

**MODEL *KNOWLEDGE SHARING* BERBASIS KOMPETENSI:  
STUDI KASUS BIRO KEPEGAWAIAN DAN ORGANISASI  
DEPARTEMEN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**

**KARYA AKHIR**

**RINI MULIAHATI  
0706193864**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU KOMPUTER  
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNOLOGI INFORMASI  
JAKARTA  
JULI 2009**

**MODEL *KNOWLEDGE SHARING* BERBASIS KOMPETENSI:  
STUDI KASUS BIRO KEPEGAWAIAN DAN ORGANISASI  
DEPARTEMEN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**

**KARYA AKHIR**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Magister Teknologi Informasi**

**RINI MULIAHATI  
0706193864**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU KOMPUTER  
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNOLOGI INFORMASI  
JAKARTA  
JULI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Karya Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Rini Muliahati

NPM : 0706193864

Tanda tangan :

Tanggal : 13 Juli 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh:

Nama : RINI MULIAHATI  
NPM : 0706193864  
Program Studi : MAGISTER TEKNOLOGI INFORMASI  
Judul Karya Akhir : MODEL *KNOWLEDGE SHARING* BERBASIS  
KOMPETENSI: STUDI KASUS BIRO  
KEPEGAWAIAN DAN ORGANISASI  
DEPARTEMEN KOMUNIKASI DAN  
INFORMATIKA

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknologi Informasi pada Program Studi Magister Teknologi Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dana Indra Sensuse, Ph.D (.....)  
Penguji : Budi Yuwono, Ph.D (.....)  
Penguji : Ir. B.N. Budi Priyanto, M.Kom (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 13 Juli 2009

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknologi Informasi pada Program Studi Magister Teknologi Informasi, Fakultas Ilmu Komputer - Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dana Indra Sensuse, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan karya akhir ini;
2. Bapak Budi Yuwono, Ph.D dan Bapak Ir. B.N. Budi Priyanto, M.Kom selaku dosen penguji karya akhir penulis;
3. Bapak Dr. Achmad Nizar Hidayanto S.Kom., M.Kom selaku Ketua Program Studi Magister Teknologi Informasi;
4. Seluruh Staf Pengajar di Magister Teknologi Informasi Universitas Indonesia, yang telah memberikan ilmu yang berharga kepada penulis;
5. Ibu Dra. Sri Wuryatmi, MM selaku Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi Depkominfo; para Kepala Bagian dan Sub Bagian di Biro Kepegawaian dan Organisasi Depkominfo; dan para pegawai di lingkungan Biro Kepegawaian dan Organisasi Depkominfo; yang telah menyediakan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan karya akhir ini;
6. Bapak dan Ibuku tersayang, yang selalu mendo'akan setiap langkah hidup penulis dan dengan kasih sayangnya yang tak pernah putus selalu memberi semangat dan dukungan kepada penulis;

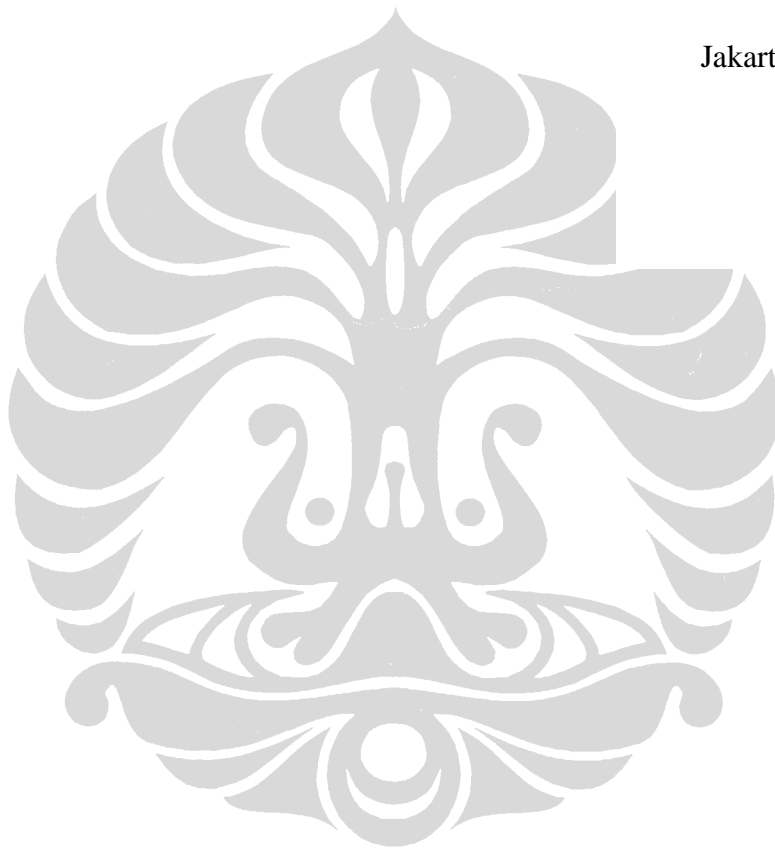
7. Suamiku tersayang, Agam Muhammad Shaleh Hasibuan, yang dengan penuh kasih sayang, kesabaran dan pengertian, selalu membantu, menemani, dan menyemangati penulis dalam menyelesaikan karya akhir ini;
8. Kakakku, Hilman Hudaya; dan adikku, Afif Hidayat; yang memenuhi ruang hati penulis dengan warna-warni keceriaan dukungannya;
9. Ibu mertuaku, kakak dan adik iparku, yang selalu mendo'akan, mendukung dan menyemangati penulis;
10. Sahabat-sahabat Ilkomers IPB: Iyul, Nirwan, Aep, Ridwan, Uti, Mia, Nuning, dan Ayu, yang selalu mendukung langkah positif penulis dengan penuh do'a: *we are always together, one for all, all for one*;
11. Reni dan Lia: sahabat suka dan duka Thamrin Hospital, yang selalu setia dan penuh sayang mendukung dan mendo'akan penulis;
12. Kak Bambang dan kak Exan untuk persahabatannya yang tak pernah putus, kak Asep untuk bantuannya membuka kembali *tacit knowledge* statistik saat kuliah S1 dulu, mas Bram untuk bantuan jurnal-jurnalnya, Dwi Elfrida untuk diskusi-diskusinya yang mengasyikan, dan Aries Kusdaryono sebagai teman *knowledge sharing* sebelum akhirnya benar-benar memilih *knowledge sharing*;
13. Teman-teman kuliah penulis di MTI 2007SA yang penuh keceriaan dan persahabatan, selalu mendukung, memberikan bantuan baik moril maupun materiil serta semangat kepada penulis untuk menyelesaikan karya akhir ini;
14. Anindito, teman *knowledge sharing* penulis tentang *Social Network Analysis* (SNA), terima kasih buat segala bantuan SNA-nya, tetap semangat, *you are the best!*
15. Almarhum Bapak Hipnu Puspita, selaku atasan penulis di tempat kerja, yang senantiasa mendukung penulis dalam menyelesaikan kuliah dan karya akhir ini: *selamat jalan Pak Hipnu, sesak terasa di dada, pedih terasa di hati, sedih menyeruak di kalbu, karena tak akan dapat bertemu dengan Bapak kembali*;

16. Segenap pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian karya akhir ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, semoga Allah SWT memberikan pahala yang berlimpah kepada kalian semua, amin.

