

BAB II

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum (Pusdiklat KU) adalah salah satu unit eselon 1 dibawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan Pasal 48 dijelaskan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mempunyai tugas fungsi untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan, pengembangan dan pelaksanaan pembelajaran di bidang Keuangan Negara bagi sumber daya manusia Kementerian Keuangan dan masyarakat pada umumnya. Beberapa kegiatan yang dilakukan oleh Pusdiklat Keuangan Umum untuk memenuhi tugas fungsi tersebut adalah merancang dan melaksanakan beberapa mode pembelajaran. Dua pendekatan yang digunakan adalah pelatihan klasikal dan non klasikal. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang masuk dalam kategori pelatihan klasikal adalah pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sedangkan pelatihan nonklasikal termasuk *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran pegawai.

Sebagai langkah untuk memberikan layanan terbaik dan memastikan bahwa pengembangan kapasitas SDM Kementerian Keuangan dapat memberikan hasil dan manfaat yang maksimal bagi pegawai dan tujuan organisasi, Pusdiklat KU sebagai organisasi juga harus terus mengembangkan diri baik dari sisi kemampuan para pegawai Pusdiklat KU maupun kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan dinamisasi Kementerian Keuangan. Salah satu pengembangan diri bagi pegawai Pusdiklat KU dan mewujudkan organisasi yang terus belajar adalah dengan mengembangkan pendekatan *Learning Organization* (LO) atau organisasi pembelajar. Pada prinsipnya *Learning Organization* (LO)

adalah bagaimana organisasi memfasilitasi para pegawainya untuk terus belajar dan berbagi sehingga pada akhirnya organisasi akan mendapatkan manfaat dari aktifitas tersebut. Organisasi akan terus diisi dengan berbagai pengetahuan dan pengalaman pegawainya, sehingga akan terbentuk *organizational knowledge* dan menjadi salah satu sumber belajar para pegawainya.

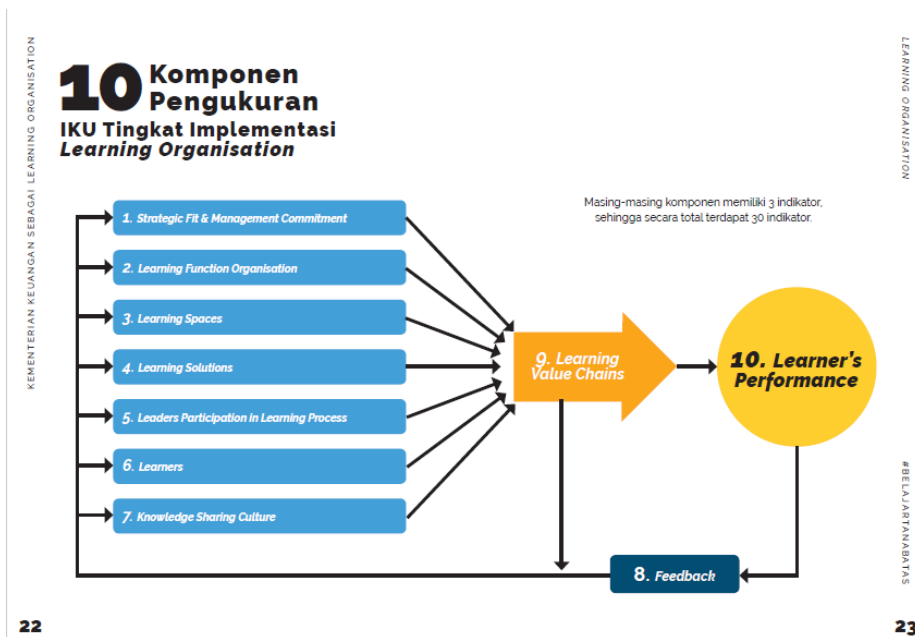
Surat Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kementerian Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017 mendefinisikan *Learning Organization* sebagai organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya. *Learning Organization* adalah tempat dimana orang-orang pada semua level/tingkat, baik secara individu maupun bersama, melakukan peningkatan kapasitas mereka untuk menghasilkan manfaat yang akan menjadi perhatian mereka atau sesuai keinginan mereka.

