

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perancang sistem pembelajaran tradisional berfokus pada hal-hal yang terjadi di dalam kelas padahal hal-hal yang terjadi sebelum dan sesudah kelas, serta lingkungan kerja pembelajar, sangat berpengaruh terhadap setiap program pembelajaran yang ada. Sistem pembelajaran saat ini perlu dirancang dengan memperhatikan semua faktor yang memengaruhi hasil pembelajaran, termasuk hal-hal yang berada di luar cakupan bidang pembelajaran dan pengembangan tradisional (Wick, Pollock, dan Jefferson 2010, 6-7).

Performance technology adalah pendekatan dalam merancang proses pembelajaran yang menetapkan tujuan pembelajaran sebagai tanggapan terhadap masalah-masalah atau peluang-peluang yang dihadapi oleh organisasi (Dick, Carrey, dan Carrey 2009, 16). Kompetisi adalah salah satu masalah dan sekaligus peluang yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi saat ini. Tekanan kompetisi mendorong organisasi-organisasi untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa serta efisiensi dalam menghasilkannya secara terus menerus (Wick, Pollock, dan Jefferson 2010, 3).

Inovasi penting bagi suatu perusahaan karena kompetisi tidak dapat dihindari, sehingga perusahaan harus selalu mengandalkan diferensiasi yang signifikan, sementara semakin hari pelanggan menjadi semakin sulit untuk dipuaskan. Perusahaan tidak cukup hanya mengejar jumlah inovasi namun perlu memiliki tujuan untuk mencapai efektivitas inovasi. Efektivitas diperoleh dengan

memilih inovasi tertentu yang hendak dikembangkan, berdasarkan pemahaman atas tujuan bisnis (Richardson 2010, 17-30).

Hasil survei PricewaterhouseCoopers atas 399 eksekutif global menyatakan bahwa inovasi adalah tantangan strategis paling utama. Hasil studi dari Boston Consulting Group di tahun 2010 menyatakan bahwa 72% eksekutif senior menyebutkan pertumbuhan yang dipimpin oleh inovasi termasuk ke dalam tiga prioritas strategis utama mereka (Eliason 2013, 2-3). Riset yang dilakukan KPMG, pada tahun 2015 kepada 280 eksekutif perusahaan asuransi di 20 negara, menyatakan bahwa minimal delapan dari sepuluh orang percaya bahwa kesuksesan di masa depan terkait erat dengan kemampuan mereka berinovasi lebih cepat dibandingkan pesaing (KPMG International 2016).

Kemampuan perusahaan-perusahaan untuk berinovasi sudah menjadi semakin umum. Para kompetitor melakukan inovasi lebih cepat daripada yang perusahaan bayangkan (Richardson 2010, 27). Oleh karena itu, sangat penting untuk perusahaan memahami cara untuk meningkatkan kemampuannya melakukan inovasi secara sistematis.

Inovasi, yang sangat erat terkait dengan ketersediaan pengetahuan, sering terhambat oleh masalah ledakan informasi dan pengetahuan. Manajemen pengetahuan diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut (Abdi dan Senin 2015, 153; Plessis dalam Githii 2014, 90; Paukert, Niederée, dan Hemmje 2008, 3195). Claudette menyatakan hubungan positif antara manajemen pengetahuan dengan inovasi organisasi dan keunggulan kompetitif (Al-bahussin dan El-garaihy 2013, 12).

Manajemen pengetahuan adalah proses menciptakan, mengidentifikasi, menangkap, menyimpan, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan di dalam dan antarorganisasi, secara terorganisir, untuk berinovasi (Jayasingam dan Ansari 2012, 2038; Filho, Carvalho, dan Jamil 2011, 33; Cabrilo dan Grubic-Nesic 2013, 210; Lehaney et al. dalam Giannetti et al. 2015, 21). Manajemen pengetahuan bertujuan untuk mengakuisisi pengetahuan dengan sukses dalam operasional manajemen, yang dapat memengaruhi inovasi organisasi (Al-bahussin dan El-garaihy 2013, 1).

