

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen *human capital* yang efektif untuk menciptakan nilai bagi sumber daya manusia organisasi dan memimpin keunggulan operasional (*operational excellence*) pabrik, merupakan tujuan utama yang diterapkan PT Pusri Palembang dalam mengantisipasi tantangan strategis yang dihadapi dalam rangka mendukung program ketahanan dan kedaulatan pangan nasional.

Manajemen *human capital* diklasifikasikan oleh Baron & Armstrong (2007: 204–206) menjadi tujuh rangkaian aktivitas, yaitu; 1) manajemen talenta (*talent management*), 2) manajemen pembelajaran dan pengembangan (*learning and development management*), 3) manajemen pengetahuan (*knowledge management*), 4) manajemen kinerja (*performance management*), 5) manajemen penghargaan (*reward management*), 6) pengembangan manajer lini (*line manager development*), dan 7) aktivitas untuk meningkatkan keterikatan kerja dan komitmen organisasi (*enhancing job engagement and organizational commitment*).

Di lingkungan internal organisasi, dua dari tujuh aktivitas manajemen tersebut, yaitu manajemen pembelajaran dan pengembangan serta manajemen pengetahuan, merupakan pemungkin (*enabler*) bagi penerapan lima aktivitas manajemen *human capital* lainnya dan memainkan peran paling penting dalam meningkatkan kompetensi individu dan kemampuan organisasi. Oleh karena itu, kedua aktivitas ini menjadi prioritas dan perhatian utama organisasi untuk dikembangkan terlebih dahulu.

Manajemen pembelajaran dan pengembangan adalah proses di mana orang memperoleh dan mengembangkan pengetahuan baru, keahlian, kapabilitas, dan sikap serta berkembang dari kondisi pemahaman dan pengetahuan sekarang menuju kondisi masa depan, di mana kompetensi yang lebih tinggi dibutuhkan. Sedangkan manajemen pengetahuan adalah proses menyimpan dan membagi

kebijaksanaan, pemahaman dan keterampilan yang terakumulasi dalam organisasi, mengenai proses, teknik dan operasinya (Baron & Armstrong, 2013: 281).

Kedua aktivitas manajemen ini saling berkontribusi, dimana manajemen pembelajaran dan pengembangan berfungsi untuk menggerakkan kompetensi (*competency movement*) saat ini menuju kompetensi baru, sedangkan manajemen pengetahuan berfungsi untuk memelihara seluruh kompetensi yang dihasilkan dari pembelajaran dan pengembangan, dengan menjaga memori perusahaan (*corporate memory*). dan kecerdasan perusahaan (*corporate intelligence*) didistribusikan secara merata ke seluruh organisasi.

Sebuah survei yang dilakukan oleh *American Society for Training & Development* (ASTD) mengenai manajemen pembelajaran dan pengembangan menunjukkan bahwa terdapat sekitar 80% dari apa yang dipelajari karyawan tentang pekerjaan tidak diperoleh dari program pelatihan atau pembelajaran formal tetapi melalui perangkat informal, termasuk dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, berkolaborasi dengan kolega mereka (Dessler, 2010: 287). Hal ini diperkuat oleh pernyataan Eraut (2011) dan Noe, Tews, & Marand (2013) dalam Decius et al. (2019: 496) bahwa "*Indeed, the majority of learning in the modern workplace takes place informally; literature indicates a range of 70–90% for the degree of informality of learning*". Hal ini mengindikasikan bahwa 70-90% pembelajaran di tempat kerja modern berlangsung secara informal.

Tren dalam dekade terakhir menunjukkan bahwa pendekatan atau model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10 (*learning and development 70:20:10*) semakin banyak diterapkan oleh organisasi, di mana 90% (70+20) praktik dilakukan secara *informal learning*. Belajar sambil bekerja (*learning by doing*) atau belajar di tempat kerja (*workplaces learning*) merupakan bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan dengan kategori pembelajaran informal mengingat aktivitas formal di tempat kerja realitasnya adalah bekerja, bukan belajar.