Kementerian Keuangan sebagai induk organisasi dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, pada tahun 2020 menjadikan *Learning Organization* sebagai salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) di setiap organisasi unit eselon I, termasuk BPPK. Pada forum *Learning Council Meeting* Kementerian Keuangan, Menteri Keuangan dan Wakil Menteri Keuangan menyetujui usulan Kepala BPPK dan kemudian memberikan amanah kepada BPPK untuk menyusun mekanisme pengukuran implementasi Kemenkeu Corpu yang di wujudkan dengan capaian Tingkat Implementasi *Learning Organization* di setiap unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan. Tingkat Implementasi *Learning Organization* merupakan nilai yang merepresentasikan tingkat implementasi unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan sebagai *Learning Organization*. IKU ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana kualitas Kemenkeu sebagai *Learning Organization* dengan dukungan strategi Kemenkeu *Corporate University* berdasarkan KMK-

924/KMK.011/2018. Terdapat 10 komponen (gambar 4) dari pengukuran IKU tersebut, yaitu:

1. *Strategic Fit and Management Commitment*
2. *Learning Function Organization*
3. *Learning Spaces*
4. *Learning Solutions*
5. *Leaders Participations in Learning Process*
6. *Learners*
7. *Knowledge Sharing Culture*
8. *Feedback*
9. *Learning Value Chain*
10. *Learner's Performance*

Pada tugas akhir ini akan memfokuskan pada bagaimana budaya berbagi pengetahuan terbentuk (komponen IKU nomor 7), dengan memanfaatkan mekanisme proses bisnis dan transformasi digital pada *knowledge management tool* atau aplikasi. Pengukuran terhadap komponen tersebut salah satunya adalah bagaimana organisasi memfasilitasi kegiatan atau aktifitas yang menimbulkan sikap belajar bagi para pegawainya. Hal-hal yang sudah dilakukan selama tahun 2020 adalah Pusdiklat KU mengadakan sesi *open class*, sesi *knowledge sharing* antar pegawai, membuat beberapa acara yang bersifat berbagi pengetahuan melalui live talkshow dan audio podcast. Berbagai kegiatan tersebut sudah berjalan selama tahun 2020. Namun demikian untuk proses dokumentasi dan penyimpanan dokumen pengetahuan masih dilakukan secara manual dan terpisah. Hal ini menimbulkan kesulitan dan keengganan pegawai untuk melihat kembali pengetahuan dan atau hasil dari *knowledge sharing* yang sudah dilaksanakan.



Gambar 4. Komponen Pengukuran IKU Tingkat Implementasi Learning Organization
 Sumber : Panduan Kementerian Keuangan sebagai Learning Organization, Dokumen Internal Kemenkeu

Kebutuhan akan *Knowledge Management System* merupakan hal yang utama pada saat ini di Pusdiklat KU. Pengelolaan pengetahuan yang bersumber dari para pegawai dan organisasi akan membuat para pegawai memperoleh sumber belajar dan organisasi juga bisa tumbuh sebagai organisasi yang juga belajar.

Saat ini, Pusdiklat KU sudah memiliki prototype KMS atau platform internal untuk berbagi pengetahuan yang diberi nama Rumah BelajarKU. Pengguna dari platform ini adalah semua pegawai Pusdiklat KU, dan diharapkan menjadi wadah untuk saling belajar dan berbagi pengetahuan. Platform ini dikembangkan secara internal oleh pegawai Pusdiklat KU dan sudah bisa diakses oleh pegawai. Dokumen pengetahuan yang diharapkan ada pada Rumah BelajarKU dapat berupa video, audio, multimedia, grafis, artikel dan infografis.

2.2 Identifikasi Masalah

Analisa perusahaan dan pesaing secara umum berkenaan dengan value proposition dan value network, penggunaan teknologi yang dapat mempengaruhi bisnis model serta kondisi persaingan. Pada bagian ini, dapat pula dijelaskan

bagaimana posisi perusahaan saat ini di dalam industri tersebut, yang didukung dengan data yang terkait.

