

PENGUKURAN EFISIENSI PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* (KM) MELALUI SECI MODEL PADA PT ASURANSI MSIG INDONESIA

Fitriana Lathifah, Lindawati Kartika

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen - Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 2 Level 5, Kampus IPB, Dramaga, Bogor

ABSTRACT

PT Asuransi MSIG Indonesia has been applying some criteria of the KM. However, the company have not manage and exploit it in such a way yet. The purposes of this research are (1)to know the implementation of the KM in PT Asuransi MSIG Indonesia and (2)to measure how large the efficiency of the KM which is already running. The techniques of data collection are questionnaire and literature study. Data Envelopment Analysis (DEA) and descriptive analysis are used as methods in this study. The result of the study showed that (1)the process of the KM which is implemented can be classified into 4 knowledge conversion model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) and most of them are belong to socialization process. (2)The results of the measurements using the DEA showed that 9 departments of 12 departments of PT Asuransi MSIG Indonesia have been applying the KM efficiently and the rest, 3 of departments have not being efficient yet, i.e. Claim Business, Brokerage Business and IT&OPTIMUS. Therefore, needs to formalize the application of the KM system on PT Asuransi MSIG Indonesia through application of Community of Practice System.

Keywords: *Data Envelopment Analysis, Efficiency, Knowledge Management, SECI*

PENDAHULUAN

PT Asuransi MSIG Indonesia merupakan salah satu perusahaan asuransi di Indonesia. Untuk mencapai keberhasilan perusahaan diperlukan suatu strategi dalam menghadapi perubahan eksternal. Perubahan dari perekonomian industrial ke perekonomian berbasis pengetahuan dimana pengetahuan

menjadi sumber daya yang sangat penting dan strategis bagi organisasi (Kristiawan 2011). Banyak perusahaan yang sebelumnya hanya berfokus kepada aset industri saja sekarang mulai menyadari pentingnya aset pengetahuan SDM untuk keberlanjutan perusahaan.

In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure of lasting competitive advantage is knowledge (Nonaka 2007). Kutipan tersebut mendukung bahwa sumber keunggulan kompetitif yang bertahan lama adalah pengetahuan. Para pemimpin organisasi perlu memiliki kompetensi untuk mendorong pemberdayaan pengetahuan karyawan untuk menciptakan kesejahteraan bagi semua pihak (Tjakraatmadja dan Lantu 2006). Hal tersebut menjadikan pengetahuan sebagai aset berharga dan menjadi keunggulan kompetitif suatu organisasi (Kim dan Lee 2005) dan perlu dikelola dalam bentuk manajemen pengetahuan atau *knowledge management* (KM) (Armstrong 1994).

Pengelolaan KM penting bagi perusahaan untuk menghadapi tren bisnis saat ini. PT Asuransi MSIG Indonesia sebenarnya sudah mengaplikasikan beberapa kriteria dari KM. Namun, belum mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa, sehingga perannya belum menjadi optimal bagi kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mengukur penerapan KM di PT Asuransi MSIG Indonesia agar dapat diketahui seberapa besar efisiensi penerapan KM di PT Asuransi MSIG Indonesia.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif, dengan ruang lingkup penelitianberupapenerapanKM perusahaan dalam lingkup SECI (*Socialization,*

Externalization, Combination, Internalization) pada 12 (dua belas) departemen yang ada di PT Asuransi MSIG Indonesia. Departemen tersebut antara lain *Administration, Finance, Japanese Business, Broker Business, Business Development, Risk Management, Information Technology, Local Business, Claim Business, Underwriting & Reinsurance, Internal Audit dan Secretary*. Penelitian dilaksanakan selama bulan Desember 2015 sampai dengan Februari 2016. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survey dengan instrumen berupa kuesioner dan studi literatur. Pengolahan data dilakukan dengan analisis deskriptif dan *Data Envelopment Analysis (DEA)*.

Analisis Deskriptif

Memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif. Dalam hal ini, knowledge transfer dan knowledge management dianalisis menggunakan model SECI.

Data Envelopment Analysis (DEA)

Data envelopment analysis pertama kali diperkenalkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes pada tahun 1978 dan 1979. Semenjak itu pendekatan dengan menggunakan DEA ini banyak digunakan di dalam penelitian-penelitian operasional dan ilmu manajemen. DEA adalah suatu metodologi yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dari suatu unit pengambilan keputusan yang bertanggung jawab menggunakan sejumlah input untuk memperoleh suatu output yang ditargetkan. DEA merupakan pemrograman fraksional yang bisa mencakup banyak output dan input tanpa perlu menentukan bobot untuk tiap variabel sebelumnya, tanpa perlu

penjelasan eksplisit mengenai hubungan fungsional antara input dan output (regresi). DEA menghitung efisiensi secara skalar dan menentukan level input dan output yang efisien untuk unit yang dievaluasi (Rusydziana et al 2013). DEA merupakan pendekatan non-parametrik dengan menggunakan teknik linear programming sebagai dasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan KM pada PT Asuransi MSIG Indonesia

