
8	Ternate	√	√	√	x	1
9	Padang	√	√	√	x	1
10	Pontianak	√	√	√	x	1
11	Kendari	√	√	√	x	1
12	Pekanbaru	√	√	√	x	1
13	Serang	√	√	√	x	1
14	Jakarta	√	√	√	x	1

Dapat dilihat dalam tabel 1.2 di atas, bahwa pelaksanaan program *knowledge sharing* sudah terlaksana di beberapa kantor cabang PT ASABRI (Persero) di periode bulan September 2019 dengan total pelaksanaan yang berbeda-beda di setiap kantor cabangnya. Dari tabel tersebut juga terlihat bahwa masih ada kantor cabang yang belum memperhatikan pentingnya pendokumentasian kegiatan seperti video atau rekaman kegiatan saat pelaksanaan kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan di kantor cabang.

Hal ini dapat membuat hasil kegiatan program *knowledge sharing* yang telah berjalan tersebut menjadi sulit untuk ditelusuri.⁵

Dari hasil data tersebut dibenarkan oleh salah seorang karyawan Divisi Pelatihan dan Pengembangan (Divlatbang). Beliau menjelaskan bahwa hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor seperti intensitas pekerjaan yang padat, penjadwalan kegiatan *knowledge sharing* yang tak sesuai dan kurangnya persiapan serta kelengkapan alat yang dibutuhkan untuk pengambilan video atau rekaman saat proses kegiatan *knowledge sharing*.

Jika kegiatan *knowledge sharing* terlaksana dengan baik, seharusnya dalam sebulan kantor cabang dapat melaksanakan kegiatan sebanyak 4 kali dan setiap minggunya minimal 1 kali kegiatan *knowledge sharing* yang terlaksana. Jika hal tersebut berjalan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi, maka secara tidak langsung pengelolaan program *knowledge management* dapat meningkatkan kualitas pengetahuan dan kinerja para karyawan PT ASABRI (Persero) dengan lebih maksimal.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan serta tercapainya peningkatan produktifitas organisasi tentunya tidak terlepas dari peranan teknologi kinerja sebagai bagian dari teknologi pendidikan dalam mencari berbagai solusi atau intervensi.⁶ Teknologi kinerja memberikan solusi

⁵ Wawancara tak terstruktur dengan salah satu staf divisi latbang pada tanggal 15 November 2019 pukul 15.30

⁶ Dewi S. Prawiradilaga dan Uwes A. Chaeruman, *Teknologi Kinerja (Performance Technology)*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018) hal. 56

ataupun intervensi untuk mengatasi kesenjangan kinerja pada organisasi, dan dalam hal ini manajemen pengetahuan atau *knowledge management* menjadi cara dan solusi dari permasalahan kinerja dengan mengelola pengetahuan yang ada di dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu serta meningkatkan kinerja organisasi.

Berbekal pengetahuan dan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama narasumber di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih jauh terkait intervensi yang dilakukan organisasi khususnya Divisi Pelatihan dan Pengembangan (Divlatbang) PT ASABRI (Persero) dalam menciptakan pengetahuan keorganisasian dengan melakukan konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* dengan pengelolaan program *knowledge management* yang ada di PT ASABRI (Persero). Peneliti akan menganalisis bagaimana pengelolaan program *knowledge management* yang telah dijalankan oleh PT ASABRI (Persero) yang bertujuan untuk membelajarkan seluruh pihak yang berada di dalam organisasi serta menanamkan budaya terus belajar dengan menggunakan model *SECI*.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menekankan pentingnya mengelola pengetahuan organisasi melalui proses penciptaan pengetahuan secara

spiral yang terdiri dari: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, internalisasi (SECI).⁷

Model *SECI* adalah proses sebagai upaya penciptaan pengetahuan yang tersembunyi menjadi pengetahuan yang tampak atau nyata, model ini bukan sebuah proses yang berurutan melainkan berdasarkan proses interaksi yang saling berkelanjutan. Model *SECI* dipilih karena peneliti bertujuan untuk menganalisis bagaimana proses konversi pengetahuan organisasi yang diterapkan di PT ASABRI (Persero), sehingga dapat memaksimalkan proses *transfer knowledge* atau berbagi pengetahuan. Maka dari itu peneliti merasa Model *SECI* adalah model yang tepat untuk menganalisis pengelolaan program *knowledge management* di PT ASABRI (Persero) khususnya di Divisi Pelatihan dan Pengembangan (Divlatbang).

⁷ Didin Kristinawati, Jann Hidayat Tjakraatmadja, "Bagaimana Kapabilitas Dan Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Kepada Kinerja Perusahaan Sebuah Bangunan Model Konseptual". *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol 12, No 2, h.2

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah upaya yang dilakukan PT ASABRI (Persero) dalam menciptakan pengetahuan organisasi ?
2. Bagaimana pengelolaan program *knowledge management* di PT ASABRI (Persero) ?
3. Bagaimana dukungan pimpinan terhadap pengelolaan program *knowledge management* bagi karyawan di PT ASABRI (Persero) ?
4. Bagaimana pengelolaan program *knowledge management* di Divisi Pelatihan dan Pengembangan PT ASABRI (Persero) dengan Model *SECI* ?
5. Bagaimana fasilitas yang diberikan oleh PT ASABRI (Persero) dalam pengelolaan program *knowledge management* bagi karyawan ?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian yang terarah tentang bagaimana pengelolaan program *knowledge management* di Divisi Pelatihan dan Pengembangan PT ASABRI (Persero) dengan Model *SECI*. Pengelolaan yang dimaksud adalah aktivitas yang dilakukan organisasi dalam melakukan

konversi pengetahuan dari pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* guna meningkatkan pengetahuan karyawan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan yang akan diteliti adalah “Bagaimana pengelolaan program *knowledge management* di Divisi Pelatihan dan Pengembangan PT ASABRI (Persero) dengan Model *SECI*”.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara jelas mengenai pengelolaan program *knowledge management* bagi karyawan di PT ASABRI (Persero) dengan Model *SECI*.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai berikut:

- 1) Dapat menambah wawasan peneliti mengenai penerapan dan pengelolaan program *knowledge management* melalui pengalaman langsung di lapangan.
- 2) Dapat dijadikan referensi didalam bidang Teknologi Pendidikan khususnya konsentrasi Teknologi Kinerja yang berhubungan

dengan pengelolaan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), serta sebagai bahan pelaksana penelitian yang lebih luas dan mendalam..

2. Manfaat praktis

Secara praktis, manfaat penelitian ini dapat berguna untuk:

- 1) Memberikan masukan kepada PT ASABRI (Persero) sebagai upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya melalui pengelolaan *knowledge management*.
- 2) Penelitian ini bermanfaat sebagai penilaian pada PT ASABRI (Persero) untuk mengetahui sejauh mana efektifitas dalam pengelolaan program *knowledge management* yang sudah berjalan selama ini, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi untuk meningkatkan dan memperbaiki program yang ada.