

BAB I

PENDAHULUAN

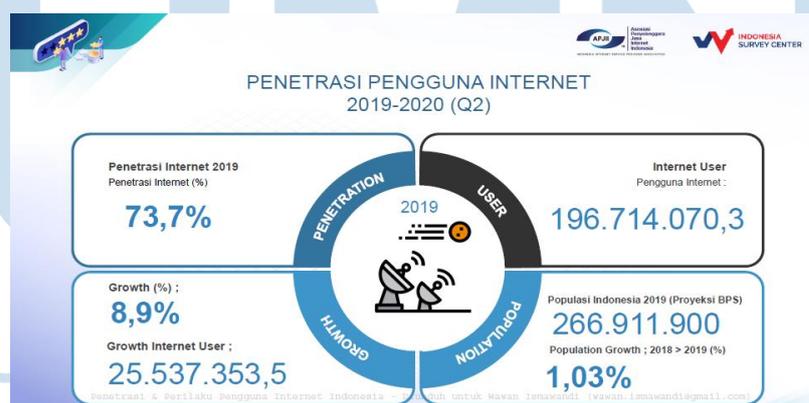
1.1 Latar Belakang

Dalam kurun waktu satu tahun terakhir penggunaan jaringan komputer dan internet menjadi sesuatu yang biasa digunakan bagi banyak kalangan. Pelajar, mahasiswa, pegawai bahkan ibu rumah tangga mulai memanfaatkan internet sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari. Hal ini dimulai dengan adanya pandemi Covid-19 sejak diumumkan oleh pemerintah pada bulan Maret 2020. Kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat dan para pekerja baik di instansi pemerintah, swasta maupun sektor non formal menjadikan berkurangnya aktifitas masyarakat di luar rumah. Hal ini tertuang dalam PP Nomor 21 Tahun 2020 tanggal 31 Maret 2020, khususnya pada Pasal 4 yang menyatakan bahwa Pembatasan Sosial Berskala Besar paling sedikit meliputi: peliburan sekolah dan tempat kerja; pembatasan kegiatan keagamaan; dan/atau pembatasan kegiatan di tempat atau fasilitas umum.

Work From Home (WFH) menjadi istilah yang seringkali kita dengar dan alami langsung sebagai pegawai dan orang yang bekerja. Berbagai fenomena penggunaan teknologi jaringan *online* mulai digunakan. Informasi dari CNN Indonesia, melalui laman resmi cnnindonesia.com, menyatakan bahwa peningkatan penggunaan internet dan aplikasi online meningkat di atas 40%. Sekolah mulai mencoba menggunakan pendekatan teknologi video conference untuk menggantikan tatap muka di kelas, kantor-kantor pemerintah dan swasta menciptakan aplikasi yang memudahkan pekerjaan yang bisa dilakukan dari rumah, bahkan sektor informal seperti restoran, warung, toko baju, dan toko lainnya mulai banyak melirik jaringan *online* sebagai media utama aktifitas penjualan. Begitu banyak portal *marketplace* mendapatkan konsumen baru dalam masa pandemi tersebut. Sebaliknya, *marketplace* juga memberikan berbagai fasilitas kemudahan dan menarik bagi para pengguna barunya. Pada Q3 tahun 2019, jumlah pengunjung Shopee adalah 55,9 juta orang sementara tahun 2020 jumlah pengunjungnya

mencapai 96,5 juta atau meningkat sekitar 72%. Selain Shopee, Tokopedia pun menunjukkan angka yang serupa. Pada Q3 tahun 2019, jumlah pengunjung Tokopedia mencapai 65,9 juta sementara tahun ini mencapai 84,9 juta, meningkat 28% (sumber diolah dari peta e-commerce indonesia, www.iprice.co.id)

