

# Bab I      Pendahuluan

## I.1    Latar Belakang

PT. Pertamina merupakan perusahaan energi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*energy company*), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957. Perusahaan ini bertujuan untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang energi baru dan terbarukan. Untuk mencapai tujuan tersebut adapun kegiatan yang dilakukan perusahaan ini adalah sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan usaha di bidang energi beserta hasil olahan dan turunannya
- b. Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan
- c. Melaksanakan pengusahaan dan pemasaran *Liquid Natural Gas* (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG.
- d. Menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud nomor 1, 2, dan 3

Untuk mendukung kegiatan tersebut, pada saat ini perusahaan ini melakukan upaya untuk pelestarian aset perusahaan berupa, keterampilan, dan pengalaman operasional, serta manajerial yang dimiliki oleh para insan Pertamina. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari hilangnya aset perusahaan PT. Pertamina berupa pengetahuan / intelektual. Menurut Drucker (1998), pengetahuan merupakan informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif.

*Knowledge* perlu diproses secara sistematis pengelolaan pengetahuannya yaitu menciptakan, menangkap, mendokumentasikan, menyebarkan dan memperbaharainya ini yang disebut *knowledge management*. Oleh karena itu, untuk menjaga aset perusahaan berupa aset pengetahuan ini sehingga PT Pertamina membangun *knowledge management* yang akan menjadi pilar pendukung utama proses transformasi Pertamina agar dapat menjadi *Best Practice* Perusahaan *Energy* di Indonesia. Hal tersebut dicapai dengan cara menjadikan *knowledge sharing* sebagai budaya kerja organisasi, menjadikan KM sebagai pendukung upaya pembelajaran organisasi, proses pemecahan masalah dan proses pengambilan keputusan dan sebagai sarana untuk meneruskan warisan pengetahuan organisasi.

Untuk menunjang sistem *knowledge management* di PT Pertamina, maka perusahaan ini membuat sebuah *knowledge management system* sehingga memudahkan proses dari sistem *knowledge sharing* dan mempercepat tumbuhnya inovasi *knowledge*, dengan cara memfasilitasi *knowledge workers* untuk mendapatkan *knowledge* yang dibutuhkan pada waktu yang tepat, mempercepat tumbuhnya *tacit* dan *explicit knowledge*, serta memfasilitasi proses transformasi *knowledge* dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. *Knowledge Management System* PT. Pertamina ini disebut dengan KOMET (*knowledge management* Pertamina). Melalui KOMET ini seluruh aset pengetahuan yang tersebar di beberapa fungsi / unit operasi / unit usaha dapat diintegrasikan ke dalam portal KOMET. Jajaran direksi mendukung KOMET melalui perannya selaku *role model* dalam proses berbagi pengetahuan berdasarkan pengalaman berupa *lesson learn*, *success story*. Aktivitas KOMET terdiri atas *offline* dan *online*. Aktivitas *offline* berupa forum KOMET dan media secara aktivitas pendukung lainnya yang mendukung keberhasilan budaya berbagi pengetahuan. Aktivitas *online* berupa *community of practice*, *ask the expert* dan *knowledge centre* yang nantinya aktivitas ini mendukung keberhasilan budaya berbagi. Hasil dari aktifitas KOMET berupa aset pengetahuan yang merupakan salah satu target KPI mulai tahun 2011.

KPI tersebut di *cascade* pada setiap Divisi / Unit Operasi / Unit Usaha setiap tahun untuk meningkatkan budaya berbagi pengetahuan pada seluruh pekerja. Dari pengukuran ini nantinya dapat diketahui Divisi / Unit Operasi / Unit Usaha mana yang kinerjanya baik untuk *item sharing knowledge*. Berdasarkan hasil KPI pada triwulan III tahun 2011 terlihat bahwa ada beberapa divisi yang tidak mencapai target aset pengetahuan yaitu Direktorat Upstream dan Marketing and Trading (M&T) dikarenakan 50% direktorat tersebut mendapatkan kualifikasi merah, yang ditunjukkan pada Tabel I.1

