



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KONDISI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
DI SEKRETARIAT JENDERAL MAHKAMAH KONSTITUSI  
REPUBLIK INDONESIA**

**T E S I S**

**Nama: Lina Herlina**

**NPM: 0606017561**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCA SARJANA  
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI KEBIJAKAN PUBLIK  
JAKARTA  
JULI 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KONDISI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
DI SEKRETARIAT JENDERAL MAHKAMAH KONSTITUSI  
REPUBLIK INDONESIA**

**T E S I S**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administasi**

**Nama: Lina Herlina  
NPM: 0606017561**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCA SARJANA  
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI KEBIJAKA PUBLIK  
JAKARTA  
JULI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Lina Herlina

NPM : 0606017561

Tanda tangan :

Tanggal : 8 Juli 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh: Lina Herlina  
NPM : 0606017561  
Program Studi : Ilmu Administrasi Kebijakan Publik  
Judul Tesis : Analisis Kondisi Knowledge Management di Sekretariat  
Jenderal Mahkamah Konstitusi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Administrasi Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

## DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :  
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein ( ..... )

Pembimbing :  
Ir. Ihsanuddin Usman, MBA ( ..... )

Penguji Ahli :  
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA ( ..... )

Sekretaris Sidang :  
Drs. Heri Faturrahman, M.Si. ( ..... )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 8 Juli 2009

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan perkenan-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata Dua (S-2) pada Program Administrasi Kebijakan Publik Universitas Indonesia.

Saya menyadari, sebagai makhluk Allah yang jauh dari kesempurnaan, penelitian ini masih banyak kekurangan. Namun, dengan segala keterbatasannya, tesis ini mudah-mudahan dapat memberikan manfaat.

Selain itu, saya juga merasakan, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono , selaku Dekan Fakultas FISIP UI yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menimba ilmu di FISIP UI
2. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI yang selalu memberikan bantuan dan kemudahan prosedur selama kuliah hingga penulisan tesis ini
3. Ir. Ihsanuddin Usman, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini
4. Pihak Program Pascasarjana Administrasi Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik beserta civitas akademiknya atas bantuan dan dukungannya.
5. Bapak Janedjri M. Gaffar, Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh pendidikan program pasca sarjana
6. Saeful Imam, suami terkasih sekaligus teman diskusi terbaik, yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan do'a bagi saya, untuk mengikuti

kuliah dan akhirnya menyelesaikan tesis ini. Terima kasih untuk segala pengorbanan, waktu, kritik, saran, dan cinta yang diberikan selama ini.

7. Anak-anakku tercinta (Aldi dan Tsani) yang telah rela waktu bermainnya dirampas untuk kuliah dan membereskan tesis ini. *I love you all.*
8. Bapak, Ibu, dan almarhum Mamah, terima kasih atas doa dan dukungan serta pengertian bagi saya, juga adik dan kakak, atas dorongan semangat bagi saya, semoga keberhasilan ini juga menjadi semangat pemicu bagi kalian.
9. Teman-teman MKRI, Pak Hanin, Mbak Eling, Mba Silvi, Mba Yani, Ardli, Johan, Pak Sahar, Pipit, Hadian, dan Kak Mondang serta sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juli 2009

Lina Herlina

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

---

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

Nama : Lina Herlina  
NPM : 0606017561  
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik  
Departemen : Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
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:

**ANALISIS KONDISI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DI SEKRETARIAT  
JENDERAL MAHKAMAH KONSTITUSI REPUBLIK INDONESIA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini, Universitas Indonesia bebas menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 8 Juli 2009

Yang menyatakan

(Lina Herlina )

## ABSTRAK

Nama : Lina Herlina  
Program Studi: Administrasi Kebijakan Publik  
Judul : Analisis kondisi *knowledge management* di Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi

Tesis ini membahas mengenai analisis kondisi *knowledge management* di Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi menurut pendekatan 5 enabler Nonaka, kondisi yang seharusnya dimiliki organisasi yang memenuhi persyaratan penerapan *knowledge management* dan untuk mengetahui strategi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi dalam mewujudkan kondisi organisasi yang mendukung penerapan *knowledge management*.

Penerapan *knowledge management* di dalam organisasi merupakan suatu proses mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyediakan pengetahuan bagi organisasi. Dengan demikian organisasi diharapkan dapat meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, karena berusaha mengungkapkan dan menjelaskan adanya gejala, fakta dan kejadian secara deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi Setjen Mahkamah Konstitusi memenuhi persyaratan diterapkannya *Knowledge Management*, yaitu *intention, autonomy, fluctuation and creative chaos, redundancy* dan *requisite variety*. Motivasi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi untuk menerapkan manajemen pengetahuan, yaitu: *knowledge centric driver, personal driver, structure based organization driver*, dan *techonology driver*. Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan penerapan *knowledge management* adalah budaya *sharing knowledge*, organisasi/infrastruktur IT yang mendukung, proses pengelolaan pengetahuan yang efektif dan efisien, serta adanya pengukuran keberhasilan yang jelas. Sedangkan organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi sendiri memiliki hirarki rendah, intensitas administrasi cukup serta formalisasi, kompleksitas dan sentralitas organisasi yang tinggi. Untuk itu strategi yang dapat digunakan oleh organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi dalam menerapkan *knowledge management* adalah strategi pembelajaran organisasi dengan pendekatan spiral SECI dari Nonaka

Kata kunci: pengelolaan pengetahuan, kreasi pengetahuan, pemungkin pengetahuan



## ABSTRACT

Nama : Lina Herlina  
Program Studi: Administration of Public Policy  
Judul : Analysis of knowledge management condition in Secretariat General of Constitutional Court

The research based-paper discusses about the analysis of knowledge management at Secretariat General of the Constitutional Court of Indonesia. It is aimed to find out the condition of the organization through the 5 enabler Ba Nonaka, a set of condition the organization should have to implement the knowledge management.

Knowledge management is a set of processes, practices, and management philosophies that exist to collect, process, store, and make available the organizational knowledge that enables government agencies to be more proficient and competitive in the delivery of public services.

The research is qualitative with descriptive design. The qualitative design is to explore and explained the reality descriptively. The result shows that the secretariat general of the Constitutional Court has fulfilled the prerequisites to implement knowledge management, namely intention, autonomy, fluctuation, and creative chaos, redundancy, and requisite variety. The motivations of the organization in implementing knowledge management are knowledge centric driver, personal driver, structure based organization driver, and technology driver. The success defining factors of the implementation are sharing knowledge custom, the infrastructure of information technology, the effective and efficient process of knowledge management, and exact measurement of success. The organization is said to have low hierarchy, medium administration intensity, and high in complexity, formalization, and centralization of the organization. Therefore, the strategy to be applied for the organization in order to implement the knowledge management is the spiral SECI and Nonaka approach.

Key word: knowledge management, knowledge creation, knowledge enabler

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN KARYA ILMIAH .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1. latar Belakang .....	1
1.1. Perumusan Masalah .....	7
1.2. Tujuan Penelitian dan Signifikansi Penelitian .....	7
1.3. Sistematika Penulisan .....	8
<b>2. Tinjauan Literatur dan Metode Penelitian</b> .....	10
2.1. Pengertian <i>Knowledge</i> (pengetahuan) .....	10
2.2. Pengertian <i>knowledge management</i> .....	19
2.3. <i>Knowledge management</i> dalam organisasi publik .....	24
2.4. Konsep dasar <i>knowledge creation</i> .....	25
2.4.1. 5 enabler Nonaka .....	27
2.4.2. Intention .....	27
2.4.3. Otonomi (autonomy) .....	28
2.4.4. Fluctuation and Creative Chaos .....	29
2.4.5. Redundancy .....	30
2.4.6. Keberagaman Kebutuhan Requisite variety .....	31
2.5. Analisis Organisasi .....	34
2.5.1. Persepsi bersama tentang kesenjangan performa ( <i>performance gaps</i> ) .....	34
2.5.2. Perencanaan Strategi Manajemen Pengetahuan .....	40
2.6. Kerangka Teori .....	44
<b>3. Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi</b> .....	46
<b>4. Metode Penelitian</b> .....	69
<b>5. Pembahasan</b> .....	73
<b>6. Simpulan dan Saran</b> .....	120
<b>7. Daftar Referensi</b> .....	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Hirarki pengetahuan	11
Gambar 2.2.	Diagram analisis kesenjangan <i>strategic knowledge</i> berbasis <i>frame work</i> tingkat tinggi Zack (Tiwana, 2000)	15
Gambar 2.3.	Level Operasional dari definisi knowledge (Davidson, 2003)	18
Gambar 2.4.	KM <i>Frame Work</i> dari Nonaka	26
Gambar 2.5.	Spiral SECI Nonaka	41
Gambar 2.6.	Kerangka Teori	44
Gambar 3.1	Jumlah Perkara yang diregistrasi 2003-2008	54
Gambar 3.3	Struktur organisasi Mahkamah Konstitusi	59
Gambar 4.1.	Model proses penelitian dengan pendekatan kualitatif	70
Gambar 5.1.	Intensi ( <i>Intention</i> )	76
Gambar 5.2.	Autonomy	80
Gambar 5.3.	Usia Responden	81
Gambar 5.4.	Pendidikan Terakhir	81
Gambar 5.5	<i>Fluctuation and Creative Chaos</i>	85
Gambar 5.6.	Redundancy	88
Gambar 5.7	Requisite variety	90
Gambar 5.8.	<i>Knowledge-Centric Drivers</i>	94
Gambar 5.9.	Technology Drivers	95
Gambar 5.10	<i>Organisational structure-based Drivers</i>	96
Gambar 5.11.	Personnel Drivers	97
Gambar 5.12	Process focused Drivers	98
Gambar 5.13	Economic Drivers	99
Gambar 5.14	Budaya ( <i>Culture</i> )	101
Gambar 5.15	Organisasi	103
Gambar 5.16	Strategi, sistem dan infrastruktur IT	104
Gambar 5.17	Proses yang efektif dan sistematis	105
Gambar 5.18	Pengukuran	106
Gambar 5.19	Dimensi Formalisasi	107
Gambar 5.20	Dimensi Sentralisasi	108
Gambar 5.21	Dimensi Kompleksitas	110
Gambar 5.22	Tingkat Pembagian Pekerjaan	111

Gambar 5.23	Dimensi Intensitas	112
-------------	--------------------	-----

### **DAFTAR TABEL**

Tabel 3.2	Perkara Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Tahun 2004	55
Tabel 3.4	Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi	62

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Data Verbatim wawancara
Lampiran 2	Matriks Jawaban
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian
Lampiran 4	Riwayat Hidup

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi ini sangat pesat. Kemampuan suatu organisasi untuk mengelola ilmu pengetahuan dan teknologi informasi sangat dibutuhkan, karena akan berpengaruh kepada kemajuan dan citra organisasi di mata publik. Hal ini juga sejalan dengan upaya organisasi publik untuk mewujudkan *good governance* melalui *e-government*, dimana akses masyarakat terhadap suatu organisasi dibuka secara lebar-lebar.

Organisasi pada saat ini telah mengalami pergeseran dari *resource based* kepada *knowledge based*. Kaplan et al (2001) berpendapat bahwa pengetahuan, merupakan sumber daya internal perusahaan yang paling bernilai, unik, sulit digantikan, dan sulit ditiru. Dengan pengetahuan dan kemampuan untuk menciptakan pengetahuan baru, perusahaan dapat menggunakan, memanipulasi, dan mentransformasikan sumber-sumber daya lain. Organisasi harus menyadari pentingnya mengelola dan memanfaatkan sebaik-baiknya pengetahuan dari individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut sebagai aset organisasi. *Knowledge Management* memfasilitasi transfer pengetahuan antara anggota untuk efektivitas kegiatan organisasi. *Knowledge Management* ditujukan untuk membuat organisasi belajar (*learning organization*) sehingga bekerja dan belajar merupakan hal yang sama dalam suatu institusi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

*Knowledge Management* atau manajemen pengetahuan merupakan suatu paradigma pengelolaan pengetahuan yang berasal dari pemikiran bahwa pengetahuan yang murni sebenarnya tertanam dalam benak dan pikiran setiap manusia. Oleh karena itu sebagian besar pengetahuan terletak dalam manusia-manusia para anggota organisasi, maka hilangnya seorang anggota organisasi, baik karena mengundurkan diri, pensiun atau meninggal dunia, akan membuat organisasi itu kehilangan pengetahuan.

Selain itu, *knowledge management* bermanfaat sebagai proses transfer informasi dan ilmu bagi karyawan baru. Ketika seseorang diterima bekerja di suatu institusi tentunya telah dianggap memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan posisi yang akan ditempatinya. Akan tetapi untuk bisa beradaptasi di lingkungan yang baru dengan tanggung jawab dan tugas yang baru, diperlukan pengetahuan yang memadai. Disinilah manfaat *knowledge management* sebagai media transfer pengetahuan dan pengalaman bagi karyawan baru tersebut, sehingga pegawai baru tersebut dapat segera beradaptasi dan bekerja sebaik mungkin.

Melalui *knowledge management* akan teridentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Inovasi dalam suatu organisasi dapat diperoleh melalui kreasi pengetahuan (*knowledge creating*) yang merupakan salah satu dimensi proses *knowledge management*. Seperti yang diungkapkan oleh Alavi & Leidner bahwa *knowledge management* mempunyai 4 dimensi proses yaitu: *knowledge creation*, *knowledge storage & retrieval*, *knowledge transfer* dan *knowledge application*. Dengan demikian organisasi terus menerus memperbaiki diri (*continous improvement*) dan menghasilkan inovasi berkelanjutan untuk menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Cara meningkatkan pengetahuan itu diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar pegawai, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi *knowledge*, baik lewat *forum learning* maupun *coaching clinic*. Dimana usaha ini akan menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi organisasi dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

Oleh karena itu dibutuhkan suatu kondisi organisasi yang memenuhi syarat (*enabling conditions*) yang mendukung terjadinya proses *knowledge management* tersebut, khususnya dalam proses kreasi pengetahuan. Menurut Nonaka dan Takeuchi terdapat 5 syarat yang harus dipenuhi (5 enabler Nonaka, 1995, p. 73), yaitu *intention*, *autonomy*, *fluctuation & creative chaos*, *redundancy* dan *requisite variety*.

Penelitian difokuskan pada Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi, yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan dukungan administrasi umum di lingkungan Mahkamah Konstitusi untuk mendukung terwujudnya visi dan misi Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga negara pengawal konstitusi. Visi MK adalah tegaknya konstitusi dalam rangka mewujudkan cita negara dan demokrasi demi kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang bermartabat, sedangkan misinya adalah mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya dan membangun konstusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi.

Penelitian dibatasi hanya pada lingkup Sekretariat Jenderal, karena terdapat wilayah yang tidak bisa dimasuki oleh pegawai MK, yaitu dalam proses pengambilan keputusan oleh para Hakim Konstitusi. Proses pengambilan keputusan melalui rapat pleno permusyawaratan hakim yang bersifat tertutup. Panitera dan panitera pengganti diperbolehkan untuk mengikuti rapat permusyawaratan hakim karena telah disumpah untuk menjaga segala kerahasiaan perkara dan pengadilan.

Sebagai bagian tak perpisahkan dari lembaga MK, Setjen MK mempunyai fungsi yang sangat penting sebagai organ pendukung pelaksana bagi MK. Mengingat wewenang dan kewajiban MK yang cukup berat sesuai dengan UUD 1945 Pasal 24 C dan 7B, yaitu berwenang mengadili pada tingkat pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final untuk menguji undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar, memutus sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh Undang-Undang Dasar, memutus pembubaran partai politik, dan memutus perselisihan tentang hasil pemilihan umum. Satu kewajiban yang dimiliki, yaitu memeriksa, mengadili, dan memutus pendapat DPR bahwa Presiden dan/atau Wakil Presiden telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, atau perbuatan tercela; dan/atau pendapat bahwa Presiden dan/atau Wakil Presiden tidak lagi memenuhi syarat sebagai Presiden dan/ atau Wakil Presiden.

Mahkamah Konstitusi dibentuk berdasarkan hasil perubahan UUD 1945. Sebagai lembaga tinggi negara baru, Mahkamah Konstitusi telah



berupaya semaksimal mungkin menjalankan wewenang dan kewajibannya yang diamanatkan oleh UUD 1945 dan diatur dalam UU Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi. Mahkamah Konstitusi merupakan lembaga publik yang setiap terjangnya selalu diawasi publik, baik dari setiap keputusan yang dihasilkan maupun dari kinerja pelaksanaan wewenang dan pengelolaan organisasi serta administrasi Mahkamah Konstitusi. Penilaian publik mengenai pengelolaan organisasi serta administrasi Mahkamah Konstitusi dapat dinilai dari kinerja yang ditunjukkan oleh Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi.

Dengan demikian, keberadaan Setjen MK melekat erat dengan eksistensi MK sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman di Indonesia. Sekretariat Jenderal MK mempunyai tugas melaksanakan dukungan teknis administrasi umum kepada para Hakim Konstitusi. Tujuannya adalah agar pelaksanaan tugas konstitusional Hakim Konstitusi berjalan lancar dan mengarah kepada pencapaian tujuan. Tugas tersebut antara lain: tata surat-menyerat, rekrutmen pegawai, pengadaan sarana dan prasarana, teknis administrasi umum, penelitian serta pengelolaan keuangan.

Setjen MK memiliki langkah strategis untuk menuju lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, yaitu melalui: *good governance*, *organizational culture* dan *E-Court*. Dengan melaksanakan ketiga langkah strategis tersebut diharapkan, terwujud pelayanan profesional yaitu pelayanan yang transparan, akuntabel, partisipatif dan interaktif dengan masyarakat.

Untuk memberikan gambaran penerapan tata kelola di Setjen maka pelaksanaan tata kelola organisasi dikelompokkan berdasarkan prinsip transparansi (*transparency*) dan akuntabilitas (*accountability*). Sesuai dengan prinsip akuntabilitas, Setjen setiap tahunnya menerbitkan Laporan Tahunan, melakukan Rapat Dengar Pendapat (RDP) dengan Komisi III DPR serta pembuatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang diserahkan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Disamping itu, Setjen menerbitkan media informasi dwi-bulanan berupa majalah *Berita Mahkamah Konstitusi* (BMK) atau Majalah *KONSTITUSI* yang berisi berita tentang perkembangan perkara yang terdaftar sekaligus kegiatan-kegiatan

MK. Selain itu juga diterbitkan *Jurnal Konstitusi* yang membahas masalah-masalah ketatanegaraan serta menerbitkan buku-buku yang mengusung wacana perkembangan hukum tata negara dan konstitusi.

Dalam rangka menyampaikan pesan dan informasi kepada publik tentang keberadaan MK, Sekretariat Jenderal MK melalui Biro Hubungan masyarakat (Biro Humas) secara aktif melakukan sosialisasi kepada berbagai pihak, baik di kalangan penyelenggara negara maupun masyarakat umum. Selain itu juga aktif membangun jaringan dan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, baik di dalam negeri maupun dunia internasional. Melalui program humas, Setjen MK memberikan pelayanan informasi kepada berbagai pihak mengenai jadwal persidangan, salinan putusan, dan lain-lain. Program humas juga melakukan pendokumentasian persidangan MK, membuat klipings berita-berita tentang MK dari berbagai koran, majalah dan *website* dari dalam dan luar negeri.

Sementara kerja sama dengan media massa dilakukan melalui pemberitahuan jadwal kegiatan-kegiatan MK dan pemberian fasilitas peliputan yang diorganisir oleh Media Center MK. Dalam hal pemberitaan media massa, Setjen MK selalu mempublikasikan hasil putusan MK di beberapa koran nasional dan beberapa majalah yang relevan. Setiap kali MK hendak menggelar persidangan, Setjen MK menyajikan berita pers yang dikirim ke berbagai media massa yang biasa meliput kegiatan persidangan di MK. Bahkan, untuk perkara persidangan yang mendapat perhatian luas dari masyarakat, Setjen MK menyiapkan konferensi pers untuk Ketua MK dan Hakim Konstitusi lainnya. Selain itu, Setjen MK juga bekerja sama dengan media massa elektronik seperti TVRI dan RRI untuk mensosialisasikan keberadaan MK melalui program "Forum Konstitusi" yang disiarkan secara *live* dan interaktif seminggu sekali. Saat ini MK telah mempunyai MKTV, yang mempublikasikan kegiatan-kegiatan MK kepada masyarakat bekerja sama dengan Grup Jawa Pos serta telah bekerja sama dengan TvOne dan Metro TV untuk menyiarkan persidangan selama PPHU (Penyelesaian Hasil Pemilihan Umum).

Setjen MK juga memanfaatkan media maya (internet) untuk mendukung kegiatan sosialisasi MK. Sejak awal pembentukannya, MK telah membangun dan mengembangkan *website* resmi dengan alamat <http://www.mahkamahkonstitusi.go.id>. Tujuan pembentukan *website* ini adalah untuk memberikan informasi sebanyak-banyaknya kepada masyarakat luas melalui media yang mudah diakses.

Untuk melaksanakan berbagai tugas di atas dengan baik, diperlukan kompetensi sumber daya manusia yang memadai yaitu yang memiliki *knowledge*, *skill* (keterampilan) dan *personal atribut* (perilaku) yang memadai sehingga menjadi insan lembaga peradilan yang memahami dan menjalankan fungsinya melayani masyarakat melalui teknologi yang tersedia.

Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia telah dilakukan beberapa upaya antara lain: rintisan gelar dalam negeri (S2 dan S3), rintisan gelar luar negeri (AS dan India), Internship (Australia, Ukraina dan AS), Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional. Namun *knowledge* yang didapat melalui upaya peningkatan kualitas SDM itu belum sampai pada *sharing/transfer knowledge*. *Knowledge* tersebut masih dikuasai oleh masing-masing individu. Oleh karena itu sangat penting diterapkan *knowledge management* dalam organisasi Sekretariat Jenderal MK ini, agar peningkatan kualitas SDM dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat lebih akuntabel, transparan dan terpercaya.

Sebagian dari pegawai Mahkamah Konstitusi merupakan PNS yang berasal dari instansi lain (MPR, DPR, DPA, Departemen Keuangan, Departemen Hukum dan HAM, Pengadilan Tinggi/Pengadilan Negeri, BKN, Departemen Kelautan dan Perikanan, Perpustakaan, Departemen Pertanian, LIPI, dan lain-lain), serta pegawai *outsourcing* (seperti Tenaga Ahli, pegawai MKTV, Koperasi, Management Building dan Penerbitan). Sisanya, PNS Mahkamah Konstitusi (pengangkatan PNS dari mulai Tahun 2007). Saat pegawai tersebut pensiun, mengundurkan diri, atau kembali ke instansi asal, maka dia membawa serta pengetahuan yang mereka miliki tanpa ada *transfer knowledge* atau *sharing knowledge* sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) pada Sekretariat Jenderal MK sangat perlu dilakukan agar dapat menghasilkan inovasi melalui penciptaan pengetahuan (*knowledge creating*). Oleh karena itu, diperlukan kondisi organisasi yang dapat mendukung hal tersebut (*enabling condition*). Enabling condition yang dimaksud adalah 5 enabler Nonaka yang terdiri dari *intention, autonomy, fluctuation & creative chaos, redundancy* dan *requisite variety*.

### **1.1. Perumusan Permasalahan**

1. Bagaimana kondisi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi menurut pendekatan 5 enabler Nonaka?
2. Bagaimana kondisi yang seharusnya dimiliki organisasi yang memenuhi persyaratan penerapan *knowledge management*?
3. Bagaimana strategi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi dalam mewujudkan kondisi organisasi yang mendukung penerapan *knowledge management*?

### **1.2. Tujuan Penelitian dan Signifikansi Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi menurut pendekatan 5 enabler Nonaka
2. Untuk mengetahui kondisi yang seharusnya dimiliki organisasi yang memenuhi persyaratan penerapan *knowledge management*
3. Untuk mengetahui strategi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi dalam mewujudkan kondisi organisasi yang mendukung penerapan *knowledge management*.

#### **Signifikansi Penelitian:**

1. Signifikansi penelitian secara akademis adalah untuk memberikan kontribusi keilmuan, khususnya mengenai pengembangan teori organisasi *knowledge management*

2. Signifikansi penelitian secara praktis adalah memberikan masukan kepada institusi Sekretariat Jenderal MK dalam pengembangan organisasi melalui *knowledge management*. Sistem ini diharapkan akan membantu meningkatkan kinerja dan kapasitas serta kompetensi organisasi.

### **1.3. Sistematika Penulisan**

Tesis ini akan ditulis secara sistematis dalam 5 bab yang saling berkaitan antara satu bab dengan bab lainnya, sebagai berikut:

#### Bab 1. Pendahuluan

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penelitian.

#### Bab 2. Tinjauan Literatur

Pada bagian ini diuraikan berbagai penjelasan tentang konsep *knowledge*, *knowledge management*, *knowledge creating*, 5 enabler Nonaka. Dalam bagian ini juga diuraikan kajian-kajian sebelumnya yang pernah dilakukan berkaitan dengan *knowledge management*. Uraian ini dirumuskan menjadi kerangka pemikiran yang menjadi arahan untuk melakukan penelitian.

#### Bab 3. Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam bab ini dibahas gambaran umum tentang Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi yang ditinjau dari sejarah singkat, tugas/fungsi/visi dan misi, struktur organisasi, personalia (keadaan umum pegawai, keadaan pegawai menurut pendidikan, keadaan pegawai menurut jabatan/eselon).

#### Bab 4. Metode Penelitian

#### Bab 5. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam bagian ini dijelaskan pembahasan hasil penelitian yang berkaitan dengan *knowledge creating enabling condition* di lingkup Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi

## Bab 6. Simpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan yang merupakan rangkuman dari hasil penelitian dan saran yang merupakan suatu rekomendasi sehubungan dengan analisis kondisi *knowledge management* di lingkup Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2. Tinjauan Literatur**

##### **2.1. Pengertian *Knowledge* (pengetahuan )**

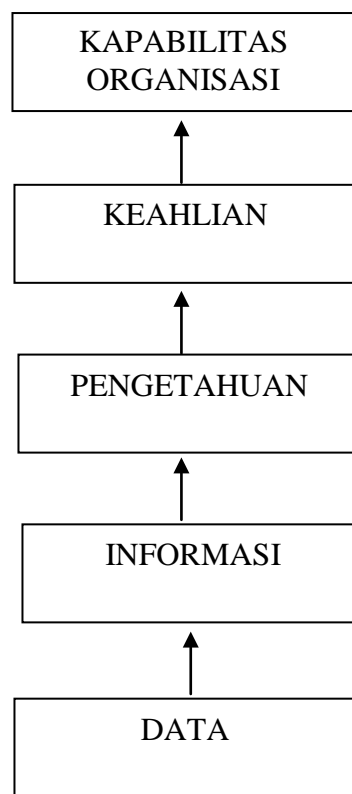
Terminologi pengetahuan seringkali dihubungkan dengan data dan informasi. Dengan mengacu pada pandangan Davenport, Prusak, dan Peter Drucker, perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan dijelaskan dengan sangat baik oleh Zolingen, Streumer dan Stooker (2001). Data merupakan sekumpulan fakta tentang kejadian yang bersifat objektif dan diskrit. Informasi adalah data yang dilengkapi dengan relevansi dan tujuan. Sementara pengetahuan adalah informasi yang telah mendapat tempat dalam kerangka acuan pengguna sehingga pengguna tersebut menghubungkan tindakannya dengan kerangka acuan tersebut. Perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan seringkali hanya pada masalah derajat kedalamannya, dimana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih mendalam dibanding informasi, apalagi data.

Selanjutnya diungkapkan bahwa pengetahuan bersifat *personalized* dan dipengaruhi oleh banyak hal. Pengetahuan merupakan ramuan cair dari pengalaman berkerangka, nilai, informasi kontekstual, wawasan ahli yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman baru dan informasi. Dalam organisasi pengetahuan seringkali melekat tidak hanya pada dokumen, tetapi juga rutinitas, proses, praktik, dan sekaligus norma keorganisasian. Dalam hal ini ada pengakuan bahwa pengetahuan merupakan realitas yang dikonstruksi secara sosial, dipengaruhi oleh kepercayaan dan nilai pribadi, ditempa dalam irama sehari-hari, dan dapat dilihat dari produk dan jasa organisasi.

Sejalan dengan pernyataan Davenport dan Prusak, menurut Buckley dan Carter (2000) data, informasi dan pengetahuan merupakan suatu hirarki yang meningkatkan makna, kedalaman dan relevansi terhadap tindakan. Informasi adalah data yang ditafsirkan dengan makna yang tidak dimiliki oleh data

sederhana. Sedangkan pengetahuan adalah informasi yang terstruktur, yang mengungkapkan keterkaitan, wawasan dan generalisasi yang tidak dimiliki oleh informasi yang sederhana.

Dengan demikian terdapat hirarki pengetahuan, yang dimulai dari data kemudian informasi dan menjadi pengetahuan. Liebowitz dan Beckman (1998) melengkapi hirarki pengetahuan itu dengan keahlian (*expertise*) dan kapabilitas (*capability*), sehingga hirarki pengetahuan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Hirarki pengetahuan

Liebowitz dan Beckman (1998) dalam Munir (2008) mendefinisikan keahlian sebagai penggunaan pengetahuan secara pantas dan tepat untuk memecahkan masalah, meningkatkan kinerja, dan mencapai hasil yang luar biasa. Bila keahlian-keahlian yang ada di organisasi itu dikombinasikan menjadi kemampuan untuk menghasilkan produk, baik barang atau jasa atau proses dengan kualitas prima, maka kombinasi keahlian itu disebut sebagai



kapabilitas organisasi. Marquadt (2002) seorang ahli dalam pembelajaran organisasi juga menambahkan bahwa dalam kapabilitas organisasi terkandung pula kemampuan untuk belajar menyerap pengetahuan, mengombinasikan pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan memanfaatkannya untuk menghasilkan inovasi.

Namun ada pula yang menyamakan pengetahuan dan informasi. Wenig (1996) memberi definisi pengetahuan sebagai pemahaman proses sistem kognitif. Menurut Wenig, informasi bukan pengetahuan tetapi dikomunikasikan melalui sistem kognitif. Sistem kognitif bisa berupa atau dimiliki oleh individu, kelompok, suatu organisasi, sistem komputer dan kombinasi di antaranya. Informasi dan pengetahuan saling berhubungan tetapi tidak berarti ekuivalen.

Dalam organisasi, pengetahuan dipandang dari berbagai perspektif. Pertama, pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang terakumulasi yang menunjukkan kapabilitas. Kedua pengetahuan dipandang sebagai suatu struktur yang membatasi tindakan. Ketiga, pengetahuan sebagai produk. Dalam literatur manajemen pengetahuan, sumber pengetahuan dibedakan menjadi dua yaitu *human capital* dan *structural capital*. *Human capital* adalah jumlah agregat dari kompetensi individual, sedangkan *structural capital* adalah kapabilitas organisasi yang mengelola *individual capital*. Manajemen pengetahuan memfokuskan pada pengelolaan sumber daya pengetahuan seperti keterampilan, kompetensi, dan keahlian, produk pengetahuan (desain produk, dokumen), aset organisasi (identitas, bahasa dan *system motif*).

Nonaka dan Takeuchi (1995) menyebutkan *knowledge* terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. *Explicit knowledge. Explicit knowledge can be expressed in words and numbers, and easily communicated and shared in the form of hard data, scientific formulae, codified procedures or universal principles. Thus knowledge is viewed synonymously with a computer code, a chemical formula, or a set of general rules.*

Dengan demikian *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang terdokumentasikan dalam berbagai bentuk, seperti paper, laporan penelitian, buku, artikel, manuskrip, paten dan *software*, dan lain-lain. Dengan kata lain *knowledge* yang sudah dapat dikemukakan dalam bentuk data, formula, spesifikasi produk, manual, prinsip-prinsip umum, dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lain secara formal dan sistematis.

2. *Tacit knowledge. Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize, making it difficult to communicate or to share with others. Subject insights, intuitions, and hunches fall into this category of knowledge. Furthermore, tacit knowledge is deeply rooted in an individual's action and experience, as well as in the ideals, values, or emotions he or she embraces.*

Tacit berarti sesuatu yang tidak dengan mudah dilihat dan diekspresikan. Ia berakar dalam tindakan dan pengalaman pribadi, seperti dambaan, nilai, atau pun emosi. Wawasan dan intuisi subjektif juga masuk dalam kategori ini. Pengetahuan tacit sangat bersifat pribadi dan sulit diformalisasikan.

Selanjutnya Nonaka dan Takeuchi menyebutkan bahwa *tacit knowledge* memiliki 2 dimensi, yaitu:

- a. Dimensi teknis, yang lebih bersifat informal dan *know-how* dalam melakukan sesuatu. Dimensi teknis yang mengandung prinsip-prinsip dan teknis pengetahuan yang diperoleh karena pengalaman ini, relatif sulit didefinisikan. (...*technical dimensions, which encompasses the kind of informal and hard-to-pin-down skills or crafts captured in the term "know-how"*)
- b. Dimensi kognitif, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, values, emosi dan mental yang juga sulit dijelaskan. Dimensi ini akan membentuk cara seseorang menerima segala sesuatu yang ada di lingkungannya. (*Tacit knowledge consist of schemata, mental models, beliefs and perceptions so ingrained that we take them for granted. The cognitive dimensions of tacit knowledge reflects our image of*

*reality (what is) and our vision for the future (what ought to be). Though they can not be articulated very easily, these implicit models shape the way we perceive the world around us).*

Kedua jenis pengetahuan tersebut tidak bisa dipisahkan dari pengetahuan individu dan pengetahuan organisasi, bahkan saling berinteraksi satu sama lain. Perubahan dari satu jenis ke jenis lainnya berlangsung secara dinamis.

Daveport dan Prusak (1998) menyampaikan beberapa komponen kunci dari pengetahuan, yaitu pengalaman, kebenaran, penalaran, petunjuk praktis (*rule-of-thumb*), nilai-nilai serta keyakinan (*belief*). Pengalaman (*experience*) merujuk pada apa yang pernah kita lakukan dan apa yang pernah kita alami di masa lalu. Pengetahuan terus berkembang melalui pengalaman, termasuk apa yang diserap manusia dari berbagai pelatihan yang diikuti, buku-buku yang dibaca, nasihat-nasihat mentor, juga dari pembelajaran informasi di dalam maupun di luar organisasi. Pengalaman memberikan perspektif historis dalam memandang dan memahami suatu situasi yang baru bagi kita. Pengetahuan yang lahir dari pengalaman akan membuat manusia mengenal pola-pola yang telah pernah dikenali dan membuat manusia mampu membuat hubungan antara apa yang sedang terjadi saat ini dengan apa yang terjadi kemudian.

Kebenaran mendasar (*ground truth*) merujuk pada mengetahui apa yang benar-benar terjadi dan apa yang tidak terjadi. Seringkali manusia hanya mengetahui apa yang seharusnya terjadi melalui teori. Namun apa yang benar-benar terjadi diperoleh melalui pengalaman langsung.

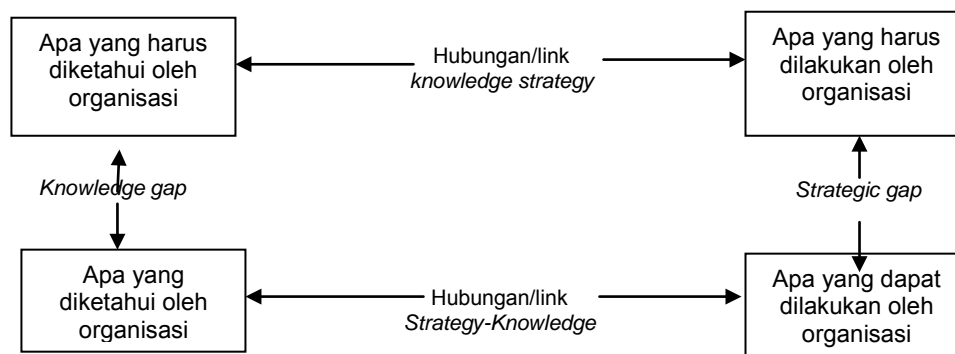
Pengetahuan mengandung penalaran (*judgment*), tidak seperti data dan informasi. Pengetahuan tidak saja menyebabkan manusia bisa menalar suatu situasi dan informasi-informasi baru, pengetahuan juga membuat manusia dapat menalar dan memodifikasi pengetahuan yang telah dimilikinya sebagai respons terhadap situasi dan informasi-informasi baru tersebut.

Petunjuk praktis (*rule of thumb*) adalah panduan tindakan manusia yang terbentuk dan berkembang melalui pengalaman coba-coba dan

observasi dalam waktu panjang. Hampir mirip dengan pengalaman, petunjuk praktis adalah pola yang diperoleh melalui pengalaman dalam menghadapi suatu kejadian secara berulang-ulang. Solusi jalan pintas akan terbentuk untuk masalah-masalah baru yang mirip dengan masalah-masalah terdahulu yang telah pernah berhasil dipecahkan. Dengan pengetahuan, manusia dapat lebih cepat memberikan tanggapan atas masalah-masalah, karena kita tidak perlu selalu mulai dari awal untuk mencari pemecahannya. Intuisi adalah *compressed expertise* atau keahlian-keahlian yang telah dipadatkan, sulit dipisah-pisahkan karena seolah-olah telah menjadi satu kesatuan.

Nilai-nilai (*values*) dan keyakinan (*beliefs*) yang berada di dalam dan di luar organisasi sangat mempengaruhi pengetahuan organisasi. Hal ini disebabkan karena organisasi terbentuk dan beroperasi pada lingkungan yang terdiri dari manusia-manusia, dimana nilai-nilai dan keyakinan manusia-manusia tersebut mempengaruhi pemikiran dan tindakannya (manusia-manusia).

Organisasi dapat menggunakan kerangka berpikir Zack sebagai alat bantu untuk menentukan *knowledge* apa yang dibutuhkan (apa yang harus dimiliki dan yang sudah dimiliki). Kerangka berpikir Zack dapat digambarkan sebagai berikut (Tiwana, 2000): (gambar pada halaman berikutnya).



Gambar. 2.2. Diagram analisis kesenjangan *strategic knowledge* berbasis *frame work* tingkat tinggi Zack (Tiwana, 2000)

Gambar di atas memperlihatkan, analisis kesenjangan *knowledge* pada dasarnya merupakan kegiatan yang sulit sekali dipisahkan dari kegiatan penyusunan strategi organisasi. Untuk mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang harus diketahui, organisasi harus mengetahui sasaran organisasi, strategi organisasi dan *key success factors* (faktor kunci sukses) organisasi. Untuk mengidentifikasi ragam pengetahuan apa yang sudah diketahui perlu dilakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan akan menunjukkan ragam pengetahuan yang diketahui dengan tingkat yang relatif lebih baik dibandingkan pesaing. Kelemahan menunjukkan ragam pengetahuan yang dimiliki dengan tingkat yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Selain itu harus melakukan pemetaan pengetahuan (pengetahuan apa, untuk apa, siapa saja yang memiliki, dimana letaknya) dan penyimpanan dengan baik agar tidak hilang atau terlupakan. Organisasi harus mengetahui apa yang harus dilakukan jika terdapat kesenjangan pengetahuan berupa pengetahuan yang belum diketahui, organisasi harus melakukan akuisisi pengetahuan dari pihak eksternal melalui berbagai cara, misalnya rekrutmen, pelatihan, kerja sama dan organisasi juga harus melakukan pengembangan pengetahuan melalui riset, survei pasar, pembentukan kelompok pengetahuan seminat (*community of practice*), pemanfaatan gugus kendali mutu dan lain sebagainya.

Kegiatan pengkajian posisi saat ini dari *knowledge* organisasi memerlukan suatu pendokumentasian aset *knowledge* yang ada. Namun untuk analisis ini *knowledge* dapat diklasifikasikan dalam 3 kerangka, yaitu *core knowledge* (pengetahuan inti), *advanced knowledge* (pengetahuan lanjut) dan *innovative knowledge* (pengetahuan inovatif). (Tiwana, 2000), yaitu:

- *Core knowledge* (pengetahuan inti) adalah tingkat dan cakupan pengetahuan yang dibutuhkan hanya untuk sekedar dapat beroperasi dalam industri atau lingkungan dimana organisasi berada, *Core knowledge* adalah *knowledge* inti yang diperlukan sebuah

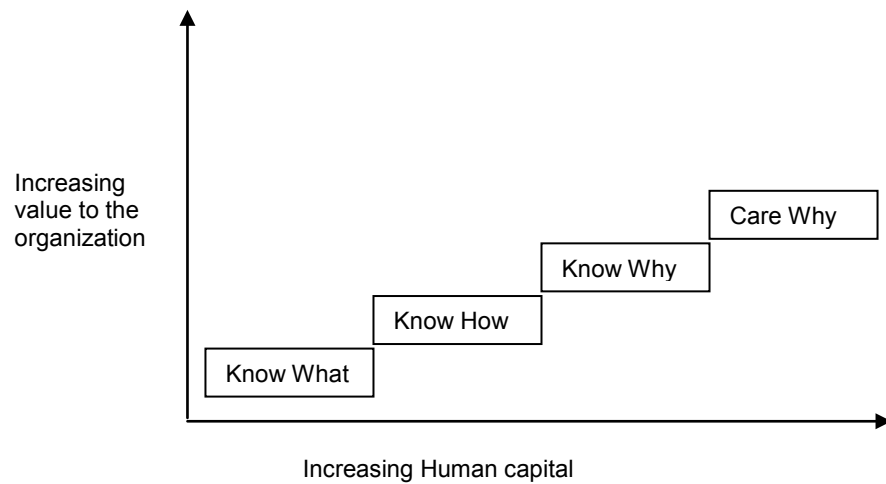
organisasi. Pada dasarnya tidak menghasilkan suatu yang membedakan organisasinya dengan organisasi yang lainnya

- *Advanced knowledge* (pengetahuan lanjut) merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan yang ingin dipertimbangkan sebagai pemain yang tangguh dalam industrinya atau organisasi nirlaba yang ingin mempunyai kinerja prima. *Advanced knowledge* adalah *knowledge* yang membuat keunggulan bersaing sehingga sekaligus *knowledge* ini memungkinkan menghasilkan suatu yang mampu membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya
- *Innovative knowledge* (pengetahuan inovatif) merupakan pengetahuan yang membuat organisasi mampu menjadi pemimpin dalam persaingan. *Innovative knowledge* adalah *knowledge* yang membuat organisasi dapat merubah aturan main dunia organisasi yang digeluti dan membuat organisasi menjadi pemimpin di bidangnya.

Pendekatan lainnya mendefinisikan *knowledge* dalam 4 level operasional (Quinn (1996), dalam Tiwana, 2002)), yaitu *know-what*, *know-how*, *know-why* dan *care-why*. *Know-what* atau *cognitive knowledge* merupakan *knowledge* yang diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran dan kualifikasi formal.

*Know-how* merupakan aplikasi praktis. Pada level ini apa yang telah didapat pada level I diterjemahkan dalam pelaksanaan. Pada tahap ini merupakan area dimana *knowledge* menambahkan nilai dalam suatu organisasi melalui kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis menjadi eksekusi yang efektif.

*Know-why* disebut juga *system understanding* merupakan *knowledge* terdalam dari jaringan hubungan sebab akibat yang ada pada suatu disiplin ilmu. Level ini memungkinkan profesional untuk berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi baru bagi permasalahan yang baru. *Care-why* tahap lanjutan dari kreativitas diri (*self-motivated creativity*) merupakan level dimana inovasi radikal dapat terjadi melalui lompatan imajinatif dari pemikiran lateral.



Gambar 2.3 . Level Operasional dari definisi knowledge (Davidson, 2003)

Terdapat berbagai knowledge di suatu lembaga peradilan, diantaranya adalah *administrative knowledge*, *declarative knowledge*, *procedural knowledge* dan *analytical knowledge*, hal ini sejalan dengan pendapat dari Gottschalk 2002, 61. *Administrative knowledge* merupakan pengetahuan mengenai pelaksanaan peradilan, keuangan, kepegawaian, struktur organisasi, data pemohon, proses administrasi dan semua pengetahuan penting yang berkaitan dengan persoalan peradilan.

*Declarative knowledge* adalah pengetahuan hukum, seperti sumber hukum berupa undang-undang, prinsip-prinsip dan kode hukum (*legal statutes and codes*), pertimbangan hukum (*legal opinions*), dan sumber-sumber hukum lainnya. *Declarative knowledge* merupakan pengetahuan yang diajarkan di Fakultas hukum. *Procedural knowledge* adalah penerapan dari *declarative knowledge* pada suatu perkara atau situasi tertentu, bagaimana suatu proses hukum berjalan, bagaimana mengorganisasi dokumen dan lain-lain. *Procedural knowledge* dapat dikatakan *know-how*, sedangkan *declarative knowledge* dapat dikatakan dengan *know-what* dan *know-that*. *Analytical knowledge* adalah hasil dari *study declarative knowledge*, menjelaskan dan memberikan jawaban atas suatu kasus atau situasi tertentu. *Analytical knowledge* dapat diperoleh setelah melalui suatu pengalaman bertahun-tahun. Hakim-hakim yang telah berpengalaman yang menguasai *analytical knowledge* ini.

## 2.2. Pengertian *Knowledge Management*

*Knowledge management* mempunyai arti yang sangat besar ketika lingkungan semakin dinamis, persaingan global semakin meningkat, perubahan teknologi dan teknologi informasi semakin cepat, serta tuntutan masyarakat yang semakin beragam dan cepat berubah. Sebagai *intangibel resource* apabila dikelola dengan baik akan mampu menciptakan kapabilitas. Jika kapabilitas ini melekat dalam diri karyawan suatu organisasi, maka ia dapat menjadi dasar bagi terciptanya kompetensi. Jika kompetensi ini mampu mendorong organisasi mencapai kinerja yang tak tertandingi oleh organisasi lain maka ia dapat dianggap menjadi kompetensi inti.

Dengan mengelola *knowledge management*, karyawan akan semakin kreatif dan inovatif sehingga kemampuannya dalam menghasilkan produk atau melakukan pelayanan meningkat. Kemampuan berupa daya kreativitas atau inovatif ini yang merupakan kompetensi inti. Definisi kompetensi inti adalah sebagai berikut: "Hasil belajar kolektif dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan koordinasi berbagai keahlian dalam bidang pelayanan dan kemampuan menggabungkan berbagai aliran teknologi, sehingga organisasi mampu melakukan suatu hal yang lebih baik dari para pesaing". (Hadianto, Martiono (1995) BUMN Menghadapi 2010-2020: Membangun Kemampuan Bersaing, Diskusi Panel menjelang Era 2000, Jakarta, 19 Januari, hal. 5).