Dalkir (2011, 62-91) membahas delapan model manajemen pengetahuan yang menggunakan pendekatan holistik terhadap manajemen pengetahuan; telah ditinjau, dikritik dan didiskusikan secara luas dalam literatur manajemen pengetahuan; serta telah diimplementasikan dan diuji di lapangan secara handal dan valid. Model manajemen pengetahuan *Inukshuk*, yang dikembangkan oleh John Girard, dinilai mengandung elemen pendukung utama yang diterima dan disetujui banyak pihak (Dalkir 2011, 91).

Dalam model *Inukhsuk* terdapat lima elemen pendukung utama manajemen pengetahuan, yaitu: teknologi, kepemimpinan, budaya organisasi, pengukuran, dan proses SECI (Girard 2005, 11). Merujuk bahwa manajemen pengetahuan berdampak terhadap inovasi dalam organisasi (Dalkir 2011, 4; Cruywagen, Swart, dan Gevers 2013, 299), kelima elemen utama model manajemen pengetahuan ini yang akan dianalisis pengaruhnya terhadap inovasi dalam penelitian ini, dengan subjek penelitian adalah PT Central Asia Financial.

Mengubah pembelajaran menjadi hasil bisnis organisasi memerlukan peningkatan proses yang mempertimbangkan semua faktor yang memengaruhi

hasil dan menemukan faktor yang paling berpengaruh, sehingga perlu lebih diperhatikan (Wick, Pollock, dan Jefferson 2010, 5-6). Kelima elemen utama model manajemen *Inukshuk* akan diteliti pengaruhnya terhadap inovasi untuk mengetahui faktor yang paling berpengaruh dan perlu untuk lebih diperhatikan oleh organisasi yang bersangkutan.

PT Central Asia Financial (CAF) didirikan pada tahun 2011 oleh Grup Salim dengan semangat untuk menjadikan perusahaan ini sebagai pemimpin dalam melaksanakan prinsip *direct-selling* di industri asuransi Indonesia. CAF mendapatkan izin beroperasi dari Otoritas Jasa Keuangan pada tanggal 13 Maret 2013. Pada tanggal 27 Januari 2015 CAF meluncurkan merk dagang JAGADIRI dengan tiga proposisi utama yaitu: perlindungan instan dan langsung; jaminan penerimaan informasi klaim; dan biaya ringan dan transparan (Jagadiri 2016).

Saat ini CAF memiliki sembilan produk yang terbagi menjadi empat kategori. Asuransi kesehatan mencakup produk Jaga Sehat Plus, Jaga Sehat Keluarga, dan Jaga Sehat DBD. Asuransi jiwa mencakup produk Jaga Jiwa dan Jaga Jiwa Plus. Asuransi kecelakaan mencakup produk Jaga Aman, Jaga Aman Plus, dan Jaga Aman Instan. Asuransi Plus Investasi mencakup produk CAF Flexy Link. CAF melakukan inovasi produk dengan mengeluarkan produk-produk yang memberikan fitur menarik seperti pengembalian premi di akhir tahun ketiga baik ada klaim maupun tidak; pengembalian premi dengan tambahan investasi di akhir tahun ketujuh; dan jangka waktu perlindungan dalam hitungan jam (Hamdani 2016).

CAF dalam melakukan inovasi menggunakan teknologi, melihat tren penggunaan internet di Indonesia sebagai peluang untuk menggunakan saluran

distribusi digital sebagai jalur utama pemasaran dan penjualan produk-produknya. Pengguna internet di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. Penetrasi pengguna internet di Indonesia pada tahun 2012 adalah 24.23% dari total populasi sedangkan pada tahun 2014 adalah 34.9% dari total populasi (APJII 2015, 3). Rata-rata pengguna internet di Indonesia menggunakan internet lebih dari lima jam per hari, dengan mayoritas menggunakan internet selama satu hingga tiga jam per hari (We Are Social 2015; APJII 2015, 28). Inovasi proses bisnis yang dilakukan oleh CAF adalah dengan menciptakan proses pembelian polis asuransi melalui situs dan aplikasi yang dapat diunduh melalui Google Play™ store dan Apple App Store®.

