

## **BAB II**

### **LATAR BELAKANG PERUSAHAAN**

#### **2.1 Profil Perusahaan**

Pembangunan suatu negara tidak terlepas dari pengelolaan keuangan negara yang baik dan akuntabel. Pengelolaan keuangan tersebut dilakukan dengan cara mengumpulkan dana dari masyarakat yang diperoleh dari cukai, pajak dan upeti. Peran pengelolaan keuangan negara ini dilakukan oleh Kementerian Keuangan.

Tugas dari Kementerian Keuangan adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan negara dan kekayaan negara untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Adapun fungsi dari Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- 1) Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran, penerimaan negara bukan pajak, pajak, kepabeanan dan cukai, perbendaharaan negara, perimbangan keuangan dan pengelolaan pembiayaan dan resiko.
- 2) Perumusan, penetapan, dan pemberian rekomendasi kebijakan fiskal
- 3) Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh organisasi di Kemenkeu
- 4) Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kemenkeu
- 5) Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Keuangan
- 6) Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervise atas pelaksanaan urusan Kementerian Keuangan di daerah
- 7) Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai daerah
- 8) Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara dan manajemen pengetahuan

- 9) Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh organisasi kementerian keuangan.

Tugas pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara dan manajemen pengetahuan (tugas nomor 8) dilakukan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

## **2.2 Identifikasi Masalah**

Pengetahuan adalah aset yang penting bagi organisasi, sehingga organisasi mengelola pengetahuannya agar dapat disimpan, dibagi, didistribusikan dan digunakan secara efektif (Dutta & Madalli, 2015). Untuk mengetahui bagaimana penerapan dan interaksi serta permasalahan yang dihadapi dalam penerapan manajemen pengetahuan akan dijelaskan melalui beberapa analisis dibawah ini.

### **2.2.1 Analisis *Situation Complication Questions* (SCQ) Dalam Penerapan Manajemen Pengetahuan**

*Situation:*

Sekarang, pengetahuan dianggap sebagai sumber daya dan aset yang berharga, dan hal tersebut membuat sulit untuk mendapatkan pelayanan atau produk yang bagus tanpa menggunakan sumber daya ini. Oleh karena itu , pengetahuan dianggap sebagai sumber daya seperti tanah, modal, tenaga kerja dan aset penting lainnya (Rezaei et al., 2021, p. 1).

Penerapan manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajar merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan performa organisasi yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Kordab et al., 2020).

Saat ini Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sedang membangun dan mengimplementasikan manajemen pengetahuan dan *learning organization*. Tujuannya dari implementasi manajemen pengetahuan adalah untuk mendukung proses pembelajaran, tukar pengalaman, dan berbagi pengetahuan yang efektif di

lingkungan Kemenkeu sesuai dengan *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025 yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

KMK 283/KMK.011/2021 menjelaskan bahwa tujuan dari *learning organization* adalah sebagai perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung oleh manajemen pengetahuan dalam rangka Kemenkeu *Corporate University* (Corpu).

Implementasi dari manajemen pengetahuan dari masing-masing unit di Kementerian Keuangan sangat beragam. Tabel 6 menjabarkan sebaran kondisi terkini dari implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Kemenkeu.

Tabel 6 Sebaran kondisi implementasi manajemen pengetahuan di Kemenkeu

No	Unit Eselon 1	Jumlah Pegawai	Organisasi Formal Pengelola KM			Sistem Informasi yang dipakai
			Status	Tingkat	Pengelola	
1	SETJEN	2731	Tidak ada	-	5	KMS, Internal Setjen
2	ITJEN	698	Ada	Es IV	2	Internal Itjen
3	DJA	863	Ada	Es III	6	KMS
4	DJPK	539	Tidak ada	-	2	KMS, Internal DJPK
5	DJP	44872	Tidak ada	-	10	Kompatriot, Tax Knowledge Base
6	DJPPR	509	Tidak ada	-	4	KMS
7	DJBC	16162	Tidak ada	-	6	-