Survey yang dilakukan oleh PPM (Munir, 2008), menunjukkan bahwa masih cukup banyak organisasi yang berorientasi laba yang belum mengenal *knowledge management* di Indonesia terutama perusahaan skala kecil dan menengah. Yang menggembirakan kebanyakan perusahaan yang belum menerapkan *knowledge management* merencanakan untuk memilikinya dalam satu-dua tahun mendatang. Namun sekarang sudah ada beberapa organisasi yang telah menerapkan *knowledge management* di Indonesia, hal ini terlihat dari jumlah peserta yaitu dari 94 organisasi yang



mengikuti ajang MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) award. Terdapat 15 peserta yang menjadi finalis dari MAKE 2008, yaitu :

1. Astra International (Diversified Manufacturing)
2. XL (Telecommunications)
3. Telkom Indonesia (Telecommunications)
4. UT - United Tractors (Heavy Equipment Supplier)
5. Medco Energi Internasional (Oil & Gas)
6. WIKA (Construction)
7. IBM Indonesia (IT & Solutions)
8. Institut Teknologi Bandung (Education)
9. BCA - Bank Central Asia (Financial Services)
10. TNT Indonesia (Mail, Package, Freight Delivery)
11. Binus University (Education)
12. Rekind - Rekayasa Industri (Engineering)
13. LOWE Indonesia (Advertising)
14. PLN - Perusahaan Listrik Negara (Utilities)
15. Indonesia Power (Utilities)

*Knowledge management* terkait dengan aktivitas memfasilitasi pengelolaan pengetahuan, antara lain melalui aktivitas kreasi pengetahuan, menangkap pengetahuan, perubahan serta penggunaan pengetahuan. Istilah *knowledge management* pertama kali diperkenalkan kira-kira pada awal tahun 1990-an. Namun studi awal tentang *knowledge management* telah dilakukan pada pertengahan tahun 1980-an antara lain oleh Karl Erik Sveiby dan Tom Lloyd (1987) dengan bukunya yang berjudul *Managing Know how: Add Value...by Valuing Creativity*.

*Knowledge management* kemudian berkembang menjadi ilmu yang banyak diterapkan di berbagai organisasi. Beberapa pakar mendefinisikan *knowledge management* sebagai berikut:

Karl Erik Sveiby:

*“The art of creating value from an organization’s intangible assets”.*

Yogesh Malhotra:

*“Knowledge management caters to the critical issues of organizational adaption, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change.*

*Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings”.*

Denham Grey:

*“Knowledge management is an audit of -intellectual capital- that highlights unique sources, critical functions and potential bottlenecks which hinder knowledge flows to the point of use. It protects intellectual assets from decay, seeks opportunities to enhance decisions, services and product through adding intelligence, increasing value and providing flexibility”*

Brian Newman:

*“Knowledge management is the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge”.*

Cindy Johnson, Director of Collaboration and Knowledge Sharing at Texas Instrument

*“Knowledge management is really about recognizing that regardless of what business that you are in, you are competing based on the knowledge of your employees”.*

*Knowledge management is a conscious strategy of getting the right knowledge to the right people at the right time and helping people share and put information into action in ways that strive to improve organizational performance (Andersen Business Consulting: 2000)*

*The process of codifying, collecting, and disseminating the firm’s knowledge asset (Rothberg & Erickson:2005)*

*The discipline of enabling individuals in organisation to collectively acquire, share, and leverage knowledge to achieve business objective (Ernst & Young: 2003)*

*"Knowledge management (KM) is an effort to increase useful knowledge within the organization. Ways to do this include encouraging communication, offering opportunities to learn, and promoting the sharing of appropriate knowledge artifacts"* (McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. JASIST, 53 (2))

Karl Wiig berpendapat bahwa fokus manajemen pengetahuan adalah penentuan, pengorganisasian, pengarahan, memfasilitasi, dan pemantauan pengetahuan-terkait dengan praktek dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi yang diinginkan. Meskipun definisinya berbeda-beda, dapat ditarik pengertian bahwa *knowledge management* menekankan:

- a. Adanya usaha yang serius untuk meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, teknologi, atau gabungan manusia dan teknologi)
- b. Adanya aset-aset pengetahuan yang dikelola, yang berasal dari dalam dan luar organisasi, individu atau kelompok
- c. Adanya proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu
- d. Adanya penyebaran pengetahuan dan pengalaman baik melalui akses langsung ke database maupun melalui sharing dan kolaborasi ke lingkungan internal dan eksternal organisasi
- e. Adanya kreativitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru
- f. Adanya pengelolaan penciptaan pengetahuan (knowledge creation) dan pengorganisasian pengetahuan

Peranan manajemen pengetahuan dalam mendorong berlangsungnya *value creation* melalui proses tranfer dan konversi pengetahuan antar komponen-komponen modal intelektual dapat berlangsung dalam berbagai aktivitas. Berbagai pendapat tentang manajemen pengetahuan, seperti yang diungkapkan oleh Steffen Raub & Kai Romhardt yang menyatakan bahwa proses manajemen pengetahuan dapat terjadi melalui beberapa aktivitas antara lain: *knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge development, knowledge sharing and knowledge distribution, knowledge utilization and knowledge*

*retention*. Pendapat lain dikemukakan oleh Marquadt, yang menyatakan bahwa ada empat langkah dalam melakukan *knowledge management* yaitu: *knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage and renewal*, dan *knowledge transfer and utilization*.

Dari berbagai pendapat mengenai langkah strategik melakukan manajemen pengetahuan, diambil beberapa aktivitas atau langkah yang dianggap paling penting dalam aktivitas manajemen pengetahuan. Aktivitas utama tersebut adalah akuisisi pengetahuan, pengembangan (kreasi pengetahuan), penyimpanan dan mendapatkan kembali pengetahuan, transfer dan penggunaan pengetahuan. Aktivitas tersebut merupakan kegiatan manajemen pengetahuan yang terfokus pada upaya mengembangkan dan memfasilitasi secara dinamis terjadinya transfer atau konversi pengetahuan dengan bebas antar individu, unit atau level perusahaan, antar perusahaan, dan bahkan dengan lingkungannya.

Pengembangan (kreasi) pengetahuan pada dasarnya mencakup pengembangan muatan baru dari pengetahuan yang telah ada, atau menggantikan muatan pengetahuan yang telah ada. Pengetahuan baru dikreasi melalui sinergi dan saling pengaruh mempengaruhi antara pengetahuan tacit dengan pengetahuan *explicit*. (Ruggless, 1997). Bagi organisasi, hal yang paling penting adalah bagaimana tacit knowledge ditransformasikan kedalam bentuk *explicit knowledge* atau dengan kata lain bagaimana pengetahuan tersebut dikonversi. Menurut Nonaka dan Takeuchi, kreasi pengetahuan suatu organisasi merupakan proses dimana organisasi memperkuat pengetahuan yang diciptakan oleh individu dan mengkristalkan pengetahuan tersebut sebagai bagian dari jaringan pengetahuan dari perusahaan. Proses pertumbuhan pengetahuan tersebut digambarkan dengan spiral yang berinteraksi antara tacit dan *explicit*, yang berlangsung secara dinamis pada setiap level dari organisasi (Nonaka dan Takeuchi)

### 2.3. *Knowledge management* dalam organisasi publik

Organisasi publik tidak bisa lepas dari perubahan lingkungan, salah satunya perubahan dalam dunia bisnis. Organisasi publik harus senantiasa terus menerus berusaha untuk mengikuti perkembangan yang sedang maupun telah terjadi dalam dunia bisnis. Organisasi publik secara entitas berbeda dengan dunia bisnis, namun demikian tidak selalu berarti bahwa apa yang terjadi di dalam dunia bisnis tidak dapat ditularkan atau dipakai dalam pengembangan organisasi publik. Beberapa hal dapat diterapkan dalam organisasi publik, salah satunya adalah penerapan *knowledge management* yaitu bagaimana cara dunia bisnis memanfaatkan sumber daya organisasi untuk menciptakan nilai (*value creation*) atau inovasi. Inovasi pada dunia bisnis lebih diarahkan untuk mencapai efisiensi dan keuntungan yang lebih besar, namun dalam organisasi publik inovasi lebih diarahkan pada efisiensi dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Inovasi organisasi dapat dihasilkan jika organisasi mempunyai pengetahuan yang baik dan mendalam tentang masyarakat yang dilayaninya. Pengetahuan tersebut diantaranya tentang masalah pelayanan publik yang dihadapi, karakteristik masyarakat, kemampuan organisasi, dan stakeholder yang dapat menjadi partner dalam pemecahan masalah.

Pengertian *knowledge management* dalam organisasi publik dijelaskan oleh McNabb sebagai berikut:

*“Knowledge management is a set of processes, practices, and management philosophies that exist to collect, process, store, and make available the organizational knowledge that enables government agencies to be more proficient and competitive in the delivery of public services. (McNabb, 2007:22)”*

*Knowledge management* dalam organisasi publik merupakan suatu proses untuk memberdayakan pengetahuan organisasi. Organisasi publik diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih profesional dan kompetitif kepada masyarakat.

Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh James SL Young (dalam Nurmandi (2006:35)): "Organisasi pemerintah berusaha mentransformasi diri menjadi pemerintah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi sebagai berikut: diplomasi, pertahanan, ketertiban, mendorong penegakan keadilan, memberikan pelayanan publik, mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan memberantas kemiskinan."

Rob Shields dan kawan-kawan (Nurmandi, 2006:20) dalam penelitiannya tentang implementasi knowledge management di pemerintah federal Kanada mengatakan bahwa:

*"The goals of knowledge based initiatives in the Public Services is to provide better service delivery through the sharing of "knowledge" between government and the public and between actors at all levels. It explicitly seeks to address these challenges in an environment of rapid change. For examples, at Health Canada knowledge and information management are seen as processes that will ensure that knowledge is captured, created, shared, analysed, used and disseminated to maintain and improve service delivery and/or business goal"*.

Pada intinya pelayanan publik perlu dikuatkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat agar lebih mencapai target dan *user friendly*. Hal ini dapat dicapai dengan penggunaan dan berbagi aset informasi, baik dengan kerja sama antar unit maupun berinteraksi dengan masyarakat.

Inovasi organisasi merupakan hasil dari penciptaan pengetahuan dan berbagi pengetahuan antar anggota organisasi tentang kebutuhan masyarakat. Pengelolaan pengetahuan tersebut menghasilkan keputusan-keputusan dan tindakan organisasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

#### **2.4. Konsep dasar Knowledge Creation**

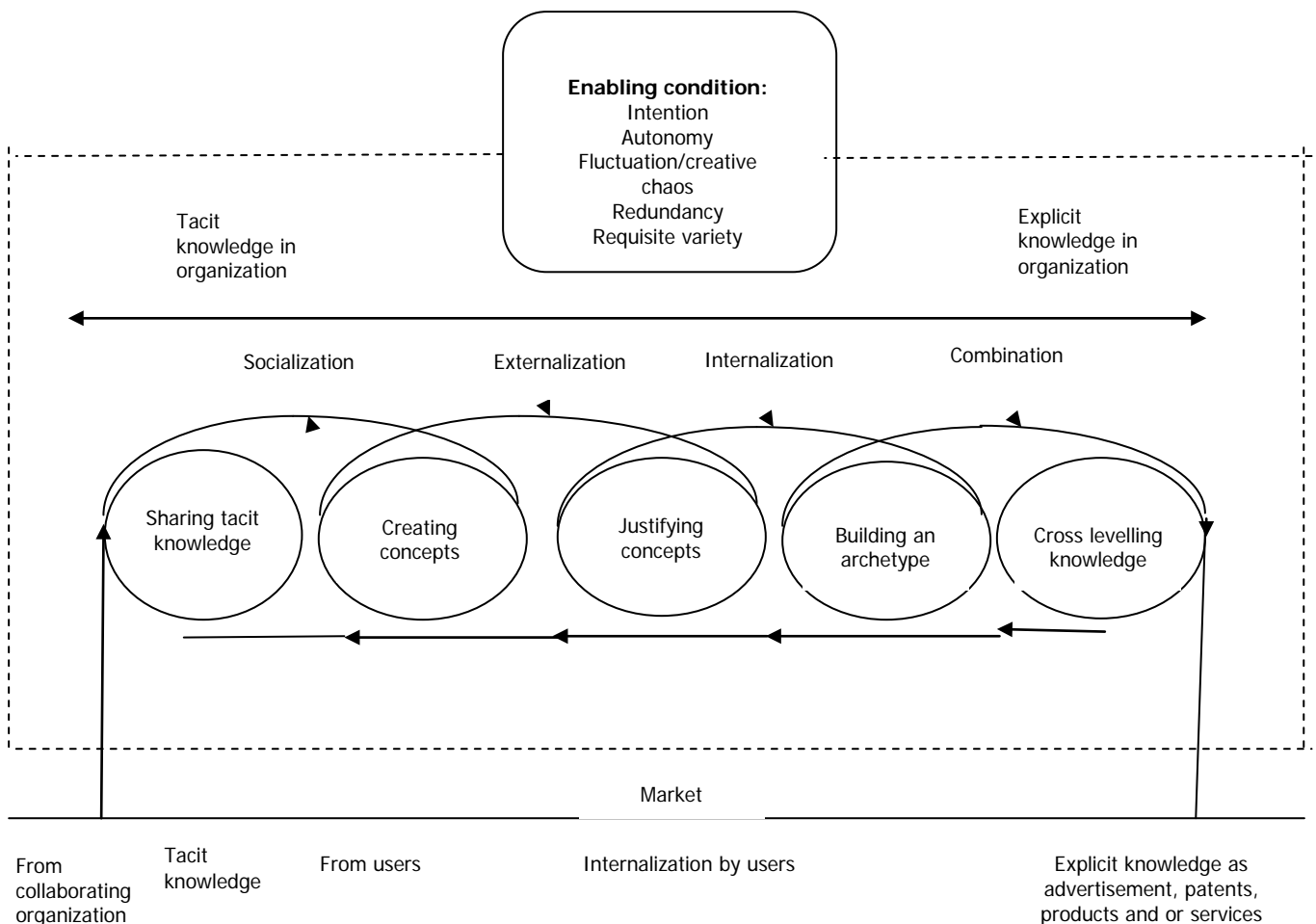
Dari beberapa literatur (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka, Toyama, & Konno, 2001; Grant, 2001) *knowledge management* didefinisikan sebagai proses yaitu *knowledge management processess can be broadly*

characterized as consisting of knowledge creation activities and knowledge transfer activities. Interest in KM has grown because of the belief that the creation and transfer of knowledge is essential to long term organizational effectiveness. Knowledge creation merupakan proses inti (core processes) dari knowledge management.

Proses knowledge creation di dalam organisasi merupakan bagian inti dari proses knowledge management. Nonaka dan Takeuchi (1995), mendefinisikan organizational knowledge creation sebagai berikut:

*Organizational knowledge creation, therefore, should be understood as a process that "organizationally" amplifies the knowledge created by individual and crystallizes it as a part of the knowledge network of the organization.*

**Gambar2.4. KM Frame Work dari Nonaka**



*Knowledge management frame* dimulai dengan 5 *enabler* Nonaka, *spiral of knowledge SECI* dan *organizational knowledge creation*. (Nonaka, 1995)

#### **2.4.1. 5 enabler Nonaka**

Peran organisasi agar dapat menerapkan proses *knowledge management* khususnya dalam penciptaan pengetahuan adalah menyediakan *context* yang dibutuhkan untuk memfasilitasi seluruh aktivitasnya. *Knowledge management frame* ini bukan unsur yang harus secara berurutan dimiliki oleh sebuah organisasi, namun yang penting kelima-limanya ada, walaupun tidak berurutan dan dalam kadar yang berbeda-beda.

#### **2.4.2. Intensi (*Intention*)**

*Knowledge spiral* digerakkan oleh *organizational's intention*, yang didefinisikan sebagai arah dan aspirasi organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi adalah usaha untuk mencapai *intention* dan elemen penting strategi adalah mengonsepsikan visi tentang *knowledge* apa yang harus dikembangkan serta diimplementasikan ke dalam sistem manajemen organisasi (Nonaka, 1995). Strategi organisasi menurut perspektif cipta pengetahuan esensinya terkait dengan pengembangan kapabilitas organisasi untuk mendapatkan, mengkreasi, mengakumulasi, mendesiminasi, dan memanfaatkan pengetahuan. Tahap ini disebut pula sebagai *strategic intent* atau *core capabilities*. (Leonard-barton, 1995).

Melalui *intention* dapat diketahui sejauhmana organisasi memiliki dan mengembangkan suatu visi pengetahuan (*knowledge vision*). Visi pengetahuan biasanya terkandung dalam strategi organisasi (*strategic intent*) sebagai konseptualisasi pengetahuan yang dibutuhkan ke depan, yakni gambaran tentang jenis pengetahuan apa yang harus dikembangkan organisasi dan bagaimana



operasionalisasinya dalam sistem manajemen sebagai implementasinya)

Intensi sering diekspresikan dengan standar atau visi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan menyesuaikan pengetahuan yang tercipta. Untuk menciptakan pengetahuan, organisasi sudah seharusnya memelihara komitmen pegawainya dengan merumuskan intensi dari organisasi dan mengusulkan hal tersebut kepada pegawainya.

#### **2.4.3. Otonomi (*autonomy*)**

Pada tingkat individual, seluruh anggota organisasi harus diperbolehkan untuk bekerja secara otonom sepanjang masih dalam garis organisasi karena ide orisinal lahir dari individu otonom yang disebarkan ke dalam *team work* dan kemudian menjadi gagasan organisasi. (Nonaka, 1995). Anggota organisasi seyogyanya diberi kebebasan berkreasi secara otonom. Otonomi demikian dapat memotivasi anggota untuk bereksperimen dan menemukan pengetahuan baru. Otonomi dianalogikan sebagai *autopoietic system* sebagaimana diintrodusir oleh Maturana dan Varela. *Autopoietic system* adalah kreasi mandiri sistem organisasi melalui perubahan struktural dan cipta berbagai komponen demi menjaga kelangsungan perusahaan.

Melalui *intention* dapat diketahui sejauhmana organisasi memungkinkan anggota-anggotanya untuk bertindak seotonom mungkin, sejauh dimungkinkan oleh situasi dan kondisi yang ada. Dalam organisasi, alat yang paling potensial untuk mendukung hal ini adalah *self-organizing team* yang bersifat lintas-fungsional dari berbagai keahlian.

Kondisi ini diharapkan dapat mempromosikan dan mengenalkan spiral pengetahuan dalam organisasi. Setiap individu pada sebuah organisasi harus diijinkan untuk melakukan tindakan secara otonomi sejauh lingkungan kerja memungkinkan dan mengakomodir tindakan tersebut. Dengan adanya kebebasan mengekspresikan tindakan individu, diharapkan organisasi dapat meningkatkan peluang dari hal-hal yang terduga. Otonomi juga meningkatkan kemungkinan mereka memotivasi diri mereka sendiri untuk menghasilkan konsep-konsep yang kreatif dan inovatif.

#### **2.4.4. Fluktuasi dan kondisi chaos yang kreatif (*Fluctuation and creative chaos*)**

Ba (*shared context*) ketiga adalah fluktuasi dan *creative chaos* yang menstimulasi interaksi antara organisasi dan lingkungan luar (*external environment*). Fluktuasi bukanlah kondisi *disorder* melainkan sebuah tatanan yang polanya pada awalnya sulit untuk ditebak atau diprediksi. (Gleick, 1987).

Fluktuasi berbeda dengan kekacauan murni karena ia dicirikan sebagai "keteraturan tanpa kekakuan" ("*order without recursiveness*"). Fluktuasi dicirikan oleh sifatnya yang "mematahkan" rutinitas, kebiasaan, atau kerangka kognitif lama anggota organisasi. Fluktuasi dan kekacauan kreatif bisa disebabkan oleh krisis nyata (misalnya menurunnya kinerja organisasi atau munculnya pesaing-pesaing baru) atau sengaja diciptakan melalui *sense of crisis* yang ditularkan oleh pimpinan) Setiap individu yang mempunyai *sense of crisis* dapat lebih kreatif menghadapi gejala-gejala eksternal yang dinyatakan dalam *the way of thinking, mental model, paradigm value*, yang mempengaruhi setiap interaksi mereka yaitu dalam *attitude, behaviour* dan aktivitas rutin.

*Chaos* terjadi jika organisasi mengalami *real crisis* seperti menurunnya kinerja secara tajam karena perkembangan kompetitor yang signifikan atau karena target tinggi yang menantang. *Chaos* yang kreatif dan fluktuasi dapat disadari manakala anggota organisasi berkemampuan membayangkan tindakan mereka. Tanpa refleksi, fluktuasi cenderung mengarah pada keos destruktif. (Nonaka, 1995). Tahap ini disebut sebagai *signature skill*. (Leonard-Barton, 1995).

Kondisi ketidakteraturan dari fluktuasi dan kreativitas memberikan suasana yang membantu anggota organisasi dalam proses penemuan ide-ide pada saat-saat yang kritis dan tidak bersifat rutinitas. Suasana yang kondusif dari situasi ini dapat memberikan keuntungan atau benefit bagi organisasi apabila anggota dari organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk merefleksikan kemampuan mereka ke arah yang positif, tanpa hal itu, kondisi ketidakteraturan bersifat destruktif.

#### **2.4.5. Redundansi (*Redundancy*)**

Dalam konteks organisasi, redundansi (*redundancy*) bukan sekadar duplikasi melainkan tumpang tindih informasi yang disengaja mengenai aktivitas bisnis, tanggung jawab manajemen, dan perusahaan secara keseluruhan. *Sharing* informasi yang berulang akan memberikan stressing terhadap hal penting yang harus diingat oleh setiap anggota organisasi. Selain itu merupakan cara mentransfer *tacit knowledge* yang membuat seseorang dapat melihat beragam cara mengartikulasikan sebuah informasi. Informasi berlebihan mesti tersedia bagi anggota organisasi. Informasi berlebihan dapat mendorong berbagi gagasan dan pengetahuan tersirat, persyaratan operasional segera dapat dilampaui, tujuan, tanggung jawab manajemen dan perusahaan

saling dilengkapi. Tahap ini disebut sebagai *information-porous boundaries and importing knowledge*.

Melalui *redundancy* dapat diketahui sejauhmana di antara anggota terdapat informasi yang tidak berkaitan atau tidak segera diperlukan untuk tugas operasional seseorang, namun penting untuk memahami sudut-pandang anggota lain dan organisasi secara keseluruhan (*learning by truition*). Dengan berbagai informasi yang redundan, anggota organisasi menjadi lebih siap untuk bekerja secara lintas-fungsional dengan anggota-anggota tim yang berasal dari unit atau departemen yang berbeda-beda.

#### **2.4.6. Keberagaman kebutuhan (*Requisite variety*)**

Kondisi kelima yang membantu melanjutkan spiral pengetahuan F. Untuk memaksimalkan keberagaman (*variety*), setiap orang di dalam organisasi harus dijamin atau dipastikan dengan akses yang cepat terhadap keragaman yang terluas (*broadest variety*) informasi yang perlu melalui langkah-langkah yang singkat. Dengan demikian perlu adanya struktur organisasi yang memungkinkan semua unit organisasi mampu mengakses informasi organisasi secara cepat. Dengan struktur organisasi seperti itu, setiap unit organisasi bekerja dalam persesuaian dengan unit yang lain untuk mengatasi faktor-faktor dan kejadian-kejadian lingkungan yang bervariasi.

Melalui *requisite variety* dapat diketahui sejauhmana organisasi memfasilitasi agar anggota memperoleh akses aneka macam informasi secara cepat, fleksibel dan dapat dikombinasikan dengan cara berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk menghadapi dan menyesuaikan diri dengan kompleksitas lingkungan. Selain itu, *requisite variety* bisa didapatkan dengan sering merestrukturisasi struktur organisasi agar sesuai dengan kompleksitas lingkungan.

Keanekaragaman latar belakang, lingkungan dan keahlian serta kepribadian membantu terjadinya interaksi yang unik dan memperkaya proses interaksi pengetahuan.

Mengembangkan struktur organisasi yang datar dan fleksibel (*flat and flexibel organizational structure*) dimana unit-unit yang berbeda dihubungkan dengan jejaring informasi adalah salah satu cara mengatasi kompleksitas lingkungan. Cara lain untuk beraksi secara cepat terhadap fluktuasi lingkungan yang tidak diharapkan dan memelihara perbedaan internal (*internal diversity*) adalah dengan cara mengubah struktur organisasi seringkali. Selain itu, rotasi pegawai yang seringkali dilakukan membantu pegawai memperoleh pengetahuan multifungsi, yang dapat membantu mereka mengatasi berbagai masalah dan fluktuasi lingkungan yang tidak diharapkan.

Pada setiap organisasi yang menekankan *knowledge creation* kelima syarat ini mutlak harus ada. Sebagaimana dikatakan Nonaka et.al (1992:23):

*“The role of organization in organizational knowledge creation is to provide the proper context for facilitating group activities as well as creation and accumulation of knowledge at individual level. “*

Dari konstruksi dasar yang terdiri dari empat model seperti yang telah disebutkan diatas dan 5 (lima) kondisi yang harus dipenuhi untuk mempermudah terjadinya proses transfer pengetahuan, Nonaka dan Takeuchi (1995:84-89) menginterpretasikan sebuah contoh yang ideal dari sebuah proses *organizational knowledge creation* yang terdiri dari:

1. Berbagi informasi dari *tacit knowledge* yang dimiliki (*Sharing tacit knowledge/Socialization*)

Nonaka & Takeuchi (1995) menyatakan”.....*individual tacit knowledge is the basis of organizational knowledge creation*”. Oleh karena itu *sharing tacit knowledge* dari *multiple individual* atau *expertise* dalam sebuah organisasi adalah inisiatif yang esensial dalam penciptaan *organizational knowledge creation*. Melalui aktivitas *sharing* maka anggota organisasi akan mentransfer skill, motivasi, dan pengalaman (*experience*) mereka dan dapat menciptakan *mutual trust*.

2. Penciptaan konsep (*Creating concept/Externalization*)

Dalam phase ini, anggota organisasi sudah mulai mengartikulasikan *shared mental* model melalui dialog, refleksi, *sharing* dari senior.

3. Peneguhan terhadap konsep yang ditawarkan (*justifying concept/Externalization menuju combination*)

Fase ini, anggota organisasi melakukan proses *screening* dan justifikasi terhadap konsep baru yang diciptakan (Choo, 1998). Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000) mengidentifikasi beberapa area sebagai kriterianya, yaitu misalnya apakah dampak aktivitas ini bagi kelangsungan hidup organisasi, bagi penciptaan strategi yang advanced bagi organisasi, apakah dampaknya bagi *stakeholder*.

4. Membangun prototipe atau contoh model dari konsep yang dibuat (*building an archetype/Combination*.

Choo (1998), menyatakan ”.....*this archetype may be a physical prototype in the case of new product, or a model operating mechanism in the case of a service or an organizational innovation*”. Kontruksi *archetype* ini memerlukan partisipasi dari berbagai anggota organisasi dengan berbagai keahlian untuk dirangkai menjadi satu satu rangkaian dan menciptakan obyek baru tanpa kehilangan *track* dari konsep aslinya. Dari fase ini spesifikasi akan dikembangkan dan mendapat persetujuan untuk kemudian dibangun konsep baru. Dalam hal

ini konsep yang telah terjustifikasi dikonversikan menjadi sesuatu yang terukur dan kongkrit. Prototipe dapat dijadikan proses pengembangan produk baru.

5. Pertukaran informasi atau interaksi dari tingkatan pengetahuan (*Cross-leveling knowledge/Combination*)

Penciptaan pengetahuan dalam organisasi merupakan proses yang terus menerus dan selalu ter-*upgrade*. Konsep baru, yang telah diciptakan, dijustifikasi, dan dibuat model, bergerak ke arah lingkaran baru penciptaan pengetahuan pada level ontologis yang berbeda, proses interaktif dan spiral ini juga disebut sebagai *cross-leveling of knowledge* baik intra organisasi maupun interorganisasi

## 2.5. Analisis organisasi

Dalam upaya memberikan gambaran realistis kondisi organisasi dalam hal kesiapan pengembangan *knowledge management*, perlu dilakukan pembedahan organisasi melalui analisa organisasi dengan perspektif *KM readiness*. Tiwana (2000) menyebutkan bahwa organisasi dinilai siap untuk mengimplementasikan KM demi mendapatkan keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) jika memiliki beberapa faktor sebagai berikut:

### 2.5.1. Persepsi bersama tentang kesenjangan performa (*performance gaps*)

Bila seluruh anggota organisasi mengetahui *core problems* berupa gap antara kondisi organisasi saat ini (*current*) dan kondisi yang ingin dicapai (*intended*), maka akan sangat membantu fokus implementasi KM untuk menunjang pencapaian target (Tiwana, 2000).

Kondisi saat ini (*current*) dianalisis dengan 5 enabler Nonaka, yang merupakan kondisi prasyarat suatu organisasi agar bisa mengembangkan *knowledge management*, khususnya untuk menunjang proses *knowledge creating* (penciptaan pengetahuan).

Kondisi yang ingin dicapai (*intended*) dianalisis dengan motivasi organisasi menerapkan *knowledge management (the 24 drivers of knowledge management)*, faktor kunci sukses penerapan *knowledge management (key success factors of knowledge management)* dan dimensi organisasinya.

### **1. *The 24 Drivers of Knowledge Management***

Tiwana menjelaskan *The 24 Drivers of KM* yaitu yang menyebabkan *knowledge management* menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi, yaitu:

#### **a. *Knowledge-Centric Drivers:***

- 1) Kegagalan perusahaan mengetahui apa yang telah mereka ketahui
- 2) Kebutuhan mendesak untuk distribusi *knowledge* yang cerdas
- 3) Kecepatan dan kelambanan *knowledge*
- 4) Masalah *knowledge walkout* (perginya pengetahuan) dan tingkat ketergantungan yang tinggi pada *tacit knowledge*
- 5) Kebutuhan untuk menangani kecenderungan penumpukan pengetahuan (*knowledge-hoarding*) diantara pegawai
- 6) Kebutuhan akan *systemic unlearning* (belajar meninggalkan hal-hal lama/usang bila sudah tidak sesuai dengan kebutuhan)

#### **b. *Technology Drivers:***

- 7) Berakhirnya peranan teknologi sebagai *differentiator* jangka panjang yang layak
- 8) Kompresi dari siklus hidup produk dan proses
- 9) Kebutuhan akan rantai penghubung yang sempurna antara *knowledge*, strategi bisnis dan teknologi informasi

#### **c. *Organisational structure-based Drivers:***

- 10) Konvergensi fungsional
- 11) Munculnya struktur organisasi *project-centric*



- 12) Tantangan yang muncul akibat deregulasi
- 13) Ketidakmampuan organisasi untuk mengimbangi perubahan kompetitif akibat globalisasi
- 14) Konvergensi produk dan jasa layanan

d. *Personnel Drivers*:

- 15) Konvergensi fungsional yang sangat luas
- 16) Kebutuhan untuk mendukung kolaborasi *cross-functional* yang efektif
- 17) Mobilitas dan fluiditas tim
- 18) Kebutuhan untuk menghadapi ekspektasi korporasi yang kompleks

e. *Process focused Drivers*:

- 19) Kebutuhan untuk mencegah kesalahan yang berulang-ulang dan seringkali kesalahan yang mahal
- 20) Kebutuhan untuk mencegah penemuan kembali yang tidak perlu
- 21) Kebutuhan untuk antisipasi prediksi yang kurang
- 22) Kebutuhan yang muncul akan tanggapan yang kompetitif

f. *Economic Drivers*:

- 1) Potensi untuk menciptakan kemampuan yang luar biasa melalui *knowledge*
- 2) Permintaan untuk diferensiasi produk dan layanan yang ampuh

## 2. *Key Success Factors of Knowledge Management*

*Key success factors* adalah konsep kedepan dari organisasi (perusahaan), yang diidentifikasi dengan menetapkan suatu ukuran yang memperlihatkan kemajuan yang akan dicapai pada masa yang akan datang, dalam segala bidang ataupun aspek yang ada di dalam dan juga yang berada di luar organisasi/perusahaan. Menurut Kavindra Mathi (2004:14):

*“The Key Success Factors of implementing Knowledge Management in organizations are: culture, KM organization, strategy, systems & infrastructure, effective & systematic processes and measures”.*

Beberapa faktor pendukung tersebut, yaitu:

a. Budaya (*Culture*)

Organisasi yang beruntung dimulai dari budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, namun jika organisasi tersebut belum memiliki budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, organisasi tersebut harus meningkatkan upayanya untuk membentuk budaya tersebut atau akan mengalami kegagalan. Budaya *knowledge sharing* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah organisasi yang ingin menerapkan *knowledge management* dengan efektif. Karena *sharing* merupakan fondasi bagi proses *learning*, dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*. Tanpa *learning* tidak akan ada inovasi, dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan.

b. Organisasi

Kepemimpinan, budaya yang sehat dan basis informasi teknologi merupakan hal yang diperlukan namun belum cukup. Untuk dapat dijalankan, manajemen pengetahuan harus diinstitutionalisasi ke dalam organisasi melalui kreasi sistem pendukung. Kavindra Mathi juga menyatakan bahwa:

*“The first important variable is leadership with a vision, strategy and ability to promote change of the management to a compelling knowledge management actively promoted by the Chief Executive that clearly articulates how*

*knowledge management contributes to achieving organizational objectives.”*

c. Proses yang efektif dan sistematis

Proses yang efektif dan sistematis menciptakan lingkungan pengetahuan yang dapat memfasilitasi proses capture aset pengetahuan yang didukung oleh penerapan teknologi

d. Strategi, sistem dan infrastruktur IT

Melalui strategi, sistem dan infrastruktur ini dapat dijelaskan seluruh elemen yang dibutuhkan *knowledge management*, pendekatan sistem dan bagaimana mengintegrasikan knowledge dengan strategi dan proses organisasi.

e. Ukuran (*measures*)

Keberhasilan *knowledge management* dapat diukur melalui penciptaan produk, penambahan jumlah pelanggan dan meningkatnya keuntungan

### 3. Dimensi Organisasi

Dalam analisis terhadap permasalahan organisasi seringkali kita terpaksa mencoba menetapkan karakteristik organisasi. Penetapan karakteristik itu hanya dapat dilakukan jika diketahui dimensi-dimensi organisasi, yang merupakan landasan utama merumuskan karakteristik tersebut. Dimensi organisasi ini terdiri dari dimensi struktural dan dimensi kontekstual.

a. Dimensi struktural

Struktur organisasi dirancang dengan mempertimbangkan pembagian tugas dan tanggung jawab, hubungan pelaporan secara vertikal, pengelompokan individu kepada bagian-bagian organisasi, dan melengkapi keterangan atau penjelasan mengenai tanggung jawab maupun uraian pekerjaan bagi setiap jabatan dalam organisasi. Kasim (1993:55) menguraikan keempat komponen dimensi struktural organisasi, yaitu:

- 1) Kompleksitas organisasi adalah sampai seberapa jauh differensiasi dalam suatu organisasi. Kompleksitas dapat diukur menurut jumlah eselon atau tingkatan hirarki (diferensiasi vertikal), jumlah fungsi, bagian atau pekerjaan (diferensiasi horizontal), jumlah wilayah operasi (diferensiasi spasial), tingkat keahlian pribadi dari anggota organisasi (diferensiasi personal), dan adanya boundary spanning units atau unit-unit organisasi khusus yang berfungsi sebagai pembatas antara unit utama dalam organisasi dan lingkungan di luar organisasi.
- 2) Formalisasi didefinisikan sebagai tingkatan seberapa jauh peraturan dan prosedur (*rules and procedures*) dalam suatu organisasi diperinci dan dipenuhi. Formalisasi dapat diukur dari keadaan apakah peraturan dan prosedur tersebut dikodifikasikan dan sampai seberapa jauh dimungkinkan adanya penyimpangan
- 3) Dimensi Sentralisasi dalam organisasi yaitu tentang tempat (*locus*) kekuasaan resmi dalam organisasi. Tempat kekuasaan ini tercermin dari wewenang pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi. Tinggi rendahnya tingkat sentralisasi ini tergantung pada seberapa jauh wewenang pembuatan keputusan dipusatkan pada pemimpin tertinggi atau sampai seberapa jauh terdapat pendelegasian wewenang kepada pejabat yang lebih rendah kedudukannya dalam organisasi tersebut.
- 4) Intensitas administrasi yaitu berkenaan dengan jumlah personalia organisasi yang berfungsi sebagai staf pendukung. Dimensi intensitas administrasi dapat diukur dengan rasio antara jumlah staf administrasi (staf pendukung) terhadap jumlah karyawan yang langsung terlibat dalam proses produksi.

#### b. Dimensi Kontekstual

Dimensi kontekstual menggambarkan karakteristik keseluruhan suatu organisasi, yang mencakup lingkungannya, dan terdiri dari: Ukuran organisasi, yaitu menunjukkan jumlah anggota (personil) organisasi, teknologi organisasi, yaitu menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem produksi suatu organisasi, lingkungan, yaitu yang menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas organisasi, terutama elemen-elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi

#### 2.5.2. Perencanaan Strategi Manajemen Pengetahuan

Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin dicapai dan bagaimana seharusnya mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding dengan masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa bergerak secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif, dengan nilai lebih yang diberikan dari kompetitif ini maka sering sebuah perusahaan akhirnya menuai laba lebih diatas rata-rata.

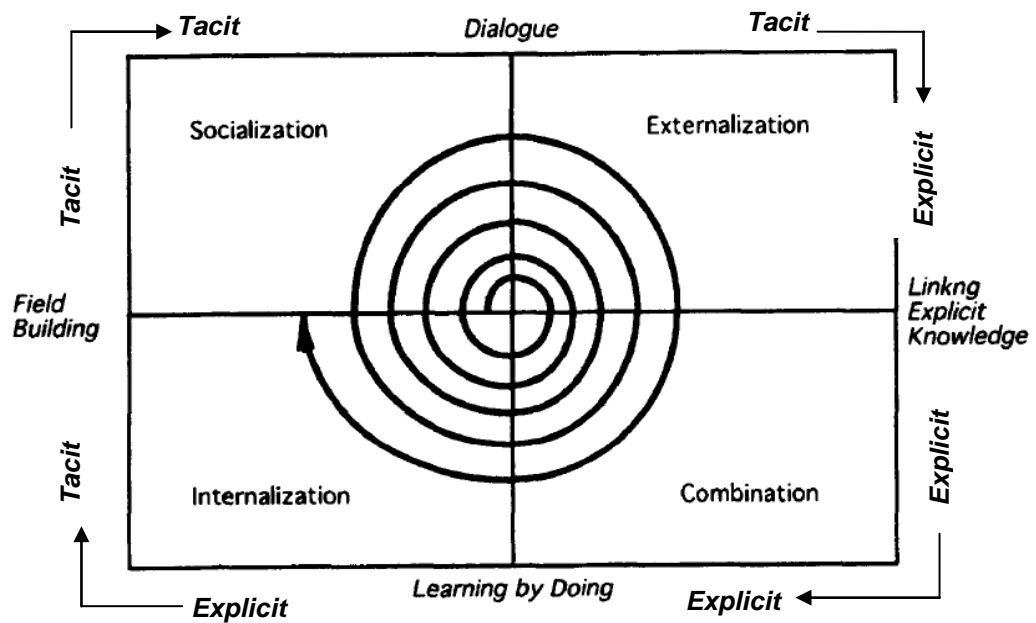
Strategi untuk mencapai kondisi yang dibutuhkan oleh suatu organisasi jika akan mengembangkan knowledge management, yaitu organisasi pembelajar adalah dengan menggunakan pendekatan *learning as knowledge creation* (Mintzberg, 1998: 210). *Learning as knowledge creation* ini dijelaskan oleh Nonaka dengan spiral SECI-nya.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), interaksi dinamis antara satu bentuk pengetahuan ke bentuk lainnya disebut konversi pengetahuan. Terdapat empat cara konversi pengetahuan, yaitu (1) dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, disebut proses sosialisasi (*socialization*) , (2) dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*,

disebut proses eksternalisasi (*externalization*), (3) dari explicit knowledge ke explicit knowledge, disebut proses kombinasi (*combination*), dan (4) dari *explicit knowledge* ke tacit knowledge, disebut proses internalisasi (*internalization*). Keempat modus konversi pengetahuan ini sering disebut sebagai Spiral SECI, untuk menunjukkan bahwa semakin sering proses konversi pengetahuan itu terjadi, semakin mendalam pula pemahaman yang bersangkutan.

Strategi ini sangat bergantung kepada kapabilitas organisasi dalam mengumpulkan, menciptakan, mengakumulasi dan mengeksploitasi pengetahuan organisasinya. Peran organisasi adalah memfasilitasi pembelajaran, dengan mendorong dan menstimulasi pembelajaran individu pegawainya melalui dialog, diskusi, saling tukar pengalaman dan observasi.

Gambar 2. 5. Spiral SECI Nonaka



Penjelasan dari konversi pengetahuan dalam organisasi ini dijelaskan oleh Munir (2008:31-33), sebagai berikut:

*Sosialization* merujuk pada konversi pengetahuan tasit ke pengetahuan tasit (*tacit to tacit*). Istilah sosialisasi ini digunakan

untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan terbatinkan. Pengetahuan terbatinkan sangat dipengaruhi oleh konteksnya dan sulit sekali diformalkan, maka untuk menularkan pengetahuan terbatinkan dari satu individu ke individu lain dibutuhkan pengalaman yang terbentuk melalui kegiatan-kegiatan bersama, seperti berada bersama di satu tempat, menghabiskan waktu bersama, atau hidup dalam lingkungan yang sama. Di dalam lingkungan organisasi pengetahuan terbatinkan bisa diakumulasi melalui kegiatan team meetings dan diskusi (misal pertemuan dengan para ahli dalam bidangnya, baik ahli dari internal organisasi maupun ahli dari lingkungan eksternal, kegiatan rapat, sumbang-saran, magang dan *on-the-job-training*).

*Externalization* merujuk pada konversi pengetahuan tasit ke pengetahuan eksplisit (*tacit to explicit*). Melalui cara ini, pengetahuan menjadi terkristalkan sehingga dapat didistribusikan ke pihak lain dan menjadi basis bagi pengetahuan baru. Dalam proses eksternalisasi, pengetahuan tacit diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototipe sehingga dapat dimengerti oleh pihak lain.

*Kombinasi* merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit ke eksplisit. Dengan cara ini, pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan komunikasi melalui jaringan komputer. Dalam prakteknya kombinasi bergantung pada tiga proses. Pertama, pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam dan dari luar organisasi, kemudian dikombinasikan. Kedua, pengetahuan eksplisit disunting atau diproses agar dapat lebih bermanfaat bagi organisasi. Ketiga, pengetahuan-pengetahuan eksplisit tersebut disebarakan ke seluruh organisasi melalui berbagai media. Dalam organisasi kreasi pengetahuan ini yang paling banyak dilakukan. Misalnya melalui majalah internal atau

*newsletter* perusahaan yang berisi berbagai informasi terkini mengenai perusahaan, hasil-hasil pembelajaran dari pegawai yang mendapatkan pelatihan, serta pengalaman-pengalaman pribadi pegawai. Selain dalam bentuk tercetak, proses kombinasi juga terjadi melalui portal informasi internal perusahaan yang isinya bisa sama saja dengan majalah.

*Internalization* merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tasit (*explicit to tacit*). Cara ini mirip sekali dengan kegiatan yang disebut belajar sambil melakukan, atau *learning by doing*. Dalam pembelajaran organisasi dan pembelajaran individu, menginternalisasi pengetahuan digunakan untuk memperluas, memperdalam, serta mengubah pengetahuan tasit yang dimiliki oleh setiap anggota perusahaan. Bila pengetahuan berhasil diinternalisasikan ke dalam pengetahuan tacit para individu dalam bentuk model mental bersama maka pengetahuan ini akan menjadi aset yang luar biasa berharga bagi perusahaan. Di tingkat individu, pengetahuan tasit yang terakumulasi ini selanjutnya ditularkan ke individu lain melalui sosialisasi, sehingga spiral proses kreasi pengetahuan (spiral SECI) pun terus berputar.

Dari gambar spiral SECI, Nonaka dan Takeuchi (1995: 70-72) menjelaskan bagaimana sebuah proses tacit dan *explicit* berlangsung secara terus menerus tanpa henti melalui beberapa cara yaitu:

Model dari sosialisasi biasanya berawal dengan pengembangan sebuah area dari interaksi, yang memfasilitasi pertukaran dan proses saling berbagi informasi dan pengetahuan dari pengalaman para individu yang terlibat. Proses substansi dari model sosialisasi pengetahuan ini disebut *sympathized knowledge*.

Model dari eksternalisasi yang dimulai dari pemahaman dan pengertian melalui proses dialog atau refleksi kolektif, dimana penggunaan simbol-simbol membantu individu yang terlibat untuk



mengartikulasikan *tacit knowledge* yang tersembunyi atau bahkan sulit untuk dikomunikasikan. Proses substansi model eksternalisasi disebut *conceptual knowledge*.

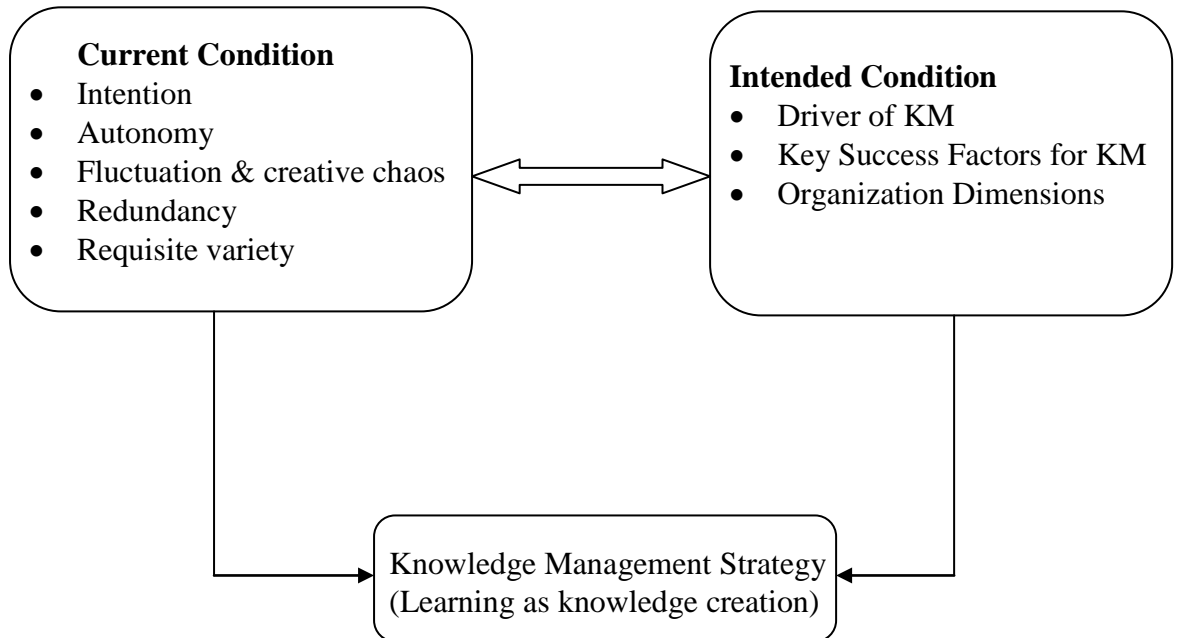
Model kombinasi dimulai dengan jaringan kerja pengetahuan yang kemudian berinteraksi dengan pengetahuan lain yang sudah ada. Proses ini kemudian menimbulkan kristalisasi kedalam sebuah konsep baru dari produk atau sistem manajerial atau service. Proses substansi model kombinasi disebut *systemic knowledge*.

*Learning by doing*, adalah proses awal dari sebuah model internalisasi. Dan proses substansinya disebut *operational knowledge*.