Menurut laporan Survei Internet APJII 2019-2020(Q2) yang diterbitkan oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) dan Indonesia Survey Center, pada tahun 2020 terdapat 196,7 juta pengguna internet di Indonesia atau 73,7 % dari data populasi di Indonesia yang berjumlah 266,91 juta jiwa. Jumlah ini bertambah sekitar 25,5 juta dibanding periode yang sama tahun 2019 (Infografis dapat dilihat pada gambar 1). Dalam laporan yang sama juga disebutkan bahwa rata-rata penggunaan internet dalam satu hari adalah 8 jam atau lebih. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan internet sudah menjadi bagian penting dalam kehidupan masyarakat. Penambahan ini juga didorong oleh kehadiran infrastruktur internet yang semakin merata dan transformasi digital yang masif akibat pandemi Covid-19 sejak Maret 2020. Perubahan cara masyarakat memandang mode online sebagai salah satu solusi untuk menjawab himbuan pemerintah untuk tetap di rumah, menjaga jarak dan membatasi aktifitas di luar rumah, ikut memberikan kontribusi penggunaan media online menjadi semakin masif.



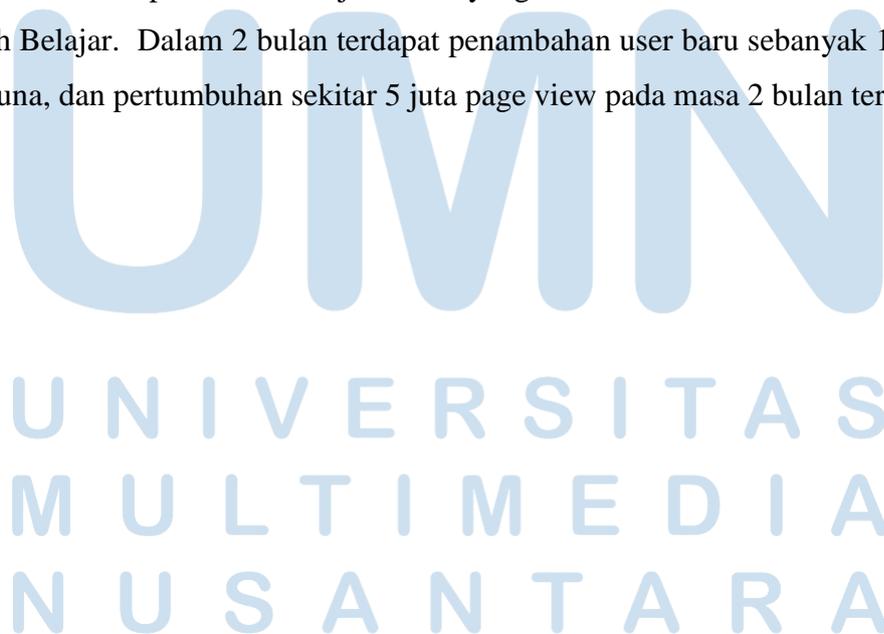
Gambar 1. Pertumbuhan pengguna internet di Indonesia

Sumber: Survei Internet APJII 2019-2020(Q2)

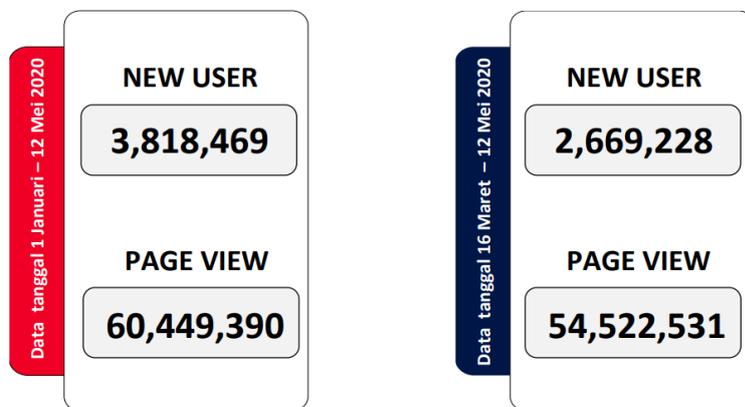
Kondisi *new normal* merupakan suatu kondisi memperkenalkan cara baru bersosialisasi dalam kehidupan bermasyarakat. Perusahaan yang pada awal masa