Sementara itu, dari sudut pandang manajemen pengetahuan, Jennings (2011) dalam Nazarudin (2015: 1) menyebutkan bahwa pembelajaran informal paling baik dilakukan secara *tacit* atau diam-diam, atau terbatinkan, yang disebut *knowledge sharing* yakni melalui internalisasi, sedangkan pembelajaran formal

paling baik dilakukan secara *explicit*, atau apa yang disebut dengan *knowledge transfer* yakni melalui eksternalisasi.

Dari lingkungan eksternal organisasi, perekonomian yang semula bertumpu pada ekonomi berbasis sumber daya alam (*natural resource-based economy*), kini telah berubah dan diperkuat dengan ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), disertai dengan transformasi pekerja industri dari bekerja sesuai instruksi dan pemenuhan tuntutan pekerjaan (*job demand*), menjadi pekerja berbasis pengetahuan (*knowledge-based worker*) atau *knowledge workers* dengan beberapa keterampilan sekaligus (*multi-skilled workers*) dalam lingkungan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*), di mana pengetahuan merupakan sumber utama untuk menghasilkan pengetahuan baru.

Amin W. Tunggal (2004: 1) menambahkan bahwa ekonomi berbasis pengetahuan tersebut membutuhkan jasa teknologi tinggi (*high technology services*) dari orang-orang yang terlatih, berpendidikan tinggi, dan berpengalaman dibidangnya. Ekonomi berbasis pengetahuan berkaitan dengan tiga komponen utama, yaitu; informasi, pengetahuan, dan tingkat keterampilan (*skills level*) yang terpelihara dan disebarluaskan ke seluruh organisasi.

Ikujiro Nonaka mendefinisikan ‘pengetahuan’ sebagai keyakinan sekelompok anggota organisasi yang bisa meningkatkan kapasitas atau kemampuannya untuk melakukan pekerjaan secara lebih efektif (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017: 24). Ikujiro Nonaka menambahkan bahwa ‘pengetahuan’ -sebagai pembentuk kompetensi dan pengembang teknologi dan inovasi- dikembangkan melalui interaksi antar orang-orang dalam organisasi dan disebarluaskan dikomunitasnya (Zeeman, 2018).

Sedangkan ‘sekumpulan pengetahuan individual’ didefinisikan oleh Hult (2003) dalam Raharso (2011: 34) sebagai pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*), yaitu informasi yang kredibel yang memiliki potensi nilai bagi suatu organisasi. Potensi tersebut dapat diberdayakan dan dipadukan guna meningkatkan kapabilitas organisasi sehingga organisasi dapat bertindak secara efektif. Kapabilitas adalah keterampilan strategis (*strategic skills*) yang diperlukan untuk mengintegrasikan dan menerapkan kompetensi (Dalkir, 2005: 9). Sedangkan kompetensi adalah “*the skills necessary to achieve a certain (high) level of performance*”, yakni keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja

(tinggi) tertentu (Dalkir, 2005: 16). Draganidis & Mentzas (2014: 52) melengkapi definisi kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan *tacit* & eksplisit, perilaku (*behavior*), dan keterampilan (*skills*) yang memberi seseorang potensi untuk menjadi efektif dalam melaksanakan tugas guna menghasilkan kinerja (Naim & Lenkla, 2016: 144).

Terkait dengan upaya peningkatan kapabilitas dan kompetensi tersebut, tujuan spesifik manajemen *human capital* adalah untuk menciptakan nilai melalui peningkatan kapabilitas organisasi yang tercermin dari kuantitas dan kualitas *knowledge workers* atau *human capital* yang dihasilkan dari program pembelajaran dan pengembangan organisasi, sehingga mereka mampu mengolah dan mengelola sumber daya alam dan sumber daya organisasi menjadi produk yang memiliki nilai tambah ekonomi yang tinggi (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017: xii).