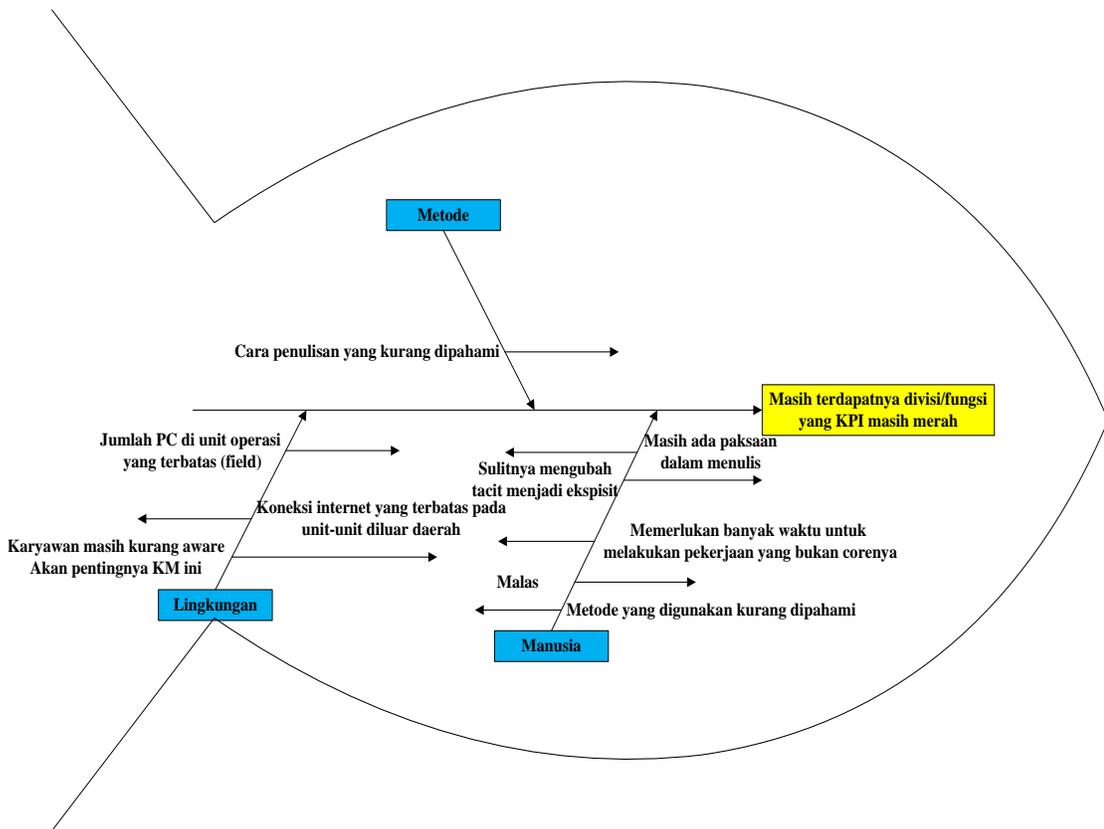
**Tabel I.1 Hasil Pengukuran KPI Triwulan III Kualifikasi Merah pada Fungsi UPSTREAM dan *Management* Trading**

(sumber : Manager Quality *Management* PT. Pertamina)

No.	Direktorat/Lokasi	Pekerja Per Fungsi	Target 2011				Target		Realisasi	
			Base		Streach		3T		3T	3T
			7%	Total	10%	Total	Base	Streach	Jumlah Aset Pengetahuan (kumulatif)	Persentase (%)
							75%	90%		
1	MANAGER GENERAL AFFAIR	2	4		5		3	4	0	0.00%
2	MANAGER PROCUREMENT	2	4		5		3	4	2	50.00%
3	MANAGER UPSTREAM SUBSIDIARY <i>MANAGEMENT</i>	2	4		5		3	4	2	50.00%
4	VP. UPSTREAM STG. PLAN & PORTOFOLIO	8	4		5		3	4	0	0.00%
5	MANAGER GAS COMMERCIALIZATION	4	4		5		3	4	2	50.00%
6	MANAGER GEOTHERMAL & NEW ENERGY	2	4		5		3	4	2	50.00%
7	MANAGER CBM <i>BUSINESS</i>	2	4		5		3	4	2	50.00%
8	VP. MARINE	333	23		33		17	21	11	47.20%
9	VP. SHIPPING OPERATION	38	4		5		3	4	1	25.00%
10	MANAGER SHIP CONSTRUCTION	16	4		5		3	4	2	50.00%
11	MANAGER OVERSIGHT	11	4		5		3	4	2	50.00%
12	MANAGER SHIP PROCUREMENT	9	4		5		3	4	2	50.00%
13	GENERAL MANAGER RETAIL MKT. REGION I	46	4		5		3	4	2	50.00%
14	GENERAL MANAGER RETAIL MKT. REGION II	33	4		5		3	4	0	0.00%
15	GENERAL MANAGER RETAIL MKT. REGION VII	36	4		5		3	4	2	50.00%
16	VP. SUPPLY & DISTRIBUTION	1537	110		157		83	99	69	62.70%
17	PROJECT COORDINATOR KEROSENE TO LPG CONV	6	4		5		3	4	0	0.00%

Dari Tabel I.1 terlihat bahwa masih terdapatnya divisi/direktorat yang belum menjalankan budaya *knowledge sharing* dengan baik pada fungsi UPSTREAM dan Management Trading sehingga dari hasil pencapaian KPI *shared* triwulan III masih terdapat 17 divisi/direktorat yang belum memenuhi target. Hal tersebut diindikasikan karena kurangnya sosialisasi *knowledge sharing*, sehingga untuk meningkatkan *performance* divisi/direktorat yang mengalami kualifikasi merah nantinya melakukan sosialisasi secara intensif pada fungsi yang dimaksud.