pandemi berhenti beroperasi, saat memasuki masa *new normal*. mulai berproduksi, menggiatkan aktifitas perusahaan, dan sebagian kecil pegawai mulai bekerja dari kantor (Muhyiddin, 2020). Namun demikian sebagian besar masih tetap bekerja dari rumah, sehingga perusahaan menyediakan media online untuk bekerja. Beberapa otomasi mulai digunakan, misalnya aplikasi presensi, kolaborasi, komunikasi, dan video conference untuk memfasilitasi rapat-rapat kantor. Berbagai aplikasi saat ini sudah mulai dikenal dan digunakan secara luas oleh masyarakat umumnya dan para pegawai khususnya. Aplikasi sosial media, video streaming, pemanfaatan GPS untuk lokasi pegawai, media kolaborasi, penyimpanan virtual, media video conference, aplikasi belajar online, kursus, dan pelatihan, menjadi hal yang familiar bagi mereka.

Khusus untuk penggunaan internet dalam proses pembelajaran, banyak bermunculan portal pembelajaran yang menyediakan berbagai macam konten pembelajaran. Portal pembelajaran ditujukan untuk pelajar dari tingkat dasar sampai sekolah tingkat atas (K12). Kebijakan pendidikan belajar dari rumah dalam masa darurat covid-19 bahkan tertuang dan diatur pada Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 tahun 2020. Salah satu portal belajar khusus sekolah dasar sampai sekolah lanjutan atas yang dimiliki oleh Kemendikbud adalah Rumah Belajar. Dalam 2 bulan terdapat penambahan user baru sebanyak 1, 2 juta pengguna, dan pertumbuhan sekitar 5 juta page view pada masa 2 bulan tersebut.



STATISTIK RUMAH BELAJAR TAHUN 2020



Sumber Data: Pusdatin, Kemdikbud 2020

Gambar 2. Statistik Rumah Belajar Tahun 2020
Sumber: puslitjakdikbud.kemendikbud.go.id

Menurut survei yang dilakukan Lembaga Arus Survei Indonesia dari tanggal 7-11 Oktober 2020 di 34 provinsi di Indonesia, terdapat tiga besar platform yang paling sering digunakan dalam pembelajaran daring adalah Google Classroom (26,1%) selanjutnya Ruangguru (17,1%) dan Rumah Belajar (15,2%).

Pemerintah juga memberikan fasilitas kemudahan akses beberapa portal khusus pembelajaran dan aplikasi khusus *video conference*. Fasilitas seperti subsidi kuota data internet dan bekerjasama dengan para *Internet Service Provider* untuk memberikan harga khusus untuk akses portal pembelajaran dan *video conference*, dilakukan untuk memudahkan masyarakat dalam menggunakan media pembelajaran online. Hingga akhir September 2020, Kemendikbud telah menyalurkan kuota internet kepada 27,3 juta penerima, mulai dari pelajar, guru, mahasiswa dan dosen, untuk membantu pembelajaran jarak jauh. Data dari Pusdatin Kemendikbud seperti tertulis di harian www.kompas.com.

Disamping pendidikan untuk sekolah, hal yang sama juga terjadi perubahan pola pada pendidikan dan pelatihan atau pembelajaran untuk para pegawai. Saat ini pembelajaran digital menjadi hal yang sangat penting bagi mereka untuk tetap meningkatkan kompetensi. Pembelajaran digital harus dilakukan karena adanya

pembatasan kegiatan berkumpulnya pegawai dalam satu ruangan, baik untuk bekerja dan diskusi dalam satu ruangan, maupun melakukan diklat dalam satu kelas yang sama. Dengan adanya mode pembelajaran digital, maka bentuk pembelajaran saat ini tidak hanya dalam bentuk tatap muka di kelas, namun juga dengan pendekatan *self learning* atau belajar secara mandiri dengan bantuan teknologi. *Self learning* dapat berupa belajar melalui *e-learning* terstruktur yang disediakan oleh perusahaan maupun penyedia konten atau portal *e-learning* (Edukasi Keuangan 57, 2020). Selain itu kegiatan membaca, melihat video pembelajaran, mendengarkan *audio podcast*, dan berdiskusi secara online dengan rekan kerja, juga dapat dikatakan sebagai bentuk bentuk pembelajaran secara online atau pembelajaran digital.