Penerapan KM pada PT Asuransi MSIG Indonesia telah dilakukan sejak awal berdirinya perusahaan pada tahun 1975 dan sampai tahun 2016 masih tergolong informal. Secara khusus belum ada penerapan baku yang menjadi pedoman pengelolaan pengetahuan mengenai *core business* perusahaan namun secara umum penerapan KM tetap berjalan. Bentuk penerapan KM berupa program-program yang sudah dilaksanakan, yaitu antara lain rapat/*meeting*, sosialisasi, *training*/pelatihan internal, *mentoring* dan *coaching*. Seiring berjalannya waktu, adanya keluar masuk karyawan (*turnover*) membuat proses KM semakin penting untuk dibakukan dan saat ini masih dalam tahap perencanaan. Hal tersebut terkait dengan *knowledge transfer* yaitu berupa kegiatan mereplikasi keahlian, kebijaksanaan dan keterampilan profesional kepada rekan kerja mereka yang dilakukan secara tepat. Implementasi *knowledge transfer* berbeda-beda di setiap departemen. Pada umumnya untuk departemen yang baru dibentuk belum memiliki strategi tertentu dalam mengimplemen-tasikan *knowledge transfer*. Proses *knowledge transfer* yang dilakukan pada PT Asuransi MSIG Indonesia dapat dianalisis menggunakan model SECI pada Gambar 1.

<p>Socialization Direct Involving OJT Tandem Job PIC Site Visit Job Rolling</p>	<p>Externalization Guidelines Flow Kerja Survey Review Database Informasi Gambaran Penyelesaian</p>
<p>Internalization Learning by doing Case study SOP / Manual</p>	<p>Combination Meetings Coaching Mentoring Job Listing Pending Task</p>

Sumber: Data diolah 2016

Gambar 1 Model SECI PT Asuransi MSIG Indonesia

Hasil Efisiensi Analisis Pengukuran Penerapan KM menggunakan DEA

Penelitian ini menilai seberapa efisien penggunaan input dalam proses KM sehingga menghasilkan output berupa kinerja KM dan

kompetensi anggota tim departemen. Adapun ringkasan substansial model penelitian menggunakan DEA (Yilmaz *et al* 2015) yang dilakukan pada Tabel 1.

Tabel 1 Ringkasan Model DEA

Input	Socialization, Externalization, Combination, Internalization
Output	Kompetensi, Kinerja
Jumlah DMU	12
Model	BCC – Variable Returns to Scale
Versi	Input Maximization
Software	Banxia Frontier Analyst

Sumber: Yilmaz *et al* 2015

Tabel 1 melalui ringkasan model DEA dapat dilihat secara keseluruhan substansi yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode DEA. *Input* merupakan penilaian terhadap SECI proses KM pada PT Asuransi MSIG Indonesia. *Output* merupakan penilaian kompetensi karyawan terkait proses KM dan

penilaian kinerja KM. Jumlah DMU yang digunakan sebanyak 12, terdiri dari total departemen yang ada dalam PT Asuransi MSIG Indonesia. Pengukuran DEA menggunakan model *variabel returns to scale* dengan asumsi memaksimalkan input. *Software* yang digunakan yaitu *Banxia*

Frontier. Analisis empiris dilakukan untuk mengukur hasil kuesioner kemudian diolah menggunakan *Banxia Frontier* dan dihasilkan data Tabel 2.

Tabel 2 Skor efisiensi pengukuran

DMU	SCORE	EFFICIENT	CONDITION
Administration	100,00 %	✓	●
BOD & TA	100,00 %	✓	●
Broker Business	96,7 %	-	○
Claim Business	98,2 %	-	○
Finance	100,00 %	✓	●
IT & OPTIMUS	95,8 %	-	○
Internal Audit	100,00 %	✓	●
Japanese Business	100,00 %	✓	●
Local Business	100,00 %	✓	●
Risk Management	100,00 %	✓	●
Secretary	100,00 %	✓	●
Underwriting & Reinsurance	100,00 %	✓	●