Menurut salah seorang Tim KOMET, ada beberapa penyebab, beberapa fungsi mendapatkan kualifikasi merah. Adapun penyebabnya digambarkan pada gambar *causes and effect* berikut :



**Gambar I.1 Causes and Effect Diagram**

Dari *causes and effect diagram* terlihat bahwa penyebab masih terdapatnya divisi/fungsi yang belum melaksanakan *knowledge sharing* adalah sebagai berikut :

#### A. Manusia

Dari sisi manusia, ada beberapa faktor penyebab kenapa fungsi ini masih belum melaksanakan *knowledge sharing* yaitu :

##### 1. Malas

Masih terdapatnya rasa malas dalam melaksanakan *sharing knowledge* dikarenakan beratnya rasa seseorang untuk memulai menulis sehingga membuat karyawan enggan dalam melakukan *sharing knowledge*.

##### 2. Metode yang digunakan kurang dipahami

Karyawan masih banyak yang belum mengerti tentang metode yang digunakan. Walaupun sudah dilakukannya sosialisasi terlebih dahulu, akan tetapi metode tersebut masih terkesan kurang dimengerti.

##### 3. Memerlukan banyak waktu untuk melakukan pekerjaan yang bukan *core*-nya (tanggung jawab utama)

Banyak karyawan yang enggan untuk menulis aset pengetahuan yang dimiliki, dikarenakan waktu yang diperlukan untuk menulis adalah banyak sehingga diperlukan waktu khusus untuk menuangkan kata-kata dari pikiran ke dalam bentuk tulisan dan mengakibatkan waktu pekerjaan utama menjadi berkurang sehingga karyawan menjadi enggan untuk menulis.

##### 4. Sulit mengubah *tacit* menjadi *explicit*

Masih banyak karyawan yang mempunyai pengetahuan yang kurang dalam menulis. Hal ini menyebabkan karyawan sukar untuk menulis yaitu memindahkan kata-kata yang ada di pikiran menjadi dalam bentuk tulisan.

##### 5. Masih ada paksaan dalam menulis

Dalam melakukan pelaksanaan proses *sharing knowledge* ini, masih banyak karyawan yang belum sadar akan pentingnya *sharing knowledge*. Hal ini mengakibatkan, perusahaan melakukan paksaan kepada divisi tersebut agar melaksanakan *sharing knowledge* ini.

## B. Lingkungan

Dalam hal lingkungan terdapat beberapa kendala yang dihadapi sehingga mengakibatkan *Key Performance Index* masih merah yakni :

1. Karyawan masih kurang *aware* akan pentingnya KM

Karyawan yang masih belum *aware* dalam kegiatan *knowledge management* dan *knowledge sharing* ini dampak dari ketidakpedulian ini mengakibatkan masih banyaknya divisi yang belum melakukan aset/ilmu yang dimiliki ke dalam bentuk tulisan.

2. Koneksi *internet* yang terbatas pada beberapa unit-unit yang berada di daerah

Masih terdapatnya kendala jaringan *Information Technology* dalam proses peng-*upload-an* aset pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang maupun unit tersebut sehingga proses ini menjadi terhambat dikarenakan halangan ini.

3. Jumlah *Personal Computer* (PC) di unit operasi yang terbatas (*field*).

Jumlah PC di unit operasi sangat berpengaruh terhadap karyawan dikarenakan kebanyakan karyawan melakukan kegiatan operasional ketika di kantor menggunakan PC sehingga dengan keterbatasan PC untuk beberapa bagian operasional yang PC pada unit tersebut sehingga menghambat karyawan dalam proses ini.

## C. Metode

Dari sisi metode masih banyak karyawan yang beranggapan metode ini sulit dan kurangnya pemahaman dalam melakukan penulisan tersebut sehingga dari keluhan tersebut, menyebabkan karyawan menjadi enggan untuk menuangkan aset yang dimiliki.

Berdasarkan hasil laporan *KOMET Assessment 2010* dan pengamatan di lapangan, terdapat beberapa kekurangan-kekurangan yang terdapat pada *KOMET*, yaitu :

1. Budaya menulis rendah.
2. Sosialisasi dan pemahaman KM masih kurang.
3. Kemauan (*will*) untuk berbagi pengetahuan minim.