Semoga karya akhir ini memberi manfaat bagi para pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 13 Juli 2009

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rini Muliahati  
NPM : 0706193864  
Program Studi : Magister Teknologi Informasi  
Fakultas : Ilmu Komputer  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Model *Knowledge Sharing* Berbasis Kompetensi: Studi Kasus Biro**

**Kepegawaian dan Organisasi Departemen Komunikasi dan Informatika**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan karya akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 13 Juli 2009

Yang menyatakan

(Rini Muliahati)



## ABSTRAK

Nama : Rini Muliahati  
Program Studi : Magister Teknologi Informasi  
Judul : Model *Knowledge Sharing* Berbasis Kompetensi:  
Studi Kasus Biro Kepegawaian dan Organisasi  
Departemen Komunikasi dan Informatika

*Knowledge* organisasi paling banyak berbentuk *knowledge* tersirat yang tersimpan di pemikiran (otak) pegawai dan diperlukan dalam aktivitas-aktivitas organisasi, karenanya *knowledge* tersirat pegawai sebuah organisasi / perusahaan adalah aset yang berharga. Namun, banyak perusahaan yang tidak mengetahui potensi *knowledge* tersembunyi pegawainya. Akibatnya, ketika seorang pegawai yang memiliki *knowledge* meninggalkan perusahaan maka perusahaan akan kehilangan *knowledge* pegawai tersebut. Selain itu, perusahaan juga tidak dapat mengidentifikasi pegawai yang memiliki kompetensi teknis yaitu pegawai yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* bagi pegawai lainnya, sehingga potensi pengetahuan dan keahlian pegawai tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh pada karir pegawai tersebut yang cenderung tidak meningkat. Keadaan tersebut kini menjadi masalah yang harus segera diselesaikan oleh Biro Kepegawaian dan Organisasi (Rowai) Departemen Komunikasi dan Informatika. Dengan demikian, Rowai harus dapat mengetahui siapa saja pegawainya yang memiliki *knowledge* tersirat. *Knowledge* tersirat yang dimiliki oleh pegawai dan masih berada di kepala masing-masing dapat terlihat jika mereka secara bersama-sama melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan di mana di dalamnya terdapat proses *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* itu sendiri dianggap sebagai hubungan sosial antar orang dan dapat dimodelkan sebagai hubungan jejaring. Model jejaring *knowledge sharing* dapat ditemukan dengan cara memeriksa struktur dari relasi sosial *knowledge sharing* di dalam perusahaan dengan menggunakan *Social Network Analysis* (SNA). SNA dapat mendukung *knowledge sharing* dengan fokus pada berbagai penggunaan inti dari pengelolaan *knowledge*, salah satunya adalah mengidentifikasi kepakaran dan *knowledge* pribadi. Penelitian ini menggunakan SNA untuk mengidentifikasi model *knowledge sharing* berbasis kompetensi di Rowai. Berdasarkan model *knowledge sharing* yang dihasilkan dan dengan menggunakan hasil perhitungan kuantitatif beberapa fungsi SNA dan statistik, keadaan jejaring *knowledge* dan *knowledge sharing* di Rowai dapat diketahui, di mana kedua-duanya dalam keadaan cukup baik. Selain itu, pegawai Rowai yang kompeten yaitu pegawai yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* bagi banyak pegawai, juga dapat diketahui. Hasil-hasil tersebut dapat membantu Rowai untuk mengelola *knowledge* pegawainya, memberdayakan karir pegawai yang kompeten, dan meningkatkan komitmen terhadap kegiatan *knowledge sharing* di Rowai.

Kata Kunci: Pengetahuan, Pengelolaan Pengetahuan, Berbagi Pengetahuan, Jejaring Pengetahuan, Analisis Jejaring Pengetahuan, Analisis Jejaring Sosial, Penarikan Pengetahuan, Jejaring Penarikan Pengetahuan, Kompetensi  
xix + 272 halaman; 42 gambar; 45 tabel; 7 rumus; 7 lampiran

## ABSTRACT

Name : Rini Muliahati  
Study Program : Master of Information Technology  
Title : Competency-Based Knowledge Sharing Model: A Case Study of Bureau of Employment and Organization of the Ministry of Communication and Informatics

Organizational knowledge is in the form of most of tacit knowledge stored in the minds of employees and required by the activities in the organization, so tacit knowledge owned by an organization or company employee is a valuable asset. However, many companies do not know the potential of hidden knowledge of employees. As a result, when an employee who has knowledge leaves the company then the company will lose the employee's knowledge. Besides, company officials can not identify the employees who have technical competency, in other words employees who have knowledge and become a knowledge reference for other employees, so that the potential of knowledge and expertise these employees can not be utilized maximally by the company. It eventually will affect the employee careers that are not likely to increase. That situation is now becoming a problem that must be solved by Bureau of Employment and Organization (Rowai) of the Ministry of Communication and Informatics. Therefore, Rowai has to be able to know the employees who have tacit knowledge. Tacit knowledge held by employees and is in the heads of each can be seen if they are jointly doing a job or activity in which there is the process of knowledge sharing. Knowledge sharing itself is considered as social relationships between people and can be modeled as network of relationships. Model of knowledge sharing network can be found by checking the structure of social relations of knowledge sharing in the company by using Social Network Analysis (SNA). SNA can help in supporting knowledge sharing by focusing on various core applications of knowledge management, one of which is identification of personal expertise and knowledge. This research uses SNA to identify competency-based knowledge sharing model in Rowai. Based on the model of knowledge sharing that resulted from this research and using the results of quantitative calculation of some functions of SNA and statistics, the circumstance of knowledge network and knowledge sharing in Rowai can be known, where both are in reasonably good condition. In addition, competent employees who have knowledge and become a knowledge reference for other employees also can be known. These results can help Rowai manage employee's knowledge, empower employee career, and improve the commitment to knowledge sharing activities in Rowai.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Sharing, Knowledge Network, Knowledge Network Analysis, Social Network Analysis, Pull Knowledge, Knowledge Pull Network, Competency  
xix + 272 pages; 42 figures; 45 tables; 7 formulas; 7 attachments