Tentu saja dukungan dan peran manajemen pengetahuan sangat krusial. Scarborough et. al. membagi manajemen pengetahuan menjadi beberapa bagian mulai dari proses atau praktik, yaitu menciptakan (*creating*), memperoleh (*acquiring*), menangkap (*capturing*), berbagi (*sharing*), dan menggunakan (*using*) pengetahuan setiap saat, untuk meningkatkan pembelajaran (*learning*) dan kinerja (*performance*) organisasi (Baron & Armstrong, 2013).

Tjakraatmadja & Kristinawati (2017: 56) mengatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan tersebut, kebiasaan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi merupakan pola pikir yang penting untuk terus dikembangkan sehingga membudaya.

Sejak didirikan pada tanggal 24 Desember 1959, PT Pusri Palembang telah memiliki SDM yang sarat dengan kompetensi di bidang teknologi dan produksi pupuk. Sejak awal beroperasinya pabrik pupuk telah terjadi alih teknologi yang ditandai dengan penandatanganan kontrak (*turn key & costplus fixed fee project + training & operation contract*), di mana salah satu klausul kontrak menyatakan bahwa kontraktor wajib menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk kelangsungan operasi pabrik atau kontinuitas produksi pupuk.

Proses pembelajaran berlangsung selama satu tahun (Januari-Desember 1962) berlokasi diberbagai kota di USA dan di perusahaan Jepang *Toyo Engineering company*, yang kemudian dilanjutkan dengan pendidikan dan pelatihan secara

langsung di lokasi pabrik (*plant site*) PT Pusri Palembang -yang baru saja selesai dibangun (*turning key*) sekembalinya mereka dari Luar Negeri ke Indonesia- dimulai awal Januari 1963 dan berakhir Desember 1965 ketika para staf Morrison Knudsen International USA meninggalkan Indonesia. Selama 3 tahun penuh karyawan PT Pusri Palembang mempelajari berbagai aspek manajemen pabrik dan pengawasan amonia, urea, pemeliharaan, utilitas operasi, peralatan laboratorium, perkapalan, akuntansi, audit, manajemen, bisnis umum dan pertanian. Sejak itu sejarah mencatat bahwa alih teknologi telah terjadi dan di tangan merekalah perkembangan industri pupuk nasional kemudian ditentukan (Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (APPI), 2004: 15).

Melalui proses pembelajaran terus menerus, PT Pusri Palembang kemudian berhasil membangun lagi dua pabrik baru dengan kapasitas dan teknologi yang semakin canggih, yaitu pembangunan Pabrik Pusri IB (atau P-IB) yang beroperasi sejak tahun 1995 dan yang terbaru, pembangunan Pabrik Pusri IIB (atau P-IIB) yang beroperasi sejak akhir tahun 2016. Dengan kapasitas 907 ribu ton urea per tahun dan 660 ribu ton amonia per tahun, pabrik pupuk Pusri IIB saat ini merupakan pabrik terbesar dan tercanggih di dunia.

Prestasi organisasi ini akan terus dipertahankan sehingga menuntut individu dan organisasi untuk selalu belajar dan berlatih secara sistematis dan berkesinambungan, terutama dalam melaksanakan aktivitas (kerja) rutin sehari-hari, berkontribusi dan berkolaborasi dengan penuh motivasi sehingga menjadi (kumpulan) manusia unggul yang mampu menciptakan nilai dan terus mengembangkan sains dan teknologi untuk inovasi. Belajar dan berlatih di tempat kerja (*workplace*) dan melakukan proses berbagi pengetahuan secara rutin merupakan modal utama untuk bertransformasi dari SDM yang biasa-biasa saja (*mediocre*) menjadi SDM berkualitas prima yang disebut *knowledge workers* yang kemudian mampu menjadi *human capital* profesional.

Berkontribusi berarti menjelajahi berbagai hal bersama-sama; tingkat keterampilan, kompetensi dan hasil yang dicapai, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Sedangkan berkolaborasi adalah upaya menciptakan bagaimana pengetahuan dapat mengalir dengan bebas, seperti yang dikemukakan oleh Bontis et al. (2000); “*that it is flows as well as stocks that matter*”.