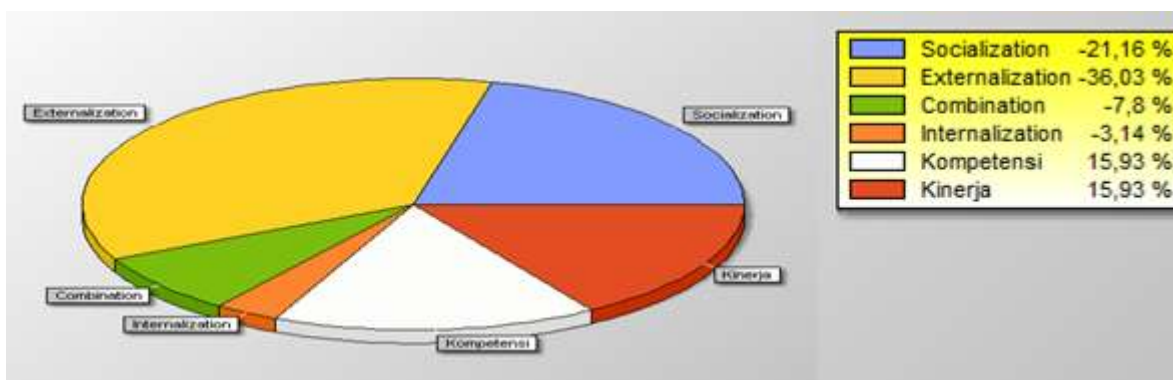
Keterangan:

- ✓ : Efisien
- : Tidak efisien
- : Kondisi baik
- : Kondisi belum baik

Sumber: Data diolah (2016).

Tabel 2 menunjukkan bahwa departemen pada PT Asuransi MSIG Indonesia meskipun belum terdapat formalisasi sistem KM, sudah dapat menjalankan sistem KM dengan cukup efisien. Berdasarkan skor distribusi sejumlah 9 departemen sudah menjalankan sistem KM dengan efisien dan terdapat 3 departemen

belum menjalankan sistem KM secara efisien oleh anggota tim unit kerja. Masing-masing departemen tersebut beserta efisiensinya antara lain *Broker Business* sebesar 96,7%, *Claim Business* sebesar 98,2% dan *IT OPTIMUS* sebesar 95,8%.



Sumber: Data diolah (2016)

Gambar 2 Total Potential Improvement Penerapan KM

DMU yang efisien memiliki kondisi organisasi yang baik karena faktor input yang digunakan dapat menghasilkan output yang sesuai. Sedangkan DMU yang tidak efisien memiliki kondisi organisasi yang belum baik karena input yang digunakan yaitu SECI, belum optimal untuk menghasilkan output berupa kompetensi karyawan dan kinerja KM. Optimalisasi dapat dilakukan dengan melihat skor potensi pengembangan (*potential improvement*) setiap variabel dalam pengukuran penerapan KM pada PT Asuransi MSIG Indonesia. Secara keseluruhan proporsi variabel dalam model pengukuran efisiensi dapat terlihat pada diagram Gambar 2. Pada Gambar 2 yaitu *Total Potential Improvement* Penerapan KM memperlihatkan distribusi

variabel dalam pengukuran efisiensi penerapan KM secara keseluruhan yaitu *Socialization* sebesar -21,16%, *Externalization* sebesar -38,03%, *Combination* sebesar -7,8%, *Internalization* sebesar -3,14%, Kompetensi sebesar 15,93% dan Kinerja sebesar 15,93%. Hal tersebut berarti, untuk mencapai efisiensi optimal distribusi proses *socialization* perlu dikurangi sebesar 21,16%, proses *externalization* perlu dikurangi sebesar 38,03%, proses *combination* dikurangi sebesar 7,8 % dan *internalization* perlu dikurangi sebesar 3,14%. Sedangkan untuk *output*, kompetensi dan kinerja KM masih dapat dioptimalkan hingga 15,93%.

Tabel 3 Alternatif efisiensi penerapan KM melalui SECI model

SECI	Before	After
Socialization (-21,16%)	Direct Involving	Direct Involving
	OJT	OJT
	Tandem Job	Tandem Job
	PIC	PIC
	Site Visit	Job Rolling
Externalization (-38,03%)	Guidelines	Guidelines
	Flow Kerja	Flow Kerja
	Survey Review	Database Informasi
	Database Informasi	
Combination (-7,8%)	Gambaran Penyelesaian	
	Meetings	Meetings
	Coaching	Coaching
	Mentoring	Mentoring
	Job Listing	Job Listing
Internalization (-3,14%)	Pending Task	Pending Task
	Learning by doing	Learning by doing
	Case study	Case study
	SOP / Manual	SOP / Manual

Keterangan:

 Kegiatan yang dihilangkan.

Tabel 3 berupa alternatif efisiensi penerapan KM menunjukkan program yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan efisiensi KM PT Asuransi MSIG Indonesia. Efisiensi dilakukan dengan menghilangkan atau

mengurangi program penerapan KM sebesar proporsi yang diperoleh dari skor *potential improvement*.