## 2.6. Kerangka Teori

Berdasarkan uraian di atas, maka terbentuk kerangka teori sebagai berikut:

Gambar 2.6. Kerangka Teori



Pemikiran diawali dengan menganalisis prasyarat kondisi yang harus ada dalam suatu organisasi dan kondisi yang ingin dicapai pada suatu organisasi ketika akan menerapkan knowledge management. Kondisi saat

ini (*current condition*) dianalisis dengan 5 enabler Nonaka, yang merupakan kondisi prasyarat suatu organisasi agar bisa mengembangkan *knowledge management*, khususnya untuk menunjang proses *knowledge creating* (penciptaan pengetahuan), yaitu *intention, autonomy, fluctuation & creative chaos, redundancy* dan *requisite variety*. Kondisi yang ingin dicapai (*intended*) dianalisis dengan motivasi organisasi menerapkan *knowledge management (the 24 drivers of knowledge management)*, faktor kunci sukses penerapan *knowledge management (key success factors of knowledge management)* dan dimensi organisasi. Setelah memahami kesenjangan kondisi tersebut, harus ditetapkan suatu strategi yang tepat. Strategi untuk mengatasi kesenjangan kondisi ini adalah dengan menerapkan *learning strategi as knowledge creation* (Mintzberg, 1998: 21)

**BAB 3**  
**SEKRETARIAT JENDERAL**  
**MAHKAMAH KONSTITUSI**

**3. Gambaran Umum Mahkamah Konstitusi**

**3.1. Latar Belakang Pembentukan Mahkamah Konstitusi**

Hans Kelsen, dialah salah satu sosok yang berperan dalam memperkenalkan pentingnya keberadaan Mahkamah Konstitusi. Dia menyatakan, pelaksanaan aturan konstitusional tentang legislasi dapat secara efektif dijamin jika suatu organ selain badan legislatif diberikan tugas untuk menguji konstitusionalitas suatu produk hukum. Untuk itu dapat diadakan pengadilan khusus yang disebut Mahkamah Konstitusi (*constitutional court*), atau kontrol terhadap konstitusionalitas undang-undang (*judicial review*) diberikan kepada pengadilan biasa, khususnya Mahkamah Agung. Organ khusus yang mengontrol tersebut dapat menghapuskan secara keseluruhan undang-undang yang tidak konstitusional, sehingga tidak dapat diaplikasikan oleh organ lain. Sedangkan jika kekuasaan diberikan pada pengadilan biasa, mungkin hanya dalam bentuk menolak untuk menerapkannya dalam kasus konkret ketika menyatakan, undang-undang tersebut tidak konstitusional sedangkan organ lain tetap diwajibkan menerapkannya (Kelsen, 1961).

Pemikiran itulah yang melandasi terbentuknya “*The Kelsenian Model*” (Lijphart, 1999). Sebuah model terbentuknya suatu lembaga yang diberi nama “*Verfassungsgerichtshoft*” atau Mahkamah Konstitusi (*Constitutional Court*) yang berdiri sendiri di luar Mahkamah Agung. Gagasan ini diajukan ketika Kelsen diangkat sebagai anggota lembaga pembaharu Konstitusi Austria (*Chancelery*) pada tahun 1919 – 1920 dan diterima menjadi Konstitusi Tahun 1920. Inilah Mahkamah Konstitusi pertama di dunia. Model ini menyangkut hubungan antara prinsip supremasi konstitusi (*the principle of the supremacy of the Constitution*)

dan prinsip supremasi parlemen (*the principle of the supremacy of the Parliament*). Mahkamah Konstitusi ini melakukan pengujian baik terhadap norma-norma yang bersifat abstrak (*abstract review*) dan juga memungkinkan pengujian terhadap norma kongkrit (*concrete review*). Pengujian biasanya dilakukan secara “*a posteriori*”, meskipun tidak menutup kemungkinan dilakukan pengujian “*a priori*”. Pengujian *a posteriori* adalah pengujian terhadap suatu undang-undang setelah disahkan dan berlaku. Sementara pengujian *a priori* adalah pengujian terhadap suatu rancangan undang-undang yang sudah disetujui tetapi belum disahkan dan belum diberlakukan (Asshiddiqie, 2005).

Sebagian besar negara hukum demokrasi yang sudah mapan tidak mengenal lembaga Mahkamah Konstitusi yang berdiri sendiri terpisah dengan Mahkamah Agung. Jadi boleh dikatakan, keberadaan lembaga Mahkamah Konstitusi secara umum merupakan fenomena baru dalam dunia ketatanegaraan. Saat ini baru terdapat 78 negara yang membentuk mahkamah ini secara tersendiri (Asshiddiqie dan Fakhry, 2002). Negara-negara ini pada umumnya adalah negara-negara yang mengalami perubahan dari otoritarian menjadi negara demokrasi.

Berdirinya Mahkamah Konstitusi (MK) di Indonesia merupakan hasil perubahan keempat UUD 1945. Pasal 24 ayat (2) UUD 1945 menyatakan, “Kekuasaan kehakiman dilakukan oleh sebuah Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di bawahnya dalam lingkungan peradilan umum, lingkungan peradilan agama, lingkungan peradilan militer, lingkungan peradilan tata usaha negara, dan oleh sebuah Mahkamah Konstitusi”. Hal ini berarti cabang kekuasaan kehakiman merupakan satu kesatuan sistem yang dilakukan oleh MA dan MK yang mencerminkan puncak kedaulatan hukum Indonesia berdasarkan UUD 1945 Agustus 2003. Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia kemudian diatur dengan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi (UU MK) yang disahkan pada tanggal 13 Agustus 2003. Namun lembaga MK sendiri baru benar-benar terbentuk pada tanggal 17 Agustus 2003, setelah pengucapan sumpah jabatan 9 hakim

konstitusi pada tanggal 16 Agustus 2003 yang ditetapkan sehari sebelumnya berdasarkan Keputusan Presiden No. 147/M Tahun 2003. Kesembilan hakim konstitusi tersebut berasal atau diusulkan oleh tiga lembaga negara berbeda, yakni Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, dan MA. Masing-masing lembaga negara tersebut mengusulkan tiga orang calon hakim konstitusi yang kemudian ditetapkan sebagai hakim berdasarkan Keputusan Presiden.

MK dan MA memiliki kedudukan sederajat sebagai lembaga negara dan hanya dibedakan dari segi fungsi dan wewenangnya. MK juga sederajat dengan lembaga-lembaga negara lainnya karena telah terjadi pemaknaan ulang terhadap pelaksanaan prinsip kedaulatan rakyat, selain telah bergesernya sistem kekuasaan, dari berdasarkan pembagian kekuasaan (*distribution of power*) menjadi sistem pemisahan kekuasaan (*separation of power*).

Dalam konsep pemisahan kekuasaan, seluruh cabang-cabang kekuasaan yang dibentuk memiliki fungsi dan wewenang masing-masing yang terpisah secara tegas dengan kedudukan yang sederajat. Hal ini disebabkan oleh restrukturisasi MPR yang tidak lagi menjadi lembaga tertinggi negara sebagai pelaksana kedaulatan rakyat, tetapi menjadi lembaga tinggi yang terdiri dari anggota DPR dan anggota DPD.

Kondisi tersebut merupakan konsekuensi dari perubahan Pasal 1 ayat (2) UUD 1945 yang semula berbunyi “Kedaulatan adalah di tangan rakyat, dan dilakukan sepenuhnya oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat” pada perubahan ketiga menjadi “Kedaulatan berada di tangan rakyat dan dilaksanakan menurut Undang-Undang Dasar”.

### **3.2. WEWENANG MAHKAMAH KONSTITUSI**

MK merupakan lembaga yang dibentuk berdasarkan UUD 1945 dan wewenangnya pun telah ditentukan dalam UUD 1945. Wewenang Mahkamah Konstitusi diatur secara khusus dalam Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 yang meliputi mengadili pada tingkat pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final untuk menguji undang-undang terhadap

UUD, memutus sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD, memutus pembubaran partai politik, dan memutus perselisihan tentang hasil pemilihan umum.

Selain wewenang yang ditentukan dalam Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 tersebut, Pasal 24C ayat (2) UUD 1945 menyatakan bahwa MK wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden menurut UUD. Ketentuan-ketentuan tentang wewenang dan kewajiban MK tersebut ditegaskan kembali dalam Pasal 10 ayat (1) dan (2) UU MK.

Berdasarkan ketentuan UUD 1945 yang ditegaskan kembali dalam UU MK tersebut, dapat dijelaskan bahwa MK merupakan badan peradilan tingkat pertama dan terakhir, serta satu-satunya badan peradilan yang putusannya bersifat final dan mengikat. Dengan demikian terhadap putusan MK terkait dengan wewenang berdasarkan Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 tidak ada mekanisme banding dan kasasi.

Sedangkan terhadap kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 24C ayat (2) UUD 1945 tidak disebutkan sebagai pengadilan pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final. Hanya disebutkan bahwa MK wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden. Dugaan pelanggaran yang dimaksud adalah bahwa presiden dan/atau wakil presiden telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, atau perbuatan tercela, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945 dan/atau presiden/wakil presiden tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden (Pasal 7B ayat (1) UUD 1945). MK hanya diletakkan sebagai salah satu mekanisme yang wajib dilalui dalam proses pemberhentian (*impeachment*) presiden dan/atau wakil presiden.

Kewajiban konstitusional MK adalah untuk membuktikan dari sudut pandang hukum dugaan pelanggaran presiden dan/atau wakil presiden.

Jika terbukti, putusan MK tidak secara otomatis dapat memberhentikan presiden dan/atau wakil presiden karena hal itu bukan wewenang MK. Sesuai ketentuan UUD 1945, jika putusan MK menyatakan presiden terbukti bersalah, maka DPR meneruskan usul pemberhentian tersebut kepada MPR. Persidangan MPR-lah yang akan menentukan apakah presiden dan/atau wakil presiden diberhentikan atau tidak.

## 1. Pengujian Undang-Undang

Ketentuan UUD 1945 memberikan wewenang pengujian perundang-undangan (*judicial review*) kepada dua lembaga, yaitu MA untuk pengujian peraturan perundangan-undangan di bawah Undang-Undang terhadap Undang-Undang (Pasal 7B ayat (1) UUD 1945), dan MK untuk pengujian Undang-Undang terhadap UUD (Pasal 24C ayat (1) UUD 1945). Kewenangan MK dalam melakukan pengujian Undang-Undang terhadap UUD disebut sebagai *constitutional review* karena menguji konstusionalitas Undang-Undang untuk menegakan cita negara hukum dan demokrasi.

UU MK mengatur bahwa pengujian konstusionalitas Undang-Undang dapat dilakukan secara formal dan materiil (Pasal 51 ayat (3) UU MK). Pengujian secara formal terkait dengan apakah pembentukan suatu undang-undang telah memenuhi prosedur pembentukannya berdasarkan UUD 1945. Sedangkan pengujian secara materiil memeriksa konstusionalitas materi muatan undang-undang.

Per-definisi, konsep "*constitutional review*" merupakan perkembangan gagasan modern tentang sistem pemerintahan demokratis yang didasarkan atas ide negara hukum (*rule of law*), prinsip pemisahan kekuasaan (*separation of power*), serta perlindungan hak asasi manusia (*the protection of fundamental rights*). Dalam sistem "*constitutional review*" itu tercakup dua tugas pokok, yaitu: (i) menjamin berfungsinya sistem demokrasi dalam hubungan peran atau "*interpaly*" antara cabang kekuasaan eksekutif, legislatif, dan yudikatif. *Constitutional review* dimaksudkan untuk mencegah dominasi kekuasaan dan/atau

penyalahgunaan kekuasaan oleh salah satu cabang kekuasaan; dan (2) untuk melindungi setiap individu warga negara dari penyalahgunaan kekuasaan oleh lembaga negara yang merugikan hak-hak fundamental mereka yang dijamin dalam konstitusi (Asshiddiqie, 2005).

## **2. Memutus Sengketa Kewenangan Antar Lembaga Negara**

Sengketa antar lembaga negara yang menjadi kompetensi MK adalah sengketa kewenangan, bukan sengketa yang lain, dan dibatasi pada lembaga negara yang kewenangannya diatur atau diberikan oleh UUD 1945. UU MK menyatakan bahwa pemohon dalam sengketa kewenangan antar lembaga negara adalah lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD yang mempunyai kepentingan langsung terhadap kewenangan yang dipersengketakan (Pasal 61 ayat (1) UU MK). UU MK juga menentukan bahwa MA tidak dapat menjadi pihak dalam sengketa kewenangan lembaga negara (Pasal 65 UU MK).

Sedangkan kewenangan Mahkamah Konstitusi yang lain dapat dilihat sebagai upaya penataan hubungan kelembagaan negara dan institusi-institusi demokrasi berdasarkan prinsip supremasi hukum. Sebelum terbentuknya Mahkamah Konstitusi dengan kewenangannya tersebut, hubungan kelembagaan negara dan institusi demokrasi lebih didasarkan pada hubungan yang bersifat politik. Akibatnya, sebuah lembaga dapat mendominasi atau mengkooptasi lembaga lain, atau terjadi pertentangan antar lembaga atau institusi yang melahirkan krisis konstitusional. Hal ini menimbulkan ketiadaan kepastian hukum dan kotraproduktif terhadap pengembangan budaya demokrasi. Pengaturan kehidupan politik kenegaraan secara umum juga telah berkembang sebagai bentuk *“the constitutionalization of democratic politics”* (Pildes, 2004). Hal ini semata-mata untuk mewujudkan supremasi hukum, kepastian hukum, dan perkembangan demokrasi itu sendiri, berdasarkan konsep negara hukum yang demokratis (*demokratische reshtsstaat*).



### **3. Memutus Pembubaran Partai Politik**

Kewenangan MK selanjutnya adalah memutus pembubaran partai politik. UUD 1945 tidak mengatur dasar-dasar pembubaran partai politik. Alasan pembubaran partai politik diatur dalam UU MK yaitu berkaitan dengan ideologi, asas, tujuan, program, dan kegiatan partai politik yang dianggap bertentangan dengan UUD 1945 (Pasal 68 ayat (2) UU MK).

Pihak yang menjadi pemohon dalam kasus ini adalah pemerintah. Proses pemeriksaan permohonan pembubaran partai politik wajib diputus paling lambat 60 hari kerja. Pelaksanaan pembubaran partai politik dilakukan dengan membatalkan pendaftaran pada pemerintah (Pasal 71 dan 73 ayat (1) UU MK).

### **4. Memutus Perselisihan Hasil Pemilu**

Hasil perhitungan suara Pemilu yang ditetapkan oleh KPU dapat diperkarakan melalui MK. Perkara yang dimohonkan terkait dengan terjadinya kesalahan hasil perhitungan yang dilakukan oleh KPU. UU MK menentukan bahwa yang dapat dimohonkan pembatalannya adalah penetapan hasil pemilu yang dilakukan secara nasional oleh KPU yang mempengaruhi; (i) terpilihnya calon anggota DPD; (ii) penentuan pasangan calon yang masuk pada putaran kedua pemilihan presiden dan wakil presiden serta terpilihnya pasangan calon presiden dan wakil presiden; dan (iii) perolehan kursi partai politik peserta pemilu di suatu daerah pemilihan (Pasal 74 ayat (2) UU MK.).

Pemohon dalam sengketa hasil pemilu adalah (a) perorangan warga negara calon anggota DPD; (b) pasangan calon presiden dan wakil presiden peserta pemilihan umum presiden dan wakil presiden; dan (c) partai politik peserta pemilihan umum (Pasal 74 ayat (1) UU MK).

UU MK juga menyatakan bahwa pihak yang dapat menjadi pemohon dalam sengketa pemilihan presiden dan wakil presiden adalah pasangan calon yang perolehan suaranya signifikan yang dapat mempengaruhi

lolos tidaknya suatu pasangan calon ke putaran kedua atau terpilihnya menjadi presiden dan wakil presiden.

Dalam pemilu legislatif, yang menjadi pemohon adalah hanya partai politik peserta pemilu. Permohonan perkara hanya dapat diajukan melalui pengurus pusat partai politik. Anggota partai dan pengurus wilayah atau cabang tidak dapat mengajukan sendiri perkara perselisihan hasil pemilu.

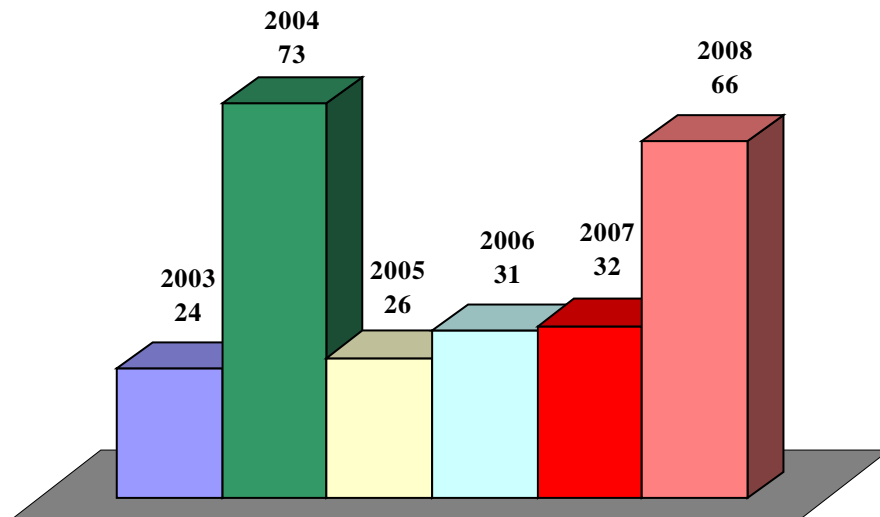
## **5. Memutus Dugaan Pelanggaran Hukum Presiden dan/atau Wakil Presiden**

Penempatan peran MK dalam proses pemberhentian presiden dan/atau wakil presiden dimaksudkan agar terdapat pertimbangan-pertimbangan hukum, karena selama ini proses yang harus dilalui adalah sepenuhnya proses politik. MK berkewajiban memeriksa usul DPR terhadap pemberhentian presiden dan atau wakil presiden berdasarkan dugaan bahwa presiden dan/atau wakil presiden melakukan pelanggaran hukum berupa (1) pengkhianatan terhadap negara; (2) korupsi; (3) penyuapan; (4) tindak pidana berat lainnya; (5) perbuatan tercela; serta (6) tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden (Pasal 7B UUD 1945).

MK wajib menyelesaikan perkara ini dalam waktu 90 hari. Karena kewenangan ini merupakan suatu kewajiban, apabila ada hakim konstitusi yang dengan sengaja menghambat pelaksanaannya, dapat diberhentikan dengan tidak hormat (Pasal 23 ayat (2e) UU MK). Jika MK memutus presiden dan/atau wakil presiden bersalah, maka DPR meneruskan usul pemberhentian kepada MPR. MPR yang akan menentukan apakah presiden dan/atau wakil presiden diberhentikan atau tidak.

Hingga saat ini, kewenangan yang telah dilaksanakan oleh MK berdasarkan permohonan yang masuk adalah perkara pengujian undang-undang, perselisihan hasil pemilu dan sengketa kewenangan antar lembaga negara. Jumlah perkara yang diterima MK antara 2003 sampai

dengan 2008 dengan catatan Mahkamah Konstitusi berdiri pada 13 Agustus 2003, efektif melaksanakan tugas menerima perkara Oktober 2003, dapat digambarkan dalam gambar berikut.



Gambar 3.1 Jumlah Perkara yang diregistrasi 2003-2008

Sumber: Biro Administrasi Perkara dan Persidangan MKRI (telah diolah kembali)

Berdasarkan tahun registrasi perkara, keseluruhan perkara yang diregistrasi antara 2003 sampai dengan 2008 berjumlah 252. Perkara tersebut terdiri dari 169 perkara pengujian undang-undang (PUU), 45 perkara perselisihan hasil pemilihan umum (PHPU), 11 perkara sengketa kewenangan lembaga negara (SKLN), dan 27 perkara perselisihan hasil pemilihan umum kepala daerah (PHPU Kada).

Pada 2004, Mahkamah Konstitusi telah menyelesaikan perkara pemilihan umum, di mana perkara yang masuk berjumlah 274 perkara. Perkara ini terdiri dari 23 perkara partai politik, 21 perkara DPD dan 1 perkara pemilu presiden dan wakil presiden. Dari sejumlah perkara tersebut, terdapat 41 perkara yang dikabulkan, 135 perkara yang ditolak, 89 perkara yang tidak dapat diterima dan 9 perkara yang ditarik kembali. Di samping itu juga terdapat 23 perkara yang tidak dapat diregistrasi karena telah melewati batas waktu yang telah ditentukan.

Hingga penelitian ini dilakukan pada Mei 2009, Mahkamah Konstitusi juga telah kembali menerima dan tengah melakukan penyelesaian perkara perselisihan hasil pemilihan umum anggota DPR, DPD, DPRD Provinsi, dan DPRD Kabupaten/Kota.

Tabel 3.1. Jumlah Perkara yang diregistrasi

Perkara	Jumlah Perkara Diregistrasi	Jumlah Perkara Diputus	Kasus	Putusan			
				Kabul	Tolak	Tidak Diterima	Ditarik Kembali
PARPOL	23	23	252	38	131	74	9
DPD	21	21	21	3	3	15	0
PRESIDEN/WAPRES	1	1	1	0	1	0	0
<b>JUMLAH</b>	45	45	274	41	135	89	9

Sumber: Biro Administrasi Perkara dan Persidangan (telah diolah kembali)

Secara garis besar, putusan MK terbagi 4 (empat) jenis, yakni mengabulkan permohonan, menolak permohonan, permohonan tidak dapat diterima, dan perkara ditarik kembali oleh pemohon atau bukan termasuk wewenang MK. Sesuai dengan ketentuan Pasal 57 ayat (3) UU No. 24 tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi, putusan Mahkamah konstitusi yang mengabulkan permohonan wajib dimuat dalam berita negara dalam jangka waktu paling lambat 30 hari kerja sejak diputuskan.

### 3.3. Kemandirian Mahkamah Konstitusi

Salah satu karakteristik utama Mahkamah Konstitusi sebagai pelaku kekuasaan kehakiman adalah kemandirian (independensi). Kemandirian kekuasaan kehakiman merupakan salah satu prinsip dalam negara hukum yang demokratis. Dengan adanya kemandirian kekuasaan kehakiman dari cabang kekuasaan lainnya, maka lembaga pelaku kekuasaan kehakiman diharapkan dapat melakukan kontrol hukum

terhadap kekuasaan negara yang harus dilaksanakan berdasarkan hukum. Hal ini juga untuk mencegah terjadinya kecenderungan penyalahgunaan kekuasaan.

Jika kekuasaan kehakiman tidak mandiri dari cabang kekuasaan yang lain, maka akan membuka peluang penyalahgunaan kekuasaan dan pengabaian hak asasi manusia oleh penguasa. Jaminan kemandirian MK sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman ditegaskan dalam Pasal 24 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa kekuasaan kehakiman merupakan kekuasaan yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan.

Untuk menjamin kemandirian MK, UU MK mengatur bahwa MK bertanggungjawab mengatur organisasi, personalia, administrasi, dan keuangan sesuai dengan prinsip pemerintahan yang baik (Pasal 12 UU MK). Agar kemandirian tersebut dilaksanakan dengan baik, maka UU MK juga mewajibkan adanya akuntabilitas dalam penyelenggaraan organisasi MK dengan mengumumkan secara berkala dan terbuka kepada publik tentang permohonan yang didaftar, diperiksa, dan diputus, serta masalah keuangan dan tugas administrasi lainnya (Pasal 13 UU MK).

#### **3.4. Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi**

Untuk kelancaran pelaksanaan tugas dan wewenang, Pasal 7 UU MK menyatakan bahwa MK dibantu oleh sebuah Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan. Sekretariat Jenderal menjalankan tugas teknis administratif, sedangkan Kepaniteraan menjalankan tugas teknis administrasi justisial (Penjelasan Pasal 7 UU MK). Ketentuan tentang susunan organisasi, fungsi, tugas, dan wewenang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK akan diatur lebih lanjut dengan Keputusan Presiden atas usul MK (Pasal 8 UU MK).

Secara resmi pengaturan mengenai hal ini terdapat dalam Keputusan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, yang ditetapkan pada tanggal 22 Juni 2004. Berdasarkan Keputusan Presiden tersebut, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK dalam melaksanakan

tugas dan fungsinya bertanggungjawab kepada Ketua MK (Pasal 1 Keppres No. 51 Tahun 2004). Organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK untuk selanjutnya ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal, setelah terlebih dahulu mendapat persetujuan tertulis dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Pasal 9 Keppres No. 51 Tahun 2004.).

Berdasarkan ketentuan Pasal 9 Keppres 51 Tahun 2004 yang memberikan kewenangan penyusunan organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, telah ditetapkan Keputusan Sekjen MK Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK RI, tanggal 20 Agustus 2004.

### **3.5. Tugas, fungsi dan struktur Sekretariat Jenderal MK**

Penjelasan Pasal 7 UU MK menyatakan bahwa Sekretariat Jenderal menjalankan tugas teknis administratif MK, sedangkan Kepaniteraan menjalankan tugas teknis administrasi justisial. Hal ini ditegaskan kembali dalam Pasal 3 Keppres No. 51 Tahun 2004 yang menyatakan bahwa Sekretariat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan MK, sedangkan Kepaniteraan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi justisial kepada MK.

Dalam menjalankan tugas tersebut, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut (Pasal 4 ayat (1) Keppres No. 51 Tahun 2004).

- 1) koordinasi pelaksanaan teknis administratif di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan;
- 2) penyusunan rencana dan program dukungan teknis administratif;
- 3) pembinaan dan pelaksanaan administrasi kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, perlengkapan, dan kerumah-tangga;
- 4) pelaksanaan kerja sama, hubungan masyarakat, dan hubungan antar lembaga;
- 5) pelaksanaan dukungan fasilitas kegiatan persidangan;

6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua MK sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat Jenderal dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal (Pasal 2 Keppres No. 51 Tahun 2004). Sekretaris Jenderal diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Ketua Mahkamah Konstitusi. Sekretaris Jenderal yang saat ini bertugas diangkat dengan Keputusan Presiden Nomor 130 Tahun 2004. Sedangkan Pejabat Eselon II, III, IV, dan Pejabat lainnya di lingkungan Sekretariat Jenderal diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal, diantaranya adalah melalui Keputusan Sekretaris Jenderal MK No. 361/KEP/SET.MK/2004 tentang Pengangkatan para Pejabat Eselon II, III, dan IV dilingkungan Sekretariat Jenderal MK.

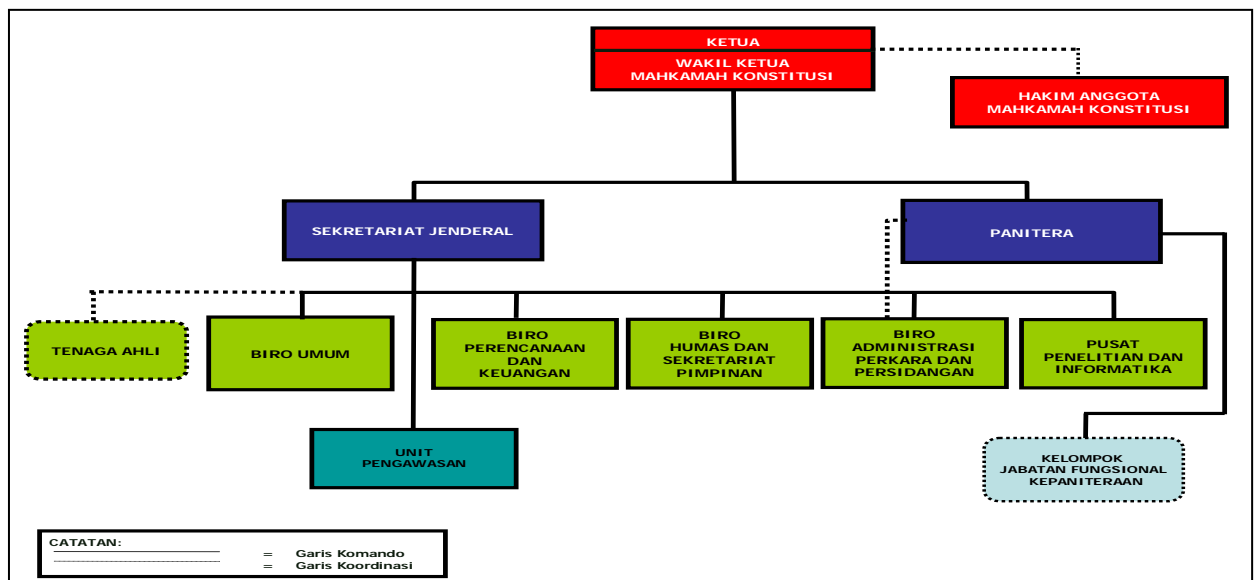
Pasal 5 Keppres Nomor 51 Tahun 2004 menyatakan bahwa Sekretariat Jenderal terdiri atas sebanyak-banyaknya lima Biro, masing-masing biro terdiri atas sebanyak-banyaknya empat Bagian, dan masing-masing Bagian sebanyak-banyaknya terdiri dari tiga Subbagian.

Jumlah unit organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal disusun berdasarkan analisis organisasi dan beban kerja (Pasal 7 Keppres No. 51 Tahun 2004). Di lingkungan Sekretariat Jenderal dapat dibentuk Pusat untuk melaksanakan fungsi penelitian dan pengkajian. Struktur Pusat tersebut terdiri dari dua bidang, yaitu Subbagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional (Pasal 8 Keppres No. 51 Tahun 2004)

Sekretaris Jenderal adalah jabatan struktural eselon Ia. Kepala Biro dan Kepala Pusat adalah jabatan struktural eselon IIa. Kepala Bagian dan Kepala Bidang adalah jabatan struktural eselon IIIa. Kepala Subbagian adalah jabatan struktural eselon IVa. Telah disinggung sebelumnya bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 9 Keppres 51 Tahun 2004 yang memberikan kewenangan penyusunan organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal MK, telah ditetapkan Keputusan Sekjen MK Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK RI, tanggal 20 Agustus 2004.

Berdasarkan Keputusan Sekjen tersebut, Struktur Sekretariat Jenderal telah dibentuk dan memiliki Empat biro, yaitu Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Umum, Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol, dan Biro Administrasi Perkara dan Persidangan. Setiap Biro terdiri dari Bagian dan Subbagian.

Gambar 3.2 Struktur organisasi Mahkamah Konstitusi



sumber: Mahkamah Konstitusi, 2008.

Biro Keuangan dan Perencanaan terdiri dari Bagian Perencanaan dan Bagian Keuangan. Bagian Perencanaan terdiri dari Subbagian Program dan Anggaran, dan Subbagian Evaluasi dan Laporan. Adapun Bagian Keuangan terdiri dari Subbagian Kas dan Subbagian Akuntansi dan Verifikasi. Biro ini melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran, serta pengelolaan keuangan di lingkungan MK.

Biro Umum terdiri dari tiga bagian, yaitu Bagian Tata Usaha, Bagian Kepegawaian, dan Bagian Perlengkapan. Bagian Tata Usaha terdiri dari Subbagian Persuratan dan Subbagian Arsip dan Dokumentasi. Bagian Kepegawaian terdiri dari Subbagian Tata Usaha dan Subbagian



Pembinaan dan Pengembangan Pegawai. Bagian Perlengkapan terdiri dari Subbagian Pengadaan, Penyimpanan, dan Inventarisasi, dan Subbagian Rumah Tangga. Tugas dan fungsi Biro Umum adalah melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga, pelayanan administrasi umum, keamanan, kepegawaian, serta pengelolaan perlengkapan di lingkungan MK.

Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri dari dua Bagian, yaitu Bagian Hubungan Masyarakat dan Bagian Protokoler dan Tata Usaha Pimpinan. Bagian Hubungan Masyarakat terdiri dari Subbagian Antar Lembaga dan Masyarakat dan Subbagian Media Massa. Sedangkan Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan terdiri dari Subbagian Protokol dan Subbagian Tata Usaha Pimpinan. Tugas dan fungsi Biro ini adalah melaksanakan hubungan masyarakat dan lembaga, pemberian informasi, penyuluhan, sosialisasi, pengelolaan penerbitan, publikasi dan komunikasi kepada masyarakat mengenai MK.

Biro Administrasi Perkara dan Persidangan terdiri dari tiga bagian, yaitu Bagian Administrasi Perkara, Bagian Persidangan, dan Bagian Risalah dan Putusan Perkara. Bagian Administrasi Perkara terdiri dari Subbagian Registrasi dan Subbagian Penyusunan Kaidah Hukum dan Dokumentasi Perkara. Bagian Persidangan terdiri dari Subbagian Pelayanan Persidangan dan Subbagian Pemanggilan. Adapun Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan Perkara terdiri dari Subbagian Pelayanan Risalah dan Pelayanan Putusan. Biro ini melaksanakan pengelolaan administrasi perkara dan pelayanan persidangan MK.

Selain biro, MK dilengkapi dengan sebuah pusat penelitian dan pengkajian. Pusat Penelitian dan Kajian (Puslitka) MK adalah unsur penunjang pelaksanaan tugas Sekretariat Jenderal MK di bidang penelitian dan pengkajian. Puslitka MK dipimpin oleh kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Jenderal. Puslitka MK mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengkajian di lingkungan MK.

Dalam melaksanakan tugasnya, Puslitka MK menyelenggarakan fungsi sebagai; (a) penyusun rencana dan program penelitian, pengkajian, dan pengembangan; (b) pelaksana penelitian, pengkajian, pendidikan dan latihan, serta pengembangan; (c) pelaksana dokumentasi hasil penelitian dan pengkajian; (d) pengelola administrasi jabatan fungsional peneliti; (e) pelaksana evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengkajian; (f) pengelola perpustakaan; dan (g) pengelola urusan tata usaha dan rumah tangga Puslitka MK.

Puslitka MK terdiri dari Subbagian Tata Usaha yang mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Puslitka MK, dan pengelolaan perpustakaan, dan Kelompok Jabatan Fungsional yang mempunyai tugas melakukan penelitian, pengkajian, dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan tugas dan fungsi MK sesuai dengan keahliannya.

Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya. Setiap kelompok dikoordinasikan oleh tenaga fungsional senior yang diangkat dan diberhentikan oleh Sekretariat Jenderal atas usul Kepala Puslitka MK. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Jenis dan Jenjang tenaga fungsional diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **SUMBER DAYA MANUSIA**

Pada saat baru terbentuk, Pimpinan MK meminta tenaga perbantuan pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal (Setjen) MPR. Setjen MPR kemudian menetapkan 77 pegawai Setjen MPR menjadi tenaga perbantuan yang memberikan dukungan teknis administrasi kepada MK. Untuk dukungan administrasi justisial, MK meminta dukungan kepada MK yang disambut dengan mengusulkan

beberapa nama untuk menduduki jabatan struktural di Kepaniteraan MK (MKRI, 2008).

Tabel 3.2. Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No	Komposisi SDM	PENDIDIKAN							Jml	
		SD	SMP	SMA	D2	D3	S1	S2		S3
1	Hakim						2	1	6	9
2	Struktural Dan Panitera									0
	Eselon I							1		1
	Panitera							1		1
	Eselon II						1	2	1	4
	Eselon III						9	1		10
	Eselon IV					2	11	7		20
	Panitera Pengganti						4	1		5
	Fungsional Khusus (Dokter)						2			2
	Staf/Pelaksana/Jafung			33	1	17	82	7		140
	CPNS					1	15	4		20
	<b>Jumlah PNS</b>			33	1	20	124	23	2	203
3	Perbantuan Polri			8		2	12	2		24
4	Dokter Perbantuan Non Instansi Rehabilitasi Medik Dan Dokter Gigi							2		2
6	Tenaga Ahli							2		2
7	Administratur Penerbitan						2			3
8	Tenaga Peantuan Non Instansi			1			3			4
	<b>Jumlah Perbantuan</b>	0	0	9	0	2	17	6	0	34
	<b>Jumlah Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>141</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>237</b>
	<b>Jumlah Total Komposisi MK (termasuk hakim)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>143</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>246</b>

Sumber: Bagian Kepegawaian Setjen dan Kepaniteraan MK

(telah diolah kembali)

Setelah pengangkatan pejabat-pejabat struktural yang bersifat sementara, berikutnya dilakukan proses perekrutan pegawai. Hingga akhir 2003 telah

dilakukan dua kali proses perekrutan yang menghasilkan 84 orang yang dinyatakan lulus sebagai pegawai Sekretariat Jenderal MK yang pada awalnya mayoritas berstatus tenaga kontrak. Jumlah tersebut ditambah dengan perekrutan PNS dari lingkungan lembaga peradilan untuk jabatan panitera pengganti sebanyak delapan orang. Setelah melakukan perekrutan kembali, pada awal 2009 total jumlah pegawai MK keseluruhan sebanyak 203 orang yang terdiri dari PNS dan CPNS. Selain itu, MK juga memiliki sejumlah 34 pegawai perbantuan dari berbagai instansi seperti kepolisian, perbantuan tenaga medis dan dokter spesialis, serta perbantuan non instansi.

## **TEKNOLOGI INFORMASI**

Mahkamah Konstitusi memiliki visi dan misi menjadi lembaga peradilan yang modern dan terpercaya. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, MK telah melakukan terobosan dalam dunia peradilan di Indonesia yakni dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.

### **1. Laman (*Website*) Mahkamah Konstitusi**

Laman atau website Mahkamah Konstitusi adalah jendela depan wajah Mahkamah Konstitusi. Setiap informasi, baik persidangan Mahkamah Konstitusi dan ataupun kegiatan lainnya yang terkait dengan aktivitas Mahkamah Konstitusi dapat di akses di website Mahkamah Konstitusi [www.mahkamahkonstitusi.go.id](http://www.mahkamahkonstitusi.go.id). Adapun informasi yang disajikan pada laman Mahkamah Konstitusi antara lain:

- a. Informasi Jadwal Sidang
- b. Informasi Putusan
- c. Informasi Risalah Sidang
- d. Berita Mahkamah Konstitusi
- e. *Video Streaming* Sidang MK
- f. Dokumen Foto dan Video Sidang MK dan Kegiatan MK

## 2. Video Conference

Sesuai dengan ketentuan konstitusi, MK merupakan peradilan tingkat pertama dan terakhir dan hanya berkedudukan di Jakarta. Padahal, persoalan konstitusi dan sengketa ketatanegaraan dapat terjadi di manapun di seluruh wilayah Indonesia. Masyarakat Indonesia yang berada di daerah juga memiliki kedudukan yang sama untuk memperoleh hak-hak konstitusional dan dengan demikian juga berkepentingan terhadap keberadaan MK. Tidak tertutup kemungkinan persoalan konstitusi muncul di daerah, terlebih jika dikaitkan dengan perkara perselisihan hasil pemilihan umum dan pemilihan kepala daerah.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, Mahkamah Konstitusi mengembangkan sistem dan teknologi informasi dengan tujuan untuk mengembangkan mekanisme persidangan yang efektif dan akuntabel. Sistem Teknologi Informasi tersebut adalah *Video Conference* yang dikembangkan dengan bekerja sama dengan 34 fakultas hukum universitas negeri di seluruh Indonesia.

## 3. Pusat Informasi Hukum dan Perpustakaan Dalam Jaringan (*Online*)

Sistem teknologi informasi MK lainnya yang penting dalam mendukung kerja hakim Konstitusi adalah referensi buku dan informasi produk hukum Indonesia. Referensi buku dan informasi produk hukum itulah menjadi salah satu kebijakan pengembangan sistem teknologi informasi MK dalam memberikan dukungan terhadap peradilan MK.

Wujud dari pengembangan sistem teknologi informasi referensi buku dan informasi produk hukum adalah Perpustakaan online dan Pusat Informasi Hukum. Penggunaan pusat informasi hukum dan perpustakaan online tersebut ditujukan sebagai referensi hakim dalam menegakkan konstitusi. Selain itu, dengan terwujudnya sistem teknologi informasi perpustakaan online dan pusat informasi hukum

Mahkamah Konstitusi berharap masyarakat akan memiliki referensi yang komprehensif mengenai produk hukum dan bidang ilmu lainnya termasuk referensi yang ada pada 34 fakultas hukum universitas negeri. Melalui pengembangan teknologi tersebut, sistem teknologi informasi perpustakaan online dan pusat informasi hukum dapat diakses dan dimanfaatkan oleh seluruh masyarakat, khususnya para sivitas akademika di 34 perguruan tinggi tersebut.

Pusat informasi hukum berisi tentang peraturan hukum, keputusan, penetapan, putusan pengadilan, dan kebijakan mulai dari produk hukum pemerintah kabupaten/kota, pemerintah provinsi sampai dengan pemerintahan tingkat pusat. MK juga telah bekerjasama dengan 34 petusa 34 fakultas hukum negeri untuk melakukan *update* database perpusatakan online dan pusat informasi hukum.

#### **4. Sistem Informasi Manajemen Perkara Online**

Sejak 11 Agustus 2006, MK telah mendobrak konservatisme hukum acara persidangan di Indonesia dengan meluncurkan *case management system*, yakni dengan membuka kemungkinan pendaftaran permohonan secara *online*. Dengan sistem ini, semua orang, di manapun dan kapan pun dapat mengajukan permohonan ke Kepaniteraan MK. Aplikasi Sistem Manajemen Perkara (Simkara) yang dikembangkan MK berbasis *work flow* dengan teknologi *client server*.

Selain itu, sistem manajemen perkara yang ada saat ini terus mengarah pada *e-court*, yang memungkinkan semua lapisan masyarakat menggunakan hak-hak hukumnya untuk berperkara di MK. Masyarakat dapat mengetahui perkembangan perkara mereka dengan mudah tanpa harus mengeluarkan biaya besar datang ke Jakarta. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi membuka akses masyarakat pada keadilan (*aces to justice*). Ini juga membangun prinsip efisiensi sesuai dengan semangat penyelenggaraan peradilan yang murah, cepat, dan sederhana.

Guna mendukung terciptanya keadilan bagi masyarakat, perlu adanya kecepatan, ketepatan, dan transparansi dalam pelayanan administrasi justisial. Demi memenuhi hal tersebut, MK kemudian membangun Sistem TI yang bernama Aplikasi Manajemen Perkara yang terdiri dari dua bagian yaitu Aplikasi Manajemen Perkara yang bersifat online, yang selanjutnya disebut Sistem Informasi Manajemen Perkara (Simkara) dan Aplikasi Manajemen Perkara yang bersifat *offline* yang merupakan fasilitas yang diperuntukkan bagi pegawai MK dalam rangka penyelenggaraan administrasi justisial. Simkara merupakan fasilitas aplikasi yang diperuntukkan bagi seluruh lapisan masyarakat baik sebagai sarana mengajukan permohonan perkara di MK maupun sebagai sarana monitoring perkembangan penanganan perkara konstitusi oleh MK (MK RI, 1).

a. *Website dan permohonan manajemen perkara online*

Wujud sistem teknologi informasi permohonan manajemen perkara online dibangun dan dikembangkan untuk memenuhi kebijakan pelayanan akses persidangan kepada masyarakat terutama masyarakat di luar Ibukota Negara. Sistem teknologi informasi pendaftaran perkara online dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk mendaftarkan permohonan perkara cukup melalui internet di lokasi masyarakat tersebut berada. Hal penting yang harus dimasukkan dalam pendaftaran permohonan perkara adalah data pokok pemohon termasuk nomor telepon dan hp yang dapat dihubungi oleh MK, dan pokok permohonan perkara.

Kepada setiap pemohon yang sudah mendaftar melalui permohonan online secara otomatis sistem akan mencetak nomor pendaftaran permohonan online. Nomor pendaftaran permohonan online itulah yang dijadikan dasar bukti telah melakukan permohonan secara online untuk selanjutnya ditindaklanjuti oleh petugas pendaftaran permohonan dari MK sehingga pendaftaran tersebut memenuhi syarat untuk registrasi perkara.

Dengan memanfaatkan sistem teknologi manajemen permohonan perkara online tersebut selanjutnya pemohon dapat mengikuti jadwal sidang, proses perkembangan perkara sampai dengan pembacaan putusan, risalah sidang dan mengunduh dokumen putusan hanya dengan melalui jaringan internet tempat dimana pemohon berada.

*b. Penggunaan Video Conference dan Court Recording System dalam Persidangan Jarak Jauh.*

*Video Conference* atau *vicon* diharapkan dapat dimanfaatkan untuk memperluas dan mempermudah akses masyarakat memperoleh keadilan dalam rangka penyelenggaraan peradilan yang cepat, sederhana, dan biaya ringan antara lain untuk persidangan jarak jauh sehingga dapat mempermudah masyarakat pencari keadilan mengikuti proses persidangan di Mahkamah Konstitusi.

*Court Recording System* MK adalah teknologi yang mampu merekam seluruh pembicaraan dalam proses persidangan, menyimpannya dalam bentuk data audio dan video, dan memindahkannya dalam bentuk data transkripsi yang siap cetak.

Kehadiran saksi menjadi faktor yang penting dalam melakukan pembuktian pada sidang MK. Namun, jauhnya jarak dan minimnya biaya kerap menjadi kendala untuk menghadirkan saksi. Hambatan pembuktian kesaksian dan pembuktian lainnya terkait jarak sudah tidak menjadi masalah bagi peradilan MK. Wujud sistem teknologi informasi *Video Conference* MK sudah memberikan dukungan persidangan antara kesaksian dari pemohon, konsultasi permohonan perkara secara online, menampilkan alat bukti dari lokasi persidangan jarak jauh, merekam seluruh proses persidangan jarak jauh, dan mengikuti jalannya persidangan jarak jauh.



## **5. MK TV dan MK Radio**

Sebagai lembaga negara yang memiliki fungsi mengawal tegaknya supremasi konstitusi (UUD 1945) maka untuk melindungi hak konstitusional setiap warga negara, MK perlu membangun pencitraan yang baik kepada masyarakat luas dengan tujuan untuk membangun sadar budaya konstitusi. Strategi komunikasi pencitraan yang paling cepat sampai kepada masyarakat adalah melalui media televisi dan radio. Mahkamah Konstitusi mengembangkan Sistem Teknologi Informasi di televisi dan radio dengan nama program MK Program Radio (MK Radio) dan MK Program Televisi (MKTV).

Program yang dilaksanakan oleh MK Radio dan MKTV ditujukan agar pesan-pesan dan pemahaman setiap warga negara akan hak-hak konstitusionalnya dapat diterima secara luas. Program-program tersebut dilaksanakan MK bekerja sama dengan Lembaga Penyiaran

Publik RRI dan jaringan televisi lokal seluruh Indonesia. Pilihan kerja sama tersebut dimaksudkan supaya seluruh informasi mengenai MK dan pemahaman akan sistem ketatanegaraan Indonesia dapat dirasakan oleh seluruh warga negara Indonesia di seluruh wilayah Indonesia.

## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4. Metode Penelitian**

##### **4.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, karena berusaha mengungkapkan dan menjelaskan adanya gejala, fakta dan kejadian secara deskriptif. Menurut Bulloch, Little dan Milham (1997) pendekatan kualitatif melihat objek penelitian secara intensif dari situasi-situasi tertentu (studi kasus), mengarah pada pemahaman yang lebih mendalam tentang makna dan konteks tingkah laku serta proses yang terjadi dalam pola amatan dari faktor-faktor yang berhubungan.

##### **4.2. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara yang memuat kisi-kisi pertanyaan yang telah disiapkan. Hasil wawancara rekaman diubah ke dalam bentuk tulisan atau ketikan (data verbatim) yang biasa disebut transkrip, untuk mendapatkan data verbatim yang baik perlu dilakukan pengulangan berkali-kali dalam mendengarkan kaset rekaman, setelah data verbatim diperoleh, maka data tersebut dikategorikan sesuai dengan inti permasalahan. Pedoman wawancara dikembangkan dalam proses tanya jawab sesuai dengan gejala-gejala baru yang muncul. Kisi-kisi wawancara ini mencakup atribut-atribut dan indikator-indikator penelitian yang diuraikan dalam bentuk pertanyaan.