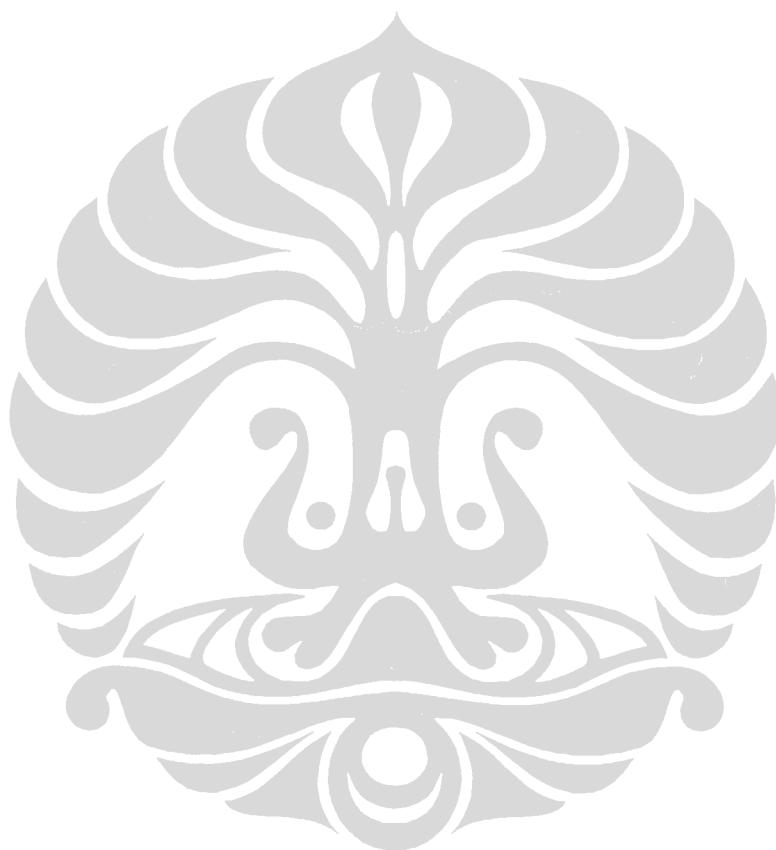
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR RUMUS.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan .....	4
1.3 Ruang Lingkup Permasalahan .....	6
1.4 Tujuan dan Manfaat.....	8
<b>2. LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Knowledge</i> .....	9
2.1.1 Pengertian <i>Knowledge</i> .....	9
2.1.2 Kategori <i>Knowledge</i> .....	15
2.1.3 Level <i>Knowledge</i> .....	15
2.2 <i>Knowledge Management</i> .....	18
2.3 Proses Pengelolaan <i>Knowledge</i> Organisasi ( <i>Organizational Knowledge Management Processes</i> ) .....	19
2.3.1 Penciptaan <i>Knowledge</i> ( <i>Knowledge Creating</i> ).....	19
2.3.2 Penyimpanan dan Pengambilan <i>Knowledge</i> ( <i>Knowledge Storing and Retrieving</i> ) .....	22
2.3.3 <i>Knowledge Sharing</i> .....	23
2.3.3.1 Konsep / Gagasan <i>Knowledge Sharing</i> .....	24
2.3.3.2 Jenis Kegiatan <i>Knowledge Sharing</i> .....	26
2.3.3.3 Penghambat <i>Knowledge Sharing</i> .....	28
2.3.3.4 Pendukung <i>Knowledge Sharing</i> .....	29
2.3.3.5 Strategi <i>Knowledge Sharing</i> .....	30
2.3.4 Pengaplikasian / Pemakaian <i>Knowledge</i> ( <i>Knowledge Applying</i> )	34
2.4 Kompetensi .....	35
2.4.1 Pengertian Kompetensi .....	35
2.4.2 Tipe Kompetensi.....	37

2.4.3	Komponen Utama Kompetensi .....	38
2.4.3.1	Pengetahuan.....	38
2.4.3.2	Ketrampilan .....	38
2.4.3.3	Perilaku Individu.....	39
2.4.4	Tujuan Penggunaan Kompetensi .....	41
2.5	Jaringan ( <i>Network</i> ) .....	41
2.6	Jaringan <i>Sosial</i> ( <i>Social Network</i> ) .....	42
2.7	Analisis Jaringan <i>Sosial</i> ( <i>Social Network Analysis</i> ).....	43
2.7.1	Pengertian <i>Social Network Analysis</i> .....	43
2.7.2	Elemen <i>Social Network Analysis</i> .....	44
2.7.3	Penyajian Relasi <i>Sosial</i> ( <i>Social Relations</i> ) di dalam <i>Social Network Analysis</i> .....	45
2.7.3.1	Grafik dan <i>Sociograms</i> .....	45
2.7.3.2	Matrik .....	47
2.7.4	Properti Dasar ( <i>Basic Properties</i> ) dari <i>Network</i> dan <i>Actor</i> .....	48
2.7.4.1	Ukuran ( <i>Size</i> ) <i>Network</i> .....	48
2.7.4.2	Kepadatan ( <i>Density</i> ) <i>Network</i> .....	49
2.7.4.3	Derajat ( <i>Degree</i> ) Node ( <i>Actor</i> ).....	50
2.7.4.4	Jarak <i>Sosial</i> ( <i>Social Distance</i> ) .....	50
2.7.5	Ikatan ( <i>Ties</i> ) <i>Social Network Analysis</i> .....	53
2.7.6	Komponen ( <i>Component</i> ) .....	55
2.7.7	Perantara ( <i>Brokerage</i> ) .....	56
2.7.8	Sentralitas ( <i>Centrality</i> ) <i>Social Network Analysis</i> .....	59
2.7.8.1	Sentralitas Derajat ( <i>Degree Centrality</i> ).....	59
2.7.8.2	Sentralitas Perantara ( <i>Betweenness Centrality</i> ) .....	61
2.7.8.3	Sentralitas Kedekatan ( <i>Closeness Centrality</i> ) .....	62
2.7.9	Prestise ( <i>Prestige</i> ) .....	64
2.8	<i>Knowledge Management</i> dan <i>Social Network Analysis</i> .....	65
2.8.1	<i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Social Network Analysis</i> .....	66
2.9	Beberapa Penelitian Mengenai <i>Knowledge</i> dan <i>Social Network Analysis</i> .....	67
2.9.1	Penelitian Tobias Mueller-Prothman dan Ina Finke .....	67
2.9.2	Penelitian Remko Helms dan Kees Buijsrogge.....	72
2.10	Program Komputer ( <i>Software</i> ) SNA .....	77
2.10.1	Pajak.....	77
<b>3.</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>78</b>
3.1	Tahapan Penelitian ( <i>Research Steps</i> ) .....	78
3.2	Pola Pikir .....	82
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	86
3.4	Instrumen (Alat Pengumpulan Data).....	87
3.5	Metode Analisis .....	97
<b>4.</b>	<b>PROFIL ORGANISASI .....</b>	<b>99</b>
4.1	Sejarah Departemen Komunikasi dan Informatika .....	99
4.2	Visi dan Misi Departemen Komunikasi dan Informatika.....	101
4.3	Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Departemen Komunikasi dan Informatika.....	102

4.4	Susunan Organisasi Departemen Komunikasi dan Informatika .....	103
4.5	Biro Kepegawaian dan Organisasi .....	106
4.5.1	Tugas Pokok dan Fungsi Biro Kepegawaian dan Organisasi....	106
4.5.2	Susunan Organisasi Biro Kepegawaian dan Organisasi .....	107
4.5.3	Tugas Pokok dan Fungsi Bagian dan Sub Bagian Biro Kepegawaian dan Organisasi Depkominfo .....	110
4.5.4	Kondisi Sumber Daya Manusia Biro Kepegawaian dan Organisasi Saat Ini .....	114
4.5.5	Penempatan Kerja ( <i>Staffing</i> ) Pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi .....	118
<b>5.</b>	<b>PEMBAHASAN.....</b>	<b>120</b>
5.1	Data Kuesioner.....	120
5.1.1	Data Responden .....	120
5.1.2	Hasil Kuesioner .....	121
5.2	Interaksi Sosial.....	121
5.2.1	Konsep Dasar.....	122
5.2.2	Model <i>Knowledge Sharing</i> Berbasis Kompetensi ( <i>Visualisasi Network</i> ).....	124
5.2.3	Analisis Kuantitatif Level <i>Network</i> .....	130
5.2.4	Analisis Kuantitatif Level Komponen ( <i>Component</i> ) .....	138
5.2.5	Analisis Kuantitatif Level Individual Actor / Node.....	141
5.2.5.1	Sentralitas Derajat ( <i>Degree Centrality</i> ).....	142
5.2.5.2	Sentralitas Kedekatan ( <i>Closeness Centrality</i> ) .....	155
5.2.5.3	Sentralitas Perantara ( <i>Betweenness Centrality</i> ).....	158
5.2.6	Analisis Kuantitatif Perantara ( <i>Brokerage</i> ).....	161
5.2.6.1	<i>Bridge</i> .....	161
5.2.6.2	<i>Cut Point</i> .....	165
5.2.7	Analisis Prestise ( <i>Prestige</i> ) .....	166
5.2.7.1	Popularitas ( <i>Popularity</i> ) dan <i>In-Degree</i> .....	166
5.2.7.2	<i>Proximity Prestige</i> .....	168
5.2.8	Analisis Kecepatan Pengaksesan <i>Knowledge (Velocity)</i> .....	179
5.3	Keadaan <i>Knowledge Sharing</i> di Biro Kepegawaian dan Organisasi ...	185
5.3.1	Organisasi .....	185
5.3.1.1	Analisis Data.....	186
5.3.1.2	Intrepretasi Data.....	192
5.3.2	Budaya Belajar .....	195
5.3.2.1	Analisis Data.....	196
5.3.2.2	Intrepretasi Data.....	199
5.3.3	Motivasi.....	201
5.3.3.1	Analisis Data.....	201
5.3.3.2	Intrepretasi Data.....	207
5.3.4	Lingkungan Kerja .....	209
5.3.4.1	Analisis Data.....	210
5.3.4.2	Intrepretasi Data.....	213
5.3.5	Fasilitator (Komunikasi) .....	214
5.3.5.1	Analisis Data.....	215
5.3.5.2	Intrepretasi Data.....	218

5.3.6 Keadaan <i>Knowledge Sharing</i> Secara Keseluruhan di Rowai...	219
5.3.6.1 Analisis Data.....	219
5.3.6.2 Intrepretasi Data.....	221
5.4 Hasil Pembahasan .....	227
<b>6. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>230</b>
6.1 Kesimpulan .....	230
6.2 Saran .....	231
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>233</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>238</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Piramida DIKW / Hirarki <i>Knowledge</i> / Piramida <i>Knowledge</i> ...	10
Gambar 2.2.	Hirarki <i>Knowledge</i> .....	13
Gambar 2.3.	Level <i>Knowledge</i> .....	16
Gambar 2.4.	Formula SECI.....	22
Gambar 2.5.	Model Hubungan Sebab-Akibat dari Kompetensi. ....	40
Gambar 2.6.	Contoh <i>Directed Network</i> . ....	42
Gambar 2.7.	<i>Actor</i> dan Atribut <i>Actor</i> dalam Sebuah Jaringan ( <i>Network</i> ). ....	46
Gambar 2.8.	Grafik untuk Kasus Hubungan Pertemanan ( <i>Friendship</i> ). ....	46
Gambar 2.9.	<i>Undirected Network (Graph)</i> .....	52
Gambar 2.10.	Hubungan Antar Node / <i>Actor</i> dalam Sebuah <i>Network</i> .....	54
Gambar 2.11.	Contoh Hubungan Antar <i>Actor</i> dalam sebuah <i>Network</i> . ....	57
Gambar 2.12.	Contoh <i>Network</i> tanpa <i>Structural Hole</i> . ....	58
Gambar 2.13.	Contoh <i>Network</i> dengan <i>Structural Hole</i> .....	58
Gambar 2.14.	Contoh Sebuah <i>Social Network (Undirected Network)</i> .....	63
Gambar 2.15.	<i>Network Members</i> dan <i>Relationship</i> Antar <i>Members</i> .....	69
Gambar 2.16.	Struktur Formal dan Expert di dalam Sebuah Organisasi Riset. ....	72
Gambar 3.1.	Diagram Alur Penelitian. ....	81
Gambar 3.2.	Pola Pikir Penelitian. ....	85
Gambar 3.3.	Model Perancangan Kuesioner. ....	87
Gambar 3.4.	Tahap 1 Pembentukan Elemen Faktor-faktor yang Berperan dalam Proses <i>Knowledge Sharing</i> . ....	92
Gambar 3.5.	Tahap 2 Pembentukan Elemen Faktor-faktor yang Berperan dalam Proses <i>Knowledge Sharing</i> . ....	93
Gambar 3.6.	Tahap 3 Pembentukan Elemen Faktor-faktor yang Berperan dalam Proses <i>Knowledge Sharing</i> . ....	94
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Departemen Komunikasi dan Informatika. ....	105
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Biro Kepegawaian dan Organisasi Depkominfo. ....	109
Gambar 4.3.	Struktur Organisasi <i>Staffing</i> Pegawai Aktif Biro Kepegawaian dan Organisasi Depkominfo.....	119
Gambar 5.1.	Model <i>Knowledge Pull Network</i> untuk Tupoksi Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian.....	126
Gambar 5.2.	Model <i>Knowledge Pull Network</i> untuk Tupoksi Pengelolaan Jabatan Fungsional. ....	127
Gambar 5.3.	Model <i>Knowledge Pull Network</i> untuk Tupoksi Mutasi Kepegawaian. ....	128
Gambar 5.4.	Model <i>Knowledge Pull Network</i> untuk Tupoksi Organisasi dan Tata Laksana. ....	129
Gambar 5.5.	Nilai <i>In-Degree Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian.....	143
Gambar 5.6.	Nilai <i>In-Degree Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Pengelolaan Jabatan Fungsional.....	144

Gambar 5.7.	Nilai <i>In-Degree Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Mutasi Kepegawaian. ....	145
Gambar 5.8.	Nilai <i>In-Degree Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Organisasi dan Tata Laksana. ....	146
Gambar 5.9.	Nilai <i>Proximity Prestige Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian. ....	169
Gambar 5.10.	Nilai <i>Proximity Prestige Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Pengelolaan Jabatan Fungsional. ....	170
Gambar 5.11.	Nilai <i>Proximity Prestige Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Mutasi Kepegawaian. ....	171
Gambar 5.12.	Nilai <i>Proximity Prestige Actor</i> / Pegawai untuk <i>Knowledge Domain</i> Organisasi dan Tata Laksana. ....	172
Gambar 5.13.	Persentase Jawaban Responden Terhadap Kelompok Pernyataan Organisasi. ....	187
Gambar 5.14.	Persentase Jawaban Responden Terhadap Kelompok Pernyataan Budaya Belajar. ....	193
Gambar 5.15.	Persentase Jawaban Responden Terhadap Kelompok Pernyataan Motivasi. ....	200
Gambar 5.16.	Persentase Jawaban Responden Terhadap Kelompok Pernyataan Lingkungan Kerja. ....	207
Gambar 5.17.	Persentase Jawaban Responden Terhadap Kelompok Pernyataan Komunikasi. ....	212





## DAFTAR TABEL

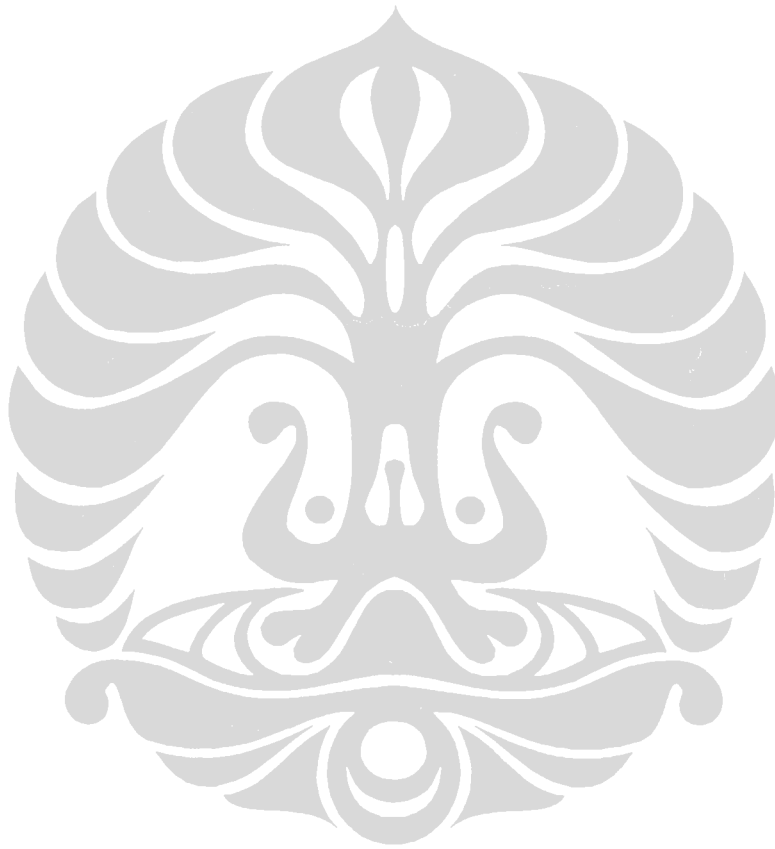
Tabel 2.1.	Contoh Kotak-kotak <i>Array</i> (Matrik) dari <i>Network Data</i> . .....	48
Tabel 3.1.	Kisi-kisi Kuesioner.....	95
Tabel 4.1.	Komposisi Pegawai Aktif Biro Kepegawaian dan Organisasi Depkominfo.....	115
Tabel 4.2.	Rincian Usia PNS (Aktif) Rowai di atas Usia 45 Tahun .....	116
Tabel 5.1.	Ukuran ( <i>Size</i> ) dan Kepadatan ( <i>Density</i> ) <i>Network</i> . .....	131
Tabel 5.2.	Distribusi Frekuensi <i>Degree Undirected Network</i> Renbang. ....	133
Tabel 5.3.	Distribusi Frekuensi <i>Degree Undirected Network</i> Jabfung.....	134
Tabel 5.4.	Distribusi Frekuensi <i>Degree Undirected Network</i> Mutasi. ....	134
Tabel 5.5.	Distribusi Frekuensi <i>Degree Undirected Network</i> Ortala. ....	135
Tabel 5.6.	Nilai Rata-rata Derajat ( <i>Average Degree</i> ) <i>Network</i> . .....	137
Tabel 5.7.	Jumlah Komponen Per <i>Knowledge Network</i> . .....	138
Tabel 5.8.	Sepuluh Besar <i>Actor</i> di Setiap <i>Network</i> yang Memiliki Nilai <i>In-Degree</i> yang Tinggi .....	147
Tabel 5.9.	Sepuluh Besar <i>Actor</i> di Setiap <i>Network</i> yang Memiliki Nilai <i>Out-Degree</i> yang Tinggi. ....	152
Tabel 5.10.	Sepuluh Besar <i>Actor</i> di Setiap <i>Network</i> yang Memiliki Nilai <i>Closeness Centrality</i> yang Tinggi.....	156
Tabel 5.11.	Sepuluh Besar <i>Actor</i> di Setiap <i>Network</i> yang Memiliki Nilai <i>Betweenness Centrality</i> yang Tinggi. ....	159
Tabel 5.12.	Kelompok Jumlah <i>Bridge</i> di <i>Network</i> Renbang. ....	162
Tabel 5.13.	Kelompok Jumlah <i>Bridge</i> di <i>Network</i> Jabfung.....	162
Tabel 5.14.	Kelompok Jumlah <i>Bridge</i> di <i>Network</i> Mutasi. ....	162
Tabel 5.15.	Kelompok Jumlah <i>Bridge</i> di <i>Network</i> Ortala . ....	163
Tabel 5.16.	Nilai <i>Proximity Prestige</i> Setiap <i>Actor</i> di <i>Network</i> Renbang. ....	176
Tabel 5.17.	Nilai <i>Proximity Prestige</i> Setiap <i>Actor</i> di <i>Network</i> Jabfung.....	177
Tabel 5.18.	Nilai <i>Proximity Prestige</i> Setiap <i>Actor</i> di <i>Network</i> Mutasi. ....	178
Tabel 5.19.	Nilai <i>Proximity Prestige</i> Setiap <i>Actor</i> di <i>Network</i> Ortala. ....	179
Tabel 5.20.	Nilai Rata-rata Kecepatan ( <i>Velocity</i> ) Aliran <i>Knowledge</i> untuk Semua <i>Knowledge Domain</i> Rowai. ....	180
Tabel 5.21.	Nilai Rata-rata Kecepatan ( <i>Velocity</i> ) Aliran <i>Knowledge</i> Setiap <i>Knowledge Domain</i> Rowai.....	182
Tabel 5.22.	Nilai Rata-rata Kecepatan ( <i>Velocity</i> ) Aliran <i>Knowledge</i> 10 Besar Pegawai yang Memiliki Nilai <i>Proximity Prestige</i> yang Tinggi. ..	183
Tabel 5.23.	Statistik Deskriptif Kelompok Pernyataan Organisasi. ....	189
Tabel 5.24.	Frekuensi Jawaban Responden untuk Kelompok Pernyataan Organisasi. ....	190
Tabel 5.25.	Statistik Deskriptif Organisasi. ....	192
Tabel 5.26.	Statistik Deskriptif Kelompok Pernyataan Budaya Belajar. ....	196
Tabel 5.27.	Frekuensi Jawaban Responden untuk Kelompok Pernyataan Budaya Belajar .....	197
Tabel 5.28.	Statistik Deskriptif Budaya Belajar.....	199
Tabel 5.29.	Statistik Deskriptif Kelompok Pernyataan Motivasi.....	202

Tabel 5.30	Frekuensi Jawaban Responden untuk Kelompok Pernyataan Motivasi.....	203
Tabel 5.31	Statistik Deskriptif Motivasi.....	207
Tabel 5.32	Statistik Deskriptif Kelompok Pernyataan Lingkungan Kerja. ....	210
Tabel 5.33	Frekuensi Jawaban Responden untuk Kelompok Pernyataan Lingkungan Kerja .....	211
Tabel 5.34	Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja .....	213
Tabel 5.35	Statistik Deskriptif Kelompok Pernyataan Komunikasi. ....	215
Tabel 5.36	Frekuensi Jawaban Responden untuk Kelompok Pernyataan Komunikasi .....	216
Tabel 5.37	Statistik Deskriptif Komunikasi.....	218
Tabel 5.38	Statistik Deskriptif Setiap Variabel Pernyataan Kuesioner Bagian II .....	220
Tabel 5.39	Statistik Deskriptif Berbagi <i>Knowledge</i> Secara Keseluruhan di Rowai .....	221
Tabel 5.40	Hasil <i>One Sample T Test</i> untuk Nilai Tes = 4. ....	224
Tabel 5.41	Hasil <i>One Sample T Test</i> untuk Nilai Tes = 3. ....	226



## DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1. Rumus <i>Density</i> untuk <i>Directed Network</i> .....	49
Rumus 2.2. Rumus <i>Density</i> untuk <i>Un-Directed Network</i> .....	49
Rumus 2.3. Rumus <i>In-Degree Centrality</i> .....	60
Rumus 2.4. Rumus <i>Out-Degree Centrality</i> .....	61
Rumus 2.5. Rumus <i>Betwenness Centrality</i> .....	62
Rumus 2.6. Rumus <i>Closeness Centrality</i> .....	63
Rumus 2.7. Rumus <i>Proximity Prestige</i> .....	65



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Pengisian Kuesioner oleh Responden pada Bagian II Kuesioner. ....	238
Lampiran 2. Relasi dalam <i>Network</i> Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian. ....	242
Lampiran 3. Relasi dalam <i>Network</i> Pengelolaan Jabatan Fungsional .....	245
Lampiran 4. Relasi dalam <i>Network</i> Mutasi Kepegawaian.....	248
Lampiran 5. Relasi dalam <i>Network</i> Organisasi dan Tata Laksana.....	253
Lampiran 6. Kuesioner. ....	256
Lampiran 7. Data Pegawai Aktif Biro Kepegawaian dan Organisasi Departemen Komunikasi dan Informatika.....	269



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penjelasan umum Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, antara lain menjelaskan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sangat bergantung kepada kemampuan aparatur negara, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS tersebut haruslah PNS yang memiliki keahlian dan keterampilan yang baik, terutama yang menduduki jabatan tertentu, sesuai dengan persyaratan dan kompetensi yang ditetapkan (Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002), agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga organisasi tempat PNS tersebut berada dapat mencapai tujuannya.

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*), yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*), yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Antariksa, 2007). Berdasarkan definisi kompetensi tersebut, *knowledge* merupakan salah satu komponen kompetensi. Menurut Tiwana (2000), *knowledge* dapat berupa *knowledge* tersirat / implisit (*tacit knowledge*) dan *knowledge* eksplisit (*explicit knowledge*). *Knowledge* tersirat adalah *knowledge* yang berbentuk pengalaman, keterampilan (*skill*), pemahaman, atau kemampuan untuk melakukan sesuatu (*know-how*) (Wahono, 2008). *Knowledge* ini terdapat di dalam benak (pemikiran) seseorang (Tiwana, 2000). Sedangkan *knowledge* eksplisit adalah *knowledge* yang tertulis, tersipkan dan tersebar. *Knowledge* eksplisit sudah diformalkan dalam bentuk dokumen atau hal lainnya sehingga

dapat dengan mudah diakses dan menjadi bahan pembelajaran bagi orang lain (Wahono, 2008). Namun, kemudahan *knowledge* menjadi bahan pembelajaran tidak berlaku pada *knowledge* tersirat. *Knowledge* tersirat terdapat di dalam benak pemikiran seseorang sehingga *knowledge* tersebut sulit untuk diformalkan, disimpan, atau diartikulasikan (dijelaskan). Keadaan tersebut menyebabkan *knowledge* tersirat sulit untuk diakses oleh orang lain sebagai bahan pembelajaran. *Knowledge* tersirat baru dapat diperoleh oleh orang lain melalui proses *knowledge sharing* (Setiarso, 2006).

Menurut Setiarso (2006), di dalam aktivitas setiap organisasi, baik organisasi bisnis maupun non bisnis, tidak dapat dihindari bahwa *knowledge* yang diperlukan adalah *knowledge* yang tertanam di diri pribadi masing-masing (*tacit knowledge*). Namun, banyak organisasi yang belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge* tersembunyi yang dimiliki oleh para anggotanya, padahal, menurut penelitian yang dilakukan oleh Research Delphi Group, *knowledge* dalam organisasi lebih banyak berupa *knowledge* tersirat (hasil penelitian Research Delphi Group menunjukkan bahwa *knowledge* tersimpan dengan struktur sebagai berikut: (a) 42% di pikiran (otak) karyawan, (b) 26% dokumen kertas, (c) 20% dokumen elektronik, dan (d) 12% *knowledge based-electronics*). *Knowledge* tersirat yang dimiliki oleh anggota organisasi dan masih berada di kepala masing-masing dapat terlihat jika mereka secara bersama-sama melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan di mana di dalamnya terdapat proses *knowledge sharing* (Setiarso, 2006). *Knowledge sharing* itu sendiri dianggap sebagai hubungan atau interaksi sosial antar orang per orang (Setiarso, 2006).

Hubungan atau interaksi sosial antar orang dapat dipelajari - untuk mengetahui dan menginterpretasikan bentuk hubungan sosial antar orang - dengan menggunakan analisis jejaring sosial (*social network analysis*). *Social Network Analysis* (SNA) merupakan suatu cara untuk melakukan pemetaan, pengukuran dan analisis dari hubungan atau relasi dan aliran pengolahan informasi / *knowledge* (Krebs, 2008). Salah satu kegunaan SNA, pada kasus / masalah di atas, adalah untuk melihat model (pemetaan) *knowledge sharing* di dalam organisasi dan membantu mengidentifikasi anggota organisasi yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* bagi anggota lainnya dalam rutinitas kerja sehari-

hari. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh: Mueller-Prothmann (2006) di dalam Mueller-Prothmann (2007), bahwa SNA menyediakan metode yang sistematis untuk mengidentifikasi, memeriksa, dan mendukung proses *knowledge sharing* di jejaring sosial (*social network*); Mueller-Prothmann (2005) di dalam Mueller-Prothmann (2007), bahwa SNA dapat mendukung *knowledge sharing* dengan fokus pada berbagai penggunaan / aplikasi inti *knowledge management*, salah satunya adalah mengidentifikasi kepakaran dan *knowledge pribadi*; Robertson (2005), bahwa SNA memungkinkan hubungan antar orang dipetakan untuk mengenali atau mengidentifikasi aliran *knowledge (knowledge flow)*, misalnya kepada siapa seseorang mencari informasi dan *knowledge*, atau dengan siapa orang-orang berbagi informasi dan *knowledge*; dan Mueller-Prothman and Finke (2004), bahwa SNA merupakan alat yang efektif untuk melokalisasi pakar yang didapat secara *informal*. Pengidentifikasian model *knowledge sharing* dan orang-orang yang kompeten (orang-orang yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge*) di dalam perusahaan atau organisasi berguna untuk proses pengelolaan *knowledge* dan pemberdayaan karir pegawai tersebut.

Departemen Komunikasi dan Informatika (Depkominfo), sebagai departemen baru (berdiri tahun 2005), membutuhkan dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas yaitu SDM yang memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, Depkominfo harus diisi oleh pegawai yang tepat, yang sesuai dengan persyaratan dan kompetensi yang diharapkan, sehingga dapat melaksanakan tugas Depkominfo secara tepat sasaran. Salah satu satuan kerja Eselon II Depkominfo, di bawah unit kerja Eselon I Sekretariat Jenderal, adalah Biro Kepegawaian dan Organisasi (Rowai). Berdasarkan Peraturan Menteri (Permen) Komunikasi dan Informatika Nomor: 25/P/M.KOMINFO/7/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Depkominfo, Rowai memiliki tugas melaksanakan perencanaan, pengembangan dan pelaksanaan sistem manajemen SDM dan pengelolaan administrasi kepegawaian serta pengorganisasian dan ketatalaksanaan di lingkungan departemen (Pasal 28). Sebagai satuan kerja yang menyediakan dan mengelola SDM Depkominfo, Rowai sendiri harus juga diisi oleh pegawai yang memiliki kompetensi, terutama untuk yang menduduki jabatan struktural di

Rowai. Karenanya, Rowai harus dapat mengidentifikasi siapa saja pegawai Depkominfo, terutama pegawai Rowai itu sendiri, yang memiliki kompetensi; salah satu indikatornya adalah pegawai yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* tersirat bagi banyak pegawai lainnya. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, SNA dapat digunakan untuk melakukan pemetaan, pengukuran dan analisis dari hubungan atau relasi dan aliran pengolahan informasi / *knowledge* serta mengidentifikasi kepakaran dan *knowledge* pribadi. Dengan demikian, Rowai dapat menggunakan SNA untuk menemukan bentuk hubungan *informal knowledge sharing* antar pegawai Rowai (model *knowledge sharing*) dan mengidentifikasi pegawai-pegawai Rowai yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* tersirat bagi pegawai Rowai lainnya. Hasil dari pengidentifikasian tersebut dapat digunakan untuk mengelola *knowledge* (*knowledge management*) pemilik *knowledge* dan memberdayakan karirnya (mempromosikannya untuk menduduki jabatan struktural di Rowai).

## 1.2 Permasalahan

Depkominfo sebagai departemen baru dan merupakan bentuk kelanjutan dari Departemen Penerangan (Departemen Penerangan dibubarkan pada tahun 1998) didirikan pada tahun 2005. Pada saat itu, pegawai Depkominfo terdiri dari para pegawai yang dahulu bekerja di Departemen Penerangan (Deppen). Deppen sendiri sudah sejak lama tidak melakukan perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sehingga pada tahun 2005 tersebut, menurut data pegawai Depkominfo tahun 2005, dari jumlah pegawai Depkominfo yang ada, sekitar 40%-nya, dalam waktu maksimal 10 tahun ke depan, akan segera pensiun (pensiun pada usia normal pensiun PNS yaitu 56 tahun). Khusus untuk Rowai sendiri, menurut data tahun 2005, sekitar 53% pegawai Rowai dalam waktu maksimal 10 tahun ke depan akan segera pensiun dan menurut data tahun 2009, sekitar 36% pegawai Rowai dalam waktu maksimal 5 tahun akan segera pensiun. Walaupun perekrutan CPNS Depkominfo telah dilakukan setiap tahunnya dari tahun 2006-2008, hal ini tidak menutup kenyataan bahwa Dekominfo, khususnya Rowai, akan segera



menghadapi kehilangan banyak pegawainya karena pensiun. Hal ini juga tidak menutup kemungkinan bahwa banyak dari pegawai yang akan pensiun tersebut merupakan pegawai yang kompeten dan memiliki *knowledge* tersirat yang menjadi referensi bagi pegawai lainnya dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Melihat keadaan tersebut di atas, maka timbul permasalahan yaitu pegawai yang akan pensiun, ketika pensiun akan membawa pergi *knowledge* yang dimilikinya sehingga Depkominfo akan mengalami kehilangan *knowledge* tersirat yang berguna dan menjadi referensi dalam proses kerja sehari-hari. Hal ini juga berlaku di Rowai. Permasalahan tersebut dapat terjadi karena Depkominfo, sebagai departemen baru dan peralihan dari berbagai macam bentuk instansi pemerintahan sebelumnya, belum dapat mengelola *knowledge* (*knowledge management*) para pegawainya. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya peraturan yang khusus mengatur pengelolaan *knowledge* yang dikeluarkan oleh Depkominfo. Karenanya, sampai saat ini, Depkominfo, khususnya Rowai, belum atau tidak dapat mengetahui potensi *knowledge* tersembunyi yang dimiliki oleh para pegawainya.