Pelaksanaan alternatif efisiensi dapat dilakukan melalui formalisasi dengan cara

pembuatan jadwal rutinitas program penerapan KM. Setelah dilaksanakan perbaikan dan formalisasi KM, perusahaan dapat melakukan *benchmarking* KM dengan organisasi berbasis pengetahuan, sehingga dapat memotivasi perusahaan menuju kemajuan perusahaan

Karyawan sebagai *knowledge worker* yang dimiliki PT Asuransi MSIG Indonesia akan semakin berkualitas dan mampu melakukan pekerjaan dengan baik apabila antar karyawan, baik *top management* maupun *staff*

dapat saling berbagi pengetahuan (Dunamis 2013). Program formalisasi KM yang dapat dilakukan yaitu kolaborasi mengutamakan *knowledge sharing*. Kegiatan ini dapat berlangsung dengan lebih mudah apabila didukung oleh suatu sistem informasi berupa *Community of Practice*. *Community of Practice* merupakan suatu *platform* yang dapat memfasilitasi terjalannya *knowledge sharing* secara lebih mudah. Akan dijelaskan pada Gambar 3.



Gambar 3. Rekomendasi model KM melalui Community of Practice pasca efisiensi

Gambar 3 menunjukkan rekomendasi untuk model KM baru, yaitu proses SECI tetap dapat berlangsung dengan difasilitasi oleh *Community of Practice (CoP)*. Melalui media *Community of Practice* proses *knowledge sharing* dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja. *Community of Practice* merupakan media sosial khusus bagi karyawan PT Asuransi MSIG Indonesia yang dapat memfasilitasi semua anggota organisasi bertukar pengetahuan, baik junior maupun senior. Melalui media ini dapat membantu

pencapaian efisiensi program KM sehingga output dapat meningkat sebesar 15,93%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penerapan KM pada PT Asuransi MSIG Indonesia dapat dianalisis melalui SECI model. Proses *Socialization* antara lain *direct involving*, *OJT*, *tandem job*, *PIC*, *site visit*, dan *job rolling*. Proses *Externalization* antara lain *guideline*, *flow kerja*, *survey review*, *data base informasi*, dan *gambaran penyelesaian*. Proses *Combination* antara lain *meetings*,

coaching, mentoring, job listing dan pending task. Proses *Internalization* antara lain *learning by doing, case study* dan *SOP/Manual*. Adapun hasil pengukuran menunjukkan bahwa dari 12 (dua belas) departemen di PT Asuransi MSIG Indonesia, 9 departemen telah efisien dalam menerapkan KM dan 3 (tiga) diantaranya belum efisien, yaitu antara lain *Claim Business, Broker Business* dan *IT & OPTIMUS* sehingga perlu dilakukan perbaikan dan formalisasi sistem KM pada PT Asuransi MSIG Indonesia. Alternatif perbaikan dapat dilakukan dengan penerapan sistem *Community of Practice*. Implementasi KM dimulai sejak berdirinya PT Asuransi MSIG Indonesia pada tahun 1975 telah berjalan secara informal dengan kondisi yang baik. Oleh karena itu rekomendasi agar semakin efisien sebaiknya perusahaan melakukan formalisasi sistem KM dengan *Community of Practice*. Agar dapat melihat pengaruh penerapan KM terhadap kompetensi karyawan, maka untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan analisis pengaruh SECI model terhadap peningkatan kompetensi karyawan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM).

DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong M. 1994. *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Elex Media Komputindo.
- Dunamis Publishing. 2013. *Sucessful Implementation of KM in Indonesia*. Jakarta (ID): PT Dunamis Intra Sarana.
- KimS. and LeeH. 2006. The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review* [Internet]. [diunduh 2016 Mar 23]. 66: 370–385. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x
- Kristiawan R. Maret 2011. Indonesian MAKE Study: Ajang Sharing Knowledge Management di Indonesia. *Dunamis Newsletter* [Internet]. [diunduh 2016 Mar 23]. Tersedia pada: <http://www.dunamis.co.id/knowledge/details/article/s/140>
- PT Asuransi MSIG Indonesia. 2016. Data Jumlah Karyawan Per Desember 2015.
- Rusydiana AS, Tim Smart Consulting. 2013. Mengukur Tingkat Efisiensi dengan Data Envelopment Analysis (DEA): Teori dan Aplikasi. Bogor (ID): SMART Publishing.
- Tjakraatmadja JH, Lantu DC. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung (ID): SBM ITB.
- Yilmaz G, Dogan O, Ozkarabacak B. 2015. A Data Envelopment Analysis Application for Measuring Efficiency of University Departments. Di dalam: *Procedia Economics and Finance. The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world, EBEEC 2014, Nis, Serbia*. 19:(226-237). doi:10.1016/S2212-5671(15)00024-6.