Yang terpenting ada pasok sediaan pengetahuan yang mengalir, sebagaimana dalam tubuh manusia yang sehat terdapat darah yang mengalir dengan lancar, demikian pula dalam organisasi yang sehat terdapat pengetahuan yang mengalir secara fleksibel di antara orang-orangnya (Baron & Armstrong, 2013: 163).

Demikian pula, 'berkolaborasi' penting sebagaimana studi yang dilakukan oleh *Harvard Business School* yang meneliti alat untuk mengukur, menangkap, dan mengeksploitasi *intellectual capital*. Bahwa tujuan dari alat ini adalah untuk mengembangkan jaringan orang-orang yang berkolaborasi, bukan jaringan teknologi yang saling terhubung (Harvard, 2007: 54).

Salah satu indikasinya, dalam 5 tahun terakhir PT Pusri Palembang mengalami masalah generasi kerja, di mana terjadi penurunan drastis jumlah karyawan akibat pensiun dan diperkirakan akan terus berlanjut hingga 5 tahun ke depan. Artinya PT Pusri Palembang akan banyak kehilangan karyawan berpengalaman sedangkan tenaga muda yang menggantikannya masih memiliki gap kompetensi dan pengetahuan di bawah seniornya (Yosa Maulana & Erman Firdaus, 2018).

Para pensiunan karyawan senior ini -dengan kompetensi dan pengalamannya- tentu berpotensi mengungkap pengetahuan diam-diam (*tacit knowledge*) bersama mereka, padahal tenaga kerja muda yang menggantikannya, yaitu Generasi-Y (Generasi Milenial) dan Generasi-Z (Generasi Centennial) -yang memiliki keterampilan dan cara kerja *digital savvy* atau *digital native* dan umumnya berpotensi menyerap pembelajaran dengan kecepatan tinggi, dengan nilai-nilai, perspektif, sikap dan perilaku kerja berbeda, yang dibawanya sebagai ciri khasnya- belum tentu serta-merta siap menggantikan seniornya secara tiba-tiba.

Tabel berikut menunjukkan komposisi pekerja senior dan pekerja junior di unit-unit kerja; Departemen Operasi, Departemen Pemeliharaan, Departemen Teknologi, dan Departemen Teknik & Sistem Informasi di lingkungan pabrik PT Pusri Palembang per Desember 2019, tempat penelitian ini dilakukan.

Tabel 1.1. Demografi Karyawan Pabrik PT Pusri Palembang (Dep Operasi, Dep Pemeliharaan, Dep Teknologi, dan Dep Teknik & Sistem Informasi) Berdasarkan Rentang Usia, per Desember 2017 s.d. Desember 2019.

Rentang Usia (Tahun)	Generasi Pekerja di Areal Pabrik	Jumah per tahun (orang)					
		2019		2018		2017	
s.d 24	Generasi-Y (Milenial) dan Generasi-Z (Centenial)	71		133		236	
> 25-29		466	68,27%	478	69,96%	472	70,12%
> 30-34	Generasi-X	414		365		301	
> 35-39		201		175		186	
> 40-44		133	29,79%	105	26,31%	74	25,02%
> 45-49		55		51		44	
> 50-54		26		36		56	
> 55	Karyawan MPP	27	1,94%	52	3,73%	70	4,86%
Jumlah Karyawan Pabrik		1.393	100%	1.395	100%	1.439	100%
Total Karyawan PT Pusri		2.105		2.129		2.252	

Sumber Data: Laporan Akhir Tahun PT Pupuk Indonesia 2019.

Sepanjang tahun 2017-2019, Generasi-Y (lahir tahun 1981-1995) dan Generasi-Z (lahir tahun 1996-2015) berjumlah +/- 951 orang atau 69,45% dari total 1.409 karyawan pabrik. Sedangkan karyawan senior atau Generasi-X (lahir tahun 1961-1980) yang berada dalam MPP (masa persiapan pensiun) berjumlah +/- 50 orang atau 3,54%. Jumlah karyawan junior dengan cepat melebihi jumlah karyawan senior dan akan meningkat setiap tahunnya. Artinya dengan pensiunnya karyawan senior, potensi *brain drain* akan terus berlanjut disepanjang tahun dan akan berdampak signifikan terhadap kinerja operasional pabrik.