Untuk pemahaman yang lebih mendalam hasil wawancara dikembangkan lagi dengan pertanyaan-pertanyaan dalam *questioner* kepada informan dan setelah itu kembali dilakukan wawancara.

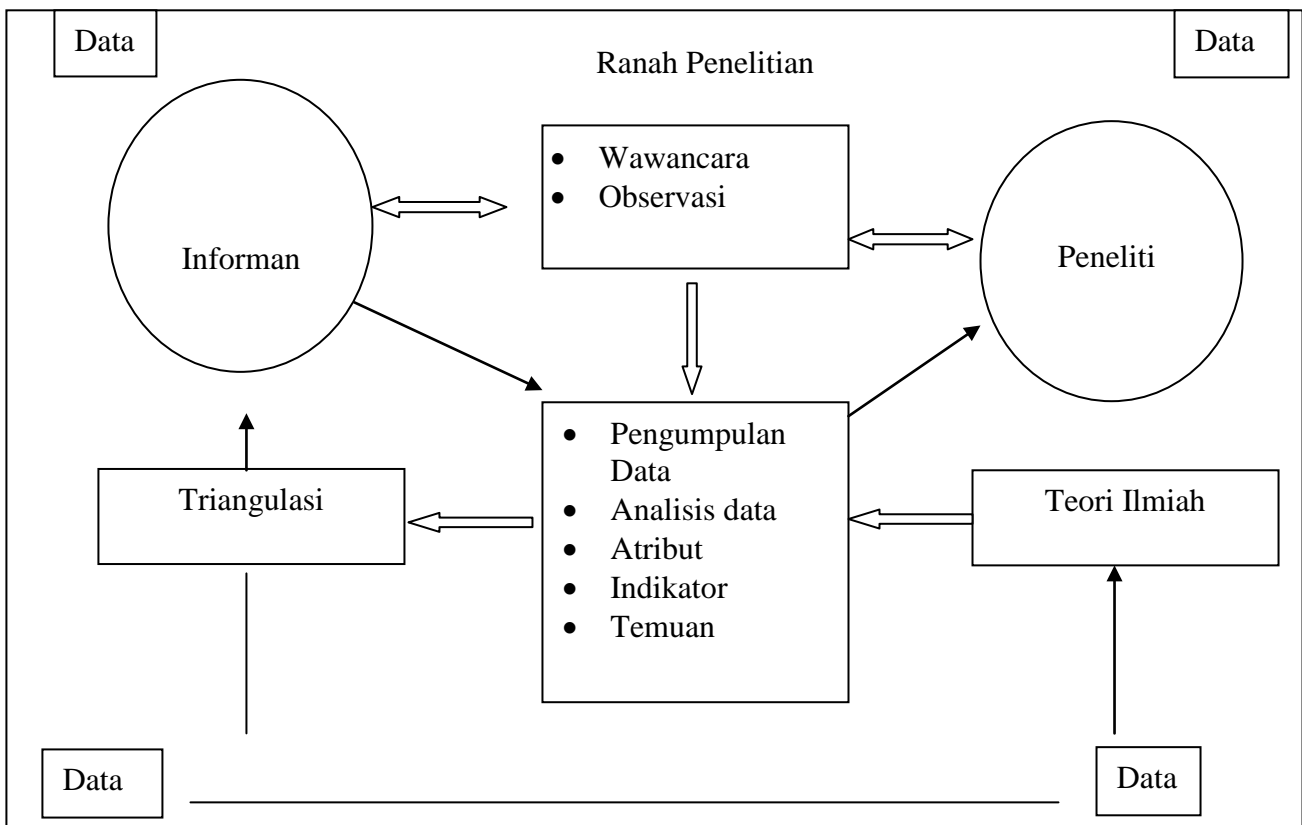
##### **4.3. Teknik Analisis Data**

Data yang telah terkumpul akan dianalisis berdasarkan atribut dan indikator, dan dicek ulang (*re-check*) kebenarannya pada sumber data.

Selanjutnya berbagai indikator tersebut dijelaskan dan disintesis. Data yang telah terkumpul dianalisis secara induktif, jadi semua temuan akan dikembalikan ke konteksnya agar lebih mudah dideskripsikan. Untuk menemukan kenyataan yang lebih mendalam tentang data, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah "mengapa", "bagaimana" dan "sejauhmana".

Sebagai bagian dari kerangka analitik, makna dan tafsir atas data disepakati oleh peneliti dan informan. Peneliti bersikap terbuka untuk merundingkan hasil temuan lapangan dengan informan. (Gambar pada halaman pada berikutnya)

Gambar 4.1. Model proses penelitian dengan pendekatan kualitatif



Analisis data dilakukan dengan menguraikan setiap atribut penelitian dengan berbagai indikatornya. Dari sini sejumlah informasi disintesis, maka lahirlah temuan (*discovery*). Temuan yang dihasilkan tersebut dicek ulang derajat kesahihan dan keandalannya. Untuk itu, digunakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memperpanjang masa penelitian dengan menggunakan teknik triangulasi.

Dengan teknik triangulasi dimaksudkan, temuan yang dihasilkan dari studi ini dicek pada temuan-temuan yang diperoleh dari studi yang lain (jika ada). Tujuannya adalah untuk memperkuat temuan-temuan (Bryman, 1988). Teknik triangulasi dilakukan dengan dua cara: (a) triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui konfirmasi dengan informan. (b) Triangulasi dengan teori, yaitu mengkonfirmasikan data dengan teori-teori ilmiah yang ada (Moeloeng, 1990: 178). Dengan cara demikian, secara relatif temuan yang telah dihasilkan dari penelitian dapat terjamin validitas dan reliabilitasnya.

## **5. Penentuan Informan**

Informan dalam penelitian ini diambil dari orang-orang yang terlibat secara langsung dalam penerapan dan pemanfaatan *knowledge management*, yaitu pejabat struktural dan fungsional sebanyak 5 orang. Informan yang berjumlah 5 orang tersebut terdiri dari Kepala Bagian Humas, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Puslitka serta seorang pejabat fungsional Pustakawan.

Pegawai yang bertugas menangani pengelolaan dokumen di masing-masing unit sebanyak 35 orang juga menjadi informan, yaitu dari Biro Humas dan Protokol, Biro Umum, Biro Keuangan, Biro Administrasi Perkara dan Persidangan serta Pusat Penelitian dan Pengkajian di Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi yang membantu peneliti dalam pengumpulan data.

## **6. Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi penelitian bertempat di kantor Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi untuk pengamatan dan wawancara dengan pejabat struktural dan pejabat fungsional serta pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi. Objek penelitian adalah analisis kondisi *knowledge management* di lingkup Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi.

## **7. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian dibatasi di lingkup Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi tidak keseluruhan lingkup instansi Mahkamah Konstitusi, dalam hal ini peneliti tidak mengikutsertakan Hakim sebagai informan. Dalam analisis penerapan *knowledge management* ini terdapat keterbatasan ruang peneliti dalam berinteraksi dengan Hakim Konstitusi.

## **BAB 5**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1. Kondisi Organisasi Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi Menurut Pendekatan 5 enabler Nonaka**

Sesuai dengan konsep *knowledge creation* dalam suatu organisasi yang diajukan oleh Nonaka, maka diharuskan terdapat kondisi-kondisi penunjang agar proses penciptaan pengetahuan dapat berjalan mulus dan minim hambatan, baik itu yang berasal dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Di lingkungan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi (Setjen MK), kondisi organisasi secara umum dapat dikatakan mendukung proses penciptaan pengetahuan. Adapun uraian rinci mengenai kondisi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi berdasarkan konsep Nonaka adalah sebagai berikut.

##### **5.1.1. Intention**

Kemauan dan niat kuat dari semua elemen organisasi seperti yang dijelaskan oleh Nonaka menjadi modal utama bagi terciptanya kondisi yang mendukung penciptaan pengetahuan organisasi. Setiap organisasi yang ingin menerapkan *knowledge management* dalam operasional kesehariannya harus terlebih dahulu membangun "niat" dan keinginan yang kuat sebagai salah satu faktor pendorong terciptanya organisasi dengan pengelolaan pengetahuan yang baik. Niatan tersebut secara garis besar dapat dilihat dari pernyataan visi dan misi organisasi yang seyogyanya menjadi panduan bagi organisasi dalam melaksanakan kegiatannya.

Setjen MK sebagai sebuah organisasi, memiliki visi dan misi. Visi MK adalah tegaknya konstitusi dalam rangka mewujudkan cita negara dan demokrasi demi kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang bermartabat, sedangkan misinya adalah mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya dan membangun konstitusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi. Visi dan misi tersebut berkaitan dengan penerapan dan pengembangan pengetahuan.

Visi misi tersebut tersebut ditanggapi dengan sikap yang berbeda-beda, ada yang siap mengamalkan visi dan misi tersebut sebagai bagian dari tanggung jawab sebagai bagian dari organisasi, seperti yang diungkapkan berikut ini:

*"... ee...pemahaman saya terhadap visi MK saya coba wujudkan dengan selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan. Oleh karena itu visi dan misi organisasi memang membuat saya menjadi lebih bersemangat dalam bekerja."* (Kabag Tata Usaha Setjen MK, Bapak Syahrudin)

Bentuk dukungan terhadap visi dan misi organisasi oleh elemen-elemen organisasi merupakan modal awal yang bagus untuk penciptaan pengetahuan dalam suatu organisasi. Di lingkungan Setjen MK, visi misi organisasi selalu coba untuk ditekankan kepada para pegawai dari setiap level, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Heru sebagai Kepala Bagian Humas Setjen Mahkamah Konstitusi berikut ini:

"Untuk visi dan misi, seluruh pegawai harus memahaminya. Visi dan misinya kan untuk mendukung lembaga negara MK sebagai lembaga negara pengawal konstitusi. Saya pribadi...memahami dengan menerjemahkannya, ya...kedalam perilaku sehari-hari di tempat kerja, agar selalu profesional."<sup>1</sup>

Berdasarkan pernyataan diatas, organisasi menuntut anggotanya (dalam hal ini pegawai Setjen MK) untuk selalu menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam perilaku sehari-hari, terutama dalam hal yang menyangkut fungsi, tugas, tanggung jawab dan wewenang pekerjaan. Misalnya seorang pegawai bagian humas dituntut untuk membentuk citra bahwa MK adalah lembaga peradilan modern yang selalu siap memberikan solusi hukum mengenai sengketa perundang-undangan. Pembangunan citra tersebut merupakan bagian profesionalisme kerja dan tanggung jawab terhadap visi dan misi organisasi.

Pada satu sisi, visi dan misi MK telah berhasil membangun antusiasme dan inisiatif yang bermanfaat bagi organisasi dalam rangka mengelola

---

<sup>1</sup> Kutipan wawancara dengan Heru Kepala Bagian Humas Setjen Mahkamah Konstitusi pada tanggal 4 Juni 2009

pengetahuan. Namun ada juga yang menganggap bahwa visi misi hanyalah sebuah rangkaian kalimat yang kurang dapat menggugah sensitifitas kinerja organisasi, terutama di bidang kepegawaian. Visi dan misi organisasi dalam mengelola pengetahuan dikalahkan oleh persepsi individu masing-masing pegawai dimana pendekatannya lebih pragmatis dalam artian cukuplah giat bekerja tanpa perlu tahu apakah visi dan misi organisasi tercapai dengan baik. Kecenderungan tersebut dapat dilihat dari pernyataan berikut ini:

*“Yah jujur aja kita yang di pegawai ini tidak mikir ke visi misi sebenarnya. Gimana kerja bisa cepet...eee gimana perintah bisa dilaksanakan.”<sup>2</sup>*

Sikap pragmatisme dalam menyikapi kesesuaian kinerja dengan pencapaian visi misi menurut pengamatan peneliti banyak terjadi di level operasional. Hal ini terjadi dilatar belakangi oleh minimnya pengetahuan dan kompetensi akan lingkup kerja serta kondisi struktur organisasi yang dianggap kurang adaptif terhadap kemauan pegawai.

Bagian lain dari sejauh mana kemauan organisasi untuk menciptakan pengetahuan adalah ada atau tidaknya konsep pengembangan pengetahuan yang dimiliki. Adanya konsep yang jelas akan memperlancar proses transformasi informasi dan data menjadi pengetahuan yang dimiliki organisasi. Mengenai konsep ini, sebetulnya Setjen MK telah menyusun sebuah konsep yang menjadi acuan bagi pengembangan pengetahuan.

Konsep pengembangan dimana pengetahuan yang dikembangkan harus disesuaikan dengan jenis tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang diemban. Lingkup pengetahuan yang coba dikembangkan antara lain pengetahuan tentang hukum, manajerial, kepegawaian, keuangan, teknologi informasi, kehumasan dan lain sebagainya.

Akan tetapi sama seperti dengan fenomena pragmatisme, kondisi struktur organisasi yang kurang mendukung dijadikan alasan mengapa konsep pengembangan pengetahuan yang ada tidak berjalan maksimal. Meskipun begitu, fenomena ini menurut penilaian peneliti hanya terjadi pada

---

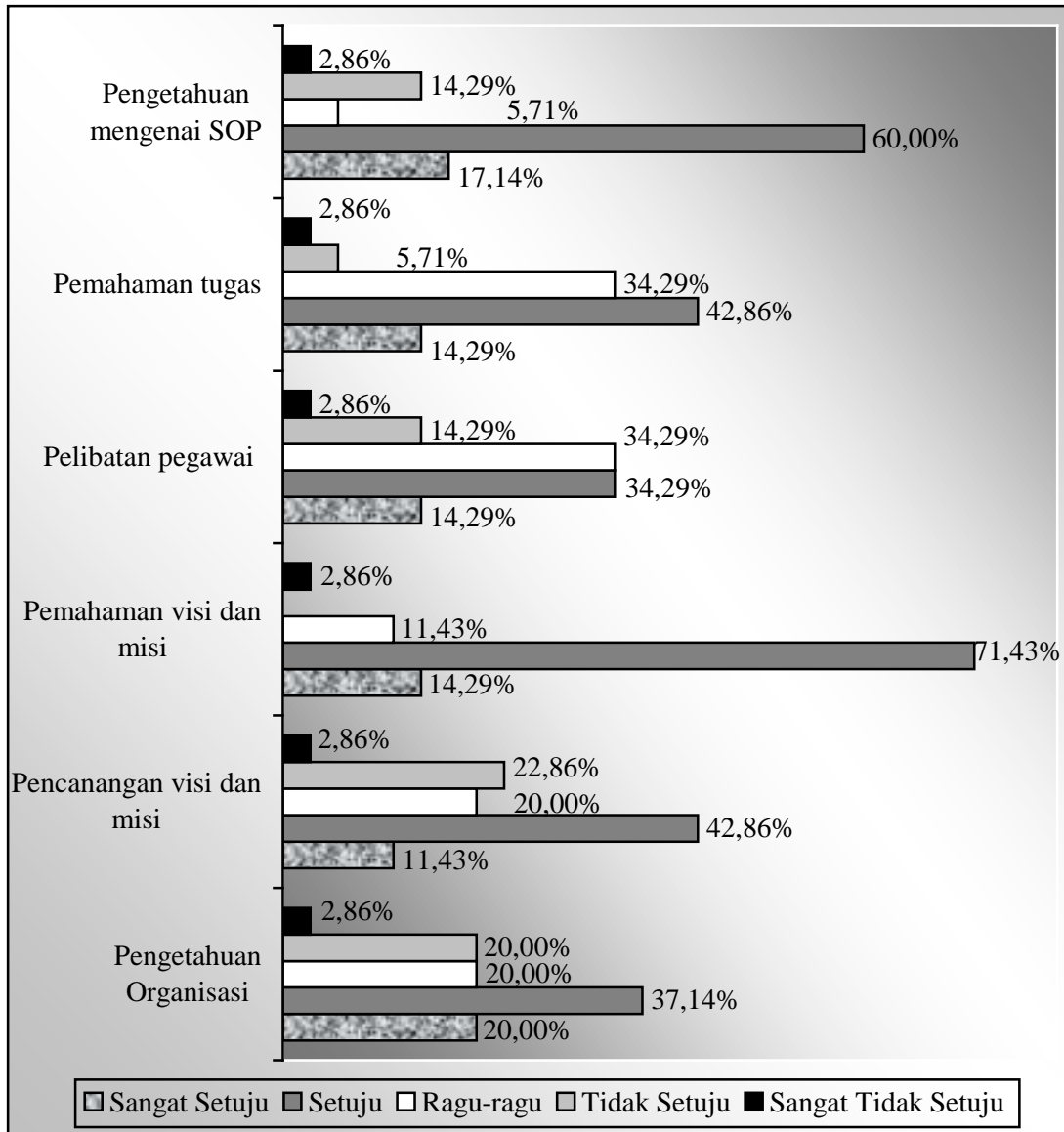
<sup>2</sup> Wawancara dengan Bapak Jefri



beberapa bagian organisasi, dan tidak signifikan apabila dilihat dari keseluruhan organisasi.

Hasil penelitian melalui kuesioner dapat dilihat pada gambar 6.1. di bawah ini.

Gambar 5.1. Intention



Dalam penelitian ini, intensi diperinci kedalam 6 pertanyaan, yaitu pengetahuan organisasi, pencanangan visi dan misi, pemahaman visi dan misi, pelibatan pegawai, pemahaman tugas dan pengetahuan mengenai standar operational procedure (SOP). Nilai tertinggi ada pada responden yang menyatakan setuju sebesar 71,43% bahwa terdapat pemahaman

pegawai mengenai visi dan misi organisasi di lingkup Setjen MK.

Kemudian diikuti oleh nilai dari responden yang menyatakan setuju sebesar 60,00% bahwa terdapat pengetahuan pegawai mengenai *standar operational procedure* di unit mereka bekerja. Nilai terendah atau 34,29% ada pada aspek pelibatan pegawai dalam menterjemahkan visi dan misi. Selain itu terdapat responden (sebanyak 42,86%) yang menyatakan bahwa pencanangan visi dan misi membuat pegawai MK lebih bersemangat dalam bekerja. Ternyata responden yang menyatakan bahwa organisasi Setjen MK telah mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan dan dilaksanakan dalam sistem manajemen organisasi adalah sebanyak 37,14%.

Dengan demikian pemahaman pegawai baik terhadap visi dan misi serta pemahaman terhadap standard operasional prosedur adalah sudah baik. Namun harus dianalisis mengapa visi dan misi yang selama ini ada dalam organisasi ternyata kurang membuat pegawai lebih bersemangat dalam bekerja. Penyebabnya mungkin karena dalam praktek sehari-hari pegawai dalam bekerja tidak sampai memikirkan visi dan misi, yang penting pekerjaan tepat dan cepat selesai. Disamping itu jawaban sebagian kecil responden yaitu 37,14% mengenai konsep pengetahuan organisasi dapat diartikan bahwa organisasi belum mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan.

Menanamkan visi pengetahuan merupakan tindakan yang memfokuskan pada *key concept* and *value* organisasi (von Krogh et.al., 2000), yang seharusnya betul-betul tertanam di benak dan semangat setiap pegawai MK. Sebuah visi meliputi tipe dan bentuk pengetahuan yang diciptakan dan melengkapi dengan suatu panduan arah yang jelas bagi organisasi. Mengingat visi adalah juga berarti komitmen (Kartajaya et al., 2004) maka berarti visi pengetahuan adalah juga janji organisasi. Dengan demikian visi pengetahuan yang ditanamkan oleh pimpinan puncak kepada seluruh pegawai merupakan komitmen organisasi yang seharusnya diwujudkan dan ditepati oleh pegawai. Penanaman visi pengetahuan mengandung proses pemikiran melalui apa yang ingin diketahui oleh

sebuah organisasi mengenai saat ini dan saat yang akan datang (Morrison, 2001).

Namun secara garis besar niatan organisasi dalam mengelola pengetahuan yang tercermin dalam visi dan misi belum dapat dikatakan maksimal. Masih terdapat kesenjangan antara yang tercantum dalam visi misi dengan kenyataan di lapangan, dimana kepentingan pragmatis individu masih lebih kuat pengaruhnya bagi pegawai MK terutama yang bukan golongan eselon dalam melakukan tugas dan fungsinya.

### **5.1.2. Autonomy**

Dalam mengelola pengetahuan dalam suatu organisasi, harus didukung dengan terdapatnya ruang untuk kebebasan bagi elemen-elemen organisasi, entah itu untuk kepentingan bertindak mengambil keputusan sesuai tugasnya, ataupun kreatifitas dalam menghasilkan inovasi dan kreasi baru dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hak otonomi atau pengambilan tindakan merupakan indikator penting bagi berkembangnya pengetahuan dalam suatu organisasi. Contoh (kebebasan pegawai dalam menentukan sendiri kegiatan atau tugas pekerjaan di ruang lingkungannya sendiri)

MK memberi kebebasan dalam mengambil tindakan oleh individu masih dibatasi oleh kerangka kerja yang disebut Tupoksi. Walaupun terkesan bahwa otonomi kerja tidak maksimal akan tetapi justru kondisi seperti itulah yang dinilai baik dan cocok untuk organisasi seperti MK yang kepentingan dan orientasinya adalah pelayanan kepada publik di bidang hukum. MK sebagai lembaga pemerintah memiliki kewajiban untuk menjalankan fungsinya sesuai amanah undang-undang yang merupakan terjemahan dari keinginan rakyat.

Kebebasan individu dalam organisasi seperti MK dipandang dapat menghambat fungsinya terutama apabila dilatarbelakangi oleh kepentingan individu. Kepentingan seperti keinginan untuk dipandang sebagai yang berprestasi kerja sehingga mengorbankan kerja tim. Atau tindakan yang cenderung ingin menyenangkan pimpinan sehingga mengabaikan

ketentuan-ketentuan dan lain sebagainya. Adanya kepentingan individu yang menjurus kepada perilaku negatif tersebut perlu dibatasi tanpa mengorbankan timbulnya ide-ide segar dari setiap individu seperti yang terungkap dari pernyataan berikut:

*“ooh...yah bebas...dalam pekerjaan sehari-hari, yah organisasi memberikan kebebasan kepada kami untuk mengekspresikan ee...apa...kreativitas itu. Bahkan kami selalu dituntut untuk selalu aktif, kreatif dan inovatif untuk kemajuan organisasi, oh iyaaa...tapi yah tentu tuntutan ini dikembangkan sejalan dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja.”<sup>3</sup>*

Akan tetapi permasalahan yang muncul kembali pada struktur birokrasi yang cenderung membuat pegawai relatif enggan berekspresi dan berusaha bertindak segera. Sebenarnya struktur organisasi MK yang cukup ramping dapat memfasilitasi pegawai untuk berekspresi, namun adakalanya ada pejabat struktural (kasus tertentu) yang tidak senang jika anak buahnya bisa berkreasi sebebas-bebasnya dengan alasan harus menyadari hirarki organisasi yang ada di MK.

Survey mengenai kondisi otonomi diperinci menjadi 8 pertanyaan, yaitu adanya kebebasan beraktivitas, adanya keleluasaan bekerja dalam tim, adanya kesempatan untuk menyampaikan ide, adanya kesempatan untuk melakukan uji coba, diversifikasi layanan, bekerja dalam tim, adanya koordinasi serta tim kerja membantu dalam proses pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil penelitian mengenai kondisi otonomi, terdapat lebih dari setengahnya yaitu sebesar 62,86% responden yang menyatakan setuju bahwa pegawai di Setjen MK bekerja dalam suatu tim atau secara berkelompok. Terdapat setengahnya atau sebesar 51,43% responden yang menyatakan setuju bahwa pegawai dapat memberikan ide atau saran terhadap proyek atau kegiatan yang sedang dilaksanakan. Kemudian terdapat responden yang menyatakan bahwa bekerja dalam tim sangat membantu dalam proses pelaksanaan tugas sebesar 42,86% serta adanya koordinasi sebesar 45,71%. Namun kurang dari setengahnya atau 40,00%

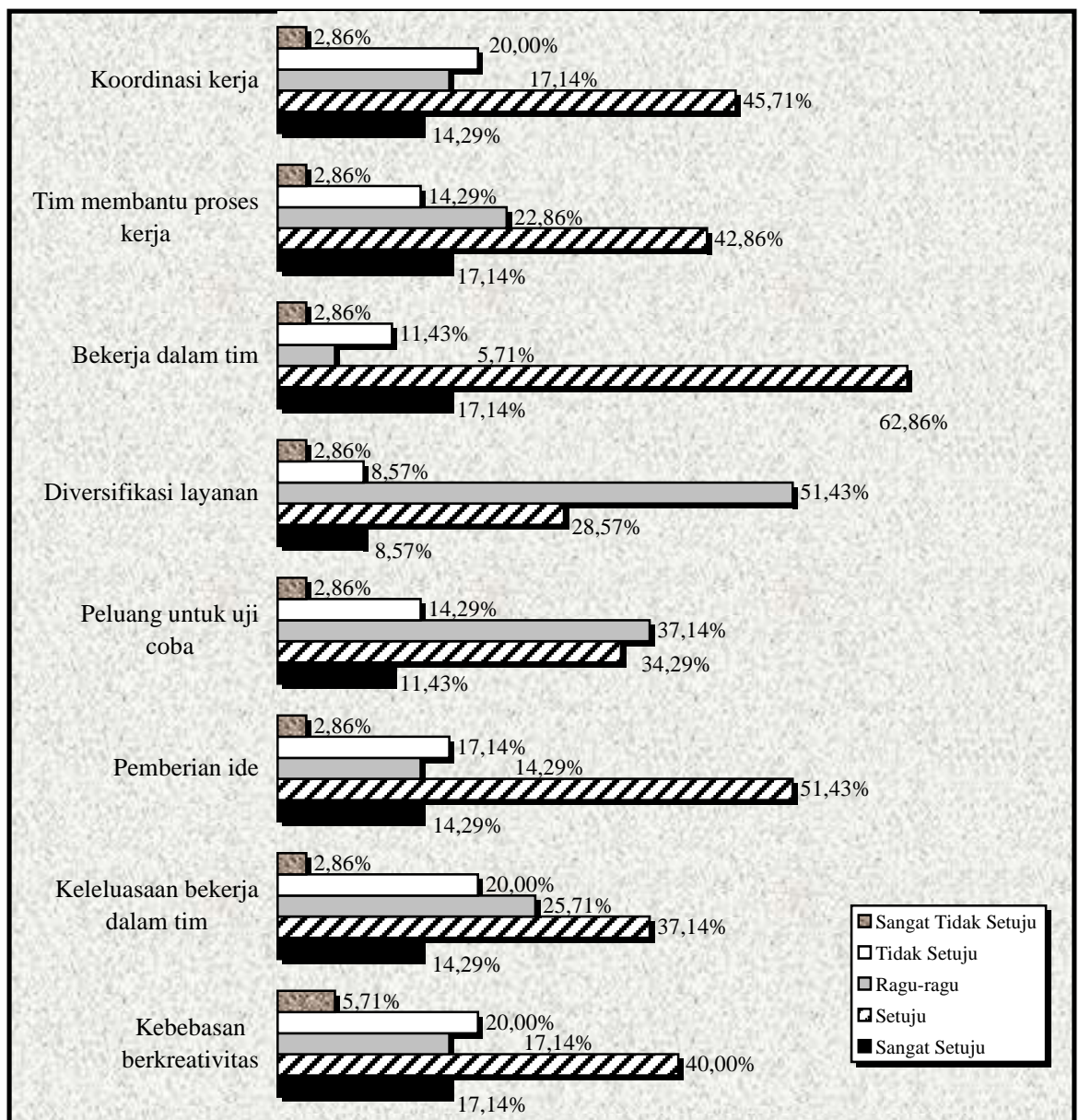
---

<sup>3</sup> Sahar, op.cit

responden yang menyatakan terdapat kebebasan untuk mengekspresikan kreativitas dan sebesar 37,14% responden yang menyatakan terdapat keleluasaan bekerja dalam tim serta terdapat 34,29% responden yang menjawab setuju dan ragu-ragu sebesar 37,14% terhadap adanya kesempatan untuk melakukan uji coba terhadap produk layanan yang baru.

Bahkan terdapat responden yang menjawab ragu-ragu sebesar 51,43% terhadap pernyataan bahwa diversifikasi produk layanan yang merupakan hasil ide kreatif dan inovatif dapat diakomodasi oleh organisasi.

Gambar 5.2. Autonomy

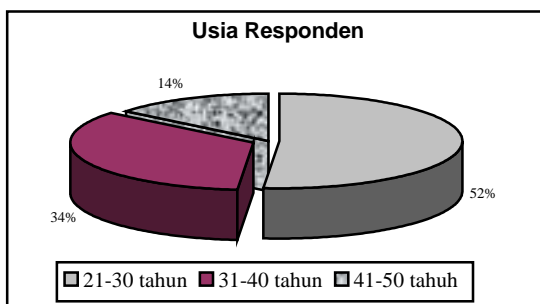


Hal ini menggambarkan bahwa dalam bekerja pegawai MK sudah secara berkelompok dan terkoordinasi dalam satu tim (62,86%). Bekerja secara berkelompok itu dapat membantu mereka dalam proses pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun masih kurang adanya kebebasan dalam mengekspresikan kreativitas, kurang adanya keleluasaan bekerja dalam tim serta kurangnya akomodasi dari organisasi mengenai diversifikasi produk layanan yang merupakan hasil ide kreatif dan inovatif dari pegawai.

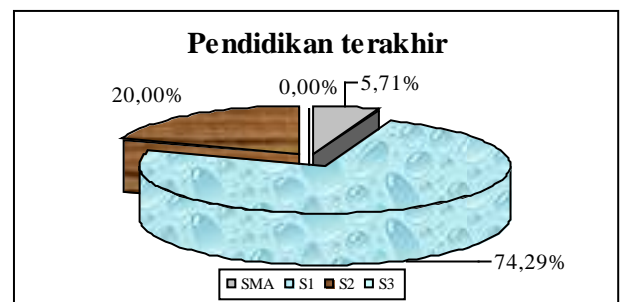
Pada tingkat individual, seluruh anggota organisasi harus diperbolehkan untuk bekerja secara otonom sepanjang masih dalam garis organisasi karena ide orisinal lahir dari individu otonom yang disebarkan ke dalam *team work* dan kemudian menjadi gagasan organisasi. (Nonaka, 1995). Anggota organisasi seyogyanya diberi kebebasan berkreasi secara otonom. Otonomi demikian dapat memotivasi anggota untuk bereksperimen dan menemukan pengetahuan baru.

Kebebasan merupakan hal yang sangat diinginkan agar dapat berekspresi sebebaskan-bebasnya. Hal ini disebabkan sebagian besar pegawai MK relatif masih berusia muda dan merupakan berpendidikan sarjana, pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian dari kuesioner yang digambarkan dalam diagram berikut ini:

Gambar 5.3 Usia Responden



Gambar 5.4. Pendidikan terakhir



Hasil penelitian menunjukkan responden yang berusia antara 21-30 tahun merupakan responden dengan jumlah terbanyak, yaitu 18 orang atau 51,43%. Sedangkan responden yang berusia antara 31-40 tahun adalah 12 orang atau 34,29% dan yang berusia 41-50 tahun adalah 5 orang. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai MK adalah pegawai yang berusia muda, yaitu antar 21-30 tahun.

Hasil survey menunjukkan bahwa pegawai dengan pendidikan terakhir S-1 merupakan responden yang paling banyak yaitu 26 orang atau 74, 29 %. Sedangkan responden dengan pendidikan S-2 sebanyak 7 orang atau 20,00 %. Dan responden dengan pendidikan SMA sebanyak 2 orang atau 5,71 %. Namun tidak ada responden yang berpendidikan S-3, karena pegawai dengan pendidikan S-3 di MK masih terbatas jumlahnya, kecuali Hakim dan pejabat struktural

### **5.1.3. Fluctuation and Creative Chaos**

Di setiap organisasi, rutinitas adalah sebuah hal yang pasti terjadi. Rutinitas dapat membentuk sikap kerja pegawai dan kecenderungan-kecenderungan lainnya termasuk dalam hal menyikapi adanya perubahan, baik yang berasal dari dorongan internal organisasi maupun tekanan eksternal organisasi. Untuk menjadi organisasi yang mampu mengelola pengetahuan dengan baik, terkadang diperlukan *breakdown* terhadap rutinitas pekerjaan dan aktivitas organisasi. Perlu ada semacam "*turnaround era*" dalam bentuk mendobrak tradisi dan konsep yang sudah dijalankan namun dirasa tidak maksimal, sehingga elemen organisasi dapat lepas dari perilaku dan kerangka kerja yang kognitif dan merumuskan konsep baru dalam bekerja.

Keberanian untuk mengambil risiko dan berkreaitifitas adalah salah satu contoh bagaimana suatu organisasi mengambil langkah untuk berubah bahkan melakukan langkah drastis demi menyelamatkan eksistensi organisasi. Misalnya keberanian MK dalam menerapkan berbagai teknologi yang membutuhkan biaya yang tidak murah, seperti aplikasi berbagai sistem pengetahuan, seperti SIMPUS, SIMKARA, SIMPEG, SIMTOR. Tetapi penerapan teknologi untuk mengelola pengetahuan itu merupakan investasi yang sangat berharga untuk masa yang akan datang.

Namun sayang keberanian mengambil risiko tersebut kurang ditemui di kalangan elemen organisasi MK. Kecenderungan yang ada justru adalah mengambil langkah aman sesuai garis fungsi dan jabatan. Hampir sama dengan poin *autonomy* yang sudah dibahas sebelumnya, faktor penentunya adalah struktur organisasi dan birokrasi yang cenderung menghambat terjadinya proses pembaharuan dalam tubuh MK seperti yang dapat disimak dalam pernyataan berikut ini:

*“ee... kayaknya belum ada yah yang bersifat tradisi...karena susah yah kalau di pemerintahan ini. Untuk merubaha, merombak sesuatu perlu risiko...apa sanggup menerima risiko tersebut.”<sup>4</sup>*

Risiko yang dimaksud tertuju pada keberlangsungan status pegawai dan tentunya pendapatan, yang tidak semua orang bersedia mengambil konsekuensinya. Terlebih pada pegawai dengan level menengah-atas yang menurut pengamatan cenderung ”mengamankan dirinya” dengan maksud untuk mempertahankan jabatannya

Hal lain yang juga ikut berperan dalam sulitnya MK melakukan perubahan drastis dalam arti positif adalah adanya kepentingan politis yang bermain dalam setiap langkah organisasi. Kepentingan politis cenderung berubah sesuai dengan keinginan kekuatan politik yang sedang berkuasa dan atau memiliki pengaruh kuat terhadap MK sebagai sebuah lembaga publik. Kepentingan atau *vested interest* inilah yang relatif cukup mengganggu MK untuk melakukan *self-reform*.

Penciptaan *sense of crisis* menjadi hal yang positif yang dilakukan oleh Setjen MK ketika perubahan drastis akan terjadi pada suatu waktu. Dengan timbulnya *sense of crisis* pada diri setiap individu dalam organisasi diharapkan proses pemecahan permasalahan akan lebih mudah dilakukan, seperti yang dikutip dari pernyataan Bapak Heru berikut ini:

---

<sup>4</sup> Jefri, loc cit



“Saya melihat e.....pemimpin kita selalu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan sense of crisisnya, tujuannya ya..itu tadi agar lebih peka terhadap keadaan organisasi. Tujuannya juga agar selalu dapat menemukan *problem solving* terhadap suatu masalah yang sedang terjadi.”<sup>5</sup>

Tekad untuk selalu memberikan target dan menciptakan nuansa kerja yang positif perlu diapresiasi dan dikembangkan dengan cara memberikan stimulus atau dorongan-dorongan yang kontinu dari pimpinan puncak. Pada level pegawai, target yang diberikan senantiasa dijadikan sarana aktualisasi diri dan kompetensi kerja sehingga level kinerja selalu dapat ditingkatkan. Tentunya kesemua hal tersebut harus disertai dengan kondisi lingkungan organisasi yang kondusif.

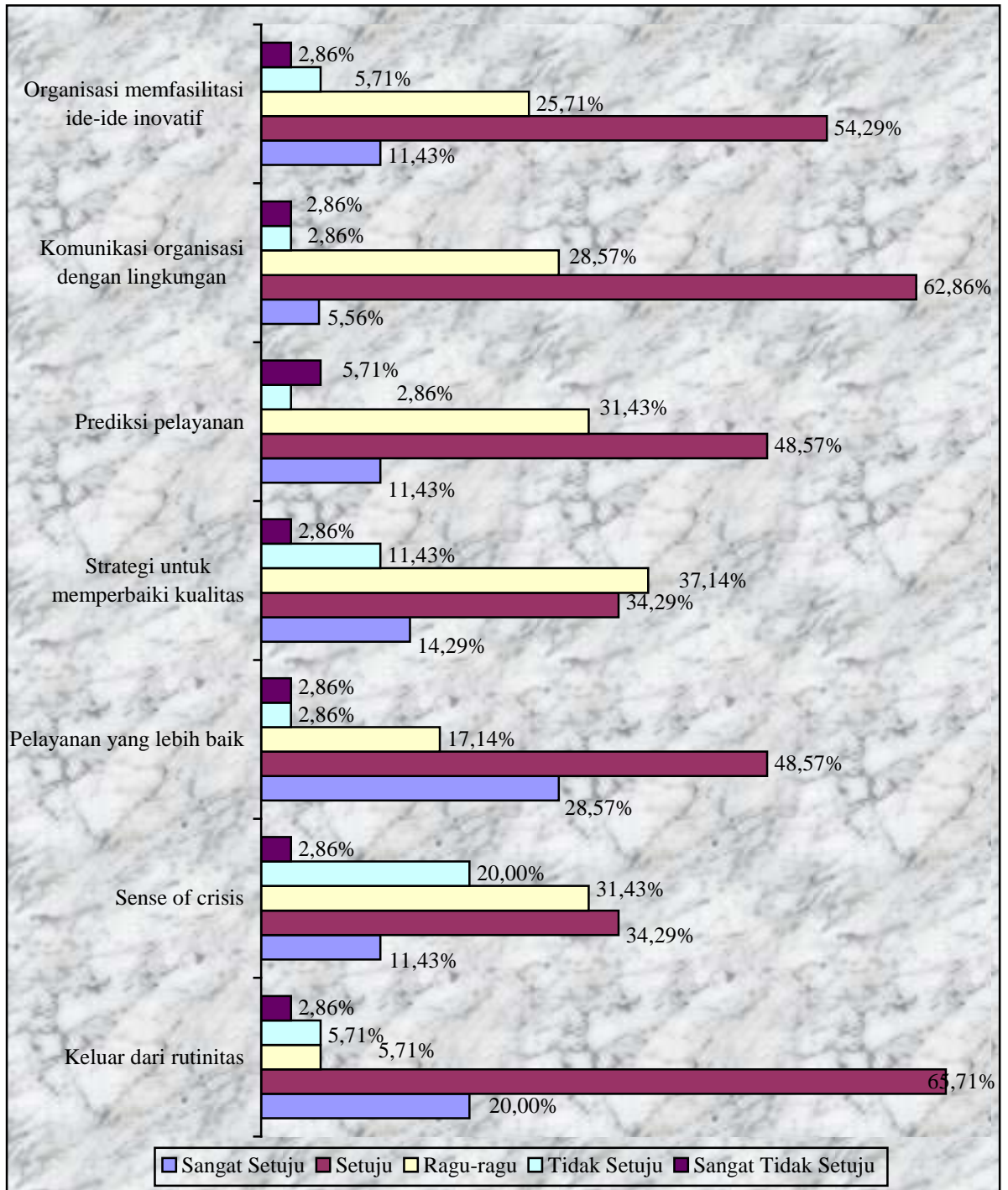
Secara umum meskipun *creative chaos* dinilai sulit untuk diwujudkan dalam organisasi seperti MK tetapi proses kreatif dan aktivitas-aktivitas di luar rutinitas selalu dicoba untuk dikembangkan dengan pertimbangan-pertimbangan seperti kondisi lingkungan, perilaku pegawai dan lain sebagainya.

Kondisi fluktuasi dan keos kreatif merupakan kondisi ketidakteraturan yang memberikan suasana yang dapat membantu anggota organisasi dalam proses penemuan ide-ide pada saat-saat kritis dan tidak bersifat rutinitas. Kondisi ini diperinci dengan beberapa pertanyaan yaitu mengenai keluar dari rutinitas, kebiasaan membantu menghasilkan konsep baru, pemimpin menetapkan *sense of crisis*, organisasi dapat memberikan pelayanan yang lebih baik, pegawai didorong untuk mencari strategi lain untuk memperbaiki kualitas, organisasi dapat memprediksi pelayanan apa yang harus diberikan di masa yang akan datang, organisasi memandang penting untuk mengawasi lingkungan dan terdapat komunikasi dengan lingkungan organisasi dan organisasi memberikan fasilitas yang menunjang ide-ide yang inovatif.

---

<sup>5</sup> Heru, *Loc. Cit.*

Gambar 5.5. Fluctuation and Creative Chaos



Berdasarkan hasil penelitian, ternyata terdapat 3 jawaban dengan nilai tertinggi dari responden yang menyatakan setuju, yaitu keluar dari rutinitas sebesar 65,71%, komunikasi organisasi dengan lingkungan sebesar 62,86% dan organisasi memfasilitasi ide-ide inovatif sebesar 54,29%. Ternyata

terdapat nilai yang sama yaitu sebesar 34, 29% responden yang menyatakan setuju pada pernyataan bahwa pemimpin organisasi menetapkan target yang menantang untuk menimbulkan *sense of crisis* dan pernyataan bahwa pegawai didorong untuk mencari strategi lain untuk memperbaiki kualitas.

Dengan demikian di organisasi Setjen MK sebenarnya sudah ada kondisi fluktuasi dan keos kreatif ini, yaitu dibuktikan dengan jawaban setuju responden mengenai keluar dari rutinitas dapat menghasilkan konsep baru, organisasi telah melakukan komunikasi dengan lingkungan serta organisasi memfasilitasi ide-ide inovatif, namun pemimpin organisasi harus lebih memotivasi pegawai dengan menetapkan target yang menantang pegawai untuk menimbulkan *sense of crisis* dan untuk mencari strategi lain untuk memperbaiki kualitas.

Jika setiap individu mempunyai *sense of crisis*, maka individu tersebut dapat lebih kreatif menghadapi gejala-gejala eksternal yang dinyatakan dalam *the way of thinking, mental model, paradigma value*, yang mempengaruhi setiap interaksi mereka yaitu dalam *attitude, behaviour* dan aktivitas rutin.

#### **5.1.4. Redundancy**

Intensitas arus informasi adalah salah satu unsur yang mendukung pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat berkembang dan terakomodasi dengan baik. Keleluasaan dalam melakukan pertukaran informasi, baik itu yang berdampak langsung terhadap fungsi, tugas dan wewenang kerja maupun yang bersifat informal namun punya dampak juga terhadap organisasi secara keseluruhan misalnya hubungan personal antar pegawai dan sebagainya.

Lingkungan Setjen MK mengakomodasi arus informasi dengan baik. Pimpinan, dalam hal ini Sekjen memahami betul perlunya informasi disebarkan secara merata meskipun penerimaan dan persepsi atas informasi tersebut bergantung pada individu masing-masing.

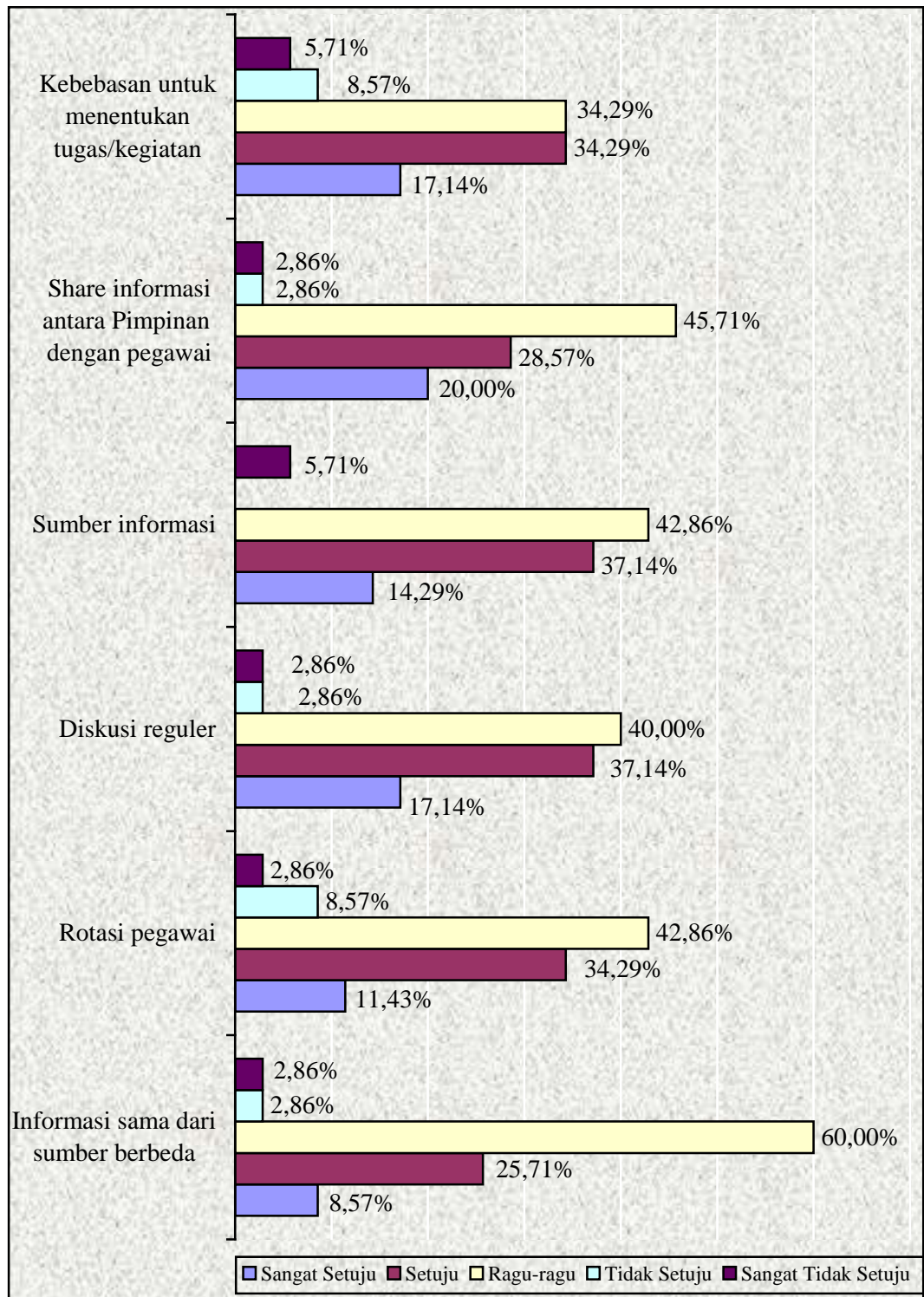
Salah satu bentuk konkritnya adalah kebijakan rotasi yang dijalankan secara rutin antar unit kerja. Dengan rotasi unit kerja ini, setiap pegawai memiliki pengetahuan dan informasi ekstra mengenai lingkup pekerjaan diluar aktivitas yang di lakukan selama berada di unit kerja sebelumnya. Dengan begitu otomatis pegawai yang dirotasikan dapat menambah pengetahuan dan kompetensi diri.