Dalam memenuhi dan mencapai tujuan untuk menjadi *Learning Organisation* atau organisasi pemelajar, para pegawai dituntut untuk terus mengembangkan diri melalui proses pembelajaran yang tidak hanya terstruktur, namun juga *informal dan self learning*. Sumber belajar internal diharapkan dapat tercipta dari pengetahuan dan pengalaman pegawai untuk diketahui oleh semua pegawai dan digunakan serta dikembangkan kembali untuk menghasilkan inovasi dalam melakukan aktifitas pekerjaan. Masalah yang ada saat ini adalah belum optimalnya pemanfaatan sumber belajar internal yang dapat menjadi rujukan pegawai untuk belajar. Sumber belajar internal ini dapat mempercepat para pegawai dalam belajar hal baru dan mengembangkan cara melakukan dan menyelesaikan pekerjaan.

Dalam melaksanakan beberapa metode knowledge sharing, selama ini masih belum terstruktur dalam hal menyimpan pengetahuan yang diperoleh dari aktifitas tersebut. Pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dapat dirasakan dan dipahami oleh masing-masing bidang/bagian saja namun bisa jadi belum semua pegawai atau paling tidak lebih banyak pegawai dapat menerima pengetahuan dan pengalaman yang didiskusikan oleh setiap bidang/bagian tersebut. Dengan kata lain, hasil knowledge sharing belum didokumentasikan secara terstruktur dan belum dimanfaatkan sebagai salah satu sumber pengetahuan untuk organisasi. Dalam hal ini, organisasi sudah memfasilitasi para pegawainya untuk belajar, namun belum cukup untuk membuat organisasi juga bisa menjadi organisasi pembelajar atau *Learning Organization*.

Untuk memudahkan dalam mengelola pengetahuan dan pengalaman pegawai di Pusdiklat Keuangan Umum, maka Rumah BelajarKU dikembangkan untuk menciptakan, menyimpan, mengkategorikan, mendistribusikan, dan menggunakan kembali, pengetahuan dan pengalaman tersebut dalam satu sistem yang terintegrasi. Dibutuhkan suatu transformasi digital untuk mewujudkan

pengelolaan pengetahuan tersebut. Aplikasi Knowledge Management menjadi keharusan untuk segera diwujudkan untuk menjaga agar pengetahuan dan pengalaman pegawai dan organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal dan Pusdiklat KU mulai tumbuh menjadi organisasi pembelajar.

Setelah kurang lebih 8 bulan penggunaan Rumah BelajarKU, dokumen pengetahuan yang tersimpan, pemanfaatan Rumah BelajarKU sebagai media belajar dan sumber belajar belum dapat memenuhi harapan pimpinan organisasi yaitu sebagai sistem pengelolaan pengetahuan atau sebagai sumber belajar bagi organisasi. Pengguna dari rumah BelajarKU saat ini hanya diakses oleh 40 pengguna dari potensi 90 pegawai Pusdiklat KU. Hal ini berarti kurang dari 50% pegawai pernah membuka Rumah BelajarKU untuk melihat maupun menyimpan dokumen pengetahuan organisasi. Dari sisi dokumen pengetahuan yang ada, saat ini baru ada 43 dokumen pengetahuan yang isinya lebih banyak dari kategori yang bersifat umum, dan tidak terkait langsung dengan tugas fungsi pegawai maupun organisasi (Data diperoleh dari admin Rumah BelajarKU).

2.3 Analisis SWOT dan Matriks SWOT

Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan Pusdiklat Keuangan Umum untuk mewujudkan melakukan transformasi digital pada proses mengelola pengetahuan dan pengalaman adalah sebagai berikut :

S (*Strength*) :

1. Kemampuan SDM untuk mengembangkan aplikasi sudah dimiliki
2. Banyak pegawai yang mampu melakukan knowledge sharing, diantaranya banyak pengajar dan asisten pengajar di Pusdiklat KU. Jumlah Widyaiswara di Pusdiklat KU sebanyak 14 orang, dan pengajar serta asisten pengajar tidak tetap berasal dari para pejabat struktural dan fungsional lainnya yang berjumlah sekitar 12 orang.