Kesenjangan generasi (*generation gap*) dan kesenjangan budaya (*cultural gap*) seperti diilustrasikan di atas tidak akan diikuti oleh kesenjangan kompetensi (*competencies gap*) antara pekerja senior dan pekerja junior, jika saja tipikal dan budaya karyawan PT Pusri Palembang adalah untuk selalu belajar dan berlatih (*learning dan training*) secara teratur serta terbiasa berbagi pengetahuan.

Pengetahuan dan teknologi yang dimiliki oleh organisasi akan terus terpelihara secara berkesinambungan antar individu dari semua generasi meskipun setiap waktu terjadi pergantian karyawan (*employee turn over*) atau rotasi-promosi-mutasi. Daft & Weick dalam Baron & Armstrong (2007: 7) mengatakan “*individuals come and go, but organizations preserve knowledge over time*“. Dalam keberlangsungannya, organisasi selalu cenderung untuk melestarikan pengetahuan yang dimilikinya dari waktu ke waktu.

Fitz-enz (2000) menyatakan bahwa “*Organizational capital (knowledge) stays behind when the employee leaves; human capital is the intellectual asset that goes home every night with the employee*”. Organisasi mengantisipasi hilangnya *human capital* secara drastis yang dibawa oleh karyawan ke luar perusahaan melalui proses transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) disamping melaksanakan program pembelajaran dan pengembangan kompetensi (Armstrong, 2010: 72). Bagi organisasi, sangat penting untuk memelihara memori perusahaan (*corporate memory*) semaksimal mungkin dan berusaha mencegah *brain drain* atau hilangnya keahlian seminimal mungkin dengan perginya para pakar tersebut.

Diakui bahwa karyawan senior pabrik (operator, inspektur, teknisi, dan *engineer*) telah memperoleh banyak pengetahuan berharga dan bahkan ada yang telah berhasil menemukan teknologi baru atau modifikasi pada peralatan pabrik selama perjalanan karier kerja mereka, yang tentunya juga sangat bernilai bagi perusahaan. Mereka adalah aset perusahaan. Mereka mendapatkan semua itu melalui proses pembelajaran dari pengalaman bekerja (*the learning process from work experience*) dari waktu ke waktu. Terkadang semua aset pengetahuan ini diperoleh secara spontan saat berhadapan langsung pada situasi atau keadaan darurat (*emergency*) yang kemudian memaksa mereka untuk melakukan pemecahan masalah dan tindakan cepat (*trouble shooting*) dalam operasional pabrik atau mereka mendapatkannya saat sedang memperbaiki peralatan pabrik langsung atau dari uji coba (*trial & error*) dalam aktivitas operasional dan pemeliharaan & perbaikan (*maintenance & repair/improvement*).

Ditambah dengan keberhasilan mengatasi masalah-masalah kegagalan operasional pabrik (*unscheduled shutdown*) dan pembelajaran di lapangan selama pengerjaan proyek *Turn Around* (TA) atau pemeliharaan preventif pabrik (*plant preventive maintenance*), semua itu menjadi fakta bahwa proses pembelajaran dan pengembangan dan berbagi pengetahuan di pabrik disadari atau tidak, sungguh merupakan aset penting. Kekayaan intelektual (*intellectual property*) ini hendaknya terus menerus dipelihara dan ditingkatkan. Pengetahuan dan teknologi atau inovasi teknologi baru yang muncul (ditemukan) dari aktivitas kerja merupakan akumulasi pertumbuhan kekayaan intelektual perusahaan yang berpotensi untuk meningkatkan modal perusahaan.