1.2 Karakteristik Industri

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindari bahkan di saat pandemi covid-19 seperti saat ini. Dengan pemberlakuan new normal dan pembatasan kegiatan di kantor, bukan berarti pembelajaran bagi pegawai terhenti. Dalam organisasi, peran sumber daya manusia sangat mempengaruhi keberlangsungan organisasi, sehingga pengembangan kapasitas SDM harus selalu dijalankan. Diperlukan strategi baru dalam hal melaksanakan pembelajaran, baik dalam bentuk pendidikan, pelatihan, dan model pembelajaran lainnya, untuk tetap menyelaraskan tujuan organisasi dan pelatihan dalam kondisi saat ini. Tidak cukup hanya melaksanakan pembelajaran dalam bentuk pelatihan tatap muka, aktifitas belajar yang sifatnya non-tradisional dan informal juga harus dilakukan oleh organisasi (Seufert & Meier, 2016b). Pembelajaran pegawai suatu organisasi dapat dilakukan dengan cara yang terstruktur, seperti mengikuti pelatihan khusus, aktifitas *on the job training*, dan bentuk bentuk pengembangan kapasitas tidak terstruktur lainnya, seperti belajar secara mandiri, diskusi di tempat kerja, mendapatkan mentoring dari atasan, dan lain lain (Clardy, 2018)

Pengembangan model pembelajaran dan penggunaan teknologi informasi menjadi keharusan bagi organisasi agar pelatihan bagi pegawai menjadi lebih efektif, khususnya pada masa pandemi covid-19 saat ini. Dalam situasi bekerja dari rumah (WFH), pegawai juga dituntut tetap bekerja dan di satu sisi juga tetap mengembangkan kompetensi melalui pendekatan terstruktur maupun *self-led learning* atau belajar mandiri pada waktu yang bisa ditentukan sendiri. Organisasi memfasilitasi pegawainya untuk memanfaatkan *e-learning*, *online course*, dan diskusi secara online sebagai media bekerja sekaligus media pembelajaran. Penggunaan penyimpanan virtual yang bisa digunakan secara bersama-sama juga menjadi pilihan bagi organisasi untuk memudahkan pegawainya dalam bekerja dan belajar.

Indikator keberhasilan pembelajaran pegawai dalam suatu organisasi antara lain: tingkat partisipasi aktif dalam proses pembelajaran dan atau mengikuti suatu open course, tingkat kelulusan dalam suatu pelatihan, tingkat partisipasi dalam dokumentasi atau penciptaan pengetahuan, tersedianya dokumentasi pengetahuan yang terstruktur dan dapat dikelola.

Organisasi harus mengembangkan diri juga menjadi sebuah *Learning Organization*, dimana LO merupakan organisasi yang mampu memfasilitasi dan menyediakan baik secara terstruktur maupun tidak, situasi lingkungan yang memudahkan pegawainya untuk belajar (Loermans, 2002).

Dalam memfasilitasi pegawainya agar dapat belajar dalam konteks meningkatkan kompetensi dan meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi, dibutuhkan sistem pengelolaan pengetahuan yang akan memberikan kemudahan dalam pengelolaan pengetahuan.

Pengelolaan pengetahuan merupakan suatu proses mengorganisasikan dan memanfaatkan pengetahuan kolektif perusahaan untuk mencapai keberlanjutan dan untuk meningkatkan inovasi dan daya tanggap terhadap perubahan lingkungan. Banyak organisasi menggunakan sistem pengelolaan pengetahuan untuk

menciptakan, menyimpan dan mendistribusikan pengetahuan kepada pegawai perusahaan. Namun lebih dari itu, pengelolaan pengetahuan juga dapat diberikan nilai tambah sebagai upaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui pengumpulan dan pertukaran data, dengan membangun ekosistem digital melalui alat dan infrastruktur TIK, platform teknologi eksperimental, dan aplikasi (Santoro et al., 2018).

Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi, baik yang bersumber dari organisasi maupun dari para pegawai merupakan aset yang sangat berharga. Pengetahuan yang bersumber dari pegawai merupakan pengetahuan yang sifatnya sangat dinamis dan tumbuh, karena setiap pegawai memiliki cara bekerja, pengalaman, inovasi dalam berkarya dan kemampuan baru (Abuaddous et al., 2018). Segala pengetahuan tersebut sebaiknya dikelola, disimpan, dibagikan dan dijadikan sebagai pengetahuan bersama di organisasi. Para pegawai yang mendapatkan pengetahuan melalui pengetahuan organisasi tersebut itulah yang dinamakan Sistem Pengelolaan Pengetahuan atau Knowledge Management System. Dalam konteks sifat pengetahuan, dapat dibagi menjadi dua yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sifatnya sudah tertulis dalam bentuk SOP, artikel di buku, jurnal, modul pembelajaran, dan pengetahuan yang sifatnya sudah diketahui banyak orang. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang sifatnya dimiliki oleh seseorang, belum didokumentasikan dan belum banyak yang mengetahuinya. Dalam suatu organisasi, banyak sekali pengetahuan yang bersifat *tacit* ini yang belum didokumentasikan, padahal di satu sisi, pengetahuan yang bersifat *tacit* ini biasanya merupakan ilmu praktis, pengalaman pekerjaan, inovasi, dan hasil pemikiran dari pegawai yang diterapkan dalam bekerja untuk meningkatkan performansi pekerjaan. Jika pengetahuan ini hanya disimpan oleh pegawai yang bersangkutan, organisasi akan kehilangan pengetahuan tersebut seiring dengan tidak adanya pegawai tersebut di organisasi tersebut. *Potensial lost of knowledge* ini yang harus dihindari oleh suatu organisasi.

1.3 Konteks Transformasi Digital Secara Umum

Transformasi digital saat ini merupakan satu bagian penting dari semua organisasi di dunia. Kebutuhan penyesuaian teknologi dan model bisnis untuk lebih meningkatkan ketertarikan konsumen pada organisasi dapat diselesaikan melalui transformasi digital (Seufert & Meier, 2016a). Identifikasi dan pemahaman atas perubahan perilaku konsumen, kepuasan, dan pilihan konsumen menjadi langkah awal yang perlu diketahui oleh organisasi. Hal ini berimplikasi pada kebutuhan organisasi untuk tetap bertahan pada bisnis yang sama sekaligus berusaha untuk berpindah dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.

Dalam industri perdagangan dan penjualan sudah banyak menggunakan pendekatan transformasi digital dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan menggunakan media online dalam memasarkan produk dan atau jasa mereka, media sosial digunakan atas dasar pertimbangan kebutuhan konsumen dan perilaku konsumen yang berubah. Dengan banyaknya pengguna internet dan mulai masifnya penggunaan internet untuk berbisnis, perusahaan berbasis platform *multi network* lebih menggencarkan penggunaan aplikasi platform perdagangan tersebut. Kita dapat melihat begitu besarnya pertumbuhan pengguna belanja online dalam satu tahun terakhir. Hal ini juga dipengaruhi dengan adanya pandemi covid-19, yang menuntut banyak orang membatasi kegiatan secara fisik di luar rumah.

Pada institusi atau organisasi yang bergerak pada pendidikan dan pelatihan pegawai juga mengalami beberapa hal serupa. Pendekatan transformasi digital dibutuhkan bukan hanya sekedar untuk mencari jalan keluar sementara karena pandemi covid-19, namun menjadi bagian dari pengembangan kapasitas SDM kedepannya. Jika kita bicara digital transformasi, bukan hanya sekedar memindahkan kelas ke *virtual class*, namun juga bagaimana proses bisnis dari suatu pendidikan dan pelatihan juga mengalami penyesuaian. Pembelajaran bukan lagi menjadi sesuatu yang sifatnya hanya sekedar pelatihan namun berbagai aktifitas lainnya. Melihat video pembelajaran, membaca artikel, bergabung dalam sebuah platform pembelajaran internal organisasi maupun di luar organisasi, menjadi