3. Pegawai mempunyai kewajiban melakukan knowledge sharing dalam kurun waktu satu tahun minimal 1 kali, dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama individu.
4. Saat ini sudah ada beberapa aktifitas yang dilakukan terkait kegiatan knowledge sharing. Berdasarkan dokumen internal Pusdiklat Keuangan Umum berupa laporan dari Duta Transformasi tahun 2020, terkait kegiatan knowledge sharing, terdapat kegiatan seperti Ngopi Hitam, acara talkshow mingguan antar pegawai lingkup kementerian keuangan, Innovation Day yang digelar dua bulanan yang berisi pemaparan pengalaman kerja dan inovasi yang dibuat untuk peningkatan kinerja. Sejak tahun 2021 terdapat Nota Dinas Kapusdiklat Keuangan Umum tentang kewajiban melaksanakan budaya Kemenkeu yaitu One Day One Information yang dilakukan dengan kegiatan sharing setiap pagi jam 07.30 s.d jam 08.00
5. Adanya Indikator Kinerja Utama Organisasi terkait dengan pencapaian *Learning Organization*. Salah satu indikator kinerja tersebut adalah bentuk implementasi Knowledge Sharing di Pusdiklat Keuangan Umum.

W (Weakness) :

1. Kemampuan teknis pegawai dalam membuat materi dalam format video atau multimedia belum merata
2. Masih terpisah dan manual dalam hal penyimpanan serta distribusi pengetahuan
3. Saat ini belum ada platform yang bisa menyediakan kemudahan pegawai untuk mengunggah hasil olah pengetahuan dan atau pengalamannya.
4. Keengganan para pegawai untuk mendokumentasikan pengetahuan dan pengalamannya.

O (Opportunity) :

1. Penggunaan internet dan kebiasaan online/digital semakin meningkat karena adanya pembatasan akibat pandemi covid-19.

2. Indikator Kinerja Utama terkait *Learning Organization* juga dilakukan oleh unit eselon 1 lain di lingkungan Kementerian Keuangan.
3. Berdasarkan hasil rapat Leaders Offsite Meeting, Menteri Keuangan dan Wakil Menkeu memberikan dukungan terhadap pengukuran tingkat implementasi Knowledge Management di lingkungan Kementerian Keuangan.
4. Pusdiklat Keuangan Umum ditunjuk sebagai role model pelaksanaan *Learning Organization* di BPPK

T (Threat) :

1. Banyak platform di luar Kementerian Keuangan yang lebih menarik namun bukan milik Kementerian Keuangan, dimana para pegawai juga mengakses platform tersebut. Isu validitas informasi dan aspek keamanan menjadi isu jika mengakses platform-platform tersebut.
2. Beberapa platform eksternal sejenis bisa dijadikan ukuran perbandingan oleh pegawai terhadap rencana aplikasi yang akan dikembangkan secara internal.

Setelah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan, selanjutnya disusun sebuah matriks TOWS yang akan mencoba menemukan strategi yang sesuai dengan area yang dapat dilakukan dan berfokus pada lingkungan eksternal yang dapat diselesaikan melalui kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan (Internal). Pada matriks TOWS akan berusaha menganalisa beberapa hal sebagai berikut :

1. *Strength/Opportunity (SO)*: Strategi ini membuat perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang.
2. *Weakness/Opportunity (WO)*: Strategi ini menandakan bahwa perusahaan akan mengatasi segala kelemahan yang dimiliki dan mengambil keuntungan dari peluang yang ada. Jadi mengurangi kelemahan kemudian eksploitasi peluang.

3. *Strength/Threat* (ST): Perusahaan akan mengeksploitasi kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi potensi ancaman/tantangan yang akan hadir.
4. *Weakness/Threat* (WT): Pilihan strategi yang terakhir adalah yang sedikit kurang menarik. Strategi ini menggunakan langkah dengan mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman.

Matriks TOWS dapat digambarkan sebagai berikut:

Strenght-Opportunity (SO) Analysis :

Dengan adanya kemampuan pegawai dalam hal teknis pengembangan aplikasi, maka akan dikembangkan sebuah platform berbagi pengetahuan yang bisa diakses secara online. Proses bisnis dari mulai menciptakan pengetahuan, mengunggah, distribusi dan menggunakan akan dibuat secara online dan setiap pegawai akan memiliki ruang personal masing-masing sebagai *personal channel*. Para pegawai saat ini sudah familiar menggunakan komputer, aplikasi online, dan berhubungan dengan internet maupun intranet. Penyusunan sistem ini juga akan memudahkan dalam pencatatan aktifitas pegawai di dalamnya, dan tentunya akan mendukung perusahaan dalam mencapai salah satu Indikator Kinerja Utama, yaitu mengenai pencapaian *Learning Organization*.