Isu penting dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi (praktik) berbagi pengetahuan di tempat kerja (*workplace*) dan berbagi pengalaman (*experience sharing*) yang merupakan pembelajaran informal berlangsung secara optimal dan terintegrasi dengan proses pembelajaran dan pengembangan 70:20:10 yang bersifat pembelajaran informal (70% + 20%) dan pembelajaran formal (10%).

Pengetahuan, teknologi, dan inovasi jarang datang dari luar, betapa pun hebatnya proses pembelajaran dan pengembangan serta aplikasi sistem manajemen pengetahuan dari luar perusahaan. Mengadopsi "*best practice*" dari luar secara langsung, sering kali menutupi "*best fit*" perusahaan. Praktik berbagi pengetahuan dan aktivitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi *human capital* yang efektif, merupakan kunci keberhasilan organisasi sehingga muncul ide atau gagasan dari peneliti untuk melakukan penelitian eksploratif praktik *knowledge sharing* di pabrik PT Pusri Palembang, model apa diterapkan dan apa hubungannya dengan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10.

1.2 Fokus dan Subfokus

Dari observasi awal yang dilakukan peneliti, ruang lingkup kegiatan atau proses pembelajaran dan pengembangan, serta manajemen pengetahuan di pabrik cukup luas dan kompleks, baik dari aspek pembelajaran formal maupun pembelajaran informal, serta dari aspek berbagi pengetahuan yang merupakan jantung dari manajemen pengetahuan. Kedua proses atau aktivitas manajemen tersebut belum memiliki format model yang saling terintegrasi dalam praktiknya.

Fokus penelitian adalah proses berbagi pengetahuan atau pembelajaran informal di pabrik PT Pusri Palembang yang terintegrasi dengan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10 yang diterapkan di PT Pusri Palembang.

Untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat dan rinci, peneliti membagi fokus penelitian menjadi 3 (tiga) **subfokus** studi/kajian penelitian yang saling terkait, yaitu:

- 1) Pelaksanaan (praktik) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di pabrik PT Pusri Palembang.

- 2) Strategi dan sistem yang diterapkan oleh PT Pusri Palembang terkait dengan pelaksanaan (praktik) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).
- 3) Model berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di pabrik PT Pusri Palembang yang terintegrasi dengan penerapan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian dalam penelitian kualitatif ini bersifat makro dan berkaitan dengan kemungkinan peristiwa yang terjadi pada objek penelitian. Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian, pertanyaan penelitian adalah:

- 1) Bagaimana pelaksanaan (praktik) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di pabrik PT Pusri Palembang?
- 2) Bagaimana strategi dan sistem yang diterapkan oleh PT Pusri Palembang terkait dengan pelaksanaan (praktik) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)?
- 3) Bagaimana model berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di pabrik PT Pusri Palembang yang terintegrasi dengan penerapan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10?

1.4 Tujuan Penelitian

Kajian eksploratif dilakukan dengan menganalisis subfokus mulai dari pelaksanaan (praktik) berbagi pengetahuan hingga strategi dan sistem yang telah diterapkan, serta mengobservasi komponen-komponen dalam membentuk model berbagi pengetahuan yang terintegrasi dengan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10 di PT Pusri Palembang. Tujuan akhir penelitian adalah membuat model *knowledge sharing* yang dapat digunakan oleh PT Pusri Palembang, khususnya karyawan pabrik.

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian adalah untuk:

- 1) Melakukan pengamatan dan analisis terhadap pelaksanaan (praktik) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di pabrik PT Pusri Palembang.
- 2) Mengkaji strategi dan sistem yang diterapkan oleh PT Pusri Palembang terkait dengan pelaksanaan (praktik) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) tersebut.

- 3) Membangun model (konseptual) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di pabrik PT Pusri Palembang yang terintegrasi dengan penerapan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10.