Perusahaan-perusahaan asuransi jiwa di Indonesia memiliki kewajiban untuk menaati peraturan yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). Kewajiban ini merupakan suatu tantangan karena regulasi dianggap sebagai hambatan terbesar untuk inovasi dalam dua tahun ke depan (KPMG International 2016).

Literasi dan tingkat akses keuangan yang dimiliki oleh masyarakat Indonesia masih rendah (UNS 2016; Defisit 2016) sehingga kesadaran dan pengetahuan masyarakat untuk membeli produk perlindungan asuransi masih terbatas. Di sisi lain, Indonesia memiliki lima puluh perusahaan asuransi terhitung akhir tahun 2015 (OJK 2016). CAF, yang merupakan *late entrant* di industri asuransi Indonesia, harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan asuransi bernama besar. Di sisi internal, CAF juga perlu mengoptimalkan infrastruktur dan sumber daya yang dimilikinya. Tantangan edukasi pasar, kompetisi, regulasi, dan

keterbatasan sumber daya, membuat inovasi berkelanjutan menjadi suatu hal yang mutlak dilakukan oleh CAF (Hamdani 2016).

1.2 Identifikasi Masalah

Fokus strategi inovasi utama dari 129 orang eksekutif perusahaan asuransi berkisar antara (KPMG International 2016): target pasar baru (54%), fokus pada nasabah saat ini (36%), dan fokus pada produk dan jasa yang ada (8%). Pada akhir tahun 2014, CAF menyoal target pasar baru, selaras dengan fokus strategi inovasi kebanyakan perusahaan asuransi lainnya.

Berdasarkan observasi dan wawancara (Hamdani 2016), didapati bahwa setiap tahun CAF membuat rencana pembuatan dan peluncuran produk untuk tahun berikutnya. Produk baru dirancang sesuai dengan segmen pasar yang disasar dan mengandung proposisi nilai JAGADIRI. Produk-produk tersebut diharapkan dapat menarik minat calon nasabah untuk mau membelinya melalui berbagai saluran distribusi yang dimiliki oleh CAF.

CAF memiliki tiga saluran distribusi: *digital marketing*, *telemarketing*, dan *face-to-face marketing*. *Digital marketing* mencakup penjualan melalui situs yang dimiliki CAF, aplikasi *mobile* yang dimiliki oleh CAF, dan situs yang dimiliki oleh mitra bisnis. Dalam menggunakan saluran distribusi digital, CAF melakukan inovasi proses dengan menyederhanakan proses *underwriting* yaitu proses menganalisis risiko yang ditawarkan untuk menetapkan besaran premi serta syarat dan ketentuan bagi calon nasabah (Akademi Asuransi 2016).

Dalam saluran distribusi *telemarketing*, CAF melakukan inovasi proses dalam membuat naskah penjualan; mendapatkan basis data calon nasabah;

mengelola tim *telemarketer* dan infrastruktur yang digunakan. Saluran distribusi *face-to-face marketing*, yang merupakan saluran penjualan asuransi jiwa paling konvensional, baru berjalan sejak bulan Maret 2016.

Selain proses pembuatan produk dan proses penjualan, CAF juga melakukan inovasi dalam proses bisnis lainnya. CAF menggunakan infrastruktur teknologi informasi terkini, bekerja sama dengan *digital agency* untuk meningkatkan kinerja situs JAGADIRI, dan meningkatkan kualitas penempatan investasinya.