4. Banyak pengalaman kerja yang tidak berbekas ketika seorang pekerja meninggalkan perusahaan.
5. *Knowledge* yang ada di Pertamina sangat kaya. Setiap bagian memiliki *specific knowledge* yang sangat berbeda dengan bagian lain, misalnya perkapalan, *refinery*, pelumas, distribusi, dan sebagainya. Antar bagian tersebut sifatnya sangat silo sehingga perlu diwadahi agar terjadinya *knowledge sharing* di antaranya.
6. Pemanfaatan *taxonomy* yang dibuat belum optimal efektivitasnya.
7. Melengkapi dokumen *softcopy* di *server* agar setiap pekerja dapat mengakses dokumen tersebut untuk keperluan pekerjaan.
8. Di Pertamina *tacit knowledge* banyak sekalim dan banyak kejadian berulang dengan kasus yang sama dengan cara pandang yang berbeda, konfigurasi yang berbeda. Melalui *sharing* paling tidak bisa mempelajari kejadian yang ada.
9. Tidak semua pimpinan atau pekerja senior mau meng-*coach* bawahannya atau pekerja baru dengan alasan tidak ada waktu, harus bisa belajar sendiri atau bahkan senior/pimpinan seringkali tidak tahu bagaimana menyelesaikan/memberi saran mengenai sebuah masalah.
10. Teorinya sudah sangat baik, namun untuk aplikasi nyata dilapangan masih perlu ditingkatkan lagi. Tim KOMET perlu mengawal setiap *improvement* yang ada sampai dengan tahap implementasinya di lapangan.
11. Perlu memetakan seberapa KM (karena menyangkut fungsi waktu dan *positioning*, prioritas apakah KM lebih tinggi dari tugas lain), menemukan keseimbangannya seperti apa. Ini belum ketahuan, belum mendapat *sense*-nya belum bisa mengukur.
12. Belum adanya pengukuran waktu untuk *expert panel* membalas pertanyaan yang diberikan oleh pekerja yang membutuhkan.
13. Belum terdapatnya *storage* yang berfungsi sebagai penyimpanan data apabila pertanyaan yang sama dilontarkan kembali, penanya bisa melihat jawabannya pada *storage* tersebut sehingga proses KM *life cycle* menjadi terhambat.
14. Belum adanya kontrol pada pengawasan untuk *expert panel*.

Dari kekurangan-kekurangan tersebut, sehingga nantinya dapat dibuat indikator-indikator yang terkait dalam proses KM Pertamina yaitu pada aktivitas KOMET. Sehingga dari indikator tersebut kita bisa mendapatkan hasil pengukurannya yang berguna untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi yang berfungsi agar KOMET ini menjadi lebih baik dan terimplementasi dengan baik ke depannya.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Pada bagian ini diutarakan rumusan penelitian yang diuraikan ke dalam pertanyaan penelitian. Perumusan masalahnya adalah sebagai berikut ini:

1. Apa indikator pengukuran *knowledge management* di PT Pertamina?
2. Bagaimana hasil pengukuran yang sudah diimplementasi KOMET di Pertamina berdasarkan indikator *KM cycle*?
3. Apa rekomendasi yang diberikan dalam pencapaian/ penerapan implementasi *knowledge management* di Pertamina?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Pada bagian ini diuraikan tujuan dari penelitian yang dilakukan. Tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Merancang indikator-indikator dalam pengukuran *knowledge management* di PT Pertamina (Persero).
2. Mengukur proses *knowledge management* penerapan KM di PT. Pertamina (Persero).
3. Memberikan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan untuk memberikan usulan yang terbaik dalam penerapan sistem *knowledge management* di PT. Pertamina (Persero).

## **I.4 Batasan Penelitian**

Adapun batasan-batasan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian dan pengambilan data dilakukan di Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero).
2. Responden yang dipilih merupakan tim KOMET PT Pertamina (Persero).

3. Kegiatan yang diperhatikan yaitu *online : knowledge center, community of practice* dan *ask the expert, offline : expert forum, roundtable forum*.
4. Pengukuran aktivitas KOMET diukur pada semester I tahun 2011, semester II tahun 2011, dan semester I tahun 2012.

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat diantaranya sebagai berikut :

1. Membantu PT. Pertamina (Persero) untuk memahami dan mengetahui posisi penerapan *knowledge management*.
2. Membantu PT. Pertamina (Persero) dalam meningkatkan pengelolaan KOMET serta meningkatkan kinerja perusahaan.