1.5 Signifikansi / Kegunaan Penelitian

Secara umum signifikansi atau kegunaan (manfaat) penelitian adalah dampak dari pencapaian tujuan penelitian. Secara teoritik penelitian ini diharapkan dapat:

- 1) Berkontribusi dalam ranah pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dalam hal ini manajemen *human capital*; pembelajaran dan pengembangan serta pengelolaan pengetahuan kepada dunia global pada umumnya dan kepada perguruan tinggi, Universitas Negeri Jakarta pada khususnya, sebagai sentra pembelajaran, penelitian dan pengembangan sains dan teknologi.
- 2) Berkontribusi dalam bentuk materi/literatur/perpustakaan mengenai model *knowledge sharing* di industri pupuk dan petrokimia khususnya, sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.
- 3) Membuka wawasan untuk penelitian lebih lanjut, terkait penelitian tentang manajemen *human capital* di Indonesia sesuai konteks praktik di tempat kerja.

Sedangkan secara praktis penelitian ini diharapkan:

- 1) Memberikan pengetahuan praktis baru bagi Praktisi SDM tentang penerapan model *knowledge sharing* dan *experiences sharing* yang terintegrasi dengan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10.
- 2) Memberikan masukan (*input*) bagi Divisi SDM dalam pemecahan masalah (*problem solving*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) serta menjadi dasar pengambilan kebijakan manajemen strategis dan pembangunan sistem yang terkait *human capital*; pembelajaran dan pengembangan *human capital*, serta berbagi pengetahuan dan berbagi pengalaman di PT Pusri Palembang.
- 3) Menghasilkan masukan (*input*) terkait aspek penting yang perlu dikuasai manajemen; pemimpin dan karyawan di tempat kerja dalam melaksanakan

pembelajaran dan pengembangan serta budaya berbagi pengetahuan yang konsisten dan terpelihara, serta diharapkan dapat memperkuat komitmen, motivasi dan memacu semangat kerja karyawan di pabrik untuk terus meningkatkan kinerja.

1.6 *State of the Art* Penelitian

State of the Art (SotA) merupakan orisinalitas sebuah penelitian yang mampu menjelaskan perspektif yang berbeda dari penelitian sebelumnya untuk menciptakan kebaruan penelitian (*research novelty*). Kebaruan tersebut dapat berupa topik, penemuan, inovasi, model & pendekatan, objek, kasus, subjek, metode, metodologi penelitian dan hal lainnya (Mayuni, 2018: 14). Untuk mendapatkan *state of the art* tema penelitian -sebagai langkah untuk mendapatkan kebaruan penelitian- perlu dilakukan penelusuran, kajian pustaka (*literature review*) dan analisis terhadap referensi dan jurnal terkait yang diterbitkan secara internasional dan relevan dengan penelitian ini (Bab II).

Penelitian ini berusaha mengembangkan model *knowledge sharing* dari analisis proses *knowledge sharing* (praktik) di PT Pusri Palembang di mana dilakukan observasi pada komponen manajemen pembelajaran dan pengembangan dan komponen manajemen pengetahuan yang dalam hal ini belum pernah dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Dari eksplorasi konseptual teori umum manajemen *human capital*, dan deskripsi rinci tentang komponen model manajemen pembelajaran dan pengembangan 70:20:10 dan komponen berbagi pengetahuan terdapat irisan atau interseksi antara komponen-komponen tersebut yang ditandai dengan keterikatan yang sama dalam pola kegiatannya, yaitu aktivitas pembelajaran informal.

Dalam implementasi ke depan, akan lebih banyak transformasi atau perlakuan komponen pembelajaran formal menjadi pembelajaran informal (praktik model 70:20:10), maka semakin penting peran dan proses berbagi pengetahuan dalam kegiatan kerja rutin sehari-hari dan harus menjadi perhatian utama organisasi.

Tantangan organisasi ke depan adalah bagaimana meningkatkan nilai pasar perusahaan sebagai aset perusahaan dari pengelolaan *human capital* secara total.

Hasil penelitian ini penting sebagai pemungkin (*enabler*) untuk pengembangan penelitian lebih lanjut, terutama yang terkait dengan *intellectual capital* dan hubungannya dengan *knowledge sharing management*.