No	Unit Eselon 1	Jumlah Pegawai	Organisasi Formal Pengelola KM			Sistem Informasi yang dipakai
			Status	Tingkat	Pengelola	
8	BKF	538	Ada	Es IV		Bitrix24
9	DJPB	6759	-	-	5	-
10	DJKN	3901	Ada	Es 4	2	KMS, KNPedia
11	BPPK	1287	Ada	Es 4	4	KMS
12	LNSW	146		IV	1	KMS

Dari Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa ada beberapa unit yang sudah memiliki organisasi khusus dan pengelola manajemen pengetahuan namun ada yang belum memiliki sama sekali.

*Complication:*

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang bersepakat untuk mencapai tujuan bersama. Anggota didalam organisasi setiap saat terus berubah, pensiun, berganti, pindah atau berkarir di tempat yang lain. Ketika ada pegawai yang pindah (mutasi, promosi, mengundurkan diri) dan belum sempat melakukan kegiatan berbagi pengetahuan maka ini akan menjadi masalah tersendiri bagi organisasi. Selain itu, tuntutan dari pengguna yang semakin banyak, perampangan organisasi, tuntutan pembuat kebijakan agar lebih akurat dan cepat dalam pengambilan kebijakan, merupakan masalah-masalah yang sering muncul dalam organisasi.

Organisasi harus paham apa itu manajemen pengetahuan dan bagaimana mengimplementasikannya dalam bentuk sebuah sistem manajemen pengetahuan, karena diluar sana banyak organisasi yang gagal (Rezaei et al., 2021). Oleh karena itu diperlukanlah cetak biru manajemen pengetahuan untuk meminimalisir mengurangi permasalahan tersebut.

*Questions:*

Bagaimana agar implementasi manajemen pengetahuan ini dapat berjalan dengan baik, bersinergi dan terintegrasi serta didukung oleh setiap komponen yang ada. Apa benar cetak biru manajemen pengetahuan bisa menyelesaikan ini? Langkah-langkah strategis apa yang perlu untuk dilaksanakan agar penerapan manajemen pengetahuan ini dapat berhasil dan memiliki maturitas yang tinggi.

### **2.2.2 Analisis 5 *Whys* Dalam Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Teknik pemecahan masalah 5 *Whys* merupakan proses sederhana untuk memecahkan masalah dengan mengulang pertanyaan “*Why*” (sampai lima kali) untuk mencari gejala yang dapat mengarahkan ke sumber dari masalah (Toyota *Total Quality-later six sigma initiative*).

Permasalahan: Penerapan manajemen pengetahuan belum maksimal.