Teknologi informasi yang digunakan oleh CAF yaitu: sistem inti aplikasi yang digunakan untuk mengolah data nasabah hingga menjadi polis elektronik, sistem surat elektronik, sistem aplikasi akuntansi dan keuangan, sistem *billing* nasabah, dan sistem *telemarketing*.

Jumlah karyawan CAF di kantor pusat per April 2016 adalah 62 orang. Dipimpin oleh tiga orang direktur, struktur organisasi CAF cukup ramping dan tidak banyak berjenjang. Para direktur dan kepala divisi berusaha untuk mengimplementasikan nilai-nilai CAF dalam perilaku sehari-hari sehingga tim CAF berupaya untuk terus melakukan perbaikan proses dan inovasi dalam ruang lingkup kerjanya masing-masing. Pemimpin puncak CAF harus juga turun tangan dalam beberapa aspek eksekusi, sebagai tuntutan situasi dan kondisi saat ini dan juga untuk memberikan teladan kepada karyawan lainnya (Hamdani 2016).

Visi, misi, dan nilai-nilai CAF dicantumkan pada lukisan yang ada di dinding kantor CAF. Visi CAF adalah “menjadi perusahaan asuransi jiwa terkemuka di Indonesia dengan menawarkan solusi kesehatan, kesejahteraan, dan rasa aman melalui jalur pemasaran yang langsung ke nasabah”. Misi CAF adalah

“menempatkan pelanggan sebagai fokus dari kegiatan perusahaan, dengan komitmen memberikan solusi inovatif dan relevan, serta melayani dengan sepenuh hati, dan semangat yang tinggi untuk membawa kebahagiaan kepada pelanggan.” Nilai-nilai yang dianut oleh CAF adalah proaktif, respek, integritas, berani tampil beda, persatuan, dan bekerja dengan semangat. Struktur organisasi CAF yang ramping menjadi dasar pertimbangan pembuatan kebijakan perusahaan terkait proses *back up* ketika karyawan cuti, maupun jam dan lokasi kerja yang fleksibel.

Sistem pengukuran yang telah dilakukan oleh CAF mencakup pengukuran finansial dan ukuran-ukuran kinerja bisnis baik seperti jumlah nasabah, baik aktual maupun pertumbuhannya; jumlah polis; jumlah premi; jumlah klaim, jumlah pembatalan polis; jumlah impresi di *website* yang dipasang iklan; jumlah pemasangan iklan serta acara yang diselenggarakan; jumlah komplain; dan persentase proses kerja yang sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditetapkan.

Proses SECI terjadi dalam berbagai bentuk di CAF. Jumlah karyawan yang relatif sedikit dan lokasi kerja yang sama, memungkinkan para karyawan untuk melakukan diskusi tatap muka untuk berbagi informasi dan pengetahuan. Rapat mingguan menjadi ajang untuk setiap divisi mempresentasikan kemajuan kerjanya dan divisi lain bertanya serta belajar satu sama lain. Proses pembuatan laporan rutin ke OJK yang perlu diisi oleh berbagai divisi menjadi proses kombinasi pengetahuan dalam bentuk dokumen tertulis. Karyawan juga didorong untuk mengambil pelatihan dan sertifikasi yang mendukung pekerjaannya masing-masing.

Berdasarkan pemaparan mengenai inisiatif-inisiatif dalam aspek teknologi, kepemimpinan, budaya organisasi, pengukuran, dan proses SECI, telah ada inisiatif untuk setiap komponen inti model manajemen pengetahuan *Inukshuk* di CAF. Namun demikian, sejauh ini belum ada evaluasi yang dilakukan oleh CAF untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor terhadap inovasi, untuk menjadi fokus CAF dalam menghasilkan inovasi-inovasi berkelanjutan yang efektif. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi CAF tersebut.