Namun kebijakan rotasi ini masih memiliki kelemahan, karena dianggap kental nuansa politik pimpinan dalam hal pemilihan individu-individu yang dirotasikan serta kemana akan dirotasikan. Istilah "bagian basah" seperti yang banyak ditemui pada corak birokrasi model lama masih ditemui walaupun intensitasnya relatif tidak sering. Fenomena ini dapat disimak dari pernyataan narasumber berikut ini:

"eee...kebijakan rotasi atau mutasi yah selama ini apa pun namanya dianggap oleh teman-teman di sini masih dianggap lemah karena tidak sesuai dengan keinginan mereka. Misal dilihat dari hal *budget*, maunya sih pegawai disimpan di bagian yang basah, iya ga? Tapi kan ga bisa kayak gitu, kebijakan rotasi organisasi pegawai harus mematuhiya".

Redundansi (*redundancy*) bukan sekadar duplikasi melainkan tumpang tindih informasi yang disengaja mengenai aktivitas bisnis, tanggung jawab manajemen, dan perusahaan secara keseluruhan. Kondisi redundansi dirinci menjadi pernyataan-pernyataan sebagai berikut: terdapat informasi yang sama dari sumber yang berbeda, rotasi pegawai, diskusi reguler, sumber informasi yang berbeda untuk menganalisis masalah, share informasi antara pimpinan dengan pegawai, kebebasan untuk menentukan tugas/kegiatan. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat fenomena yang menarik dimana hampir seluruh rincian pernyataan dari kondisi redundansi dijawab ragu-ragu oleh responden. Lebih dari setengah responden, yaitu sebesar 60,00% menjawab ragu-ragu mengenai pernyataan bahwa terdapat informasi yang sama dari sumber yang berbeda.

Gambar 5.6. Redundancy



Organisasi Setjen MK harus meningkatkan kondisi redundansi ini, agar terdapat keberlimpahan informasi. Melalui *redundancy* dapat diketahui sejauhmana di antara anggota terdapat informasi yang tidak berkaitan atau

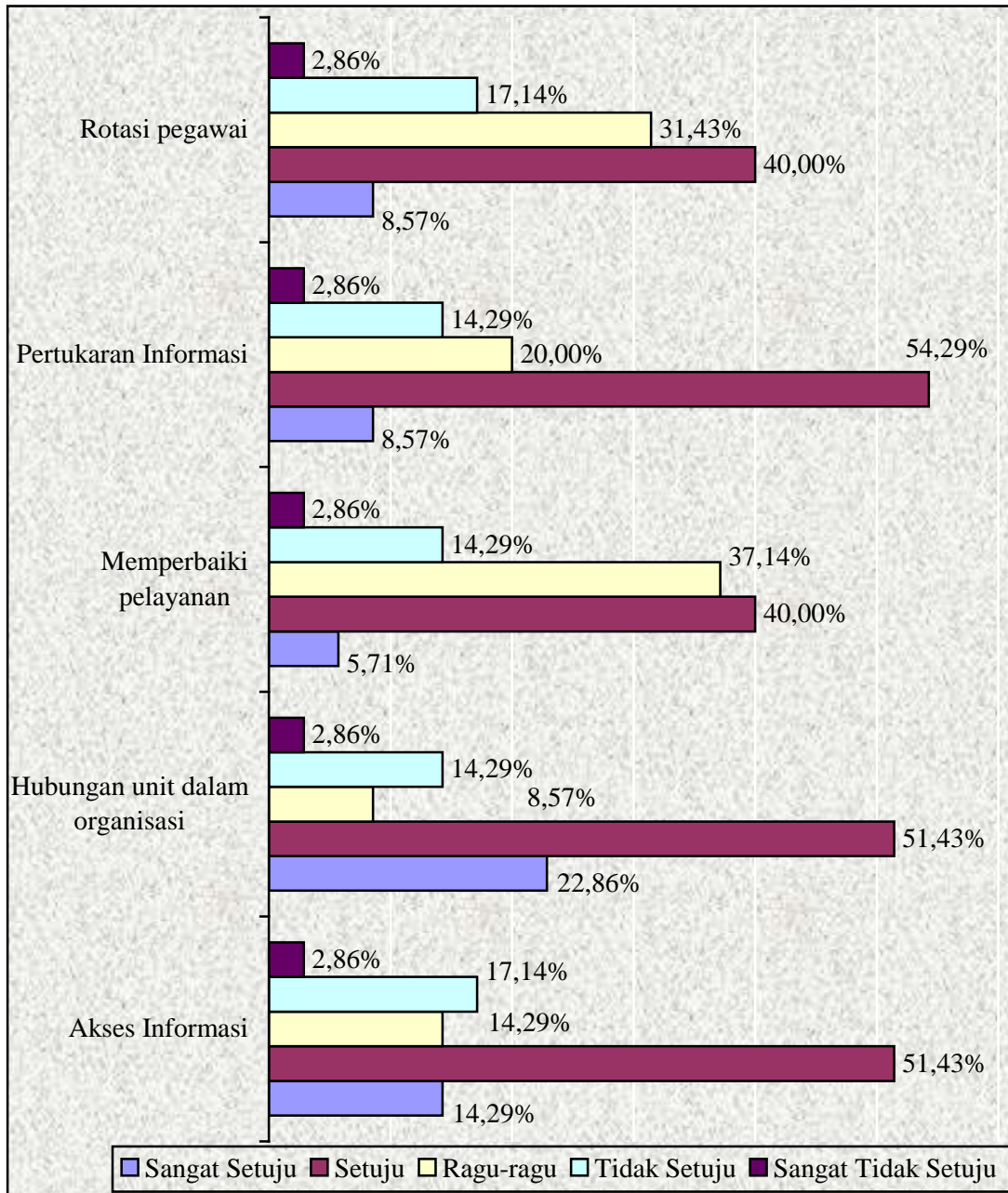
tidak segera diperlukan untuk tugas operasional seseorang, namun penting untuk memahami sudut-pandang anggota lain dan organisasi secara keseluruhan (*learning by truition*). Dengan berbagai informasi yang redundan, anggota organisasi menjadi lebih siap untuk bekerja secara lintas-fungsional dengan anggota-anggota tim yang berasal dari unit atau departemen yang berbeda-beda.

#### **5.1.4.1. Requisite variety**

Keberlangsungan arus informasi yang berkualitas dan mendorong terciptanya manajemen pengetahuan yang baik dalam organisasi bergantung pada sejauh mana variasi informasi yang ada serta ketersediaan akses yang memadai terhadap informasi tersebut. Keberagaman dalam suatu organisasi merupakan salah satu kondisi yang mendukung terciptanya pengetahuan dalam suatu organisasi. Keberagaman akan mendorong setiap elemen untuk saling mengetahui satu sama lainnya. Keberagaman ini juga harus sesuai dengan variasi dan kompleksitas lingkungan sekitar yang berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengkombinasikan informasi yang berbeda dan menyediakan akses yang sama terhadap informasi tersebut.

Arus informasi di MK tersebut coba diwujudkan dalam pengelolaan informasi yang terbuka dan dapat diketahui oleh siapapun dalam organisasi. Dengan bantuan teknologi jaringan intranet, maka hal tersebut dikonkritkan dalam bentuk fasilitas *chatting* (domino mail) antar individu. Namun sayang fasilitas tersebut tidak dimanfaatkan dan dikembangkan secara maksimal sehingga kurang memiliki dampak yang signifikan dalam menyebarkan informasi dan pengetahuan. Satu hal positif adalah kemauan pimpinan untuk berbagi/*sharing* dengan para jajaran di bawahnya dalam bentuk sesi yang informal. MK mengenal sesi *coffee morning* setiap hari Jumat yang dilakukan rutin satu bulan sekali. Ajang tersebut dijadikan momen untuk saling memberikan informasi bahkan menyampaikan keluhan dan kritik terhadap kinerja salah satu bagian organisasi maupun individu tertentu.

Gambar 5.7. Requisite variety



*Requisite variety* adalah keanekaragaman yang dibutuhkan (*requisite variety*). Anggota organisasi dapat mengatasi beberapa kemungkinan jika mereka memiliki keanekaragaman yang diperlukan (*requisite variety*), baik keanekaragaman skill, pengetahuan, budaya dan lain-lain yang dapat ditingkatkan dengan cara mengkombinasikan informasi secara berbeda, fleksibel, dan cepat dan dengan cara melengkapi atau menyediakan akses informasi yang sama (*equal access*) ke seluruh organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat responden yang menyatakan setuju sebesar 54,29% bahwa di organisasi MK sudah ada pertukaran informasi diantara unit-unit yang berbeda. Kemudian terdapat nilai yang sama yaitu sebesar 51,43% responden yang menyatakan setuju bahwa di organisasi Setjen MK terdapat kesempatan yang sama dalam mengakses informasi dan struktur organisasi Setjen MK memungkinkan unit-unit yang berbeda untuk saling berhubungan dengan jaringan informasi.

## **5.2. Kondisi Organisasi Yang Mendukung Penerapan Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)**

Agar organisasi dapat menerapkan manajemen pengetahuan dengan baik, diperlukan terlebih dahulu perlu dilakukan analisa organisasi demi untuk melihat sejauh mana kesiapan organisasi baik dari segi motivasi, struktur, elemen hingga kinerja sehingga didapat kondisi ideal dalam menerapkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

## **5.3. Motivasi Organisasi (*Driver of knowledge management*)**

Motivasi organisasi dijadikan dasar bagi analisa organisasi untuk penerapan *knowledge management*. Motivasi yang dipicu oleh adanya kesenjangan antara target dan hasil yang mendorong setiap elemen organisasi untuk mengelola dan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki demi tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, motivasi organisasi akan diteliti berdasarkan konsep dari Tiwana. Untuk melihat motivasi apa yang dimiliki oleh Setjen MK dalam menginisiasi penerapan *knowledge management*, dapat disimak dari pernyataan narasumber berikut ini:

”Tapi kalau mau pensiun di MK ini tidak ada orang yang mau membagi pengetahuannya. Ya, sudahlah cari sendiri. Bahkan tidak ada kemauan dan tidak ada kemampuan untuk membaginya. Karena kalau kerjaan saya dulu begini, nanti kamu harus juga begini, ya. Seolah-olah ogah, harus dipancing dulu, baru mau membagi pengetahuannya. Kecuali dia sendiri yang mau membagi, misalnya 2 bulan menjelang pensiun, pegawai dikumpulkan kemudian dia membagi



pengalaman dan pengetahuannya. Jadikanlah ini sebagai pengetahuan untuk bekal di masa depan.” (Pejabat Fungsional Pustakawan)

Kutipan tersebut menggambarkan bahwa kemauan dan inisiatif untuk berbagi pengetahuan di kalangan pegawai MK sangat rendah. Bahkan pada kasus ekstrem, berdasarkan pengamatan peneliti, terdapat kecenderungan untuk tidak mau berbagi pengetahuan yang dimiliki andaikata tidak ada kompensasinya. Bentuk kompensasi yang paling umum sudah barang tentu berupa kompensasi uang. Praktik ini bahkan terjadi hingga pada momen-momen dimana seharusnya pengetahuan dan informasi dapat diberikan sesuai ketentuan, misalnya lewat pelatihan. Apabila anggaran pelatihan tidak ada atau minim, terjadi keadaan dimana baik pembicara maupun peserta akan ogah-ogahan dalam mengikuti pelatihan, yang sebenarnya bermanfaat bagi para pegawai ketika mereka dirotasikan ke unit kerja lain. Hal tersebut kurang bagus mengingat begitu seringnya terjadi perubahan-perubahan dalam ketentuan formal maupun teknis dalam tubuh organisasi Setjen MK.

Pada *knowledge centric driver* organisasi sering tidak mengetahui apa yang sudah diketahui oleh mereka. Misalnya nilai-nilai dan keyakinan yang mengagungkan keunggulan, kualitas, kejujuran, ketahanan dan sejenisnya harus diakuisi oleh organisasi dan terus mengembangkan pengetahuan-pengetahuan yang akan menghasilkan keunggulan, kualitas, kejujuran, ketahanan tersebut. Seringkali juga pengetahuan tersebut hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu sehingga terjadi penumpukan pengetahuan *knowledge hoarding*, seperti yang dikatakan oleh Bapak Jefri sehingga beliau lebih memilih driver ini.

”.....*Knowledge centric driver. Alasannya karena kondisi MK masih penumpukan pengetahuan pada seseorang atau tingkat ketergantungan pada seseorang*”

Penumpukan pengetahuan pada sosok tertentu dan frekuensi rotasi kerja yang lumayan tinggi seharusnya mendorong Setjen MK melakukan manajemen pengetahuan yang baik. Saat ini teknologi sangat berkembang dengan cepat, akan tetapi teknologi jika tidak dibarengi oleh kemampuan

mengelola pengetahuan, maka teknologi itu menjadi kurang optimal. Teknologi yang dibarengi dengan kemampuan mengelola manajemen yang baik akan dapat memenuhi tuntutan pelayanan masyarakat. Teknologi yang diterapkan di MK adalah teknologi yang menunjang visi dan misi MK sebagai lembaga peradilan yang modern, seperti yang disampaikan oleh Bapak Sahar.

"..... MK sendiri kan lembaga yang adaptif terhadap perkembangan teknologi untuk menunjang visi misi dan fungsi pemberi peradilan yang modern. Tanpa teknologi, mustahil bagi kami memberikan kinerja dan pelayanan yang baik, apalagi harapan dari masyarakat begitu tinggi. Dengan teknologi MK kan dapat lebih transparan. Itu yang penting!"

Personnel driver dan struktur organisasi juga merupakan driver yang responden anggap dapat menjadi pemicu diterapkannya *knowledge management*. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Rosyid.

"..... Saya pikir paling cocok adalah *Organisational structure-based Drivers*. Alasannya karena dengan adanya struktur yang jelas, tidak ada tumpang tindih tanggung jawab."

Hasil penelitian melalui wawancara didapatkan hasil bahwa terdapat empat driver yang memotivasi pejabat struktural dan fungsional Setjen MK untuk menerapkan *knowledge management*, yaitu *knowledge centric driver*, *technology driver*, *personnel driver*, dan *organizational based structure driver*.

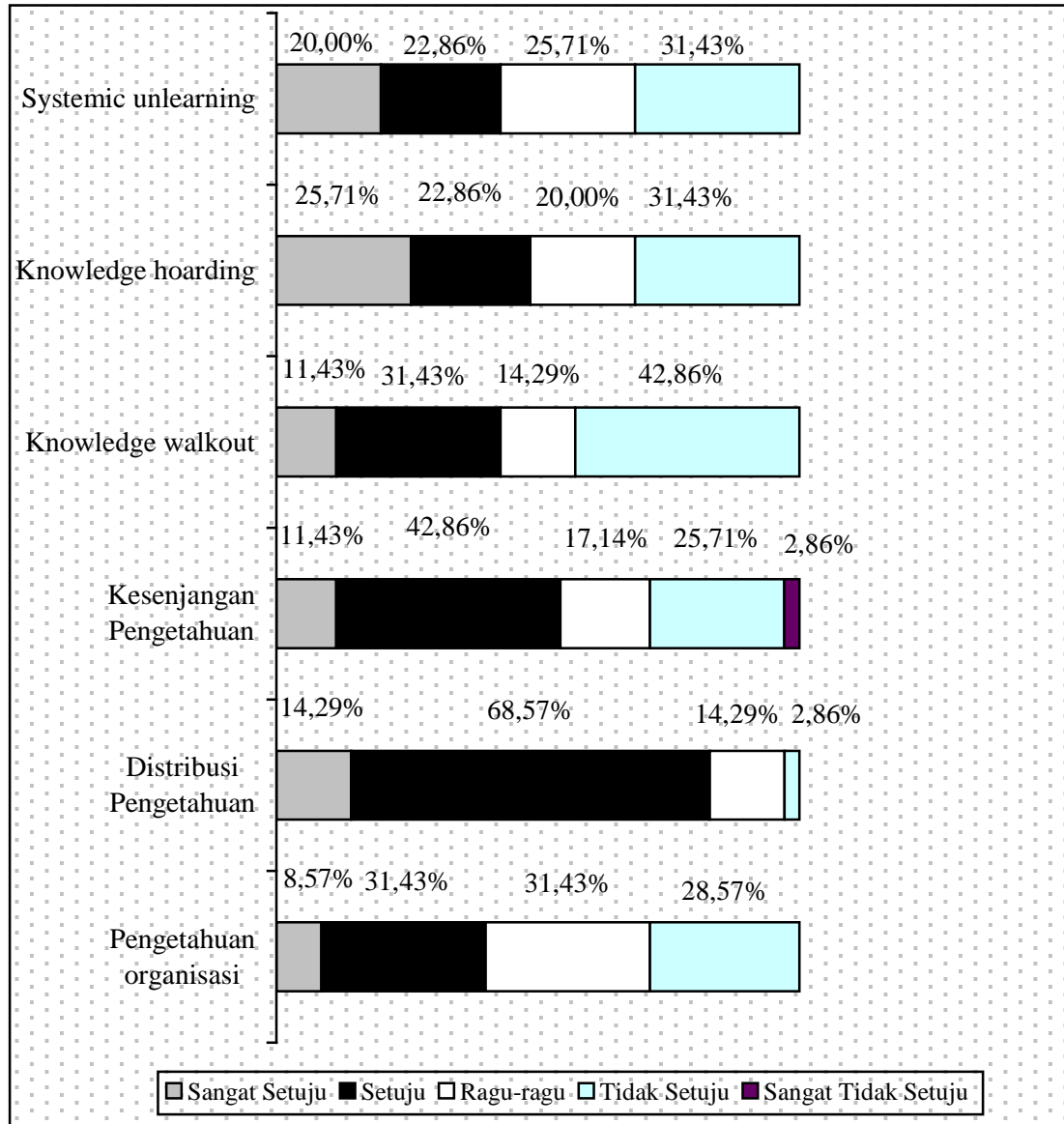
5.3.1. Dari hasil kuesioner mengenai faktor apa yang menjadi pendorong penerapan *knowledge management* di MK didapat hasil yaitu

a. *Knowledge-Centric Drivers*:

*Knowledge centric* merupakan tahapan akhir dari perkembangan *knowledge management*. Di dalam organisasi yang telah sampai pada tahapan *knowledge centric*, *knowledge management* merupakan bagian dari misi, nilai pengetahuan diakui dalam kapitalisasi pasar, manajemen pengetahuan terintegrasi dalam budaya. Tiwana membagi *knowledge centric driver* kedalam 6 *driver*, yaitu kegagalan organisasi mengetahui

pengetahuan yang ada dalam organisasi, organisasi membutuhkan distribusi pengetahuan yang tepat, kesenjangan pengetahuan, *knowledge walkout* (perginya pengetahuan), *knowledge hoarding* (penumpukan pengetahuan) dan *systemic unlearning* (penggunaan pengetahuan yang sudah usang).

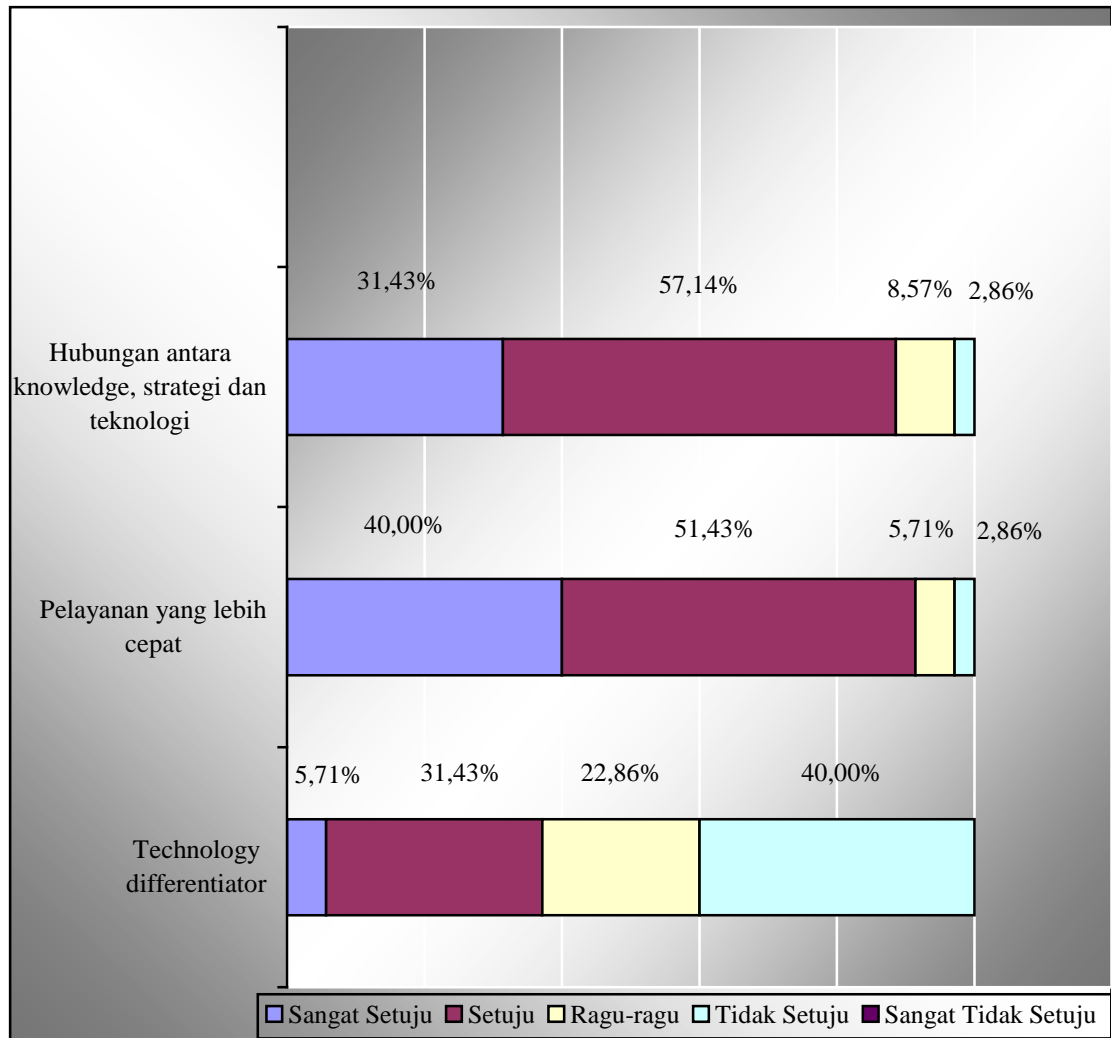
Gambar 5.8. *Knowledge-Centric Drivers*



Berdasarkan penelitian, responden yang menyatakan setuju bahwa *knowledge management* diperlukan karena adanya kebutuhan akan distribusi pengetahuan yang tepat sebesar 68,57%, responden yang menyatakan setuju *knowledge management* dibutuhkan karena adanya

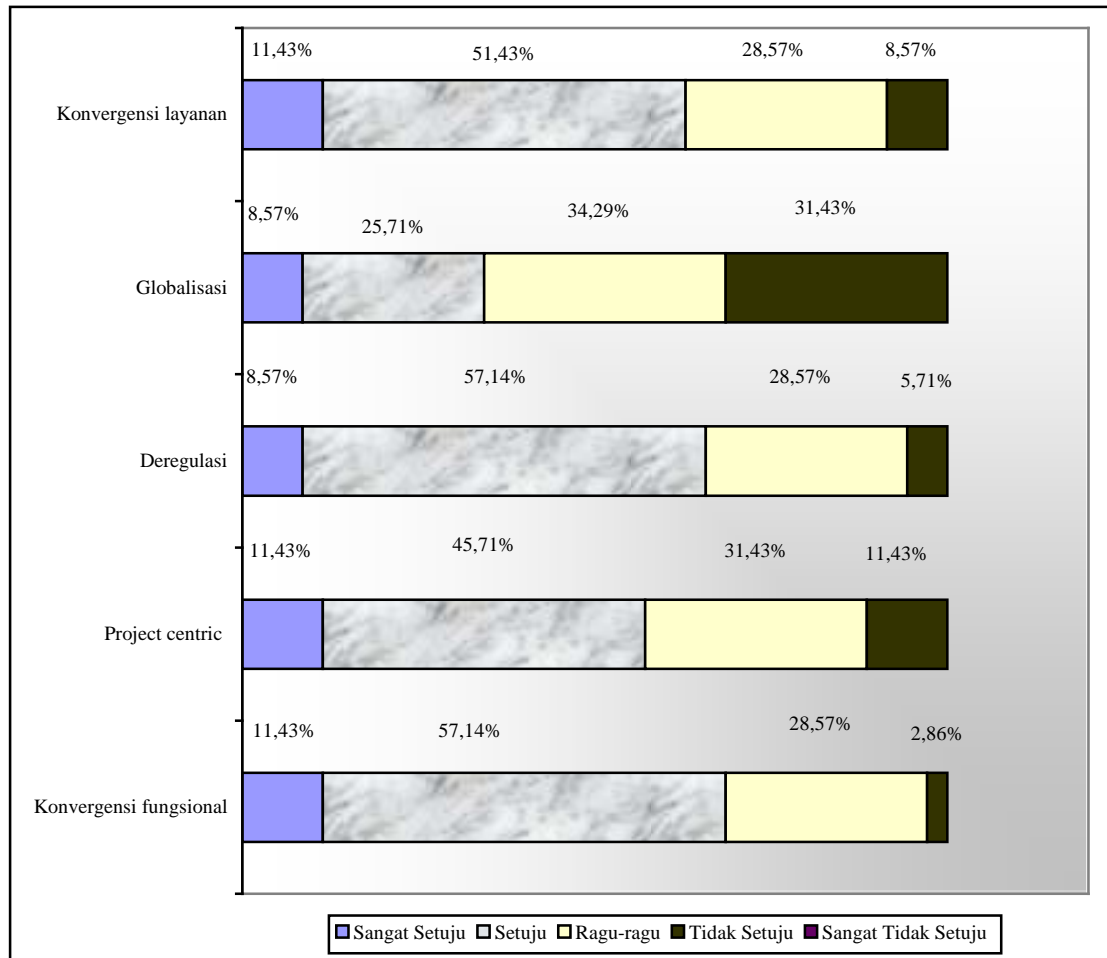
kesenjangan pengetahuan sebanyak 42, 86%. Kemudian hanya sebagian kecil saja dari responden yang memilih driver pengetahuan organisasi, *knowledge walkout, knowledge hoarding* dan *systemic unlearning* .

Gambar 5.9. Technology Drivers



Berdasarkan hasil penelitian responden yang setuju bahwa terdapat tuntutan akan pelayanan yang lebih cepat sebesar 57, 14% dan keharusan adanya keterkaitan antara knowledge, strategi dan organisasi serta teknologi sebesar 51,43%. Namun terdapat responden yang tidak setuju sebesar 40% akan pernyataan bahwa driver berakhirnya teknologi sebagai differentiator jangka panjang yang layak. Teknologi merupakan bagian penting dari suatu organisasi, akan tetapi tanpa pengelolaan pengetahuan yang baik, teknologi tidak akan berfungsi secara optimal.

Gambar 5.10. *Organisational structure-based Drivers:*

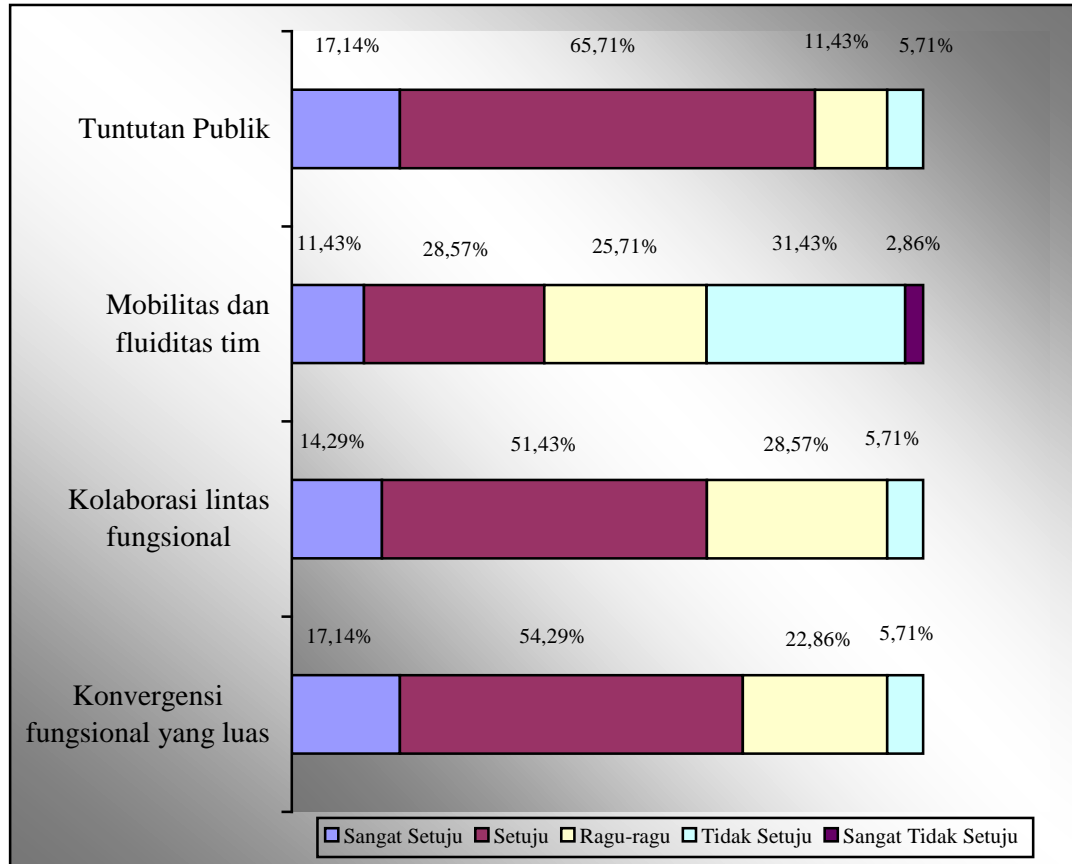


Driver struktur organisasi yang menjadi motivasi organisasi membutuhkan knowledge management adalah adanya konvergensi fungsional (integrasi pengetahuan dari para profesional dalam mencapai suatu tujuan), *project centric* (struktur organisasi bersifat temporer), deregulasi dan globalisasi dan adanya konvergensi produk dan pelayanan.

Berdasarkan temuan di lapangan responden yang menyatakan setuju adanya kebutuhan konvergensi fungsional dan tantangan deregulasi sebanyak 57,14%. Sedangkan responden yang lainnya memilih konvergensi produk dan pelayanan serta tantangan globalisasi.

Knowledge management akan dapat mengatasi masalah tersebut, misalnya perginya pengetahuan, karena struktur organisasi yang temporer akibat kegiatan *project centric*

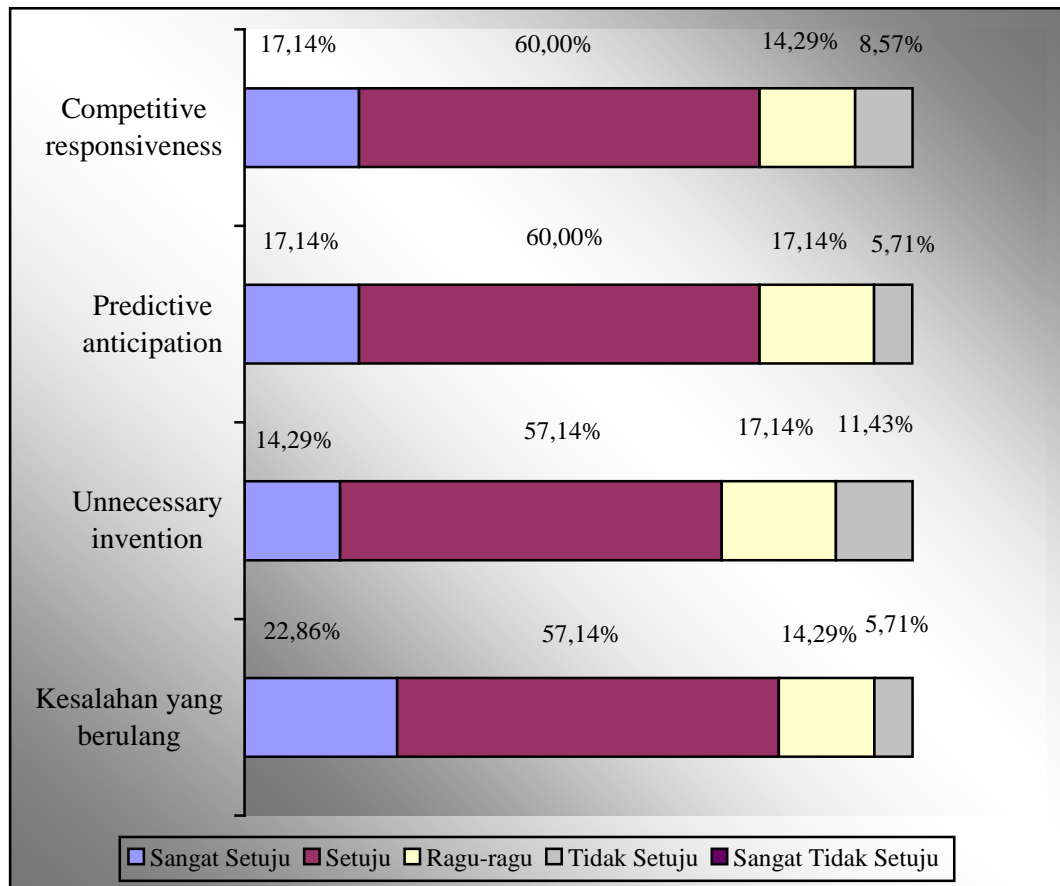
Gambar 5.11. Personnel Drivers:



Driver ini memfokuskan pada personel atau individu yang ada di dalam organisasi, yaitu karena adanya konvergensi fungsional yang luas antar sektoral, kolaborasi lintas fungsional dan mobilitas serta fluiditas tim.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa driver yang memiliki skor tertinggi menjadi pemicu diterapkannya knowledge management pada personnel driver adalah adanya driver menghadapi tuntutan publik yaitu sebesar 65,71%, kemudian adanya konvergensi fungsional sebesar 54,29% dan adanya kebutuhan untuk mendukung kolaborasi lintas fungsional sebesar 51,43%

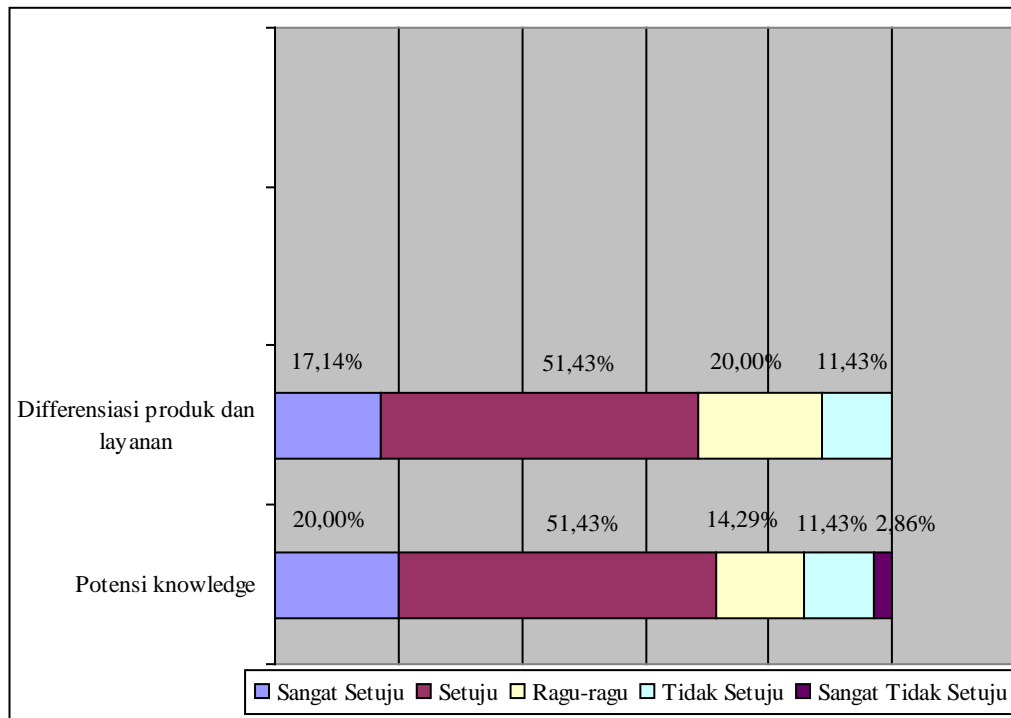
Gambar 5.12. Process focused Drivers:



Process focus driver adalah driver yang memfokuskan pada proses, yaitu untuk mencegah terjadinya kesalahan yang sama dan berulang, untuk mencegah penelitian yang sudah diteliti sebelumnya dan untuk mengantisipasi respon kebutuhan publik .

Berdasarkan hasil penelitian responden yang menjawab setuju sebesar 57,14% terhadap driver untuk mencegah kesalahan dan sebesar 60,00% terhadap penelitian yang berulang dan untuk mengantisipasi respon kebutuhan publik.

Gambar 5.13. Economic Drivers:



*Economic driver* adalah driver yang difokuskan kepada motif ekonomi, pada perusahaan motifnya untuk meningkatkan laba tetapi pada organisasi publik motifnya adalah untuk meningkatkan pelayanan dan untuk memberdayakan pengetahuan.

Berdasarkan hasil penelitian responden yang menyatakan setuju terhadap driver potensi knowledge dan differensiasi layanan adalah sebesar 51,43%.

### 5.3.2. Faktor Penentu Keberhasilan Penerapan Knowledge Management

*Key Success Factors* adalah faktor-faktor kunci yang penting untuk menyempurnakan sebuah strategi obyektif organisasi (O'Brien, 2003). Key success factors adalah konsep ke depan dari organisasi yang diidentifikasi dengan menetapkan suatu ukuran yang memperlihatkan kemajuan yang akan dicapai pada masa yang akan datang, dalam segala bidang ataupun aspek yang berada di dalam maupun di luar organisasi. (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 1993:209).

Menurut Mathi terdapat 5 *key success factors* dalam menerapkan knowledge management, yaitu Menurut Kavindra Mathi (2004:14):



*“The Key Success Factors of implementing Knowledge Management in organizations are: culture, KM organization, strategy, systems & infrastructure, effective & systematic processes and measures”.*

Sesuai konsep dari Mathi, terciptanya kondisi yang mendukung penerapan *knowledge management* dalam sebuah organisasi ditentukan faktor-faktor seperti budaya organisasi, sistem organisasi, infrastruktur, proses kerja hingga adanya pengukuran yang jelas atas kinerja yang dihasilkan.

#### Budaya Organisasi

Maju-mundurnya suatu organisasi akan seiring dengan perkembangan budaya organisasinya. Apabila perkembangannya ke arah yang positif, maka akan berdampak pada semakin majunya organisasi tersebut, dan begitupun sebaliknya. Dalam kaitannya dengan penerapan *knowledge management*, budaya organisasi merupakan faktor penting distribusi pengetahuan ke setiap elemen organisasi. Misalnya budaya organisasi berupa adanya pertemuan informal untuk saling diskusi dapat mendorong terciptakannya sumber-sumber pengetahuan yang dapat diakses oleh setiap elemen organisasi.

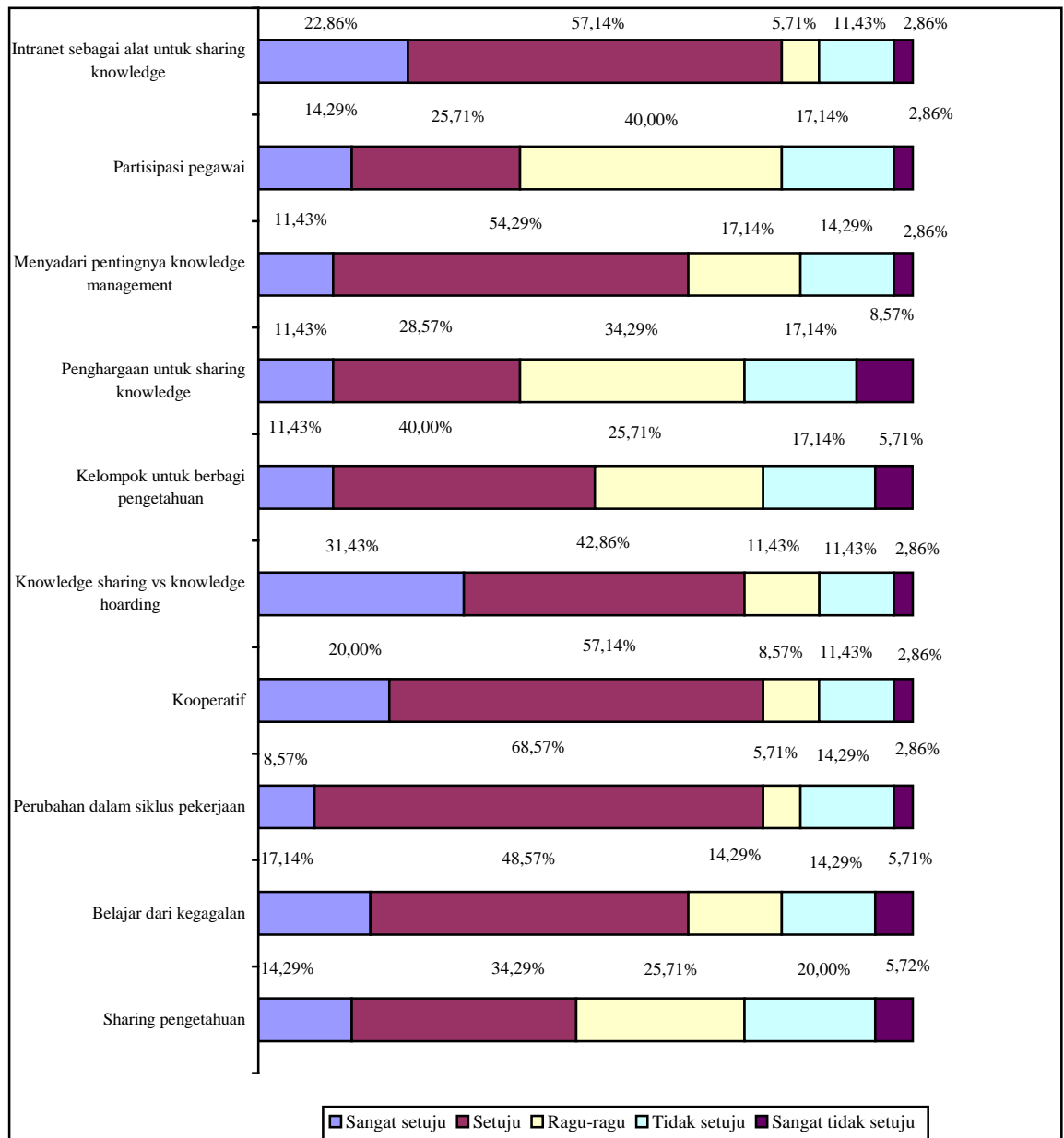
Budaya organisasi di lingkungan Setjen MK, dari hasil penelitian dapat dikatakan belum maksimal untuk mendorong terciptakan manajemen pengetahuan yang baik. Kondisi tersebut tercermin dalam kutipan wawancara berikut:

“...kalau disebut sharing pengetahuan sudah membudaya.....sepertinya belum...belum sepenuhnya. Karena informasi yang dishare, baru sebatas opini atau informasi kegiatan saja. Kalau mengenai wawasan, gagasan yang berhubungan dengan pekerjaan masih kurang atau belum. Selain itu tidak seluruh pegawai yang berpartisipasi aktif, hanya beberapa orang saja yang aktif . (Kepala Bagian Humas, Bapak Heru)

Minimnya keterlibatan individu menjadikan budaya *sharing* informasi tidak efektif dan pada akhirnya tidak memberikan dampak yang signifikan dalam penciptaan kondisi yang baik untuk penerapan *knowledge management* di lingkungan Setjen MK. Tingkat partisipasi yang rendah disebabkan oleh kurangnya apresiasi dan penghargaan bagi individu yang menyumbangkan pengetahuannya untuk dibagi kepada orang lain.

Penghargaan dalam hal ini umumnya bersifat insentif bagi pegawai yang bersedia membagikan ilmunya, entah itu lewat forum formal seperti pelatihan. Untuk itu seyogyanya perlu ada kebijakan berupa insentif dan kompensasi yang memadai agar semakin banyak individu yang berpartisipasi dalam budaya tukar informasi dan pengetahuan di lingkungan Setjen MK.

Gambar 5.14. Budaya (*Culture*)



Dalam penelitian ini, peneliti menyoroti pada poin budaya organisasi serta struktur dan proses kerja dalam organisasi dikarenakan dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa Budaya knowledge sharing merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah organisasi yang ingin menerapkan knowledge management dengan efektif. Karena sharing merupakan fondasi bagi proses learning, dan melalui sharing tercipta kesempatan yang lebih luas untuk learning. Tanpa learning tidak akan ada inovasi, dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan.

### Struktur dan Sistem Organisasi

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, struktur organisasi Setjen MK yang cenderung ramping namun dengan lingkup pekerjaan yang luas seharusnya menjadi pemicu adanya pengelolaan pengetahuan yang baik. Namun meskipun infrastruktur pendukung proses *sharing* pengetahuan berupa perangkat teknologinya sudah ada (berupa SIMPUS, SIMKARA, SIMDOK, PIH, SIMTOR dll), struktur birokrasi yang bertahap membuat segala kemudahan tersebut menjadi mubazir. Contoh konkritnya adalah soal akses untuk merubah ketentuan atau informasi dalam sistem informasi yang mengharuskan untuk diubah oleh unit *information technology* (IT). Peraturan dan gaya birokrasi yang ada menyebabkan rangkaian perubahan ketentuan menjadi cukup panjang, apalagi apabila mempertimbangkan kompetensi unit IT dalam memahami persoalan teknis perubahan.

Untuk itu, dalam kondisi idealnya diperlukan adanya satu unit kerja khusus yang bersifat *cross-sectional* dan diisi dengan orang-orang dengan berbagai latar belakang yang bertanggung jawab untuk menangani penerapan manajemen pengetahuan dan penciptaan kondisi yang kondusif bagi penciptaan dan distribusi pengetahuan yang efektif dan efisien.