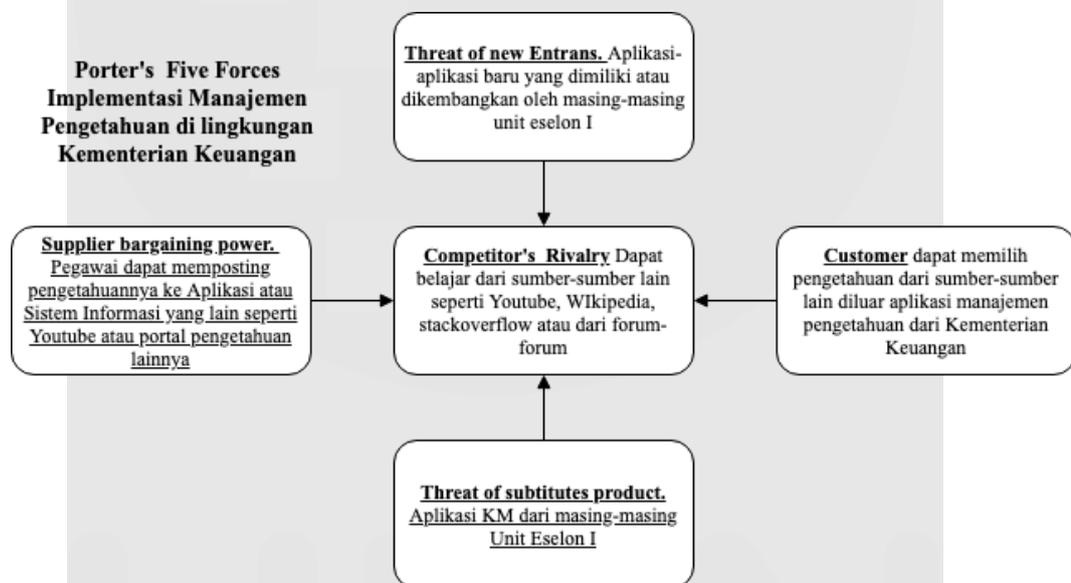
- a. Pertanyaan: Kenapa penerapan Manajemen pengetahuan belum maksimal?  
Jawaban: Karena belum ada unit khusus menangani manajemen pengetahuan disetiap UE 1
- b. Pertanyaan: Kenapa belum ada unit atau organisasi yang secara khusus menangani manajemen pengetahuan?  
Jawaban: Karena manajemen pengetahuan belum dianggap suatu yang penting dalam organisasi.
- c. Pertanyaan: Kenapa manajemen pengetahuan belum dianggap suatu yang penting bagi organisasi?  
Jawaban: Karena belum ada dampak yang signifikan terhadap implementasi manajemen pengetahuan di organisasi
- d. Pertanyaan: Kenapa belum ada dampak yang signifikan terhadap implementasi manajemen pengetahuan di organisasi?  
Jawaban: Karena pengembangan manajemen pengetahuan tidak sesuai dengan kebutuhan atau tidak membantu dalam mencapai target kinerja organisasi

e. Pertanyaan: Kenapa pengembangan manajemen pengetahuan tidak sesuai dengan kebutuhan atau tidak membantu dalam mencapai target kinerja organisasi?

Jawaban: Karena belum terdapat cetak biru manajemen pengetahuan yang dapat membantu memetakan pengetahuan kritis organisasi yang dapat membantu organisasi dalam mencapai kinerjanya

### 2.2.3 Analisis Porter Five Forces

Analisis *Porter Five Forces* dijabarkan oleh Gambar 1.



Gambar 1 *Porter's Fiver Forces*

### 2.2.4 Analisis PESTEL Dalam Penerapan Manajemen Pengetahuan

Analisis PESTEL untuk implementasi manajemen pengetahuan dijabarkan dalam Tabel 7 berikut.

Tabel 7 Analisis PESTEL untuk implementasi manajemen pengetahuan

<b><i>Political Factor</i></b>	Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menyebutkan bahwa untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik perlu didukung dengan
--------------------------------	---

	penerapan <i>knowledge management</i> atau manajemen pengetahuan
<b><i>Economic Factor</i></b>	Biaya perangkat untuk melakukan <i>knowledge capture</i> (mendokumentasikan pengetahuan) yang mahal membuat produksi manajemen pengetahuan semakin sedikit
<b><i>Social Factor</i></b>	Budaya berbagi pengetahuan yang rendah mempersulit implementasi manajemen pengetahuan
<b><i>Technology Factor</i></b>	Aplikasi manajemen pengetahuan yang belum optimal dan kurang memberikan manfaat bagi pegawainya
<b><i>Environment Factor</i></b>	Sudah banyak instansi pemerintah yang menerapkan manajemen pengetahuan
<b><i>Legal Factor</i></b>	Sudah terdapat PMK 226/011/2019 tentang Implementasi Manajemen Pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan

### 2.3 Pernyataan Masalah

Langkah-langkah strategis apa yang perlu untuk dilaksanakan agar penerapan manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik, sinergi, terintegrasi dan dapat membantu pencapaian target kinerja organisasi.