Weakness-Opportunity (WO) Analysis :

Penggunaan aplikasi berbasis digital/online saat ini menjadi sesuatu yang sifatnya sudah biasa bagi pegawai. Dengan adanya pandemi dan pembatasan aktifitas ke kantor, membuat semua pegawai sudah sangat terbiasa dengan aplikasi berbasis online.

Dengan dimasukkannya kewajiban berbagi pengetahuan menjadi salah satu Indikator Kinerja Utama bagi setiap pegawai dan organisasi, diharapkan akan membantu mengakselerasi dari sisi operasionalitas aplikasi. Dengan adanya pendekatan digital, penyimpanan dan pendistribusian akan menjadi lebih baik dan terstruktur. Langkah lanjutan yang harus dilakukan adalah memberikan

ketrampilan kepada para pegawai untuk mendigitasi atau mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk multimedia.

Strenght- Threat (ST) Analysis :

Untuk membuat platform knowledge pembelajaran ini menjadi menarik dan berbasis kepuasan dan kemudahan pengguna, maka pengembangan platform/aplikasi yang mempunyai fitur menyerupai youtube dan *marketplace* akan digunakan untuk membuat aplikasi ini lebih *familiar* bagi pegawai. Dua platform tersebut secara fitur dan fungsi bisa memberikan kemudahan dan menarik bagi pengguna. Dengan mengadopsi model platform tersebut, pengguna merasa memiliki rumah pengetahuan mereka sendiri dan bertanggungjawab terhadap konten masing-masing. Disamping itu, dengan menggunakan server internal organisasi dan akses terbatas pegawai, maka para pegawai akan lebih bebas berkreasi menciptakan konten bagi organisasi dan dari sisi keamanan dapat lebih terjamin.

Weakness-Threat (WT) Analysis :

Dengan melihat kelemahan yang ada di internal perusahaan seperti kemampuan pegawai dalam mendokumentasikan pengetahuan, dan belum adanya mekanisme proses bisnis yang terstruktur untuk mengelola pengetahuan, maka pengembangan platform yang mudah diakses, relevan terhadap pekerjaan, dan dapat mendukung pekerjaan pegawai menjadi sesuatu yang harus diwujudkan. Penyusunan SOP pengelolaan konten yang tepat namun tidak memberatkan pegawai menjadi bagian penting dari strategi ini. Hal ini juga untuk memberikan alternatif terbaik pembelajaran melalui platform pengetahuan yang dimiliki organisasi.

Tabel 1. Matriks TOWS

TOWS		Internal Factors	
		Strength (S) 1. IT SDM kompeten 2. Banyak pengajar 3. IKU individu menyusun materi 4. Offline knowledge sharing 5. Adanya IKU LO	Weakness (W) 1. Kompetensi multimedia belum merata 2. Penyimpanan manual 3. Kendala upload krn blm ada platform. 4. Keengganan mendokumentasikan pengetahuan dan pengalamannya.
External Factors	Opportunities (O) 1. Penggunaan daring/digital semakin meningkat 2. IKU LO yang sama untuk unit lain. 3. Dukungan menkeu terhadap implementasi KM 4. Pusdiklat KU sebagai role model	S-O Strategic Options: 1. Pengembangan platform digital untuk memudahkan mengelola pengetahuan 2. IKU LO dijadikan salah satu indicator dan pemicu pegawai dalam menyusun konten 3. Membentuk tim pengembangan LO secara khusus untuk akselerasi pusdiklat sebagai role model	W-O Strategic Options: 1. Menyusun rencana pengembangan kapasitas terkait penyusunan multimedia 2. IKU bisa digunakan sebagai "kewajiban" melaksanakan <i>knowledge capture</i>
	Threats (T) 1. Banyak platform sejenis di luar Kementerian Keuangan	S-T Strategic Options: 1. Platform pembelajaran dibuat menarik, mudah diakses, dan terdiri dari bermacam konten 2. Meningkatkan isu keamanan 3. Platform juga bisa diakses internal dan eksternal	W-T Strategic Options: 1. Penyusunan proses bisnis dan mekanisme terhadap penggunaan platform internal dan eksternal 2. Memprioritaskan platform internal terlebih dahulu.