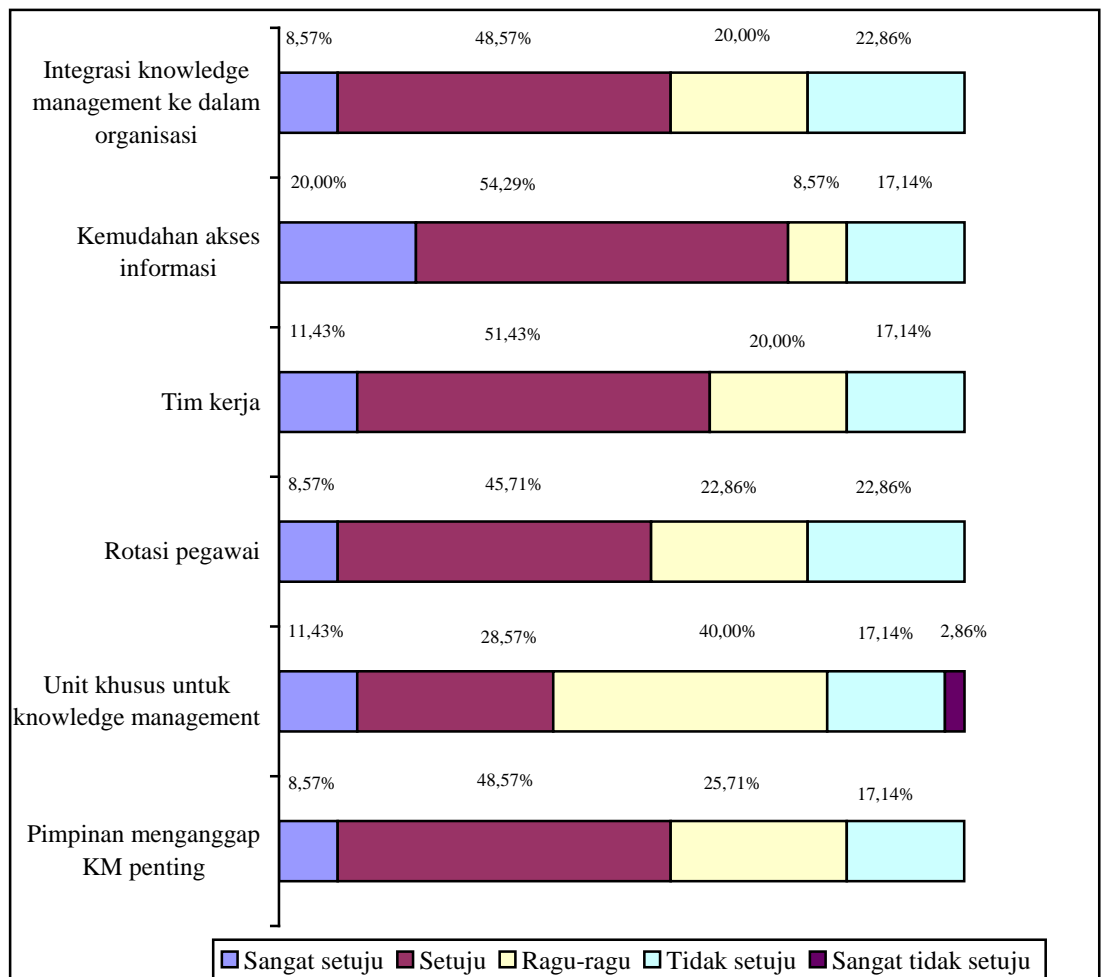
Secara umum organisasi sudah memfasilitasi pegawainya agar dapat saling bertukar informasi seperti dengan menyediakan ruang-ruang pertemuan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sahar dan Bapak Heru.

“.....Sangat mendukung....., yaitu melalui pemberian ruang bagi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan berupa ruang pertemuan di perpustakaan, kantin, ruang diklat. Kalau pegawai memanfaatkannya, sudah pasti ilmunya kian meningkat setiap harinya....”

Secara strategi, system dan infrastruktur MK telah siap untuk menerapkan knowledge management. Namun masih belum dioptimalkan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Hanin.

“.....Sebenarnya gini...ee...kita ini punya infrastruktur yang bisa digunakan untuk profesional, tapi tidak menjalankannya secara profesional. Kalau diibaratkan punya kendaraan yang bisa melaju dengan kecepatan 180 km/jam, tapi kita cuma menggunakan kecepatan 30 km/jam. Jadi tidak terpakai semua, sayang emang.”

. Gambar 5.15. Organisasi

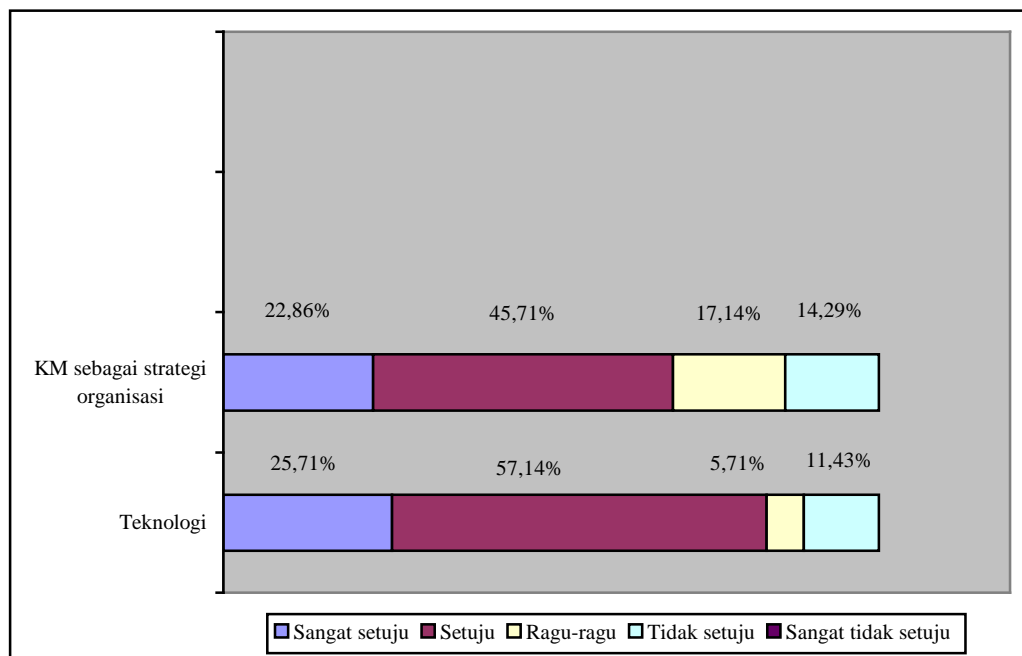


Organisasi yang beruntung dimulai dari budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, namun jika organisasi tersebut belum memiliki budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, organisasi tersebut harus meningkatkan upayanya untuk membentuk budaya tersebut atau akan mengalami kegagalan. Kepemimpinan, budaya yang sehat dan basis informasi teknologi merupakan hal yang diperlukan namun belum cukup.

Untuk dapat dijalankan, manajemen pengetahuan harus diinstitutionalisasi ke dalam organisasi melalui kreasi sistem pendukung. Kavindra Mathi juga menyatakan bahwa:

*“The first important variable is leadership with a vision, strategy and ability to promote change of the management to a compelling knowledge management actively promoted by the Chief Executive that clearly articulates how knowledge management contributes to achieving organizational objectives.”*

Gambar 5.16. Strategi, sistem dan infrastruktur IT

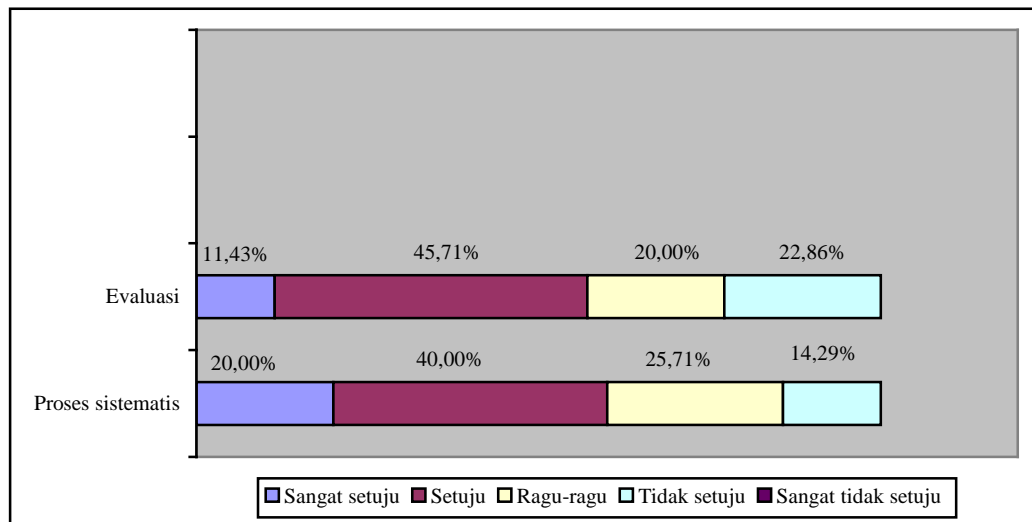


Strategi, sistem dan infrastruktur (*strategy, systems & infrastructure*)

Melalui strategi, sistem dan infrastruktur ini dapat dijelaskan seluruh elemen yang dibutuhkan knowledge management, pendekatan sistem dan

bagaimana mengintegrasikan knowledge dengan strategi dan proses organisasi.

Gambar 5.17.. Proses yang efektif dan sistematis



Proses yang efektif dan sistematis (*Effective and systematic process*)

Proses yang efektif dan sistematis menciptakan lingkungan pengetahuan yang dapat memfasilitasi proses capture aset pengetahuan yang didukung oleh penerapan teknologi.

Pengukuran Kinerja

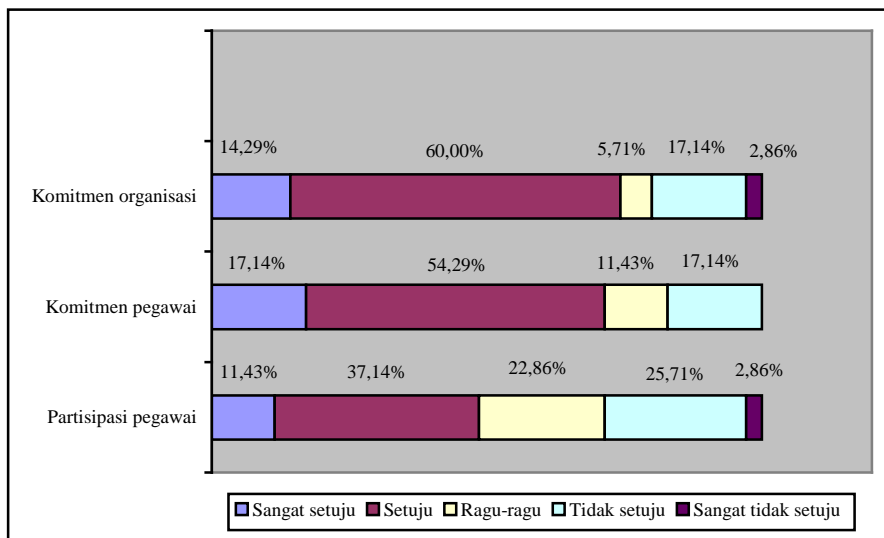
Poin penting lainnya adalah perlu adanya pengukuran yang seksama dan jelas atas kinerja yang ingin dicapai. Selama ini di lingkup Setjen MK memang ada upaya pengukuran sejauh mana terjadi proses pengelolaan pengetahuan, yang dari ketentuannya meliputi proses mengumpulkan, mengorganisasikan, mengembangkan dan melindungi aset pengetahuan. Dimana proses tersebut dilaksanakan oleh masing-masing unit sesuai dengan bidang pengetahuannya.

Namun indikatornya seringkali tidak sesuai. Contohnya pengukuran hanya dinilai dari jumlah absensi pegawai yang ikut pelatihan tanpa ada upaya sejauh mana pelatihan tersebut berdampak pada kompetensi para peserta. Atau pengukuran atas pemanfaatan teknologi intranet dan internet yang sebatas dilihat dari frekuensi akses tanpa ada upaya mengeksplorasi sejauh mana temuan-temuan

yang didapat dari jaringan teknologi tersebut diimplementasikan dalam tugas dan fungsi mereka sehari-hari.

Untuk itu perlu juga pengawasan yang seksama disertai sistem *reward and punishment* yang sesuai Sehingga pengukuran dapat lebih objektif dan berdampak positif terhadap pengembangan pengetahuan di organisasi.

Gambar 5.18. Pengukuran



### 5.3.2.1. Dimensi Organisasi

Struktur organisasi dirancang dengan mempertimbangkan pembagian tugas dan tanggung jawab, hubungan pelaporan secara vertikal, pengelompokan individu kepada bagian-bagian organisasi, dan melengkapi keterangan atau penjelasan mengenai tanggung jawab maupun uraian pekerjaan bagi setiap jabatan dalam organisasi. Kasim (1993:55) menguraikan keempat komponen dimensi struktural organisasi, yaitu: formalisasi, sentralisasi, kompleksitas dan intensitas administrasi.

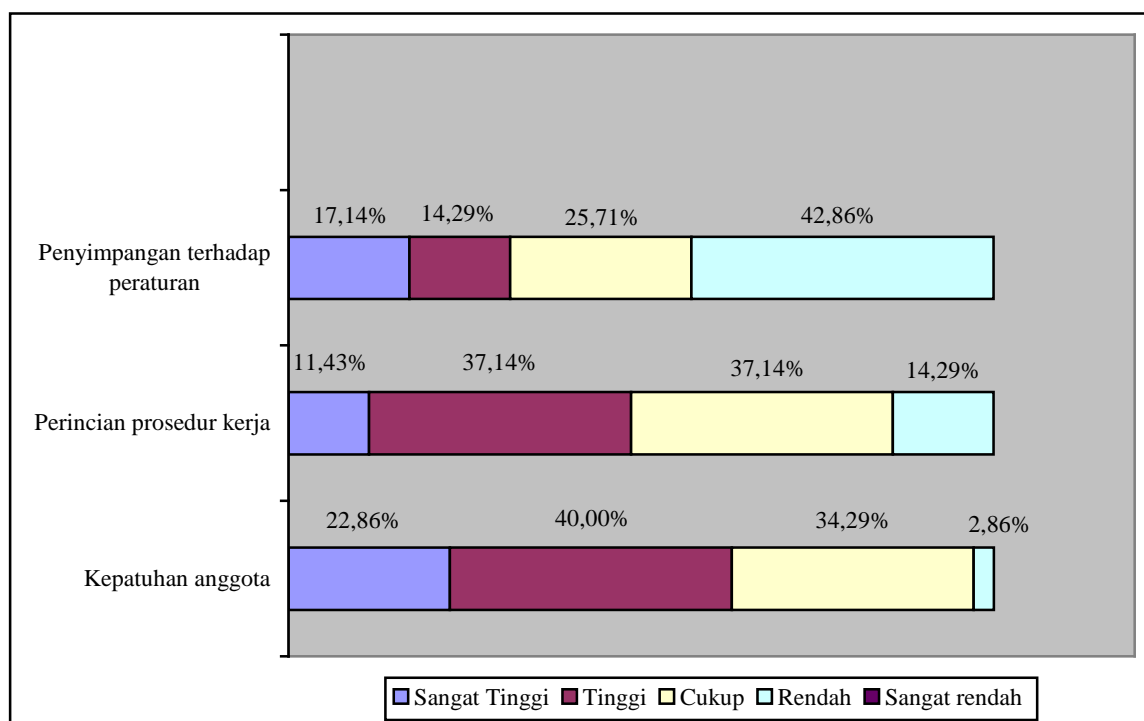
Dari dimensi formalisasi, pegawai MK dituntut selalu disiplin dan patuh terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Namun tidak semua patuh, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hanin.

“.....yah pegawai MK ada yang patuh ada yang tidak.”

Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Bapak Jefri.

” soal kepatuhan? Kalau soal kepatuhan yah eh pegawai MK itu patuh semua yah...kalau hari Minggu disuruh masuk yah masuk. Hal lain misalnya penggunaan barang milik negara kan jarang yah yang hilang atau rusak. Pendataan barang milik negara selalu dilakukan...”

Gambar 5.19. Dimensi Formalisasi



Dari hasil penelitian diketahui bahwa responden yang menyatakan tingkat kepatuhan anggota organisasi terhadap peraturan yang ada dalam organisasi tinggi, yang diwakili oleh 14 orang (40,00%). Sedangkan responden yang menyatakan hal tersebut cukup adalah sebanyak 12 orang atau 34,29%. Tidak ada responden yang menyatakan kepatuhan anggota organisasi sangat rendah. Sedangkan yang menjawab rendah sebanyak 8 orang atau 2.86%

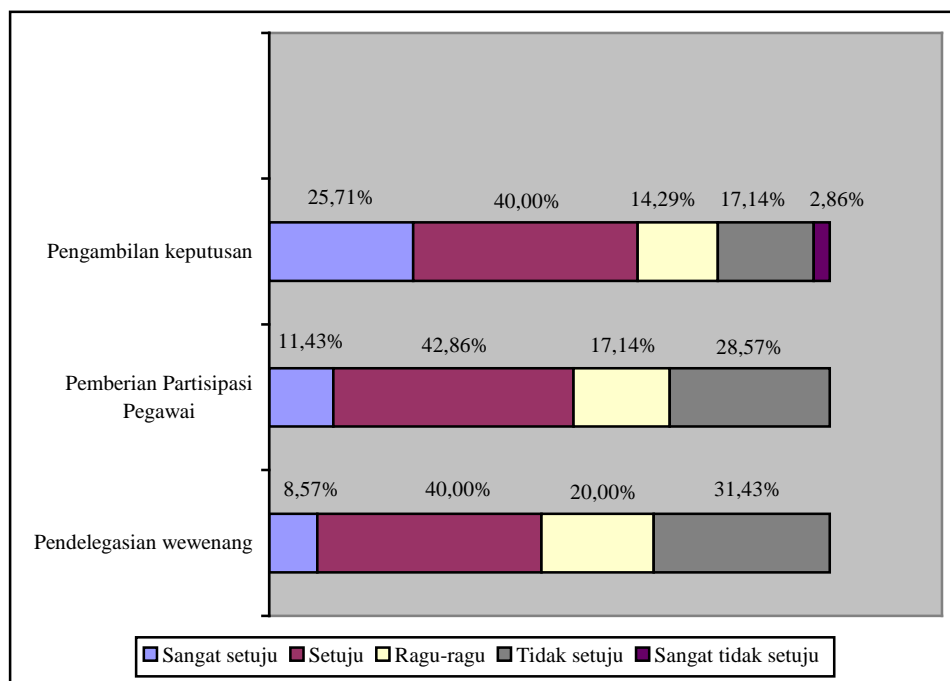
Prosedur kerja di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi cukup rinci dan rinci. Hal ini dapat dilihat jawaban responden yang menjawab tinggi dan cukup adalah sama, yaitu sebanyak 13 orang atau 37.14% . Dan responden yang menjawab sangat tinggi sebanyak 4 atau 11.43%.



Sedangkan yang menjawab rendah sebanyak 5 orang atau 14.29%. Tetapi tidak satu pun yang menyatakan bahwa prosedur kerja di MK sangat tidak terinci.

Tingkat penyimpangan terhadap peraturan di Setjen MK rendah, hal ini dinyatakan oleh responden yang menjawab rendah sebanyak 15 orang atau 42.86%. Sebanyak 9 orang atau 25.71% menyatakan tingkat kepatuhan pegawai Setjen MK terhadap peraturan cukup. Sisanya yaitu sebanyak 5 orang atau 14,29% dan sebanyak 6 orang atau 17,14% yang menyatakan bahwa tingkat penyimpangan terhadap peraturan tinggi dan sangat tinggi. Hal ini berarti karyawan yang harus ditingkatkan kepatuhannya.

Gambar 5.20. Dimensi Sentralisasi



Semakin rendah tingkat pendelegasian wewenang kepada pejabat di bawahnya, berarti semakin tersentral suatu organisasi tersebut. Penilaian pegawai terhadap pendelegasian wewenang, yaitu sebagai berikut: ternyata sebagian besar responden menjawab setuju yaitu sebanyak 14 orang atau 40,00%, artinya tingkat pendelegasian wewenang (sentralisasi) di lingkup Setjen MK dikategorikan tinggi. Tetapi yang menjawab tidak setuju juga ada, yaitu sebanyak 11 orang atau 31,43%. Dan sisanya yang menjawab ragu-ragu sebanyak 7 orang atau 20,00%.

Seperti halnya pendelegasian wewenang, semakin rendah tingkat pemberian partisipasi kepada pejabat di bawahnya, maka sentralisasi semakin tinggi. Jawaban responden pun berada pada kategori setuju yaitu sebanyak 15 orang atau 42.86%. Artinya mereka setuju bahwa selama ini di MK tingkat pendelegasian rendah. Yang menjawab sangat setuju pun ada yaitu sebanyak 4 orang atau 11,43%. Sisanya menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 28.57% dan yang menjawab ragu-ragu sebanyak 6 orang atau 17,14%.

Setiap pejabat pada tingkatan tertentu mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan porsinya. Dalam hal ini, sebanyak 14 orang atau 40,00% responden menjawab setuju dan sebanyak 9 orang atau 25,71% menjawab sangat setuju bahwa di lingkup Setjen MK pengambilan keputusan selalu dilakukan oleh pimpinan.

Sedangkan mengenai dimensi sentralisasi, locus atau kekuasaan dalam pengambilan keputusan masih terpusat di pimpinan, tapi ada juga pendelegasian wewenang untuk hal-hal yang bersifat disiplin pegawai, misalnya.

Hirarki organisasi MK tidak tinggi, jumlah pegawai masih ideal. Namun jika dilihat dari banyaknya pekerjaan, termasuk kompleks. Apalagi pada saat menghadapi Pemilu. Rasio perbandingan atau intensitas administrasi antara jumlah pegawai dan jumlah pekerjaan juga masih cocok. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Sahar.

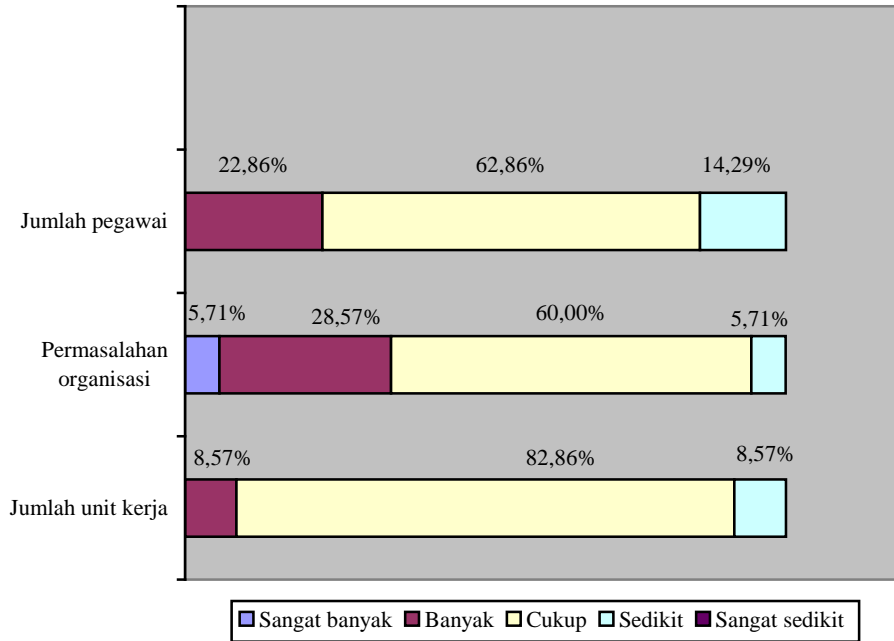
*".....eh..kalo hirarki kita kan ga' tinggi...jadi kalo soal pegawai memang eee...ideal...artinya dengan sistem itu masih cocok kecuali misalnya kegiatan tertentu, misalnya yang sekarang ini ya..PHPU, kita perlu tenaga luar buat keamanan. Jadi prinsipnya itu kita struktur kayak fungsi..iya....jadi artinya bisa aja pegawai itu dikit di kita tapi dia itu bisa ngerjain apa aja."*

Organisasi Setjen sebagai pendukung administrasi umum MK, sudah pasti akan menghadapi elemen lingkungan yang cukup banyak dan kompleks. Dan eleme-elemen itu saling mempengaruhi. Hal ini sejalan dengan yang diutarakan oleh Bapak Rosyid.

*".....Yang dimaksud lingkungan di sini adalah elemen eksternal, ya. Mungkin kita lebih fokus ke stakeholder, yang merupakan seluruh masyarakat Indonesia, lembaga negara-lembaga negara, badan hukum, dan pemerintah. Saya pikir*

*sudah barang tentu elemen-elemen tersebut akan sangat mempengaruhi organisasi.....”*

Gambar 5.21. Dimensi Kompleksitas



Dimensi selanjutnya adalah dimensi kompleksitas yang terdiri dari: kompleksitas karena jumlah unit kerja/jabatan, jumlah permasalahan organisasi dan jumlah pegawai. Sebagian besar responden, yaitu sebanyak 29 orang atau 82,86% menyatakan jumlah unit kerja/jabatan di setiap tingkatan organisasi cukup banyak. Responden yang menjawab jumlah unit kerja/jabatan di setiap tingkatan organisasi banyak dan sedikit adalah sama, yaitu sebanyak 3 orang atau 8,57%. Dan tidak ada responden yang menjawab jumlah unit kerja /jabatan di setiap tingkatan organisasi adalah sedikit.

Permasalahan merupakan hal yang wajar muncul di setiap kesempatan pada setiap tingkatan organisasi. Sebagian besar atau sebanyak 21 orang atau 60,00% responden yang menyatakan permasalahan organisasi yang mereka alami adalah cukup banyak. Sedangkan yang menjawab banyak adalah 10 orang atau 28,57% dan yang menjawab sangat banyak adalah 2 orang atau 5,71%. Dan yang menjawab sedikit adalah sebanyak 2 orang atau 5,71%.

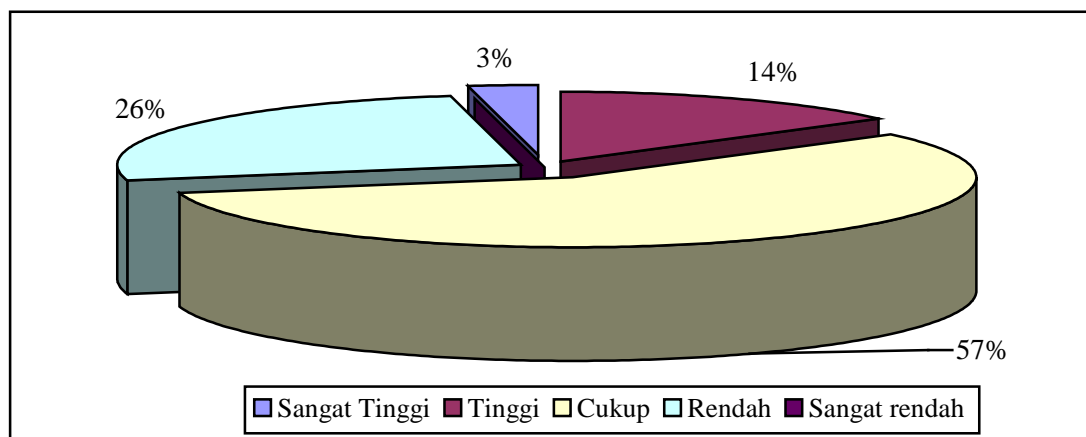
Dalam menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tentunya tidak terlepas dari adanya pegawai yang menanganinya. Sebagian besar responden menjawab cukup banyak yaitu 22 orang atau 62,86%, dan yang menjawab banyak adalah 22,86% atau 8 orang. Sedangkan yang menjawab sedikit adalah 5 orang atau 14,29%. Tidak ada responden yang menjawab jumlah pegawai di lingkup Setjen MK sangat banyak atau sangat sedikit.

Sedangkan dimensi kontekstual menggambarkan karakteristik keseluruhan suatu organisasi, yang mencakup lingkungannya, dan terdiri dari: ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan organisasi.

Dimensi kontekstual dari organisasi MK yaitu mengenai ukuran termasuk berukuran sedang. Namun jika dibandingkan dengan kewenangannya ukuran organisasi MK adalah kecil. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sahar.

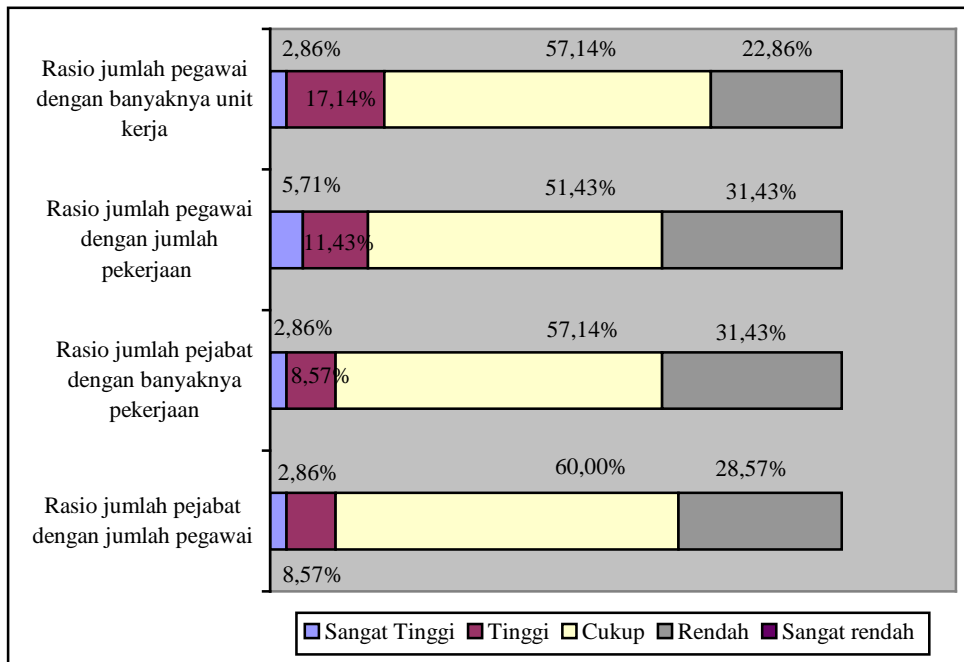
*".....eee...ini kecil untuk kewenangan yang dia punyai, yang dimiliki. Jadi terjemahannya gini, kita kan menangani perkara yang di Indonesia, tapi Cuma ada di Jakarta....."*

Gambar 5.22.. Tingkat pembagian pekerjaan



Kompleksitas juga berarti banyaknya pekerjaan yang dibagi kepada setiap unit kerja di bawahnya. Dalam penelitian ini, sebanyak 20 orang atau 57,14% menyatakan bahwa pekerjaan di organisasi ini cukup banyak. Yang mengatakan sangat banyak adalah 1 orang atau 2,86%. Kemudian yang menjawab banyak adalah 5 orang atau 14,29%. Sedangkan yang menjawab sedikit adalah 9 orang atau 25,71%. Dan tidak ada responden yang menjawab sangat banyak.

Gambar 5.23. Dimensi Intensitas/rasio administrasi



Perbandingan atau rasio antara jumlah pejabat dengan jumlah pegawai dinyatakan cukup yaitu sebanyak 21 orang atau 60,00%. Yang menjawab rasio antara jumlah pejabat dan jumlah pegawai rendah adalah 10 orang atau 28,57%. Sedangkan yang menjawab tinggi dan sangat tinggi adalah sebanyak 3 orang atau 8,57% dan sebanyak 1 orang atau 2,86%.

Pada rasio jumlah pejabat dan banyaknya pekerjaan didapat hasil sebagai berikut: sebagian responden menjawab jumlah pejabat yang ada cukup seimbang dengan banyaknya pekerjaan, yaitu sebanyak 20 atau 57,14%. Terdapat 11 orang responden atau 31,43% yang menyatakan bahwa rasio jumlah pejabat dengan banyaknya pekerjaan adalah rendah.

#### 5.4. Strategi Penciptaan *Enabling Conditions* di Lingkungan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi

Agar organisasi dapat menerapkan manajemen pengetahuan dengan baik, diperlukan suatu langkah strategi yang komprehensif dan sistematis serta dapat dijalankan (*feasible*).

Strategi tersebut akan menjadi kerangka acuan dan kerangka kerja yang mampu menciptakan kondisi organisasi yang mendukung manajemen pengetahuan yang baik dalam sebuah organisasi. Namun sebelum strategi disusun dan dikonsepsikan, terlebih dahulu perlu dilakukan analisa organisasi demi untuk melihat sejauh mana kesiapan organisasi baik dari segi motivasi, struktur, elemen hingga kinerja sehingga didapat kondisi ideal dalam menerapkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Penciptaan kondisi penunjang penciptaan pengetahuan membutuhkan strategi yang matang, komprehensif dan dapat dijalankan sehingga meminimalisir risiko dan hambatan yang muncul. Strategi tersebut harus disesuaikan dengan keadaan aktual organisasi sehingga kesenjangan yang ada dapat teridentifikasi dengan baik untuk kemudian dicari solusi terbaiknya. Selain itu perlu ada pertimbangan dari segi pelaksanaan, yang mana cocok untuk jangka pendek dan yang mana yang cocok untuk pelaksanaan jangka panjang. Adapun strategi-strategi yang diupayakan oleh Sekretariat Jenderal MK dalam proses penciptaan kondisi pendukung penciptaan pengetahuan dalam organisasi antara lain:

#### Strategi Jangka Pendek

- Mengoptimalkan fungsi organisasi

Dikarenakan kompleksitas organisasi Setjen MK tidaklah tinggi, sehingga strategi optimalisasi fungsi dapat dijalankan. Terlebih lagi didukung oleh tingkat kepatuhan dan disiplin pegawai yang cukup bagus seperti yang tergambar dari pernyataan berikut:

“Oh... kalau pegawai MK itu terkenal disiplin. Datang tepat waktu dan pulang kebanyakan tidak jam 5 tepat, tapi menunggu sampai pekerjaan Hakim selesai.”

Disiplin pegawai yang tinggi dapat dijadikan modal penting dalam mengoptimalkan fungsi MK sebagai lembaga peradilan. Semua bergantung pada sikap pimpinan dalam mengambil kebijakan yang sesuai.

- Pembenahan struktur organisasi

Dari hasil pengamatan peneliti yang didukung hasil wawancara, organisasi Setjen MK masih cenderung bergaya sentralisasi seperti yang diungkapkan oleh narasumber berikut ini:

“Oow...sentralisasinya tinggi. Pendelegasian wewenang secara formal ada, tapi secara faktualnya malah ga’ ada. Misalnya gini loh disposisi kepada Karo Umum, laksanakan, tapi dalam pelaksanaannya bukan Karo Umum tetap saja dipantau. Artinya tetap sentralisasi, kan.”<sup>6</sup>

Struktur organisasi dibenahi dengan terlebih dahulu mengikis gaya sentralisasi dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya dapat dilakukan penyesuaian dari segi struktur organisasi, agar Setjen MK tidak mengalami ketimpangan antara beban pekerjaan dengan sumber daya yang dimiliki.

### Strategi Jangka Panjang

- Reformasi birokrasi

Untuk jangka panjang, pembenahan struktur dianggap kurang cukup sehingga perlu ada perubahan yang mendasar, mulai dari visi-misi, wewenang, hubungan dengan stakeholders dan lingkungan organisasi, pengembangan unit kerja hingga sistem *reward and punishment* yang mendorong terciptanya kondisi yang kondusif untuk penciptaan pengetahuan yang intens di setiap elemen organisasi Setjen MK.

- Pemanfaatan IT yang efektif

Pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi yang tepat guna menjadi prioritas pengembangan jangka panjang. Up-dating teknologi baik dari segi hardware maupun software perlu dilakukan dengan pertimbangan kesesuaian dengan manfaat dan potensi kegunaan.

MK pada dasarnya bukanlah organisasi yang menuntut perlu adanya perangkat teknologi canggih. Namun peran teknologi dalam lingkup kerja MK tidak bisa dipandang sebelah mata karena dengan teknologi MK dapat mereduksi kendala jarak dan aksesibilitas layanan bagi pihak-pihak yang membutuhkan layanan peradilan konstitusi di seluruh wilayah Indonesia.

---

<sup>6</sup> Hanin, *Loc.Cit.*

#### 5.5. Data wawancara ke-dua (triangulasi) dengan responden

Berdasarkan hasil wawancara yang kedua kepada responden yang sama mengenai kondisi organisasi MK untuk penerapan *knowledge management* berdasarkan 5 *enabler* Nonaka, faktor *redundancy* yang nampaknya perlu lebih dioptimalkan. Faktor- faktor yang lainnya seperti *intention, autonomy, fluctuation and creative chaos*, sudah ada di dalam iklim organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Bapak Hanindyo.

*“.....Harus ada optimalisasi manajemen pengetahuan. Sumber informasinya sudah banyak, tapi penyebarannya masih belum optimal. Beberapa sudah disebar lewat sharing knowledge, tapi beberapa masih belum.”*

Kebijakan dalam rotasi dianggap masih tidak sesuai dengan kompetensi. Sedangkan pekerjaan yang harus dilaksanakan membutuhkan skill dan keahlian tertentu. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Jefri sebagai berikut.

*”..... rotasi ternyata.....e..e....saya anggap ada permasalahan, ada yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya.”*

Pegawai juga kurang termotivasi untuk sharing informasi, karena penghargaan kepada karyawan masih kurang. Seyogyanya penghargaan tidak hanya bersifat pujian saja tapi juga berbentuk materi. Seperti yang Bapak Jefri ungkapkan.

*”..... Selain itu, penghargaan kepada karyawan, tidak hanya berbentuk ucapan dan pujian,tapi elum nyata, belum ada arah ke sana. Seharusnya ada pengharagaan dan prestasi untuk orang-orang tertentu. “*

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Hanin, seperti dibawah ini.

*“.....Masih bersifat informal. Kalau seseorang tidak melakukan fungsi tersebut untuk menunjang KM, tidak dapat dijadikan patokan menerima*



*penghargaan dari organisasi. Penghargaan hanya informal dari rekan-rekan yang menerima sharing informasi.”*

Distribusi pengetahuan masih kurang merata distribusinya. Sehingga masih ada penumpukka pengetahuan pada individu tertentu. Hal ini akan menghambat proses sharing pengetahuan di dalam organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sahar.

*”..... Harus ada kebijakan formal dan aturan yang dituangkan, yang dimaksudkan agar setiap orang memiliki kesempatan sama meng-upgrade dirinya dengan pengetahuan-pengetahuan baru. Ini karena saat ini hanya ada orang-orang tertentu yang memiliki kesempatan besar saat mengikuti pelatihan, training, sekolah, dan sebagainya. ”*

Pada dasarnya organisasi MK telah melaksanakan pengelolaan pengetahuan terhadap beberapa pengetahuan penting. Misalnya sudah ada aplikasi-aplikasi yang mengelola beberapa bidang, seperti untuk keperluan perpustakaan, administrasi perkara, administrasi kepegawaian, keuangan. Pernyataan ini didukung oleh pendapat dari Bapak Hanin.

*”..... Ditangani kepegawaian. Fungsi bagaimana informasi dan pengetahuan dapat disebarkan seperti SIMPUS. Selain adanya juga peningkatan SDM di kepegawaian. Semua ini, secara formal sudah ada kebijakan-kebijakan pimpinan tertinggi.”*

Secara formal belum ada unit khusus yang mengelola pengetahuan, tetapi secara informal sudah dilakukan oleh kepegawaian. Terutama dalam pengelolaan kemampuan pegawai. Senada dengan hal ini Bapak Rosyid mengatakan sebagai berikut.

*”.....*

*Secara formal ya, tapi kalau pengelolaan KM secara informal sudah ada yaitu oleh kepegawaian.”*

Unsur yang paling berperan dalam memotivasi organisasi untuk menerapkan knowledge management adalah unsur knowledge centric, struktur organisasi (*organization structured based*), personnel driver dan technology driver.

Mengenai locus atau pusat kepemimpinan dalam hal pengambilan keputusan, hampir semua responden yang diwawancarai menjawab masih tinggi sentralisasinya.

### **Rangkuman analisis**

Dengan demikian berdasarkan analisis terhadap wawancara dan hasil survey, organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi telah memenuhi prasyarat kondisi sesuai dengan 5 Enabler Nonaka, yaitu sudah ada pemahaman pegawai terhadap visi dan misi, berdasarkan hasil survey responden yang menjawab setuju adalah yang paling banyak, yaitu 71,43% (kondisi *Intention* sudah ada); bekerja secara berkelompok (dalam suatu tim) dan terdapat kebebasan dalam bekerja di dalam tim tersebut, berdasarkan hasil survey responden yang menjawab setuju adalah paling banyak, yaitu 62,86% (kondisi *autonomy* sudah ada); Organisasi Setjen MK memandang penting untuk mengawasi lingkungan dan terdapat komunikasi dengan lingkungan organisasi, berdasarkan hasil survey responden yang menjawab setuju adalah yang paling banyak yaitu 62,86% (*kondisi fluctuation & creative chaos* sudah ada); terdapat pertukaran informasi diantara unit-unit yang berbeda, hasil survey menunjukkan bahwa responden yang menjawab setuju adalah paling banyak, yaitu 54,29% (kondisi *requisite variety*/keberagaman baik pengetahuan maupun keahlian sudah ada). Namun kondisi *redundancy* (keberlimpahan informasi) belum sepenuhnya ada di lingkungan Setjen MK, hal ini dapat dilihat dari hasil survey yang menunjukkan bahwa responden yang menjawab ragu-ragu adalah paling banyak yaitu 60%, sedangkan berdasarkan hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa kondisi *redundancy* atau adanya keberlimpahan informasi dan tumpang tindih informasi di dalam unit-unit terkecil MK, sudah ada. Keberlimpahan informasi itu sebagai bekal bagi pegawai, jika suatu waktu dia dipindahkan ke bagian lain (rotasi). Karena menguasai berbagai

informasi bukan hanya informasi pekerjaan di unitnya saja, maka pegawai tersebut sudah siap dipindahkan ke bagian mana pun. Akan tetapi menurut hasil wawancara, kebijakan rotasi masih bernuansa politis.

Analisis organisasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana cara mencapai kondisi yang diharapkan yang mendukung keberhasilan penerapan knowledge management di Setjen MK. Faktor-faktor yang dianalisis adalah sebagai berikut: motivasi, dimensi organisasi dan faktor-faktor kunci keberhasilan penerapan *knowledge management (key success for knowledge management)*.

Berdasarkan hasil wawancara, motivasi yang mendorong Setjen MK menerapkan knowledge management adalah *knowledge centric driver* dan *technology driver*. Hasil survey menunjukkan skor tertinggi pada responden yang menjawab setuju yaitu 68, 57% pada *knowledge centric driver*. Organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi menurut *knowledge centric driver* ini harus meningkatkan distribusi pengetahuannya secara merata, *knowledge hoarding* (penumpukan pengetahuan pada individu atau unit tertentu) dan *knowledge walkout* (perginya pengetahuan yang dibawa oleh pegawai yang mengundurkan diri, pensiun/keluar dari MK) harus dihindarkan, organisasi Setjen MK harus mau belajar agar tidak terjebak pada penggunaan kembali pengetahuan yang sudah usang (*systemic unlearning*).

Faktor yang menentukan keberhasilan penerapan *knowledge management* di Setjen MK adalah faktor budaya, yaitu budaya sharing knowledge. Berdasarkan hasil wawancara ternyata di organisasi Setjen MK, kegiatan sharing knowledge belum membudaya. Berdasarkan hasil survey responden yang menjawab setuju bahwa faktor budaya mempengaruhi keberhasilan penerapan *knowledge management* paling banyak yaitu 68,57%. Organisasi Setjen MK harus mendorong kegiatan sharing pengetahuan secara rutin, karena knowledge sharing adalah merupakan suatu kekuatan jika organisasi menginginkan menjadi lebih baik.

Hasil penelitian melalui wawancara dan survey menunjukkan bahwa organisasi MK memiliki struktur organisasi yang tingkat formalisasi, kompleksitas, intensitas yang cukup memadai untuk diterapkannya knowledge management. Sentralisasi masih tinggi, namun ukuran organisasi tergolong kecil

atau sedang. Teknologi yang diperlukan adalah teknologi yang canggih dan modern agar dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan di lingkup Setjen MK.

## **BAB 6**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **SIMPULAN:**

1. Kondisi Setjen Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia memenuhi persyaratan diterapkannya *Knowledge Management* (KM). Kondisi ini diketahui setelah dianalisis dengan menggunakan pendekatan 5 Enabler Nonaka. Pendekatan 5 enabler Nonaka adalah prasyarat yang harus dimiliki oleh suatu organisasi yang akan menerapkan *knowledge management*, yaitu *intention, autonomy, fluctuation and creative chaos, redundancy* dan *requisite variety*.
2. Kondisi yang harus ada agar *knowledge management* dapat diterapkan dengan baik adalah kondisi yang dimotivasi oleh *knowledge centric driver, technology drive, knowledge based organization drive* dan *personnel driverr*, adanya budaya *sharing* dan struktur organisasi yang mendukung. Sedangkan organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi sendiri memiliki hirarki rendah, intensitas administrasi cukup serta formalisasi, kompleksitas dan sentralitas organisasi yang tinggi.
3. Strategi yang dapat digunakan oleh organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi dalam menerapkan *knowledge management* adalah strategi pembelajaran organisasi dengan pendekatan spiral SECI dari Nonaka

#### **SARAN:**

1. Organisasi Sekretariat Jenderal MK dapat menerapkan *knowledge management* untuk pengembangan organisasi. *Knowledge management* membantu meningkatkan kinerja dan kapasitas serta kompetensi organisasi.
2. Organisasi harus memfasilitasi pegawai untuk melaksanakan pembelajaran baik secara individu maupun secara organisasi.

3. Organisasi juga sebaiknya menyediakan wadah yang tepat untuk berbagi pengetahuan, bisa berupa forum diskusi, *learning forum*, *community of practice*, dan *coaching clinic*.
4. Perlu dipertimbangkan pemberian insentif atau penghargaan kepada pegawai lebih bersemangat melaksanakan sharing informasi

## Daftar Pustaka

- Asshiddiqie, Jimly. (2005). Hukum acara pengujian undang-undang. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.
- Babbie, Earl. (1998). *The practice of sosial research*. Eight Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Buckley, R. Roberts & Shah, A. (1994). The reform of fiscal systems in developing and emerging market economies: a federalism perspective. "Policy research working paper. Washington: The World bank
- Bulloch, Roger, Littele, M. dan Milham, S. (1997). Hubungan antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian kebijakan sosial, dalam Julia Brannen. Memadu metode penelitian kualitatif dan kuantitatif; penerjemah Nukhtah Arwafie Kurde, Imam Safe'I dan Noorhidi A.H. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bryman, Alan. (1997). Penelitian kualitatif dan kuantitatif: pemikiran lebih lanjut tentang penggabungannya" dalam Julia Brannen. Memadu metode penelitian kualitatif dan kuantitatif; penerjemah, Nukhtah Arfawie Kurde, Imam Safe'I dan Norhidi A.H. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Choo, Chun Wei. (1998). *The knowing organization: how organization use information to construct meaning*. New York: Oxford University Press.
- Cresswell, John W. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Dykeman, Jhon B. (1998). "Knowledge Management Moves from Theory toward Practice" *Managing Office Technology*, May, hal. 3.
- Gottschalk, P. A stages of growth model for knowledge management technology in law firms. *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)*. 2002 (2)
- Hadianto, Martiono. (1995). *BUMN Menghadapi 2010-2020: Membangun Kemampuan Bersaing*, Diskusi Panel menjelang Era 2000, Jakarta, 19 Januari, hal. 5.
- Irawan Prasetya. (1999). *Logika dan Prosedur Penilaian: Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasisea dan Peneliti Pemula*. Jakarta: STIA LAN Press

- Kaplan, et al. Knowledge-based theories of the firm in strategic management: a review and extension. MIT Sloan Working Paper 4216-01. Februari 2001
- Kartajaya, H. et al. (2004). On becoming a customer –centric company. Transformasi Telkom menjadi perusahaan berbasis pelanggan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasim, Azhar. (1993). Pengukuran efektivitas dalam organisasi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Liebowitz, Jay and Thomas J. Beckman. 1998. Knowledge organization: what every manager should know. Boca Raton: CRC Press LLC
- Lubis, Hari, S.B. dan Martani Huseini. (1987). Teori Organisasi (suatu pendekatan makro). Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia
- Malhotra, Yogesh (1997), “Knowledge Management for the New World of Business”, *WWW Virtual Library on Knowledge Management*, hal. 3
- Marquadt, Michael J. (2002). Building the learning organization: mastering the elements for corporate learning. 2 nd. Palo Alto: Davies-Black Publishing
- Mathi, Kavindra. (2004). Key success factors for knowledge management. Lindau: Internationales Hochschulinstitut Lindau, University of Applied Sciences/FH Kempten
- McNabb, David E. (2006). Knowledge management in the public sector: a blueprint for innovation in government. New York: M.E. Sharpe
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *JASIST*, 53 (2))
- Mckenzie, Jane dan Christine van Winkelen. (2004). Understanding the knowledgeable organization: nurturing knowledge competence. London: Thomson
- Morrison, T. (2001). Actionable Learning. A Hand book for capacity Buiding through case based learning. Tokyo: Asian development Bank Institute Publishing
- Muluk, Mujibur Rahman Khairul. Knowledge management: kunci sukses inovasi pemerintahan daerah. Malang: Bayumedia Publishing.



- Munir, Ningki. (2008). Knowledge Management Audit: pedoman evaluasi kesiapan organisasi mengelola pengetahuan. Jakarta: Penerbit PPM
- Nurmandi, Achmad dan Umar Priyono. (2006). Implementasi knowledge management pada organisasi publik: teori dan kasus. Yogyakarta: Sinergi Publishing & Bandikalat Prop. DIY.
- Nonaka, Ikujiro. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nomura, T. and Ogiwara, N. (2002). Building knowledge-centred organizations. KM review 5(4): 16-19
- Pendit, Putu Laxman. (2001). Manajemen pengetahuan dan profesional informasi: harapan, kenyataan dan tantangan. Makalah Kuliah Perdana Program Studi Ilmu Perpustakaan, Program Pasca Sarjana, Fakultas Sastra Universitas Indonesia (Depok, 18 September 2001)
- Schein, E.H. (1985). Organisational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher
- Suryana, Agus dan Dwi Karyani. (2007). Mengelola modal dan aset perusahaan. Jakarta: Khilma Pustaka
- Senge, Peter.M. (1995). Fifth discipline. New York: The Free Press.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat dan Donald Crestofel Lantu. (2006). Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar. Bandung: SBM-ITB
- Tiwana, Amrit. 2002. The knowledge management toolkit: orchestrating it, strategy, and knowledge platforms 2 nd. New Jersey: Prentice Hall.
- Tuomi, Ilka. Corporate knowledge: theory and practice of intelligent organizations. Helsinki: Metaxis. (1999)
- Tobing, Paul L. (2007). Knowledge Management: konsep, arsitektur dan implementasi. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Widayanti, Riya. Penerapan knowledge management dalam organisasi. Forum Ilmiah Indonusa, Vol. 5 No. 1 Januari 2008
- Wenig, R.G. What is knowledge management, The knowledge management Forum. <http://www.3-cities.com/bonewman/what-is.htm>

Yuliazmi. (2005). Penerapan knowledge management pada perusahaan reasuransi: studi kasus PT. Reasuransi Nasional Indonesia. Program Studi Magister Ilmu Komputer Fakultas Pascasarjana Universitas Budi Luhur. Jakarta.

Zack, Michael H. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41, 3 (1995): 143

Zolingen, S.J. van, Streumer, J.N., Stoker, M. (2001). "Problems in knowledge management: a case study of a knowledge-intensive-company". *International Journal Training and Development* (5:3)

**VERBATIM WAWANCARA MENDALAM DENGAN:**

**Kepala Sub Bagian Puslitka**

**Tanggal : 6 Juni 2009**

**Pukul: 16.00-17.05**

***Enabling Condition of KM (Kondisi yang mendukung diterapkannya knowledge management)***

A. *Intention*

P: menurut Bapak apakah organisasi Setjen MK mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan dan dilaksanakan di dalam sistem manajemen organisasi?

J: lebih ke ee...apa namanya visi misi suatu organisasi itu kan di MK eee lebih kepada hukum, manajerial dan kepegawaian. Maksudnya konsepsi pengetahuan itu apa?

T: Ee...mengkonsepsikan itu kan artinya memberikan pemahaman kepada pegawai..itu bagaimana Pak?

J: ooohh...kalo di sekjen yah pengetahuannya yang administrasi umum aja.

P: yang hukumnya?

J: yah ada tapi..kan bukan yang ke arah yudisialnya. Misalkan contoh di Puslit dan Biro APP pegawainya memerlukan ilmu hukum.

Menurut saya pemberian pengetahuan ke pegawai itu ada beberapa hal. Ada tiga sebenarnya. Mengenai hukumnya, mengenai ee...apa namanya disiplin pegawainya yang harus lebih menonjol.kalau pengetahuannya yang kan bawaan dari latar belakang ilmu masing-masing yah. Cuma untuk pengembangannya keseharian...jadi lebih ke kepegawaiannya yang lebih dikembangkan, misalnya disiplin pegawai. Yah itu yah menurut saya...disamping yang lain juga penting juga seperti hukum, keuangan, kehumasan...

P: Sejauhmana anda memahami "Knowledge vision" atau visi dan misi, serta Knowledge domain dari MK?

J: eee....kalo memahami visi misi..kadang kita juga mikir yah, apakah visi misi MK untuk kedepannya akan tetap seperti ini ataukah akan berubah. Ini, ee..melatarbelakangi perkembangan, bisa jadi bertambah juga visi misi MKnya. Tapi kalo yang visi misi yang sudah ada yang kita amalkan dalam kehidupan sehari-hari, kita upayakan memaksimalkan kinerja setiap pegawai untuk menuju ke visi misi di MK ini.

P: dengan visi misi itu apakah membuat kita lebih bersemangat karena kita tahu arah yang dituju.

J: eee...yah ada-ada..pengaruhnya antara visi misi dengan ee...produktivitas pegawai MK, cuma lebih ke pribadi masing-masing, diupayakan untuk diperbaiki. Yah jujur aja kita yang di pegawai ini tidak mikir ke visi misi sebenarnya. Gimana kerja bisa cepet...eee gimana perintah bisa dilaksanakan.

P: Apakah arti organisasi (Setjen MK) bagi Anda pribadi?

J: Arti organisasi untuk memmanage kita sih sebenarnya, agar kebanggaan di MK ini khususnya dukungan ke MK lebih profesional. Kalau kita tidak memahami organisasi secara substansi kadang kala cara kerja (dari atas ke bawahan dan dari bawahan ke atasan) tidak sesuai.

Salah satunya bagaimana kita menghargai baik eee...dari atasan, sejajar atau bawahan selalu bisa dibilang kita ini satu pemikiran. Jangan yang ini begini yang ini begitu, jadi tujuan organisasi tidak tercapai. Kadang-kadang bisa dibilang saling sikut menyikut, itu yang kita takutkan kalo kita tidak memahami organisasi secara sebenarnya. Misalnya organisasi secara sepihak, contohnya organisasi hanya berdasarkan satu suku. Itu adalah yang paling bahaya dampaknya, tapi kayaknya di MK belum seperti itu.

#### *B. Autonomy*

P: Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada anda untuk mengekspresikan kreativitas anda?

J: Eee..kalau kebebasan...sepanjang tidak eee..salah satunya kan harus sesuai tupoksi. Kalau kebebasan itu bisa menambah kreatifitas kita, menyalurkan aspirasi kita apapun itu namanya tapi ga sesuai prosedur eee... Itu kan ga bagus. Misalnya satu orang tidak mengerjakan tugas utamanya sesuai tupoksi, tapi malah kerja yang lain yang tambahan. Seharusnya jangan diperlihatkan di MK ini kan karena kita satu organisasi.

Ada juga pegawai yang tidak melihat visi misi tapi untuk kepentingan pribadi. Jadinya espresi kreativitas itu bukan untuk MK tapi untuk kepentingan pribadi. Itu adalah yang kita takutkan. Tapi aturan kan memang tidak boleh membatasi kreatifitas seseorang. Kita juga harus lihat motif orangnya, apakah memang ingin mendekati atasan saja atau dia memang punya potensi

P: Dalam tim itu bagaimana berekspresi dengan betul?

J: ini saya bicara dalam lingkup kerja..tim itu luas artinya, tim itu sebagai satu kesatuan yang utuh dan punya tujuan. Mereka boleh berekspresi berkreatifitas tapi eee...yah inget tujuan juga. Ga bisa sesuai kehendak mereka secara sembarangan

P: Sejauhmana anda merasa leluasa bekerja dengan tim anda?

J: Kalo di lingkup Puslitka, eee...istilah tim itu sangat luas pengertiannya. Tidak bisa mengartikan tim itu sebagai satu kesatuan yang utuh yang mereka harus selalu berkoordinasi. Tapi mereka itu bagaimana caranya mengekspresikan keilmuan mereka, kebebasan mereka tetapi tetap tujuan tercapai, kadangkala mereka sendiri eee...secara kasarnya seenaknya, bagaimana mengembangkan kreativitas sesuai dengan kehendak mereka, tidak terpaku pada sesuatu, nah kayak gitu.

### C. *Fluctuation and creative chaos*

P: Bagaimanakah strategi organisasi untuk menghasilkan konsep baru dalam pelayanan publik?

J: Ee..kita bicara sistem yang digunakan oleh para peneliti yah, cara berpikir mereka seperti itu tidak terpaku pada cara kerja yang lama. Misalkan staf harus selalu melapor ke atasan, itu mereka sebut terlalu kaku. Lalu apa yang mereka kerjakan, jam berapa dan dimana mereka mengerjakan, tidak perlu pimpinan mengetahui. Apakah itu yang disebut konsep baru?

P: sebenarnya mereka ini tahu akan prosedurnya?

J: yah mereka tahu tapi kan ada juga yang tidak sesuai seperti jam kerja... Pimpinan kan kadang membutuhkan mereka, tapi mereka tidak ada, itu merupakan hal tidak baik. Kadang-kadang pimpinan baru mengetahui apa yang staf kerjakan setelah pekerjaan akan rampung/selesai. Mereka enggan melaporkan pekerjaan mereka. Kadang pada kondisi tertentu kita harus melaporkan, karena suatu saat mereka harus sadar bagaimana hirarkis unit mereka.

Misalnya Setjen menanyakan sesuatu kepada Kapuslitka, kemudian kapuslitka menanyakan kepada saya. Nah itu yang saya bilang, organisasi apa yang akan kita bangun jika sistem dan cara kerjanya seperti itu. Terkadang caplok sana caplok sini lah. Penyebabnya bisa dibilang...misalnya karena kedaerahan . misalkan Dia satu daerah, udah aja dia yang dipake. Dan hasilnya dapat mereka banggakan. Terkadang atasan tidak bisa berbuat apa-apa juga, karena itu merupakan keyakinan. Menggunakan tenaga dari unit lain, terkadang kurang ada koordinasi. Pimpinan yang terkait mengetahui stafnya diambil kan bingung, tahu-tahu stafnya habis. Konsep baru dilihat dari kondisi juga. Karena kondisi yang memungkinkan konsep baru muncul.

P: apakah karena terlalu banyak tugas

J: hmmm...ga juga tapi lebih ke kurang koordinasi saja, misalnya penggunaan tenaga dari unit kerja yang lain.

Tapi sekali lagi kembali ke awal, kalo munculnya konsep-konsep baru dalam organisasi yah memang harus. Tapi kita jujur kurang..kurang dalam memunculkan konsep baru, entah kurang terpacu atau apa sikap yang terima saja entar cari yang tambahan atau apalah...

P: kalau di MK

J: hehe...kalo di MK yah begitulah, tapi di MK ada juga sih konsep baru

P: kalau yang bersifat mendobrak tradisi?

J: ee... kayaknya belum ada yah yang bersifat tradisi...karena susah yah kalau di pemerintahan ini. Untuk merubah, merombak sesuatu perlu risiko...apa sanggup menerima risiko tersebut. Misalnya ada pegawai yang punya pemikiran yang lain bisa jadi yah dia keluar...ga jadi pegawai MK lagi. Itu banyak koq terjadi, Alasannya sih untuk mendobrak tradisi. Konsep pemikirannya berbeda. Alasan yang lain ia ingin mencari sesuatu yang lebih menghargai pemikiran dia. Kalo di sini, katanya agak kaku, banyak aturan, di kan inginnya bebas. Mungkin dia tidak cocok. Ternyata banyak pegawai yang seperti itu. Teman-teman yang punya potensi dan awal masuk menjadi PNS bisa jadi karena peluang kerja memulai dari bawah itu susah, mungkin hanya sebagai batu loncatan dalam rangka mencari relasi. Setelah punya banyak relasi nanti mereka tinggal keluar. Ada juga karena keterpaksaan karena tidak ada pekerjaan lain.

P: Sejauhmana pimpinan organisasi menetapkan target yang menantang pegawainya untuk menimbulkan *sense of crisis*?

J: Target yah eee...kalau kita bicara target pasti setiap orang punya target yah. Target bagi dia maupun orang lain. Yang penting kan apakah target tersebut dapat dilaksanakan ketika pelaksanaannya. Karena yah banyak juga kan yang ga tercapai...seringkali kan menyimpang dari target. Sa nyet...sa get....Pas lagi inget baru kerja. Bisa jadi target tercapai bisa jadi tidak.

Orang-orang yang idealis kan bisa dijadikan contoh dalam menetapkan target, eee...kadang mereka kan punya target yang tinggi. Nah organisasi butuh orang-orang idealis ini

P: Sejauhmana MK melakukan komunikasi organisasi dengan lingkungannya?

J; Kalau hubungan organisasi dengan lingkungan, kita tidak memungkirkan kadang-kadang dari institusi lain atau pihak luar/masyarakat luas tanggapan mereka terhadap MK masih positif.

Dan eee... ita pun di tingkat kelembagaan termasuk bagus terkait dalam peradilan yang dilaksanakan, kalo dibandingkan dengan saudara kandung kita si MA. Layanan MK diartikan masyarakat masih sangat bagus, iya!. Misalnya hal kecil aja deh kayak security di MK, menurut masyarakat agak lebih sopan dibandingkan dengan lembaga lain. Saya sudah beberapa kali ke tempat lain, kadang-kadang security itu kalo ditanya menjawab asal-asalan, melihat kita juga enggak, lagaknya udah kayak pimpinan aja. Selain itu hasil putusan kita juga rata-rata masih dipandang positif oleh masyarakat.

#### D. *Redundancy*

P; Sejauhmana anda memperoleh informasi yang sama dari beberapa sumber sekaligus mengenai aktivitas dan tanggung jawab organisasi?

J: Kalau secara luas sama persepsinya baik secara MK-nya atau secara unitnya, misalnya di Puslitka atau Keuangan. Namun kalau eee...dilihat per individual tergantung pada diri masing-masing dan tergantung kepentingan dia juga. Secara organisasi persepsinya sama sebenarnya.

P: Bagaimanakah kebijakan organisasi dalam hal rotasi pegawai dan pejabat struktural?

J: eee...kebijakan rotasi atau mutasi yah selama ini apa pun namanya dianggap oleh teman-teman di sini masih dianggap lemah karena tidak sesuai dengan keinginan mereka. Misal dilihat dari hal budget, maunya sih pegawai disimpan di bagian yang basah, iya ga? Tapi kan ga bisa kayak gitu, kebijakan rotasi organisasi pegawai harus mematuhi.

P: Sejauhmana organisasi memfasilitasi sharing knowledge diantara pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan?

J; Organisasi memfasilitasi *sharing knowledge*, misalnya setiap hari Jum'at pimpinan mengadakan acara *coffee morning*. Tujuannya adalah untuk mengeluarkan uneg-uneg . misalnya apakah ada bawahan yang tidak suka pada atasan atau ada atasan ga suka pada bawahan.

Kan menurut Pak Setjen "kalau ada pegawai yang ga suka atau ada keluhan bisa datang langsung ke ruangan saya, saya terbuka". Tapi memang saya gak tahu apakah ada yang berani? Kalau saya sih ada pegawai yang saya kurang sukai, saya ga masalah. Tapi seringnya pegawai yang bermasalah dengan pimpinan (Setjen). Cuma untuk bawahan ke pimpinan ada fasilitas yang diberikan, Cuma apakah kita mau memanfaatkan fasilitas tersebut atau tidak tapi kebanyakan orang tidak mau tahu terserahlah sepanjang tidak menyinggung kita.

*E. Requisite variety*

P: Sejauhmana organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam mengakses informasi?

J: Yah kesempatannya sama lah, ga dibeda-bedain kok...

P: Bagaimanakah unit-unit yang berbeda dalam struktur organisasi dapat saling berhubungan dengan bantuan jaringan informasi?

J; Setiap pegawai diberikan fasilitas internet dan intranet (domino mail, same time (untuk chatting), itu kan salah satunya yang pake teknologi canggih. Fasilitas yang lain, seperti ee...telepon juga bisa kan digunakan untuk dimanfaatkan sebagai alat komunikasi dengan unit-unit lain dalam struktur organisasi.

***The 24 Drivers of KM (Motivasi organisasi menerapkan knowledge management)***

P: Teori dari Tiwana menjelaskan bahwa terdapat 24 motivasi (*The 24 Drivers of KM*) yang menyebabkan Knowledge management menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi. Nah jikalau MK akan menerapkan KM, Menurut Bapak, driver mana yang memotivasi MK?

J: Yaa ehh..saya memilih driver yang a (*knowledge centric driver*). Alasannya memang kondisi di MK seperti itu yang harus sedikit-sedikit diperbaharui. Nah contoh misalnya penumpukan pengetahuan pada seseorang atau tingkat ketergantungan pada seseorang, misalkan pada saat dia mau pensiun/rotasi kita ga ada transfer pengetahuan.

Yang mau meninggalkan atau yang mau menempati posisi/tempat baru ga ada koordinasi yang bagus. Kadangkala kalau di kita memang seperti itu. Penumpukan pengetahuan, yang dipake, dipake terus, yang tidak dipake ya...gigit jari. Semua pegawai itu rata-rata tujuan ujungnya adalah budget. Kita ga munafik seperti itu, tapi kebanyakan karena budget, mau pekerjaan selesai atau tidak.



## ***Key Success Factor (faktor penentu keberhasilan) penerapan KM (Knowledge Management) di organisasi***

### ***Culture***

P: Bagaimana pegawai MK melakukan sharing pengetahuan?

J: Sudah ada budaya sharing pengetahuan, cuma yaahh hanya dimanfaatkan oleh beberapa orang. Rata-rata apakah pemikiran itu mau dilaksanakan atau tidak itu tergantung pemikiran masing-masing. Ada juga yang tidak mau sharing, karena takut tersaingi.

P: Bagaimana mekanisme insentif bagi pegawai diberikan, apakah pegawai yang menyumbangkan ide (kontribusi pengetahuan), saling menukarkan pengetahuan dan membagikan pengetahuan diberikan insentif?

J: Ada sih insentif, tapi itu untuk sharing informasi melalui kegiatan yang formal wadahnya ada seperti pelatihan, diklat. Tapi kalau secara person tidak ada.

P: yang APP itu seperti apa?

J: Diklat APP, itu kan sharing pengetahuan. Bagaimana APP memberikan pengetahuan ke unit lain bagaimana cara kerja unit APP. Rata-rata diklat PP apakah dipaksakan harus diketahui oleh unit lain atau tidak? Tapi seringnya sih pengetahuan tentang APP itu yang sering dibagi ke unit lain. Tapi unit lain seperti Keuangan, apakah dia mau membagi ilmunya ke unit lain.

Pimpinan menginginkan semua pegawai harus mengetahui semua, tdk keuangan saja misalnya. Ini kan kayak yang Pak Jimly bilang, "Tidak apa-apa MK kecil ramping tapi kaya fungsi. Ga perlu banyak orang, kadang target tidak sampai. Walaupun pegawainya sedikit tapi targetnya harus sampai, itu namanya kaya fungsi.

P: Sejauhmana dukungan dari pimpinan terhadap budaya sharing knowledge (berbagi pengetahuan) di MK?

J: Pimpinan mendukung sharing knowledge, yaitu melalui pemberian space bagi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan berupa ruang pertemuan di perpustakaan, kantin dsb.

### **Organisasi**

P: Sejauhmana pegawai diberikan pelatihan mengenai teknik mengelola pengetahuan (*knowledge mangement*)?

J: Pelatihan mengelola pengetahuan belum ada, secara umum berbagai pelatihan sudah ada. Kadang saya tidak tahu apakah mencapai target atau tidak, tapi mungkin sedikit banyak kita jadi mengetahui.

P: Sejauhmana MK memfasilitasi pertukaran pengetahuan, apakah terdapat ruang-ruang pertemuan untuk kegiatan tersebut?

J: Menurut saya ruang rapat merupakan salah satu fasilitas pertukaran pengetahuan. Dalam rapat kita saling memberikan pengetahuan atau informasi atau segala macam. Kesukaan dari pimpinan adalah rapat setiap hari sampai malam.

### ***Strategy, System dan Infrastruktur***

P: Apakah anda mengetahui siapa orang yang paling menguasai pengetahuan di dalam organisasi MK?

J: wah hehe saya ga tahu persis siapa orangnya itu...hehe...

P: Bagaimana organisasi yang memfasilitasi sharing pengetahuan diantara pegawainya? Apakah terdapat mekanisme tersendiri atau tidak?

J: Organisasi memfasilitasi sharing pengetahuan diantara pegawai, contohnya penyediaan ruang-ruang pertemuan. Namun yah memang belum ada mekanisme tersendiri dalam sharing pengetahuan tersebut.

P: Organisasi mempunyai sistem yang menyimpan content dari pengetahuan. Adakah alat atau tools khusus yang digunakan? Seperti pengarsipan content atau dokumen, cross referencing, analisis tren dsb

J: yah di kita kan punya tools khusus untuk penyimpanan content tersebut. Contohnya SIMPUS, SIMKARA, SIMDOK, PIH, SIMTOR, SISKASIM dan SIMPEG, banyak lah.

### ***Effective dan Systematic process***

P: Bagaimanakah proses sistematis pengelolaan pengetahuan dalam organisasi?

J: Terdapat pada proses yang sistematis dalam pengelolaan pengetahuan di organisasi, yaitu meliputi proses mengumpulkan, mengorganisasikan, mengembangkan dan melindungi aset pengetahuan. Proses tersebut dilaksanakan oleh masing-masing unit sesuai dengan bidang pengetahuannya.

P: Sejauhmana organisasi melakukan evaluasi dan pengelolaan pengetahuan serta membuat laporan mengenai hal tersebut

J: Evaluasi dan laporan itu sih kita ada.

P: Apakah terdapat partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan, pengukuran dan *feedback* dari pengelolaan pengetahuan organisasi

J: Saya melihatnya ada, seperti antusias mereka dalam mengikuti berbagai pelatihan yang dilaksanakan di MK

***Dimensi Organisasi (Persepsi/penilaian Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan dimensi organisasi di MK)***

P: Pak, dimensi organisasi itu kan ada yang formal dan kontekstual. Nah formalitasnya itu bagaimana? Tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur yang ditetapkan di dalam organisasi.

J: soal kepatuhan? Kalau soal kepatuhan yah ehm pegawai MK itu patuh semua yah...kalau hari Minggu disuruh masuk yah masuk. Hal lain misalnya penggunaan barang milik negara kan jarang yah yang hilang atau rusak. Pendataan barang milik negara selalu dilakukan

P: bagaimana dengan tingkat sentralisasinya, kan kalau semua keputusan itu ditentukan oleh pimpinan maka tingkat sentralisasinya tinggi

J: Jelas kalau kita fokuskan kepada pimpinan. Namun permasalahannya apakah pimpinan sanggup untuk memutuskan semuanya, pasti ada pendelegasian. Hal-hal yang mempunyai dampak organisasi ditangani oleh pimpinan tertinggi. Selama bisa dilakukan pendelegasian, ya dilakukan pendelegasian

P: apakah yang bersifat strategis saja?

J: iya bisa...yang strategis dan struktural yah, misalkan perencanaan keuangan itu kan ga perlu dari sekjen cukup dari biro saja. Tapi ada jenjangnya juga. Ada *scoope-scoope* tertentu, apakah keputusan harus oleh pimpinan tertinggi atau tidak.

P; bagaimana kompleksitas organisasi, di MK misalnya jumlah eselon atau jenis pekerjaan dan luas wilayah cakupan dan wewenang?

J: yah kalau dari jumlah eselonnya, MK itu termasuk besar. Bironya itu..seharusnya di biro itu kan ada...apa namanya..ee..struktur dibawahnya. Kita adalah lembaga kecil tapi termasuk bironya banyak. Tapi saya tidak tahu persis ukurannya. Tapi menurut saya standar sih. Eselonnya 25 orang eselon 1

P: soal kompleksitas pekerjaannya?

J: kompleks...kita ini cukup kompleks

P: Bagaimana tingkat intensitas organisasi MK, menurut pendapat Bapak?

J: Sesuai semua, pejabatnya untuk berapa orang bawahannya. Satu orang ada berapa tugas yang harus dikerjakannya.

### **Dimensi kontekstual**

T: Ukuran organisasinya, apakah di MK ini tergolong besar?

J: Hmm kalau menurut saya sih sedang...

T: elemen-elemen eksternal yang ada apakah mempengaruhi organisasi?

J: kalau terkait organisasi secara kelembagaan kita sangat terpengaruhi oleh elemen luar. Kita kan lembaga peradilan...kalau putusan kita ga di tanggapi masyarakat luar kan susah juga. Juga terkait kerjasama dengan organisasi lain. tetap kita ada kerjasama ee..saling menguntungkan. Kerjasama dengan misalnya KPU, tapi batasan-batasannya tetap ada, sejauh apa ee... kerjasamanya. Apalagi masalah keuangan itu sangat dipengaruhi oleh DPR dan Dirjen Anggaran.

T: teknologi....

J: eee...teknologi yang dipake kan ga sederhana (craft)...ya cukuplah untuk pekerjaan dan tugas MK.

### **Strategi MK dalam menerapkan KM**

T: lalu apa strategi kedepannya bagi MK dalam menerapkan KM?

J: jangka pendeknya menurut saya yahh...yang jelas ini kan masih wacana yah, pembenahan keuangan dan struktur organisasi kita...ee...tingkat kesadaran dan kedisiplinan pegawai, tentang tupoksi mereka, tentang visi misi tadi. Kalau untuk jangka panjangnya gimana caranya MK ini tetap dipertahankan anggapan pihak luar yang ee...bilang sudah bagus itu. Kalau bisa ditingkatkan, yah ditingkatkan...

**VERBATIM WAWANCARA MENDALAM DENGAN:**

**Bapak Hanindyo, S.Sos., M.Si.**

**Jabatan: Pustakawan Senior MK**

**Hari Jum'at, 6 Juni 2009**

**Pukul 17.30-18.18 WIB**

***Enabling Condition of KM (Kondisi yang mendukung diterapkannya knowledge management)***

*A. Intention*

P: Apakah organisasi Setjen MK mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan dan dilaksanakan di dalam sistem manajemen organisasi?

J: tidak banyak referensi yang saya baca, tapi menurut saya manajemen pengetahuan itu informasi yang dikumpulkan oleh orang, sekelompok orang atau organisasi atau dalam institusi dimanfaatkan bersama untuk kepentingan organisasi itu. Pengetahuan yang didapat itu bisa dijadikan dasar untuk membangun organisasi dan ditransfer bagi kelangsungna organisasi.

T: nah itu kan dari sudut pandang proses

J: Nah kalau hasil dari proses situ...dalam bentuk abstrak yah digunakan oleh pimpinan...eee...jadi pimpinan itu punya kewenangan untuk menentukan arah...eee...tujuan organisasi dalam konteks organisasi ini sesuai standar. Jadi melalui penyebaran pengetahuan itulah anggota organisasi dapat mengetahui sejauh mana organisasi berjalan, evaluasi dan eee...berupaya terus membuat kebijakan-kebijakan yang bagus untuk organisasi tersebut.

Jadi ini karena pemahaman saya. Knowledge management kan harus ada dalam organisasi. Sebenarnya bisa saja orang tidak memahami teorinya, tetapi di dalam organisasi sudah berjalan, cuma tidak tahu bagaimana cara mengemasnya. Bisa saja kan knowledge management itu ada tapi membangun kebijakan-kebijakan yang membangun sistem sehingga orang-orang di dalam organisasi meningkat motivasinya, etos kerjanya.

Harus ada sikap yang membuat KM menjadi pemicu organisasi untuk berkreatif, berinisiatif, itu melalui kebijakan-kebijakan yang mengupayakan adanya peningkatan itu diantaranya saling tukar menukar knowledgenya sendiri antara satu unit-unit kerja, tapi kalo tidak dimanage dengan baik maka akan tumbuh masing-masing sendiri tidak ada manajemen yang baik.

Misal di unit Perpustakaan share informasi dan knowledge antar pengelola itu sendiri, itu kan ada. Misalnya saya tidak tahu dari aspek apa misal mengenai IT, rekan saya yang lain mengetahuinya dan juga sebaliknya, maka kita saling melengkapi melalui share pengetahuan tadi. Sehingga irama pekerjaan itu akan meningkat karena ada peningkatan kemampuan karena adanya sharing knowledge itu. Kalau pimpinan itu memikirkan bagaimana share itu dilegalkan maka akan ada pelatihan-pelatihan di unit-unit tertentu.

Nah, kalau saya berpikirkannya itu, knowledge management itu adalah suatu proses untuk menshare knowledge.

Kelemahannya organisasi itu belum mengkonsepkan secara jelas pengetahuan yang harus dimiliki pada setiap unit kerja. Seseorang yang baru masuk MK harus memiliki konsep yang jelas. Misi dia sebagai staf perlengkapan atau sebagai staf perpustakaan itu apa. Konsep itu sebenarnya ada pada satu unit strukturalnya. Kalau seseorang itu sudah sadar betul, apa peran dia

Jalannya organisasi kalau sudah jelas visinya maka akan saling mendukung. Karena itu setiap orang tidak akan hilang motivasinya. Karena sudah jelas konsep kerja.

Konsep secara organisasi kita belum jelas. Karena organisasi itu seharusnya membuat struktur yang jelas. Misalnya di unit Perpustakaan. Secara struktur belum jelas, apakah harus ada di Biro Umum, Biro Keuangan, Biro Administrasi Perkara dan Persidangan, Biro Humas atautkah di Puslitka. Nah, sekarang perpustakaan ditempatkan di Puslitka. Apakah betul Perpustakaan itu ditempatkan di Puslitka, sehingga kita harus melaksanakan apa yang dinamakan dengan birokrasi. Di unit Puslitka kita harus melewati birokrasi, Kasub TU Puslitka, Kapuslitka, Setjen, baru ke Hakim saya membandingkan kontribusi di tempat lain. Memang beragam, karena perlakuannya juga beragam. Misalnya di MA.....

Seharusnya memang langsung, sudah benar tapi tidak terstruktur.....

Nah eee...peran yang harus dilaksanakan tidak sesuai dengan struktur yang ada. Selalu melihat.....Mengusulkan sesuatu saja tidak boleh....Ide harusnya dari Panitera, kemudian menyurati Sekjen, kemudian ke Kapuslitka, TU Puslitka baru ke Perpustakaan bukan untuk mengadakan tapi untuk mencari.

Kita tidak legal.....

Kita kan sama dengan panitera sama-sama fungsional. Harus selalu bergandengan.

P: Sejauhmana anda memahami “Knowledge vision” (visi dan misi, “Knowledge domain” (domain pengetahuan MK)?

J: Kalau menurut saya begini terkait dengan visi misi...Visi itu harus dimiliki oleh setiap organisasi dan diperlukan. Kalau menurut saya, eee...visi itu adalah bagian yang harus dilaksanakan. Misi bisa saja berubah tiap tahun, tapi kalau bisa visi berubah dalam jangka waktu lima tahun.

Nah konsep dasarnya kan seperti itu. Untuk mencapai visi itu tentu saja pemahamannya berbeda-beda, ada yang paham sekali, ada yang ee...sedang mempelajari untuk menjadi paham. Untuk mencapai visi itu, pegawai harus memahami core bisnis organisasi, yaitu peradilan yang modern bersih dan terpercaya, sehingga dia akan mengetahui sebagai apa dia dalam organisasi, apa kontribusi dia kepada organisasi.

Contohnya, seorang pustakawan untuk mendukung core bisnis, kontribusi saya memberikan referensi bagi Hakim dalam memutuskan suatu perkara. Bagaimana referensi yang digunakan sehingga menghasilkan keputusan-keputusan yang bagus, secara teori bagus, dan secara faktual juga diterima oleh masyarakat. Seseorang yang memahami visi itu akan mencari jalan untuk menuju visi tersebut.

P: Sejauhmana visi dan misi organisasi membuat anda menjadi lebih bersemangat dalam bekerja?

J: tergantung konsep kerjanya dong! Karena begini...setiap orang yang berkurang motivasinya karena tidak jelas konsep kerjanya. Itu yang membuat orang lemah.

P: Apakah arti organisasi (Setjen MK) bagi Anda pribadi?

J: Yah...setelah memahami organisasi maka akan paham betul apa posisi saya dan kontribusi apa yang dapat saya berikan. Organisasi MK adalah tempat saya membantu Hakim Konstitusi untuk memutuskan suatu perkara melalui pemberian dukungan referensi.

#### *B. Autonomy*

P: Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada anda untuk mengekspresikan kreativitas anda?

J: Rasanya kalau dikaitkan dengan kerja tim dan keleluasaan. Tim itu dibentuk dengan suatu konsep dan tim harus bekerja seperti apa itu sudah ada. Orang tidak bisa bertindak semaunya. Kreativitas di luar tim secara aturan kan dilegalkan, silahkan kok. Tapi ternyata ketika kita akan mengoperasikannya kita terbentur oleh struktur (masalah-masalah birokrasi). Jadi ketika kita berpikir tentang hal-hal di luar unit kita, kita tidak berbuat apa-apa.

P: Sejauhmana anda merasa leluasa bekerja dengan tim anda?

J: Eee...kalau dikaitkan dengan tim, rasanya belum ada keleluasaan. Karena tim itu disini dibentuk dengan satu tujuan. Dalam organisasi tidak bisa bebas juga. Karena konsep pembuatan tim itu sudah ada dan bagaimana cara kerjanya sudah dibuat, yang selama ini sudah ada sudah dibuat lingkaran seperti itu.....

C. *Fluctuation and creative chaos*

P: Dalam suatu organisasi ada masa dimana perlu konsep baru, apakah mendobrak suatu rutinitas bisa hasilkan sesuatu yang baru, dan apakah pemimpin memberikan suatu tugas yang bersifat menantang sehingga timbul sense of crisis diantara pegawai?

J: tapi saya malah ragu apakah akan ada kejadian seperti itu di MK

P: kalau tuntutan dari pihak luarnya kuat seperti yang KPU ini, nah kita mesti bereaksi seperti apa?

J: okelah katakan seperti itu..eee..apa namanya, MK itu...kan ada target penyelesaian yah, sangat dikejar waktu, dikejar tayang...semua putusan harus siap tanggal 23 jadi kerja keras. Nah kalau dirasa oleh peminta keadilan itu putusan-putusannya kurang puas eee...speedy trial, kan bisa terjadi demo segala macem. Dan mungkin...ini mungkin yah, MK mesti berbuat sesuatu. Itu barangkali saya juga khawatir dengan kapasitas kita. Menurut saya MK harus konsisten dengan apa yang dilakukannya selama ini, ga mungkin kayak perusahaan yang kalau produk ga laku atau bangkrut tinggal dijual ke investor lain. MK kan produknya hukum yah, putusan-putusan. Jadi kalau MK mengikuti kemauan pihak-pihak lain itu sulit. Karena jelas kok bahwa putusan dibuat dengan proses dan langkah yang jelas. Cuma kewenangan MK itu yang ga boleh dilanggar, kan sudah ada eee...batasnya lah.

P: Di MK ini, bagaimanakah strategi yang dikembangkan untuk menghasilkan konsep baru dalam pelayanan publik?

J: kembali lagi...seseorang boleh berkreasi asal sesuai dengan core business dari organisasi. Strategi organisasi untuk menghasilkan konsep baru menurut saya dengan cara penciptaan pencitraan yang baik dan setiap unit pasti berbeda, misalnya menciptakan kemasan-kemasan organisasi melalui berbagai event seperti Pameran atau sosialisasi. Melalui pameran ada kesempatan kita untuk menampilkan pencitraan yang baik mengenai MK, bahwa MK itu telah melakukan tugasnya sesuai dengan undang-undang



sebagai lembaga peradilan yang memutuskan perkara berdasarkan kebenaran dan keadilan.

P: bagaimana dengan mendobrak tradisi? Apakah bapak yakin akan mampu membawa perbaikan?

J: oh yakin...

P: kalau di MK itu gimana Pak?

J: justru karena MK itu sangat kental nuansa politis. Kita memang PNS, lembaga pemerintah, tapi nuansa politisnya itu kental. Sehingga apabila ada pertimbangan mana yang diambil, kompetensi kerja atau koneksi maka yang terakhir yang diambil, karena kita dibangun dari keputusan politis. Jadi apakah bisa mendobrak? Ya bisa, namanya juga politis...sangat bisa! Tapi mungkin bukan mendobrak yah...

P: Keluar dari rutinitas kan?

J: yah bukan...maksudnya kan tidak lagi memakai cara lama dan menggunakan cara-cara baru aja.

P: kalau yang pimpinan challenge pegawai?

J: yah kalau..dari kebijakan resminya..sangat-sangat-sangat mungkin...untuk menimbulkan *sense of crisis*. Banyak sikap untuk men-challenge yah. Misalnya hayo kamu bisa ga begini? Harus bisa yah dan sebagainya.

P: Sejauhmana komunikasi organisasi dengan lingkungannya?

J: yang dimaksud lingkungan itu siapa?

P: eksternal MK...

J: Oooh baik sekali, sangat terkait dengan kinerja.

#### D. *Redundancy*

P: Sejauhmana anda memperoleh informasi yang sama dari beberapa sumber sekaligus mengenai aktivitas dan tanggung jawab organisasi?

J: Informasi yang didapat kan bisa selalu sama, tapi persepsi tidak selalu sama. Setiap orang kan punya persepsi yang berbeda-beda melihat kegiatan yang ada baik itu kegiatan rutin maupun kegiatan non rutin

P: Bagaimanakah kebijakan organisasi dalam hal rotasi pegawai dan pejabat struktural?

J: Rotasi pegawai dan pejabat sangat bermuatan politis

P: tapi kan tetap harus ada rotasi...

J: oh ya memang, rotasi itu kan untuk..biar setiap unit memahami unit lain...dan itu pasti meningkatkan kemampuan yang baik.

P: tapi di kita karena keputusan politis tadi...

J: iya...pasti akan jadi korban terus

P: Sejauhmana organisasi memfasilitasi sharing knowledge diantara pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan?

J: Iya, memfasilitasinya untk menchallenge, eee...untuk memotivasi ketika melakukan kebijakan itu. Saya yakin setiap orang di MK bertambah pengetahuannya setiap hari.

*E. Requisite variety*

P: Sejauhmana organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam mengakses informasi?

J: Setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama dalam mengakses informasi. Organisasi memfasilitasinya dengan jaringan internet dan intranet.

P: Bagaimanakah unit-unit yang berbeda dalam struktur organisasi dapat saling berhubungan dengan bantuan jaringan informasi?

J: Ya.....sesuai dengan perkembangan sistem informasi di sini, kecuali ada kebijakan pimpinan, informasi mana yang tidak bisa dishare.

### ***The 24 Drivers of KM (Motivasi organisasi menerapkan knowledge management)***

P: Teori dari Tiwana menjelaskan bahwa terdapat 24 motivasi (*The 24 Drivers of KM*) yang menyebabkan Knowledge management menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi. Nah jikalau MK akan menerapkan KM, Menurut Bapak, driver mana yang memotivasi MK?

J: eee...motivasi adalah promosi, iya. Kalau di MK kalo orang dimotivasi atau dipromosikan, maka orang akan seiring dengan kebijakan itu. Misalnya katakanlah seorang Subag akan dipromosikan atau akan dipindah ke unit lain, maka dimotivasi. Jika akan.....

Setiap orang di MK itu seakan-akan merasa rugi memberikan pengetahuannya kepada orang lain. Dalam setiap kegiatan proyek saja dia (orang itu-itu saja) akan dibawa kemana-mana karena dia punya pengetahuan/Belum ada

kebijakan agar dia sadar, kalau suatu saat knowledgenya itu harus di-share kepada orang lain. Dia akan termasuk ....Di MK ini knowledge itu adalah materi. Karena kalau dibagi knowledge-nya....., kalau masih selevel dia mau.....

Tapi kalau mau pensiun di MK ini tidak ada orang yang mau membagi pengetahuannya. Ya, sudahlah cari sendiri. Bahkan tidak ada kemauan dan tidak ada kemampuan untuk membaginya. Karena kalau kerjaan saya dulu begini, nanti kamu harus juga begini, ya. Seolah-olah ogah, harus dipancing dulu, baru mau membagi pengetahuannya. Kecuali dia sendiri yang mau membagi, misalnya 2 bulan menjelang pensiun, pegawai dikumpulkan kemudian dia membagi pengalaman dan pengetahuannya. Jadikanlah ini sebagai pengetahuan untuk bekal di masa depan. Jadi lebih ke knowledge centric (penumpukan pengetahuan) dan personnel driver

### ***Key Success Factor (faktor penentu keberhasilan) penerapan KM (Knowledge Management di organisasi***

#### ***Culture***

P: Bagaimana pegawai MK melakukan sharing pengetahuan?

J: Selama ini kan ada pelatihan tapi ya itu tadi apakah ada manfaatnya dilihat dari insentif yang didapat. Kalau tidak ada manfaat signifikan, kan nanti bisa dilihat dari jumlah absensi, terlihat motivasinya seperti apa...

P: Bagaimana mekanisme insentif bagi pegawai diberikan, apakah pegawai yang menyumbangkan ide (kontribusi pengetahuan), saling menukarkan pengetahuan dan membagikan pengetahuan diberikan insentif?

J: insentif sih ga ada tapi kalau dikonsepskan itu bisa. Jadi misalnya ada seorang pegawai yang punya ide lalu mempresentasikannya maka dia akan dapat appraisal. Nah dengan begitu orang-orang akan berlomba untuk dapat membuahkkan inovasi

P: Sejauhmana dukungan dari pimpinan terhadap budaya sharing knowledge (berbagi pengetahuan) di MK?

J: Yaa...mendukung. Misal ee...setiap organisasi harus memahami seluruh sistem yang ada di MK. Namun apakah ada semangat untuk mengikutinya. Ga' akan ditempatkan di tempat yang bagus

P: Sejauhmana pegawai diberikan pelatihan mengenai teknik mengelola pengetahuan. (*knowledge mangement*)?

J: Eee..pelatihan kayak gitu belum ada tuh disini.

P: Sejauhmana MK memfasilitasi pertukaran pengetahuan, apakah terdapat ruang-ruang pertemuan untuk kegiatan tersebut?

J: Hm kayaknya juga ga ada yah

### ***Strategy, System dan Infrastruktur***

P: Apakah anda mengetahui siapa orang yang paling menguasai pengetahuan di dalam organisasi MK?

J: Yang paling mengetahui di organisasi ini? Ya.....Sekjen dong

P: Apakah MK memfasilitasi sharing pengetahuan diantara pegawainya? Ada mekanismenya?

J: Ah belum ada mekanismenya. Misalnya Kursus Bahasa Inggris, Kepegawaian sudah memerintahkan pegawai untuk mengikuti kursus tersebut, dalam satu tahun 3 kalinamun tidak ada konsep yang jelas (tujuan akhir yang jelas) kalau pegawai sudah mencapai grade 1, grade 2, grade 3 bahkan sudah mencapai grade tertinggi itu dia akan melakukan apa. Sepertinya bersifat sporadis padahal dari aspek kepegawaian sudah direncanakan, hingga knowledgenya hilang lagi dan tidak digunakan dalam tubuh organisasi ini.

P: Organisasi idealnya mempunyai sistem yang menyimpan content dari pengetahuan. Adakah alat atau tools khusus yang digunakan? Seperti pengarsipan content atau dokumen, cross referencing, analisis tren dsb

J: Yaa kita ada yang kayak gitu. Sebenarnya gini...ee...kita ini punya infrastruktur yang bisa digunakan untuk profesional, tapi tidak menjalankannya secara profesional. Kalau diibaratkan punya kendaraan yang bisa melaju dengan kecepatan 180 km/jam, tapi kita cuma menggunakan kecepatan 30 km/jam. Jadi tidak terpakai semua, sayang emang.

### ***Effective dan Systematic process***

P: Bagaimanakah proses sistematis pengelolaan pengetahuan dalam organisasi?

J: Yah kan ada pelatihannya

P: Sejauhmana evaluasi dan pengelolaan pengetahuan di MK?

J: Ada evaluasi dan pelaporan tapi tidak dioptimalisasikan seperti tadi itu

P: Apakah terdapat partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan, pengukuran dan *feedback* dari pengelolaan pengetahuan organisasi

J: Oh, ada itu. Ya seperti keinginan dari pegawai untuk selalu meningkatkan ilmunya dengan mengikuti pendidikan di jenjang yang lebih tinggi, artinya ada komitmen dari pegawai untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri.

***Dimensi Organisasi (Persepsi/penilaian Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan dimensi organisasi di MK)***

P: Menurut Bapak sejauhmana tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur yang ditetapkan di dalam organisasi

J: yah Pegawai MK ada yang patuh ada yang tidak

P: kala soal pengambilan keputusan, cenderung sentralisasi atau bagaimana di MK ini?

J: Oow...sentralisasinya tinggi. Pendelegasian wewenang secara formal ada, tapi secara faktualnya malah ga' ada. Misalnya gini loh disposisi kepada Karo Umum, laksanakan, tapi dalam pelaksanaannya bukan Karo Umum tetap saja dipantau. Artinya tetap sentralisasi, kan.

P: apakah MK ini organisasinya cenderung kompleks?

J: kompleks sih engga, tapi struktur organisasi tidak tepat, mana yang seharusnya mendukung core business langsung mana yang mendukung hal-hal lain...itu tidak berimbang

P: lalu perimbangan pejabat dan pegawainya bagaimana, apakah sudah diatur sedemikian rupa agar berimbang?

J: menurut saya sih secara formal sudah....Sesuai semua, pejabatnya untuk berapa orang bawahannya. Satu orang ada berapa tugas yang harus dikerjakannya.

**Dimensi kontekstual**

P: Menurut pendapat Bapak apakah MK mempunyai jumlah pegawai yang memadai dalam melaksanakan tugas untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi?

J: Yah cukup lah di kita mah. Organisasi MK kan termasuk ukuran sedang

P: Menurut Bapak sejauhmana elemen-elemen lingkungan berpengaruh terhadap organisasi

J: Kalau kita bicara mengenai lingkungan, itu terkait dengan organisasi. Secara kelembagaan sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen luar. Misalnya hasil Putusan Hakim

ditindaklanjuti oleh masyarakat luas berarti ada pengaruhnya. tapi yah itu tadi, MK ini kan kental politisnya jadi perkaranya bisa berubah-ubah

P: teknologi kan berperan penting dalam hidup organisasi. Nah menurut Bapak, termasuk jenis teknologi yang mana organisasi MK? Mengapa?

J: Eeehh...yang menurut saya sih kayaknya yang craft ini yah, bisa lah MK dimasukkan ke dalam jenis tersebut. Kenapa? Ya kan kita kegiatannya tergolong ga segitu rumitnya kan yah...tapi penting.

### **Strategi MK dalam menerapkan KM**

P: misalkan nanti MK akan mewujudkan KM, bagaimanakah strategi MK untuk mewujudkannya dalam jangka pendek, menengah dan panjang?

J: Yah untuk yang jangka panjang kan perlu ada perubahan organisasi....yah dioptimalkan lah yang namanya pekerjaan-pekerjaan fungsional.

Yang jangka pendeknya dioptimalkan organisasi yang ada aja.