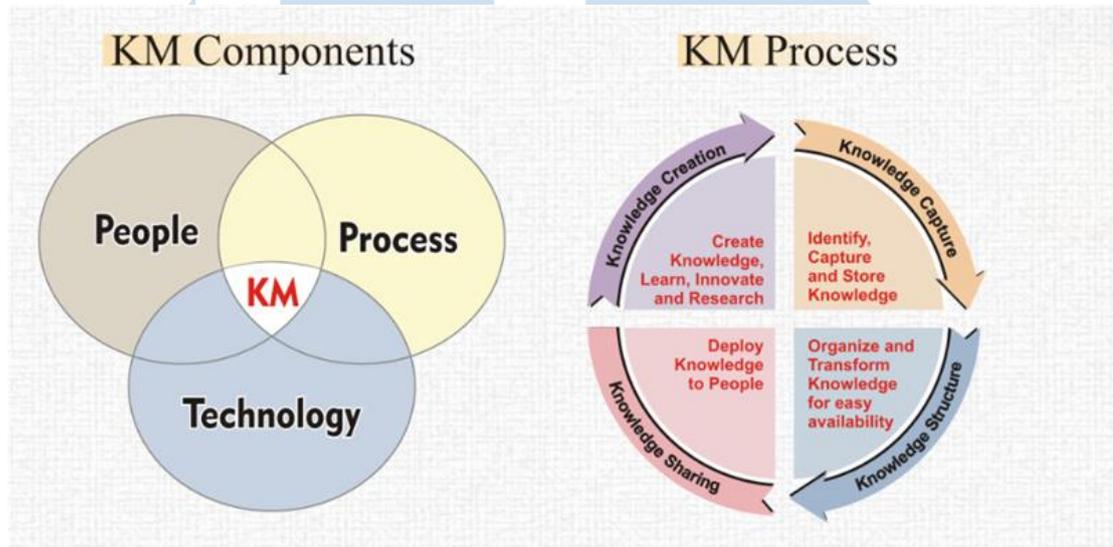
model pembelajaran baru (Ifenthaler & Hofhues, 2021). Prinsipnya, transformasi digital dapat digunakan dalam semua aspek, industri dan organisasi yang ingin tetap bertahan dan meningkatkan kecapabilitas organisasi dan meningkatkan persaingan yang kompetitif.

1.3.1 *Knowledge Management System (KMS)*

Penggunaan *Knowledge Management System* banyak diadopsi oleh perusahaan dan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Organisasi, termasuk orang-orang didalamnya belajar melalui dokumen pengetahuan yang terdapat pada organisasi dan pada pegawai itu sendiri. *Knowledge Management (KM)* secara luas dapat diartikan sebagai segala upaya sistematis untuk menciptakan, mengkolaborasikan, menyusun, membagi dan menggunakan pengetahuan tersebut (Swan et al., 1999). Pengelompokan knowledge menjadi explicit knowledge dan tacit knowledge pada KM membawa beberapa perbedaan dalam perlakuan pengelolaannya. Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang sudah tertulis, sudah ada, bisa dalam bentuk text book, modul, materi, prosedur, dan langkah kerja dari suatu aktifitas atau kegiatan. Sedangkan tacit knowledge merupakan pengetahuan yang tidak dapat secara langsung dikomunikasikan, dipahami atau digunakan tanpa terlebih dahulu mengetahui siapa yang menggunakan terlebih dahulu pengetahuan tersebut. Dengan kata lain, pengetahuan tersebut hanya disimpan oleh orang yang bersangkutan di dalam pikirannya masing-masing (Swan et al., 1999).

Terdapat 3 komponen pada KM, yaitu *People*, *Process* dan *Technology* (Bhatt, 2000). Komponen *People* adalah orang yang memiliki pengetahuan, mengatur sistem dan proses serta mempunyai komitmen terhadap proses dalam organisasi. *Process* berkaitan dengan segala sesuatu tentang pengetahuan dan dokumen pengetahuan, mulai dari identifikasi pengetahuan, membuat, menyimpan, mengorganisir, membagi, mempelajari, menggunakan dan menyusun kembali. Bagian ini bisa diatur dalam kebijakan organisasi, maupun unsur dalam pembentukan budaya KM di organisasi. Komponen *Technology* merupakan

pendukung dalam mengakselerasi proses pada komponen *Process*. Teknologi juga akan membantu mempermudah *People* dalam menggunakan dan mengoptimalkan KMS melalui penyusunan kebijakan organisasi yang digital atau *tech saavy*.