Dari penjelasan matriks TOWS tersebut, secara umum perusahaan harus menyediakan sebuah pendekatan digital/online untuk dapat memfasilitasi pegawai dalam belajar, memperoleh pembelajaran, dan atau berbagi pengetahuan dan saling belajar. Bagaimana bentuk platform yang akan dikembangkan, fitur apa saja yang harus ada, proses bisnisnya, dan intervensi teknologi apa saja yang perlu dilakukan perusahaan, akan dibahas pada bab III dan Bab IV pada tugas akhir ini.

Pendekatan Knowledge Management Platform yang akan dikembangkan ini, secara garis besar mempunyai fungsi utama menyimpan, mendistribusikan, menggunakan, dan dapat digunakan sebagai platform *social learning* diantara pegawai. Untuk mewujudkan semua fungsi tersebut dalam satu platform yang terintegrasi, diperlukan perubahan mekanisme pelaksanaan knowledge sharing, teknologi yang digunakan, dan peran para pegawai dalam pengelolaaannya.

2.4 Pernyataan Masalah

Social Learning pada *Knowledge Management Platform* sebagai salah satu upaya mewujudkan *Learning Organization* di Pusdiklat Keuangan Umum. Strategi yang akan digunakan adalah mengembangkan sebuah platform digital online

dimana semua pegawai akan mempunyai personal channel dan terintegrasi antar pegawai untuk dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Penggunaan konsep *personal channel, discussion forum, multi type of media* dalam *tools* ini akan lebih mempermudah pegawai dalam mengakses dan juga membagikan pengetahuannya.

Transformasi dari penyimpanan manual dan terpisah menjadi terintegrasi dalam satu platform akan memudahkan terciptanya situasi saling belajar diantara pegawai atau *social learning*. Hal ini tentunya akan membuat organisasi akan memiliki apa yang disebut *organizational knowledge, historical knowledge*, dan menjadikan organisasi Pusdiklat Keuangan Umum sebagai organisasi pembelajar.

Bagi Pusdiklat Keuangan Umum, transformasi digital khususnya dalam hal proses bisnis yang menunjang pembentukan *Learning Organization* akan memberikan manfaat antara lain :

1. Mengakselerasi identifikasi pengetahuan, penyusunan, dan distribusi dokumen pengetahuan organisasi melalui para pegawainya.
2. Pegawai memiliki rasa kepemilikan organisasi yang tinggi.
3. Setiap pegawai mempunyai wadah untuk menyimpan, mendistribusikan, dan saling berbagi pengetahuan.
4. Terciptanya budaya belajar digital dan budaya berbagi pengetahuan dan pengalaman
5. Terwujudnya salah satu bagian dari tujuan dibentuknya *Learning Organization*, yaitu memfasilitasi para pegawai dengan platform belajar digital.
6. Peluang yang dapat diperoleh dalam penerapan DTP ini adalah mendapatkan *tacit knowledge* dari para pegawai, dengan cara memberikan kemudahan dalam mengakses platform *knowledge management* yang akan dikembangkan.

Pusdiklat Keangan Umum juga melakukan pengelolaan pengetahuan. Saat ini, pengetahuan organisasi mulai dikelola dengan menggunakan pendekatan

teknologi dalam hal penyimpanan pengetahuan, dan mulai mencoba dengan suatu aplikasi atau platform. Namun demikian, penggunaan dan pemanfaatan yang masih belum optimal, ditandai dengan sedikitnya pegawai yang akses dan tidak sampai 10 persen dari total pegawai yang mau menyimpan *tacit knowledge*nya dalam aplikasi tersebut. Sehingga, masih ada celah untuk penyempurnaan dan optimalisasi peran teknologi dalam hal mengelola pengetahuan.

Sehingga, rumusan masalah pada Pusdiklat Keuangan Umum adalah :

1. Platform Rumah BelajarKU yang saat ini ada belum menjadi wadah atau sumber belajar internal di Pusdiklat KU.
2. Belum terdokumentasinya dokumen formal organisasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai untuk mendukung proses pembelajaran pegawai pada Pusdiklat KU. Dalam hal ini, fokus pengembangan adalah menciptakan dokumen pengetahuan yang bersifat *tacit knowledge*.
3. Belum adanya budaya *knowledge capture* atau *knowledge creation* dari pegawai untuk disimpan dan digunakan sebagai sumber pengetahuan internal organisasi.