Selain itu, permasalahan lainnya adalah untuk mengerjakan banyak pekerjaan di Rowai, para pegawai Rowai yang menduduki jabatan struktural di Rowai sering menyerahkan atau meminta bantuan / saran penyelesaian pekerjaan atau masalah terhadap pegawai-pegawai tertentu saja (sering tidak memperdulikan pegawai lainnya), baik pegawai yang juga menduduki jabatan struktural maupun tidak, atau dapat disimpulkan bahwa pejabat struktural di Rowai memiliki pegawai-pegawai andalannya. Pegawai andalan tersebut memang memiliki *knowledge* yang dibutuhkan, namun pada kenyataannya, pegawai-pegawai tersebut juga sering meminta saran atau mencari referensi *knowledge* tersirat kepada pegawai lainnya. Ada beberapa pegawai, yang menjadi referensi *knowledge* pegawai andalan tersebut maupun pegawai lainnya, tidak terekspos (dipertimbangkan) dalam susunan organisasi Rowai (tidak menduduki jabatan struktural di Rowai) padahal pegawai tersebut memiliki *knowledge* tersirat yang dibutuhkan dalam rutinitas dan pemecahan masalah kerja sehari-hari di Rowai. Hal ini terjadi karena *knowledge* yang dimiliki pegawai tersebut tidak terdeteksi oleh Rowai (*silent expert*) sehingga potensi pengetahuan dan keahlian pegawai tersebut belum dapat

dimanfaatkan secara maksimal dalam organisasi kerja Rowai, yang akhirnya berpengaruh pada karir pegawai tersebut yang cenderung tidak meningkat.

Menurut Mueller-Prothmann *and* Finke (2004), kebanyakan pemindahan (transfer) *knowledge* tidak mengikuti hirarki atau proses formal di dalam organisasi melainkan melalui komunikasi pribadi dan *informal*. Karenanya, dengan adanya permasalahan di atas dan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Rowai dapat melakukan pemeriksaan struktur dari hubungan atau relasi sosial *knowledge sharing* (*social network analysis*) di dalam satuan kerja Rowai dan menemukan bentuk hubungan *informal knowledge sharing* antar orang (model *knowledge sharing*). Pemeriksaan tersebut (untuk mendapatkan visualisasi (model) *knowledge sharing*) selain berguna untuk mengidentifikasi pegawai Rowai yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* tersirat bagi pegawai Rowai lainnya, juga hasilnya dapat dijadikan dasar untuk memberdayakan karir pegawai (yang memiliki *knowledge*) dan pengelolaan *knowledge*, melalui proses *Knowledge Management* (KM) dengan mengubah *knowledge* tersirat menjadi *knowledge* eksplisit agar mudah diperoleh dan dipelajari (dipindahkan ke pegawai lainnya), sehingga *knowledge* tersirat tersebut tidak hilang walaupun pemiliknya telah pensiun atau berpindah unit/satuan kerja (mutasi jabatan). Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan penelitian (*research question*) yaitu: **“Bagaimana model *knowledge sharing* yang berbasis kompetensi di lingkungan Biro Kepegawaian dan Organisasi, Departemen Komunikasi dan Informatika?”**

### 1.3 Ruang Lingkup Permasalahan

Penelitian ini memeriksa struktur dari hubungan atau relasi sosial *knowledge sharing* di dalam satuan kerja Rowai untuk mengidentifikasi pegawai Rowai yang kompeten yaitu pegawai Rowai yang menjadi referensi *knowledge* tersirat bagi pegawai Rowai lainnya dengan menggunakan metode *Social Network Analysis*. Ruang lingkup permasalahan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Penelitian ini tidak membahas mengenai kompetensi, standar kompetensi, penilaian kompetensi melalui pusat penilaian (*assesment centre*), karir, pola karir, dan pengembangan karir PNS berbasis kompetensi. Penelitian ini hanya mengambil sedikit pengertian (pemahaman) mengenai kompetensi.
- b. Kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai indikator pegawai yang kompeten, hanya kompetensi teknis dengan komponen kompetensinya adalah *knowledge*.
- c. Pekerjaan di Rowai lebih banyak bersifat administratif, belum sampai pada tahap manajerial SDM, karenanya level *knowledge* seseorang yang diperhatikan di dalam penelitian ini adalah orang yang memiliki *knowledge* dan mampu mengaplikasikan / menerapkan *knowledge* yang dimilikinya dalam pekerjaan atau hal yang nyata.
- d. Pada penelitian ini, dalam membentuk model *knowledge sharing*, pegawai memilih pegawai lainnya yang dianggap memiliki kompetensi hanya didasari (dibatasi) pada indikator bahwa pegawai yang dipilih tersebut memiliki *knowledge* dan sudah terbukti mampu mengaplikasikan *knowledge* yang dimilikinya dalam praktek pekerjaan sehari-hari, bukan karena sebab atau memperhatikan faktor-faktor lainnya, misalnya faktor psikologis yang membuat seseorang memilih orang tertentu dan bukan orang yang lain.
- e. Penelitian ini tidak membahas mengenai *knowledge management* lebih dalam, hanya mengambil sedikit saja pengertian mengenai *knowledge management*.
- f. *Knowledge area (domain)* pada penelitian ini hanya mencakup *knowledge* yang berhubungan dengan Tugas Pokok dan Fungsi (tupoksi) Rowai.
- g. Pegawai Rowai yang menjadi objek penelitian adalah pegawai yang pada saat dilakukan penelitian adalah pegawai yang aktif bekerja di Rowai, bukan pegawai Rowai yang keaktifan bekerjanya tidak jelas karena sudah berbulan-bulan (lebih dari 6 bulan) tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, dan juga bukan pegawai yang sedang dipekerjakan atau diperbantukan ke unit / satuan kerja Depkominfo lainnya atau instansi pemerintah lainnya.
- h. Metode SNA yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep dasar teori matrik dan grafik, namun penelitian ini tidak membahas mengenai teori matrik dan grafik.

- i. Perhitungan statistika yang digunakan di dalam penelitian ini adalah statistika deskriptif.

#### 1.4 Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- a. Melakukan pemetaan hubungan *informal knowledge sharing* antar pegawai Rowai untuk mendapatkan model *knowledge sharing* di Rowai;
- b. Melakukan perhitungan kuantitatif dari hubungan dan aliran pemindahan *knowledge* antar pegawai Rowai dengan menggunakan beberapa fungsi SNA;
- c. Melakukan analisis dan interpretasi dari model *knowledge sharing*, dan hubungan serta aliran pemindahan *knowledge* antar pegawai Rowai untuk mengidentifikasi pegawai Rowai yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* bagi banyak pegawai lainnya;
- d. Melakukan analisis dan interpretasi dari keadaan *knowledge sharing* di Rowai untuk mengetahui bagaimana sebenarnya keadaan *knowledge sharing* di Rowai.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, yaitu:

- a. Memberi masukan bagi Rowai untuk dapat memberdayakan karir pegawai Rowai yang memiliki kompetensi, dalam hal ini pegawai yang menjadi referensi *knowledge* tersirat bagi pegawai Rowai lainnya;
- b. Menjadi landasan bagi Rowai dan Depkominfo untuk membuat sebuah rancangan *Knowledge Management System* untuk mengelola *knowledge* para pegawainya;
- c. Membuat para pejabat Rowai memiliki komitmen dan perhatian yang lebih terhadap kegiatan *knowledge sharing* di lingkungan Rowai sehingga *knowledge sharing* dapat menjadi budaya organisasi dan meningkatkan pengetahuan dan kinerja pegawai.