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini diasumsikan terdapat inovasi dalam PT CAF sehingga diuji faktor-faktor yang memengaruhinya berdasarkan model manajemen pengetahuan *Inukhsuk*, yaitu: Teknologi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengukuran, dan Proses SECI. Faktor-faktor lain yang memengaruhi inovasi CAF tidak termasuk dalam penelitian ini. Penelitian menggunakan referensi analisis inovasi selama kurun waktu April 2015 hingga Maret 2016. Dalam penelitian ini tidak dilakukan analisis pengaruh simultan antarvariabel terhadap inovasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah, berikut adalah rumusan masalah penelitian:

1. Apakah teknologi berpengaruh positif terhadap inovasi CAF?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi CAF?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi CAF?

4. Apakah pengukuran berpengaruh positif terhadap inovasi CAF?
5. Apakah proses SECI berpengaruh positif terhadap inovasi CAF?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, berikut adalah tujuan penelitian ini:

1. Menganalisis pengaruh teknologi terhadap terbentuknya inovasi CAF.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap terbentuknya inovasi CAF.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap terbentuknya inovasi CAF.
4. Menganalisis pengaruh pengukuran terhadap terbentuknya inovasi CAF.
5. Menganalisis pengaruh proses SECI terhadap terbentuknya inovasi CAF.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat, yaitu:

1. Manfaat Akademis:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi terkait analisis model manajemen pengetahuan *Inukshuk* terhadap organisasi di Indonesia, terutama mengenai pengaruh teknologi, kepemimpinan, budaya organisasi, pengukuran, dan proses SECI terhadap terbentuknya inovasi dalam perusahaan asuransi jiwa. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi para perancang pembelajaran dalam membuat rancangan pembelajaran bagi suatu organisasi bisnis.

2. Manfaat Praktis:

CAF mendapatkan bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan perusahaan dalam meningkatkan inovasi di kemudian hari dengan mengetahui faktor yang paling berpengaruh di antara teknologi, kepemimpinan, budaya organisasi, pengukuran, dan proses SECI terhadap inovasi dalam organisasi tersebut.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN memaparkan mengenai Latar Belakang Masalah yang kemudian diidentifikasi dalam subbab Identifikasi Masalah. Permasalahan kemudian dibatasi dalam Batasan Masalah dan dirumuskan. Berdasarkan perumusan masalah, ditentukan Tujuan Penelitian. Dipaparkan juga Manfaat Hasil Penelitian dan diakhiri dengan Sistematika Penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI diawali dengan pembahasan mengenai Desain Pembelajaran untuk Organisasi, lalu membahas Model Manajemen Pengetahuan *Inukshuk*. Pembahasan dilanjutkan dengan keenam variabel yang diteliti, yaitu Inovasi, Teknologi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengukuran, dan Proses SECI. Setelah itu dilakukan pembahasan mengenai Hasil Penelitian yang Relevan dan Perumusan Hipotesis. Bab ini ditutup dengan Model dan Hipotesis Penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN membahas mengenai Rancangan Penelitian serta detail Tempat, Waktu dan Subjek Penelitian. Prosedur Penelitian serta Populasi pun dijelaskan. Kemudian dipaparkan mengenai Teknik Pengumpulan Data, Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis Data. Bab ini ditutup dengan Hipotesis Statistik.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN memaparkan profil responden yang terlibat dalam penelitian. Kemudian dilakukan pembahasan mengenai pengolahan data secara kuantitatif, baik menggunakan metode statistika deskriptif maupun inferensial. Statistika inferensial menggunakan model PLS-SEM (*Partial Least Square Structural Equation Model*) untuk menguji setiap hipotesis yang dipaparkan pada Bab II. Hasil pengolahan data akan menjawab hipotesis-hipotesis penelitian tersebut. Bab ini ditutup dengan subbab Pembahasan.

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN memaparkan Kesimpulan dari hasil penelitian ini dan Implikasi Manajerial. Setelah itu dipaparkan Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya.