Gambar 3. KM Components dan KM Process

Sumber www.dictio.id

Terkait dengan penggunaan teknologi pada *Knowledge Management System*, hal tersebut juga sangat dibutuhkan. Mengelola pengetahuan yang berasal dari organisasi maupun pegawai, eksplisit dan tacit knowledge, serta kemungkinan dengan jumlah pengetahuan yang akan dikelola, tidak mungkin dikelola secara manual. Model penyusunan, penyimpanan, distribusi, dan akses harus menggunakan pendekatan teknologi. Kecepatan dan kemudahan akses menjadi suatu keunggulan yang akan diperoleh organisasi jika mengelola pengetahuan menggunakan pendekatan teknologi. Dengan makin mudahnya akses pegawai ke dalam infrastruktur teknologi didukung dengan kebiasaan dan budaya online yang sudah terbentuk, pemanfaatan teknologi saat ini sudah menjadi suatu kewajiban, bukan suatu pilihan.

Proses pada KM secara umum dapat dibagi menjadi 4 bagian, yaitu *Knowledge Creation*, *Knowledge Capture*, *Knowledge Structure* dan *Knowledge*

Sharing. *Knowledge Capture* berhubungan dengan kemampuan teknis untuk mendokumentasikan pengetahuan ke dalam suatu media atau mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. *Knowledge Structure* lebih dekat dengan kebijakan organisasi dan pendekatan teknologi untuk menstrukturkan pengetahuan dan mengelola kategori. *Knowledge Creation* dan *Knowledge Sharing* lebih dekat dengan orang yang memiliki pengetahuan. Proses tersebut adalah bagaimana pengetahuan itu diciptakan dan bagaimana pengetahuan itu dibagi kepada orang untuk kemudian dimanfaatkan bagi organisasi. Sehingga *Knowledge Creation* dapat dikatakan sebagai awal dari sebuah KM proses, walaupun kedua proses ini sangat berkaitan erat, dimana *Knowledge Sharing* sering dikatakan juga sebagai bahan utama seseorang untuk melaksanakan tahapan *Knowledge Creation* (Stojanović-Aleksić et al., 2019).

Dari sisi organisasi, budaya organisasi sangat mempengaruhi keberlangsungan KM. Budaya organisasi merupakan karakteristik dari organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kesediaan orang-orang didalamnya untuk berbagi pengetahuan, berkolaborasi, dan mendapatkan pengetahuan baru dari kolaborasi tersebut untuk dibagikan kembali (Chión et al., 2020).

1.4 Peluang dan Manfaat Transformasi Digital

Dalam melakukan transformasi digital, organisasi akan mendapatkan manfaat sebagai berikut:

- a. Memberikan proses bisnis baru yang muncul dari kebutuhan pengguna
- b. Memberikan nilai tambah bagi proses bisnis organisasi saat ini.
- c. Memberikan efisiensi waktu penyelesaian dan mengurangi biaya operasional, dengan adanya intervensi teknologi.
- d. Menumbuhkan inovasi (Ulas, 2019)

Pada era saat ini, kesempatan untuk melakukan digital transformasi sangat terbuka. Kemajuan teknologi yang mendukung, kemudahan pemanfaatan teknologi, akses yang lebih mudah, adalah beberapa hal yang membuat peluang terbuka lebar. Beberapa hal yang harus

diperhatikan jika organisasi akan melakukan digital transformasi antara lain:

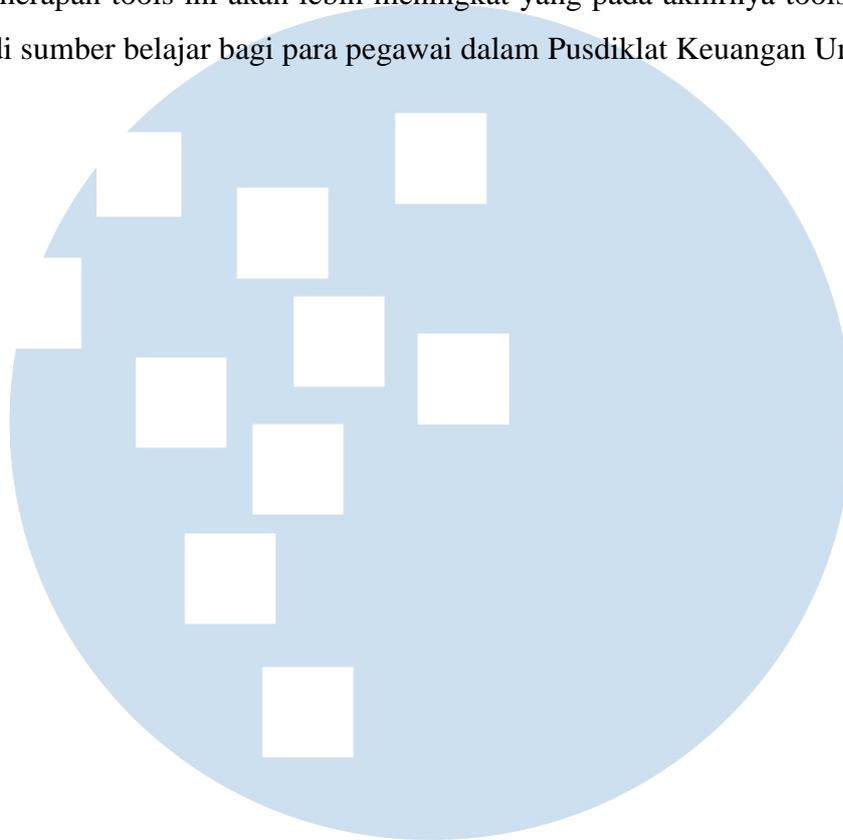
1. Organisasi harus mempersiapkan siapa yang akan bertanggung jawab terhadap data, pemanfaatan data dan analisis hasil transaksi yang dilakukan melalui digital transformation.
2. Analisis terhadap kebutuhan dan harapan pengguna dan tantangan ke depan juga harus terus dianalisis untuk dijadikan pengembangan.
3. Budaya perubahan atau organisasi juga harus mampu mengelola perubahan, baik perubahan mindset dan atau perubahan perilaku pekerjaan

1.5 Ancaman dan Tantangan Transformasi Digital

Faktor-faktor yang bisa menghambat dalam penerapan Digital Transformation Project ini adalah dari para pegawai itu sendiri. Keinginan untuk berbagi pengetahuan, atau menuliskan atau membuat pengetahuan itu dalam bentuk multi media bisa menjadi hambatan dalam mewujudkan knowledge management tools yang dapat digunakan sebagai alat bantu kerja dan sebagai sumber pengetahuan bagi para pegawai.

Waktu untuk mengisi dan membudayakan aktifitas menulis pengetahuan dan membaginya di dalam *platform* akan menjadi tantangan juga untuk dicari jalan keluarnya. Memang, perlu disadari bahwa untuk menciptakan kebiasaan dan budaya baru, membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Beberapa pendekatan diperlukan untuk mengatasi hambatan dan tantangan tersebut. Salah satunya dengan menggunakan analisis *customer journey* dalam memanfaatkan layanan atau produk dan kemudahan mereka dalam menggunakan tools tersebut (Nahrkhalaji et al., 2019). Intinya dalam tahun pertama, targetnya adalah menjadikan tools ini menjadi sesuatu yang menarik para pegawai, agar mereka mau menggunakan dan merasa tertarik untuk terus menggunakan. Baru pada tahun-tahun berikutnya target

dari penerapan tools ini akan lebih meningkat yang pada akhirnya tools ini dapat menjadi sumber belajar bagi para pegawai dalam Pusdiklat Keuangan Umum.



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA