

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.