**VERBATIM WAWANCARA MENDALAM DENGAN:**

**Bapak Syahrudin**

**Kepala Bagian Tata Usaha**

**Jum'at, Tanggal 5 Juni 2009**

**Pukul: 14.05-15.00**

**P = pertanyaan**

**J = jawaban**

***Enabling Condition of KM (Kondisi yang mendukung diterapkannya knowledge management)***

*A. Intention*

P: Pak, dalam pengembangan dan pelaksanaan pengetahuan apakah organisasi Setjen MK mengkonsepkannya secara jelas mengenai jenis pengetahuan yang sesuai dengan organisasi?

J: yah...sekretariat Jenderal MK berupaya eee...untuk dapat mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan. Jenis pengetahuan yang diperlukan terutama yang...yang tentunya mendukung tercapainya visi dan misi organisasi MK.

P: apa saja pengetahuan yang ingin dikembangkan Pak?

J: yah pengetahuannya seperti pengetahuan tentang hukum, manajerial, kepegawaian, keuangan, teknologi informasi, kehumasan dan lain sebagainya.

P: Sejauh mana anda memahami "Knowledge vision" (visi dan misi, "Knowledge domain" (domain pengetahuan MK)?

J: eee...saya memahami *knowledge vision* dari MK eee...dengan menerjemahkannya ke dalam pekerjaan sehari-hari dengan selalu memberikan yang terbaik. Tentunya dengan harapan visi MK yang yaitu tegaknya konstitusi dalam mewujudkan cita negara dan demokrasi demi kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang bermartabat dapat tercapai.

P: Sejauh mana visi dan misi organisasi membuat Bapak menjadi lebih bersemangat dalam bekerja?

J: Seperti yang telah saya kemukakan sebelumnya yah, bahwa ee...pemahaman saya terhadap visi MK saya coba wujudkan dengan selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan. Oleh karena itu visi dan misi organisasi memang membuat saya menjadi lebih bersemangat dalam bekerja

P: Apakah arti organisasi (Setjen MK) bagi Anda pribadi?

J: hmm...arti organisasi menurut pendapat saya adalah organisasi yang sangat terkait erat dan tidak bisa terpisahkan dari Lembaga MK yang merupakan lembaga peradilan di negeri ini yang mempunyai kontribusi besar dalam penegakan hukum dan keadilan. Organisasi adalah sebagai wadah untuk mengembangkan profesionalisme dan kompetensi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi

*B. Autonomy*

P: Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada Bapak untuk mengekspresikan kreativitas Bapak?

J: ooh...yah bebas...dalam pekerjaan sehari-hari, yah organisasi memberikan kebebasan kepada kami untuk mengekspresikan ee...apa...kreativitas itu. Bahkan kami selalu dituntut untuk selalu aktif, kreatif dan inovatif untuk kemajuan organisasi, oh iyaaa...tapi yah tentu tuntutan ini dikembangkan sejalan dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja

P: Sejauhmana anda merasa leluasa bekerja dengan tim anda?

J: yah cukup yah...karena kami selalu bekerja dalam tim maka dalam bekerja, kami selalu mendiskusikan tugas. Agar terdapat pemahaman mengenai tugas-tugas masing-masing. Nah berbekal pemahaman tersebut ee..tentunya kami dapat bekerja dengan leluasa...sepanjang tidak keluar dari ketentuan yang telah kami sepakati.

*C. Fluctuation and creative chaos*

P: Bagaimanakah strategi organisasi untuk menghasilkan konsep baru dalam pelayanan publik?

J: eeehh...strateginya yah dengan memberikan kebebasan kepada para karyawan untuk berkreaitivitas. Kan dengan kebebasan tersebut karyawan lebih mudah menghasilkan inovasi-inovasi berupa konsep baru tersebut. Jangan lupa soal transparansi, dengan menerapkan prinsip transparansi diharapkan memberikan respon partisipatif masyarakat terutama stake holder dalam menjalankan kewenangan MK

P: Ada satu fenomena menarik dalam hal pelayanan publik dimana jika suatu organisasi itu mampu keluar dari rutinitas, kebiasaan dan pakem berfikir lama, organisasi tersebut malah mampu menghasilkan konsep baru. Menurut bapak, mengapa hal itu dapat terjadi?

J: iya...itu menarik..ee...konsep yang baru itu kan dapat diperoleh karena didukung oleh kondisi yang tidak monoton, simpelnya seperti itu dan juga adanya tradisi berpikir yang sesuai dengan perkembangan zaman. Nah kondisi demikian dapat memberikan kebebasan dalam berpikir dan memudahkan untuk menghasilkan konsep-konsep baru bahkan di dalam hal pelayanan publik yang cenderung statis.



P: Sejauhmana pimpinan organisasi menetapkan target yang menantang pegawainya untuk menimbulkan *sense of crisis*?

J: oh...pimpinan kan selalu mengadakan dialog dengan pegawai. Entah itu untuk mengetahui sejauhmana perkembangan organisasi atau eee...sejauhmana kinerja pegawai. Dan didalam pertemuan tersebut pimpinan kan selalu mendorong pegawai untuk selalu berpikir aktif, kreatif dan inovatif untuk menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin meningkat.

P: Sejauhmana komunikasi organisasi dengan lingkungannya?

J: di MK ini kami kan selalu aktif melakukan hubungan yang intensif dan harmonis dengan lingkungan, sejak dulu ketika baru pertama kali dibentuk. Nah lingkungan ini siapa?

P: Lingkungan yang dimaksud adalah masyarakat, pemerintah, DPR, DPD serta lembaga dan organisasi lainnya.

J: nah iya...kita selalu intens komunikasi dengan mereka. Selain itu kami selalu berusaha beradaptasi dengan lingkungan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan baik dari segi politik, ekonomi, sosial maupun budaya.

#### D. *Redundancy*

P: Sejauhmana anda memperoleh informasi yang sama dari beberapa sumber sekaligus mengenai aktivitas dan tanggung jawab organisasi?

J: yah kami selalu mendapat ee...informasi yang sama mengenai aktivitas dan tanggung jawab organisasi walaupun sumbernya beda. Nah hal ini kan secara tidak langsung menggambarkan adanya kesamaan persepsi yang baik mengenai aktivitas dan tanggung jawab keorganisasian.

P: Bagaimanakah dengan kebijakan organisasi dalam hal rotasi pegawai dan pejabat struktural?

J: rotasi pegawai maupun pejabat struktural selalu kami lakukan secara rutin.

P: apakah ada manfaatnya?

J: oh ya...rotasi macam ini kan dimaksudkan untuk mendorong adanya penyebaran ide dan pengalaman dari pegawai ke pegawai yang lainnya. Nah semakin sering dirotasi, seorang pegawai kan makin banyak tahu tentang fungsi-fungsi lainnya dalam organisasi. Ambil contoh yang di keuangan nanti jadi tahu apa saja motivasi-motivasi kerja ketika di kepegawaian.

P: Sejauhmana organisasi memfasilitasi *sharing knowledge* diantara pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan?

J: Kita fasilitasi...eee kan ada itu yang namanya intranet yah, eee...apa itu domino mail. Dari sana kan bisa itu untuk sharing tadi. Sedangkan kalau yang antara pegawai dan pimpinan yah sebagian besar lewat pertemuan, dialog maupun training/pelatihan rutin.

P: pelatihan seperti apa pak?

J: yah macam-macam...yang penting pelatihan itu kan memang dimaksudkan untuk pengembangan diri

#### *E. Requisite variety*

P: Sejauhmana Pak, organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam mengakses informasi?

J: Setiap pegawai kami berikan fasilitas komputer dan intranet maupun internetnya, yang sudah barang tentu akan memudahkan setiap pegawai untuk akses informasi mengenai pekerjaannya.

P: Bagaimanakah unit-unit yang berbeda dalam struktur organisasi dapat saling berhubungan dengan bantuan jaringan informasi?

J: yah yang si intranet tadi itu...kan dengan begitu gampang untuk interaksi yah lewat dunia maya lah hehe...kan ga perlu ketemu muka juga, cukup ketik-ketik aja juga bisa toh?

#### ***The 24 Drivers of KM (Motivasi organisasi menerapkan knowledge management)***

P: Teori dari Tiwana menjelaskan bahwa terdapat 24 motivasi (*The 24 Drivers of KM*) yang menyebabkan Knowledge management menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi. Nah jikalau MK akan menerapkan KM, Menurut Bapak, driver mana yang memotivasi MK?

J: hmmm...yah MK sendiri tentang pengembangan knowledge management ini saya kira pasti akan yah....dan eee...yang paling memotivasi adalah sisi teknologinya, menurut saya loh. Kenapa? soalnya teknologi ini kan punya peranan strategis sekali yah. MK sendiri kan lembaga yang adaptif terhadap perkembangan teknologi untuk menunjang visi misi dan fungsi pemberi peradilan yang modern. Tanpa teknologi, mustahil bagi kami memberikan kinerja dan pelayanan yang baik, apalagi harapan dari masyarakat begitu tinggi. Dengan teknologi MK kan dapat lebih transparan. Itu yang penting!

Selain itu teknologi sebagai unsur diferensiasi bagi organisasi dalam jangka panjang dianggap telah berakhir, karena teknologinya itu eee...yah diterapkan di semua hal kehidupan sehari-hari. Tapi juga jangan eee lupa bahwa knowledge management ini juga mesti sesuai dengan sitkon-nya dong.

### ***Key Success Factor (faktor penentu keberhasilan) penerapan KM (Knowledge Management) di organisasi***

#### ***Culture***

P: Bagaimana pegawai MK dalam melakukan *sharing* pengetahuan yang dimiliki?

J: Oh banyak cara...biasanya kami melakukannya lewat kegiatan-kegiatan formal maupun informal dan dengan fasilitas intranet. Kita juga membuat pelatihan-pelatihan bagi pegawai untuk peningkata kompetensi. Dan bagi yang tidak mengikuti pelatihan, kita dorong untuk cari tahu, tanya-tanya ke yang ikut.

P: Bagaimana mekanisme insentif bagi pegawai diberikan, apakah pegawai yang menyumbangkan ide (kontribusi pengetahuan), saling menukarkan pengetahuan dan membagikan pengetahuan diberikan insentif?

J: Ehhh memang belum ada yang seperti itu ee...mekanisme resminya belum ada. Tapi di kami tetap ada mekanisme reward sesuai dengan kegiatan yang dilaksanakan, seperti pelatihan tadi. Itu rutin kita lakukan dan sudah banyak yang dapat.

P: Sejauhmana dukungan dari pimpinan terhadap budaya *sharing knowledge* (berbagi pengetahuan) di MK?

J: Ya mendukung...pasti dukung.

P: seperti apa konkritnya?

J: eee...misalnya melalui pemberian space bagi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan berupa ruang pertemuan di perpustakaan, kantin dsb. Disana bisa bertukar pikiran secara bebas kan? Dari segala unit dan eselon berbaur samapai diskusi segala.

P: jadi sudah ada usaha untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan?

J: iya...kurang lebih begitu

#### ***Organisasi***

P: Sejauhmana pegawai diberikan pelatihan mengenai teknik mengelola pengetahuan (*knowledge mangement*)?

J: Sampai saat ini belum ada pelatihan khusus mengenai teknik mengelola pengetahuan. Tapi kalau yang sifatnya eee...apa yah yang informal gitu sudah ada, bahkan secara internal maupun eksternal, misalnya di diklat kepaniteraan, diklat kearsipan, diklat keuangan, diklat pengadaan dan lain sebagainya. Cuma yah itu, belum ada yang khusus

### ***Strategy, System dan Infrastruktur***

P: Apakah anda mengetahui siapa orang yang paling menguasai pengetahuan di dalam organisasi MK?

J: aaahh...yah kalau yang paling menguasai pengetahuan, dalam arti seluruh pengetahuan di dalam organisasi MK sih pada dasarnya ga ada seperti itu. Tetapi kalau secara struktural sih seharusnya Sekjen dalam kapasitasnya sebagai pelaksana administrasi umum dan eee...Panitera-nya sebagai yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan administrasi yustisia

P: Bagaimana MK memfasilitasi sharing pengetahuan diantara pegawainya? Apakah terdapat mekanisme tersendiri atau tidak?

J: Eee...kalau yang mekanisme dalam artian peraturan sih belum yah...belum ada. Bagusnya memang ada. Tapi ee, kalau sekadar diskusi sih pasti ada, melalui mekanisme struktural dan fungsional

P: Organisasi seperti MK apakah mempunyai sistem yang menyimpan content dari pengetahuan. Adakah alat atau tools khusus yang digunakan? Seperti pengarsipan content atau dokumen, cross referencing, analisis tren dsb

J: yah ada...eee saya lupa namanya apa tapi untuk filing..untuk dokumnetasi pasti kita ada. Bisa dicek nanti...

### ***Effective dan Systematic process***

P: Bagaimanakah proses sistematis pengelolaan pengetahuan dalam organisasi MK?

J: Wah...prosesnya sih saya juga belum begitu tahu yah, tapi yang pasti ada kok prose situ. Entah itu proses mengumpulkan, mengorganisasikan, mengembangkan dan melindungi aset pengetahuan. Salah satunya yah diklat-diklat

P: siapa yang bertanggung jawab melakukan pengelolaan pengetahuan tersebut?

J: Masing-masing unit...sesuai dengan bidang pengetahuannya.

P: Sejauhmana unit kerja di MK melakukan evaluasi dan pengelolaan pengetahuan serta membuat laporan mengenai hal tersebut?

J: yang namanya evaluasi pasti kami dilakukan secara periodik, yah satu bulan sekalilah idealnya. Laporan juga harus ada setiap selesai mengikuti pendidikan dan pelatihan. diserahkannya ke pimpinan masing-masing.

P: Apakah terdapat partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan, pengukuran dan *feedback* dari pengelolaan pengetahuan organisasi

J: Saya melihatnya ada,yaitu partisipasi pegawai dalam menggunakan internet untuk menambah pengetahuan mereka

***Dimensi Organisasi (Persepsi/penilaian Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan dimensi organisasi di MK)***

P: Menurut Bapak sejauhmana tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur yang ditetapkan di dalam MK?

J: Pegawai disini dituntut untuk selalu disiplin dalam bekerja, misalnya soal absensi kita monitor terus lewat mesin absensi yang pakai sidik jari itu. Pelaksanaan pekerjaan juga harus sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Eee...sejauh ini sih pegawai MK selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang ditetapkan

P: Menurut Bapak seberapa jauh terdapat pendelegasian wewenang kepada pejabat yang lebih rendah kedudukannya dalam organisasi di organisasi MK?

J: Di sini itu eee...apa...pembuatan keputusan organisasi yang strategisnya dipusatkan pada pemimpin tertinggi. Nah kalau soal pendelegasian wewenang...dilakukan pada masalah-masalah yang tidak berpengaruh terhadap organisasi

T: oh jadikalo yang bukan keputusan penting bisa dilakukan oleh bawahan sendiri

J: iya, kurang lebih seperti itu...beberapa hal yang ga strategis dilakukan desentralisasi. Jadi seperti gini, kalo soal pengadaan barang, SK ataupun yang butuh duit itu sentralisasi. Tapi kalo yang tentang disiplin, evaluasi itu hak unit kerja.

T: lalu kompleksitas pekerjaan bagaimana Pak, apakah sesuai dengan jumlah pegawai? Apakah jumlah eselon dengan hirarki itu seimbang? Apakah jumlah pegawai dan pejabat itu seimbang?

J: eh..kalo hirarki kita kan ga' tinggi....jadi kalo soal pegawai memang eee...ideal...artinya dengan sistem itu masih cocok kecuali misalnya kegiatan

tertentu, misalnya yang sekarang ini ya..PHPU, kita perlu tenaga luar buat keamanan. Jadi prinsipnya itu kita struktur kayak fungsi..iya...jadi artinya bisa aja pegawai itu dikit di kita tapi dia itu bisa ngerjain apa aja.

### **Dimensi kontekstual**

T: lalu ukuran organisasinya apakah tergolong besar, kecil atau...?

J: eee...ini kecil untuk kewenangan yang dia punyai, yang dimiliki. Jadi terjemahannya gini, kita kan menangani perkara yang di Indonesia, tapi Cuma ada di Jakarta. Jadi kenapa engga ada juga yang di daerah untuk penanganan yang lebih spesifik. Apalagi kan ada juga yang partai lokal, kenapa MK ga punya perwakilan disana untuk perkara KPU. Atau peraturan daerah kan bisa saja diselesaikan di daerah tersebut sehingga bisa hemat ongkos, gitu kan...

T: lingkungan organisasi eksternal MK, dalam artian stakeholdersnya kan banyak Pak, bagaimana menyikapinya?

J: iya..ee...kan yang penting itu dua hal. Pertama penegakan hak azas manusia dan demokrasi. Jadi jangan sampai HAM diabaikan pemerintah atau negara ini dijalankan tanpa demokrasi. Jadi yang berkepentingan banyak tuh...LSM, partai politik, ormas termasuk eee...apa..masyarakat yang minoritas itu, jangan sampai ada diskriminasi.

T: bagaimana tingkat rutinitas pekerjaannya? Kan kalau pekerjaannya bersifat rutin maka teknologi yang dipakai sederhana sedangkan kalo pekerjaannya bermacam-macam maka perlu teknologi yang lebih tinggi kan pak?

J: ya gini aja..teknologi itu kan sebagai alat untuk membantu..memudahkan pekerjaan. Misalnya begini..disini kan kita memiliki teknologi, sesuai dengan visi misi kita menciptakan peradilan yang modern dan terpercaya. Modern itu kan identik dengan teknologi, dengan perubahan...nah teknologinya harus teknologi terkini, misalnya kan kita pakai teknologi jaringan yang intranet maupun yang internet.

Ini kesemuanya untuk mendukung...eee..visi misi kita yang menjadikan MK ini sebagai peradilan modern yang terpercaya. Terpercaya itu menyangkut kredibilitas....transparan, transparan dimana masyarakat itu dapat mengetahui

jalannya peradilan, mengetahui putusan peradilan...ya disini kan ruang peradilan terbuka jadi masyarakat tahu bagaimana prosesnya sehingga transparan.

Misalnya ada putusan yang diragukan...kita lihat di risalahnya..risalah itu kan sudah ga seperti zaman dulu lagi. Sekarang kita pakai teknologi eee...apa..ee...cd, audio, video, kita rekam jadi bisa dilihat manakala ada masalah. Itu kan teknologi yah yang sesuai walaupun sederhana. Jadi kualitas risalah itu sangat bergantung pada teknologi modern.

T: jadi kita termasuk organisasi dengan teknologi yang cukup rumit?

J: eee..engga-engga...ga rumit...yang terkini lah...kan kita pakai teknologi jaringan, bahkan kita bisa mengirim risalah dengan internet. Sebagai transparansi, risalahnya bisa didownload. Jadi putusannya bisa diketahui seluruh dunia kan? Kan teknologi itu

T: Kan ada 4 jenis teknologi, rutin, non-rutin, craft dan engineering...kira-kira di sinis masuk yang aman pak?

J: maksud yang engineering itu apa?

T: yah yang menggunakan teknologi untuk pekerjaan yang berbeda-beda...

J: eee...sebenarnya kan di MK ini pekerjaannya sederhana, tapi teknologinya terkini. Kalo cuma ee...bikin risalah yah kan ga rumit.

T: jadi lebih mengarah ke yang rutin atau yang pekerjaan rumit?

J: eee..yah kan MK itu menyangkut hal yang penting dimana putusan itu harus adil dan kebenaran. Jadi kita pekerjaannya ga terlalu rumit. Tapi harus benar-benar teliti itu iya.

T: misalkan nanti MK akan mewujudkan KM, bagaimanakah strategi MK untuk mewujudkannya dalam jangka pendek, menengah dan panjang?

J: kalo strateginya yang pertama itu kita memanfaatkan SDM

T: itu untuk yang panjang?

J: ee... itu yang pendek dan yang panjang...SDM...karena apa?penggunaan SDM jangka pendek, kita merekrut SDM dengna kualifikasinya IP-nya berapa? Itu kan SDM penting, artinya kita membutuhkan SDM pintar dan cerdas disini. Buktinya ketika kita menseleksi pegawai kita pake psikolog. Jadi ga Cuma IP-nya..kita kan untuk jangka panjang. Kita menyiapkan tenaga-tenaga SDM yang S2, keterampilan, bahkan luar negeri. Itu dari SDM.

Kemudian dari teknologi kita sudah menerapkan IT. Sebenarnya IT ini di peradilan Indonesia masih jarang karena IT ini menyangkut ee...transparansi dan cost, ee...anggaran. Jadi di lembaga peradilan..lembaga yudisial belum mau memakai IT ini karena menurut mereka bisa ada putusan lain. Mereka ga mau memakai yurisprudensi ini karena mereka selalu ada tidak berdasarkan kebenaran.

Adil berdasarkan mereka, kan adil belum tentu benar. Kita menggunakan teknologi ini utnuk mengurangi hambatan kita yang hanya ada di Jakarta. Jadi kita siapkan itu yang teleconference di 33 universitas negeri untuk menjembatani mereka yang berperkara di daerah.

Jadi kita membangun SDMnya iya, teknologi juga dan sarana-sarana kerja seperti gedung yang representative, lokasi yang strategis. Kemudian kita eee...membangun network, ee jaringan dengan mahkamah konstitusi negara lain. Itu kita lakukan untuk meng-establish MK dimata dunia. Kita kerjasama dengan MK di Ukraine, kerjasama dengan se-Asia, kemudian kita ada konferensi yang sedunia di Afrika, kemudian kita masuk organisasi tingkat dunia, itu kan strategi jangka panjang, membuka jaringan, network..itu..itu strateginya.



**VERBATIM WAWANCARA MENDALAM DENGAN  
KEPALA BAGIAN HUMAS**

**Kamis, 4 Juni 2009**

**Pukul 10.15-10.25**

***Enabling Condition of KM (Kondisi yang mendukung diterapkannya knowledge management)***

1. *Intention*

Tanya: Terkait dengan knowledge management, terdapat beberapa kondisi yang menjadi prasyarat pengembangan knowledge management tersebut, yang pertama adalah mengenai pemahaman mengenai pengetahuan organisasi. Pengetahuan merupakan aspirasi organisasi dalam mencapai tujuan. Tujuan diterjemahkan dalam visi dan misi. Nah, di MK khususnya di lingkup Sekretariat Jenderal, apakah organisasi mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan dan dilaksanakan di dalam sistem manajemen organisasi?

Jawab: Saya melihat ini adalah masalah krusial mengenai pemahaman pengetahuan yang diperlukan oleh organisasi. Saya kira e.....mungkin lebih ke pemahaman core capabilities dari organisasi. Selama ini....Setjen MK sudah berupaya untuk dapat mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan.

Tanya: Kalau begitu, sejauhmana Bapak memahami “Knowledge vision” (visi dan misi atau domain pengetahuan Setjen MK)?

Jawab: Untuk visi dan misi, seluruh pegawai harus memahaminya. Visi dan misinya kan untuk mendukung lembaga negara MK sebagai lembaga negara pengawal konstitusi. Saya pribadi .....memahami dengan menerjemahkannya, ya... ke dalam perilaku sehari-hari di tempat kerja, agar selalu profesional.

Tanya: Berarti terdapat semacam dorongan yang membuat Bapak lebih bersemangat untuk bekerja. Nah, sejauhmana visi dan misi organisasi membuat Bapak menjadi lebih bersemangat dalam bekerja?

Jawab: E.....Seperti yang telah saya kemukakan sebelumnya bahwa pemahaman saya terhadap visi MK saya wujudkan dengan selalu bertindak dan

berperilaku profesional. Saya jadi mengetahui kontribusi apa yang dapat saya berikan untuk organisasi, maksudnya apa yang dapat saya lakukan dan apa yang harus saya lakukan untuk organisasi ini. Ya....bisa dikatakan demikian membuat lebih bersemangat

Tanya: Nah, terkait dengan arti organisasi, apakah arti organisasi bagi Bapak pribadi?

Jawab: Organisasi dalam hal ini Setjen Mahkamah Konstitusi mempunyai arti yang bisa berbeda bagi tiap individu...yang pasti tergantung dari cara pandang masing-masing. Arti organisasi menurut pendapat saya....e... adalah suatu kelompok yang mempunyai tujuan jelas. Organisasi Setjen MK sendiri adalah organisasi yang sangat jelas tujuannya....dan mempunyai tugas memberikan dukungan kepada Lembaga MK yang merupakan lembaga peradilan.

## 2. *Autonomy*

Tanya: Sekarang mengenai prakondisi selanjutnya yaitu autonomy atau kebebasan. Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada Bapak untuk mengekspresikan kreativitas Bapak?

Jawab: Seharusnya memang seperti itu, ya. Setiap pegawai diberi kebebasan untuk berekreasi. Kebebasan berekreasi itulah....yang dapat memotivasi pegawai untuk dapat menemukan hal yang baru atau konsep baru ataupun ide baru.

Tanya: Mengenai kerja dalam tim, sejauhmana Bapak merasakan keleluasaan jika bekerja dalam tim? Leluasa atau bagaimana?

Jawab: Dalam bekerja dengan tim..... saya tidak ada perasaan tertekan, atau ....ada perasaan diatur oleh orang lain. Biasanya sih....kita melakukan koordinasi terlebih dahulu sebelum memulai kegiatan. Ya....bisa rapat dulu atau pertemuan dulu.....setelah itu kami tinggal berkoordinasi saja.

## 3. *Fluctuation and creative chaos*

Tanya: Prakondisi selanjutnya yaitu fluctuation and creative chaos atau fluktuasi dan keos kreatif. Kalau di perusahaan sering terjadi keadaan ini, kondisi perusahaan kan cenderung untuk tidak stabil, kadang naik kadang turun atau

mungkin dalam kondisi memburuk, misalnya bangkrut. Kalau di organisasi publik, contohnya terdapat tuntutan dari masyarakat, kalau di MK misalnya ada tuntutan dari kelompok masyarakat yang tidak puas akan putusan. Pertanyaan pertama, bagaimanakah strategi organisasi untuk menghasilkan konsep baru dalam pelayanan publik?

Jawab: Strateginya.....ya bisa....dengan memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai situasi dan kondisi dari organisasi saat ini. Dari situ pegawai akan dapat menilai organisasi dalam kondisi seperti apa. E...e....e...jika pegawai meningkat *sense of crisis*-nya maka dia akan didorong untuk bertindak dan berlaku kreatif. Misalnya mengapa masih banyak orang yang tidak tahu tentang MK? Berarti pegawai harus tanggap, MK harus melakukan apa agar MK lebih dikenal oleh masyarakat luas.

Tanya: Kegiatan dalam fluktuasi dan keos kreatif salah satunya adalah keluar dari rutinitas atau kebiasaan. Mengapa ya, jika keluar dari rutinitas, kebiasaan dan pakem berfikir lama membuat organisasi mampu menghasilkan konsep baru dalam pelayanan publik?

Jawab: Ehmm....jika seseorang selalu melakukan kegiatan yang itu-itu saja, dapat dibayangkan bahwa orang itu adalah orang yang tidak akan mampu berinovasi. Ya....untuk berubah janganlah terpaku atau mungkin terjebak dalam rutininitas atau tradisi lama.

Tanya: Dengan demikian pimpinan organisasi harus selalu mendorong pegawai untuk meningkatkan *sense of crisis*. Di organisasi Setjen MK sejauhmana pimpinan organisasi menetapkan target yang menantang pegawainya untuk menimbulkan *sense of crisis*?

Jawab: Saya melihat e.....pemimpin kita selalu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan *sense of crisis*nya, tujuannya ya..itu tadi agar lebih peka terhadap keadaan organisasi. Tujuannya juga agar selalu dapat menemukan problem solving terhadap suatu masalah yang sedang terjadi.

Tanya: Kepekaan terhadap krisis sangat penting bagi organisasi dan hal ini berkaitan lingkungan. Nah, sejauhmana komunikasi organisasi dengan lingkungannya?

Jawab: Komunikasi organisasi..... yaitu mengupayakan hubungan baik dengan stake holder selalu kita jaga. Selama ini hubungan kita dengan masyarakat luar bagus.....harus dipertahankan.

#### 4. *Redundancy*

Tanya: Informasi berlebihan mesti tersedia bagi organisasi, terkadang terjadi duplikasi, artinya banyak informasi yang sama yang didapat. Jadi informasi itu jangan ditumpuk di satu unit tertentu saja, harus dibagi. Dalam keseharian sejauhmana anda memperoleh informasi yang sama dari beberapa sumber sekaligus mengenai aktivitas dan tanggung jawab organisasi?

Jawab: Ya...iya...organisasi seharusnya memiliki informasi yang berlebih, organisasi jangan sampai kekurangan informasi. Informasi berlebihan dapat mendorong berbagi gagasan dan pengetahuan. Tapi lain halnya jika informasi berlebih itu hanya dimiliki oleh seseorang.... atau satu unit tertentu, ga bisa dikuasai begitu saja oleh unit tertentu harus dishare.

Tanya: Selama ini bagaimanakah kebijakan organisasi dalam hal rotasi pegawai dan pejabat struktural?

Jawab: Organisasi selalu melakukan rotasi pegawai dan pejabat struktural secara rutin. Untuk penyegaran.....dan terutama untuk menambah wawasan.

Tanya: Sejalanmana Pak, organisasi memfasilitasi sharing knowledge diantara pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan?

Jawab: Ada fasilitasnya.....intranet, melalui domino mail atau kalau mau chatting ada same time. Bahkan pimpinan kita selalu terbuka.....pimpinan pernah berkata, kalau ada pegawai yang ingin dialog langsung dengan saya, silahkan langsung ke ruangan. Yah.....Tapi belum tentu pegawai mempunyai keberanian untuk itu. Namun prinsipnya beliau terbuka.

5. *Requisite variety*

Tanya: Sekarang mengenai akses terhadap informasi, ya Pak. Sejauhmana organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam mengakses informasi?

Jawab: Pintu akses informasi dibuka lebar-lebar,e...e... pegawai bebas untuk mengakses informasi. Kita fasilitasi dengan intranet, internet...bahkan kita juga punya perpustakaan yang buku-bukunya lengkap. Pegawai bisa memanfaatkan semuanya, bahkan sistem informasi kita juga bisa dimanfaatkan. Semuanya kembali lagi pada diri masing-masing.

Tanya: Bagaimanakah unit-unit yang berbeda dalam struktur organisasi dapat saling berhubungan dengan bantuan jaringan informasi?

Jawab: Dengan adanya jaringan intranet tadi.....setiap pegawai dari unit yang berbeda dalam organisasi dapat saling berkomunikasi...

***The 24 Drivers of KM (Motivasi organisasi menerapkan knowledge management)***

Tanya: Teori dari Tiwana menjelaskan bahwa terdapat 24 motivasi (*The 24 Drivers of KM*) yang menyebabkan Knowledge management menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi. Nah jikalau MK akan menerapkan KM, Menurut Bapak, driver mana yang memotivasi MK?

Jawab: Jika MK akan mengembangkan knowledge management, menurut saya .....driver yang paling memotivasi adalah technology, ya.... Karena peranan teknologi itu sangat penting. Juga karena adanya tuntutan pelayanan yang lebih cepat. Nah, teknologi bisa membantu hal ini. Misalnya, kita kan, punya SIMPUS, sistem informasi perpustakaan. Pegawai kalau ingin mengetahui buku apa saja yang dimiliki perpus....tinggal masuk ke sistem tersebut dan cari. Contoh lain di bidang administrasi perkara.....kalau ingin melihat putusan MK, tinggal download saja di website MK.

***Key Success Factor (faktor penentu keberhasilan) penerapan KM (Knowledge Management di organisasi***

1. *Culture*

Tanya: Sekarang mengenai Key Succes Factor atau faktor penentu keberhasilan penerapan knowledge management. Mengenai culture atau budaya terutama budaya sharing pengetahuan di kantor ini. Bagaimana pegawai MK melakukan sharing pengetahuan?

Jawab: Pegawai MK melakukan sharing pengetahuan saling berbagi pengetahuan mengenai kegiatan-kegiatan sehari-hari baik yang ada hubungannya dengan kantor atau yang sifatnya untuk memperkuat hubungan antar pegawai dengan fasilitas intranet. Namun..... kalau disebut sharing pengetahuan sudah membudaya.....sepertinya belum...belum sepenuhnya. Karena informasi yang dishare, baru sebatas opini atau informasi kegiatan saja. Kalau mengenai wawasan, gagasan yang berhubungan dengan pekerjaan masih kurang atau belum. Selain itu tidak seluruh pegawai yang berpartisipasi aktif, hanya beberapa orang saja yang aktif.

Tanya: Bagaimana mekanisme insentif atau penghargaan bagi pegawai diberikan, apakah pegawai yang menyumbangkan ide atau saling menukarkan pengetahuan atau membagikan pengetahuan diberikan insentif atau penghargaan?

Jawab: Belum ada, ya. Belum ada mekanisme yang resmi pemberian insentif yang berupa materi bagi pegawai yang menyumbangkan ide atau share pengetahuannya. Kecuali dalam kegiatan formal, seperti pelatihan, ada insentifnya bagi yang mau menyumbangkan ilmunya, yaitu sebagai pembicara.

Tanya: Sejauhmana dukungan dari pimpinan terhadap budaya sharing knowledge (berbagi pengetahuan) di MK?

Jawab: Sangat mendukung....., yaitu melalui pemberian ruang bagi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan berupa ruang pertemuan di perpustakaan, kantin, ruang diklat. Kalau pegawai memanfaatkannya, sudah pasti ilmunya kian meningkat setiap harinya

## 2. Organisasi

Tanya: Tadi kan, dikatakan bahwa pelatihan-pelatihan dilaksanakan di organisasi ini. Apakah pegawai diberikan pelatihan mengenai teknik mengelola pengetahuan?

Jawab: oh...pelatihan mengelola pengetahuan, belum ada. E...pelatihan yang mungkin mempunyai pendekatan yang sama dengan knowledge management seperti pelatihan administrasi perkara, administrasi tata usaha atau kearsipan, yang sudah dilakukan.

Tanya: Sejauhmana MK memfasilitasi pertukaran pengetahuan, apakah terdapat ruang-ruang pertemuan untuk kegiatan tersebut?

Jawab: Terdapat ruang pertemuan yang dapat dipergunakan bagi karyawan untuk saling bertukar pengetahuan, misalnya perpustakaan.

## 3. *Strategy, System dan Infrastruktur*

Tanya: Apakah Bapak mengetahui siapa orang yang paling menguasai pengetahuan di dalam organisasi MK?

Jawab: Ya..... yang paling menguasai pengetahuan, siapa ya.....e.....pimpinan yang sudah pasti, karena dia pun yang punya kewenangan lebih untuk mendayagunakan pengetahuan.

Tanya: Bagaimana organisasi yang memfasilitasi sharing pengetahuan diantara pegawainya? Apakah terdapat mekanisme tersendiri atau tidak?

Jawab: Belum ada mekanisme tersendiri yang memfasilitasi sharing pengetahuan di dalam organisasi. Seharusnya dibentuk pula forum dialog/diskusi, CoP (community of practice/forum kompetensi) dari berbagai bidang kompetensi yang ada.

Tanya: Organisasi mempunyai sistem yang menyimpan content dari pengetahuan. Adakah alat atau tools khusus yang digunakan? Seperti pengarsipan content atau dokumen, cross referencing, analisis tren dsb

Jawab: Organisasi MK sudah mempunyai sistem penyimpanan content pengetahuan. Organisasi mempunyai sistem aplikasi khusus untuk penyimpanan content tersebut. Unit IT yang mengelola aplikasi tersebut.

#### **4. *Effective dan Systematic process***

Tanya: Bagaimanakah proses sistematis pengelolaan pengetahuan dalam organisasi?

Jawab: Kalau proses sistematis yang dimaksud adalah registrasi data, proses input data, dan penggunaan data, sudah ada dan dilakukan di masing-masing unit dimana unitnya berada. Jadi sudah ada proses itu...misalnya website MK, ada penanggung jawabnya yang harus mengelola website tersebut dari mulai proses mengumpulkan, mengorganisasikan, mengembangkan dan melindunginya. Proses tersebut dilaksanakan oleh masing-masing unit sesuai dengan bidang pengetahuannya.

Tanya: Sejauhmana organisasi melakukan evaluasi dan pengelolaan pengetahuan serta membuat laporan mengenai hal tersebut, Pak?

Jawab: Organisasi melakukan evaluasi pengelolaan pengetahuan. Hasil evaluasi tersebut dituangkan dalam laporan sebagai pertanggungjawaban. Laporan dibuat secara rutin sesuai dengan adanya kegiatan.

#### ***Measures***

Tanya: Apakah terdapat partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan, pengukuran dan *feedback* dari pengelolaan pengetahuan organisasi

Jawab:

E.....ada misalnya pegawai merespon dorongan dari pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan dengan mendayagunakan fasilitas perpustakaan, internet dan lain-lain



***Dimensi Organisasi (Persepsi/penilaian Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan dimensi organisasi di MK)***

a. Formalisasi

Tanya: Formalisasi merupakan tingkatan seberapa jauh peraturan dan prosedur dalam suatu organisasi diperinci dan dipenuhi. Menurut Bapak sejauhmana tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur yang ditetapkan di dalam organisasi

Jawab: Menurut saya pegawai MK dituntut untuk selalu disiplin dalam bekerja. Pelaksanaan pekerjaan harus sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Sejang ini rata-rata pegawai MK selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang ditetapkan. Misanya dalam jam kerja, kalau Hakim belum selesai sidang dan rapatnya, pegawai jangan dulu pulang. Harus menunggu Hakim selesai sidang atau rapatnya, karena pegawai harus selalu ada dan siap jika diperlukan.

b. Sentralisasi

Tanya: Sekarang mengenai sentralisasi. Sentralisasi dalam organisasi mempunyai arti tempat kekuasaan resmi dalam organisasi. Sejangmana pembuatan keputusan dipusatkan pada pemimpin tertinggi atau sampai seberapa jauh terdapat pendelegasian wewenang kepada pejabat yang lebih rendah kedudukannya dalam organisasi?

Jawab: Menurut saya, selama ini pembuatan keputusan organisasi dipusatkan pada pemimpin tertinggi untuk masalah penting, seperti keuangan. Pendelegasian wewenang kepada pejabat yang lebih rendah kedudukannya dalam organisasi dilakukan pada masalah-masalah seperti disiplin pegawai.

c. Kompleksitas

Tanya: Kompleksitas organisasi adalah sampai seberapa jauh differensiasi dalam suatu organisasi. Kompleksitas ini baik dari jumlah eselon atau tingkatan hirarki, jumlah fungsi, bagian atau pekerjaan, jumlah wilayah operasi dan lain-lain. Menurut Bapak sejauhmana kompleksitas organisasi Setjen MK?

Jawab: Jumlah eselon atau tingkatan hirarki organisasi MK dapat dikatakan cukup rendah, namun permasalahan yang ada pada setiap eselonisasi/tingkatan organisasi sangat banyak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi MK merupakan organisasi yang cukup kompleks jika ditinjau dari segi banyak atau tidaknya permasalahan yang harus ditangani.

d. **Intensitas administrasi**

Tanya: Intensitas administrasi yaitu berkenaan dengan jumlah personalia organisasi yang berfungsi sebagai staf pendukung. Dimensi intensitas salah satunya dapat diukur dengan perbandingan jumlah pejabat dengan jumlah keseluruhan pegawai. Bagaimana tingkat intensitas organisasi MK, menurut pendapat Bapak/Ibu?

Jawab: Kalau perbandingan antara jumlah pejabat dengan jumlah keseluruhan pegawai adalah sudah memadai. Karena jumlah pejabat sudah sebanding dengan jumlah pegawainya. Akan tetapi pekerjaan yang harus diselesaikan cukup banyak. Sehingga sangat dituntut efektivitas dalam pekerjaan.

**Dimensi kontekstual**

1. **Ukuran Organisasi**

Tanya: Ukuran organisasi menunjukkan jumlah pegawai. Menurut pendapat Bapak apakah MK mempunyai jumlah pegawai yang memadai dalam melaksanakan tugas untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi?

Jawab: Kalau ukuran organisasi, kan ada dasar penetapan besarnya. Penetapan besaran atau ukuran organisasi dan eselon di organisasi ditentukan oleh kedudukan, tugas, fungsi, dan kewenangan, ruang lingkup dan jangkauan pelayanan, volume atau beban kerja, koordinasi dan hubungan kerja dengan instansi pemerintah dan/atau lembaga lainnya. Ukuran organisasi MK sudah memadai jika dibandingkan dengan jumlah pegawainya. Ukuran organisasi bisa disebut berukuran sedang. Dengan bekerja seefektif dan seefisien mungkin, pegawai MK dapat menyelesaikan pekerjaannya.

## 2. Lingkungan Organisasi

Tanya: Lingkungan organisasi menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas organisasi, terutama elemen-elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurut Bapak sejauhmana elemen-elemen lingkungan berpengaruh terhadap organisasi

Jawab: Menurut saya organisasi MK memiliki lingkungan yang kompleks. Terdapat banyak elemen yang perlu diperhatikan dan dianalisis agar organisasi berfungsi dengan baik. Elemen lingkungan tersebut bisa masyarakat, pemerintah, atau lembaga atau institusi lainnya yang seringkali mempunyai kaitan dengan MK. Elemen lingkungan tersebut selalu berubah yang mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi

## 3. Teknologi Organisasi

Tanya: Teknologi organisasi menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem produksi suatu organisasi. Menurut Bapak jenis teknologi yang bagaimana yang diperlukan oleh organisasi Setjen MK

Jawab: Teknologi organisasi MK harus bisa mendukung penyelesaian pekerjaan. Karena pekerjaan yang dilakukan membutuhkan teknologi yang tinggi, contohnya dalam *video conference*. *Video conference* itu untuk memfasilitasi pemohon atau pemberi keterangan atau saksi dalam persidangan yang berada di luar Jakarta.

### **Strategi:**

Jangka pendek:

- Pengelolaan pengetahuan yang efisien dan efektif
- Mendorong pegawai untuk melakukan sharing pengetahuan

Jangka panjang:

- Mengembangkan pengetahuan MK sesuai dengan visi dan misi MK
- Pengelolaan pengetahuan secara efisien
- Meningkatkan kerja sama dan memfasilitasi pegawai untuk kreativitas dan inovasi

**VERBATIM WAWANCARA DENGAN**

**Bapak Rosyid Ardhani, S.Sos., M.Si**

**KEPALA SUB BAGIAN KEUANGAN**

**Jum'at, 5 Juni 2009**

**Pukul: 13.00-13.25**

***Enabling Condition of KM (Kondisi yang mendukung diterapkannya knowledge management)***

***1. Intention***

Tanya: Sehubungan dengan konsep mengenai knowledge management, ada prakondisi yang menjadi prasyarat pengembangan knowledge management, yang pertama adalah mengenai pemahaman mengenai pengetahuan organisasi. Apakah organisasi mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan dan dilaksanakan di dalam organisasi?

Jawab: Jadi begini.....Kalau pertanyaannya apakah organisasi mengkonsepkan dengan jelas pengetahuan organisasi, jawabannya “ya”. Tentunya pengetahuan itu harus disesuaikan dengan jenis tugas pokok dan fungsi yang diemban. Jadi ketika pegawai mulai bekerja di hari pertamanya, organisasi harus memberikan pengarahan dulu apa yang harus diketahui oleh dia sebagai bagian dari organisasi. Pengetahuan tersebut diusahakan sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan atau skill pegawai. Pengetahuan itu bisa pula berasal dari dalam diri kita sendiri, yaitu sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang kita miliki.

Tanya: Kalau begitu, sejauhmana Bapak memahami “Knowledge vision” (visi dan misi atau domain pengetahuan Setjen MK)?

Jawab: E.... yang saya pahami adalah pengetahuan yang saya punya akan semaksimal mungkin diberdayakan untuk mendukung dan mencapai visi MK. Visi MK kan, menegakkan konstitusi dalam rangka mewujudkan negara yang berdemokrasi. Untuk mencapainya perlu pengetahuan tentang konstitusi, tentang demokrasi, dan tentang segala hal yang berkaitan dengannya.

Tanya: Jadi pengetahuan yang Bapak miliki itu akan diberdayakan untuk mencapai visi MK. Nah, sejauhmana visi dan misi organisasi membuat Bapak menjadi lebih bersemangat dalam bekerja?

Jawab:

Dalam benak saya, visi dan misi itu sebagai acuan dalam bekerja. Sudah barang tentu, apa yang saya lakukan tiap harinya harus dapat mencapai hasil yang maksimal dengan ukuran visi dan misi tersebut.

Tanya: Kemudian terkait dengan arti organisasi, apakah arti organisasi bagi Bapak pribadi?

Jawab:

Organisasi dalam hal ini MK mempunyai arti tersendiri bagi saya pribadi. Arti organisasi bagi saya adalah kumpulan orang-orang yang mempunyai harapan yang sama untuk menciptakan peradilan dan terpercaya di republik ini.

#### *F. Autonomy*

Tanya: Sekarang mengenai prakondisi selanjutnya yaitu autonomy atau kebebasan. Menurut Bapak Sejauhmana organisasi Setjen dan Kepaniteraan memberikan kebebasan kepada Bapak untuk mengekspresikan kreativitas Bapak?

Jawab:

Saya melihat, selama ini kami diberi kebebasan untuk mengatur segenap sumber daya yang ada dengan tetap berpedoman pada visi dan misi MK.

Tanya: Kemudian mengenai kerja dalam tim, sejauhmana Bapak merasakan keleluasaan jika bekerja dalam tim? Leluasa atau bagaimana?

Jawab:

Memang, dalam bekerja kita memerlukan keleluasaan. Sebab itu kita dalam bekerja diusahakan netral dan profesional tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

G. *Fluctuation and creative chaos*

Tanya: Prakondisi selanjutnya yaitu *fluctuation and creative chaos* atau fluktuasi dan keos kreatif. Kalau di perusahaan sering terjadi keadaan ini, kondisi perusahaan kan cenderung untuk tidak stabil, kadang naik kadang turun atau mungkin dalam kondisi memburuk, misalnya bangkrut. Kalau di organisasi publik, contohnya terdapat tuntutan dari masyarakat, kalau di MK misalnya ada tuntutan dari kelompok masyarakat yang tidak puas akan putusan. Pertanyaan pertama, bagaimanakah strategi organisasi untuk menghasilkan konsep baru dalam pelayanan publik?

Jawab:

Dalam kondisi fluktuasi dan keos menurut saya pegawai jadi ditantang agar dapat menghasilkan konsep baru yang dapat menjadi *problem solving* untuk dapat mengatasi masalah yang menimpa organisasi. Kalau di MK, mungkin strategi organisasi untuk menghasilkan konsep baru dengan cara seperti itu juga telah dilakukan, karena dengan meningkatkan *sense of crisis* pegawai akan menyadari kondisi yang sedang terjadi. Misalnya, ketika menghadapi sidang PHPU (Penyelesaian Hasil Pemilu) maka harus dipikirkan bagaimana caranya pendaftaran perkara dapat dilakukan secara cepat tanpa harus datang langsung ke kantor MK, atau contoh lain bagaimana agar dapat membantu Hakim menyelesaikan perkara PHPU yang jumlahnya sangat banyak.

Tanya: Kegiatan dalam fluktuasi dan keos kreatif salah satunya adalah keluar dari rutinitas atau kebiasaan. Mengapa jika keluar dari rutinitas, kebiasaan dan pakem berfikir lama membuat organisasi mampu menghasilkan konsep baru dalam pelayanan publik?

Jawab:

Saya juga berpendapat bahwa jika kita keluar dari rutinitas atau kebiasaan akan menghasilkan inovasi. Karena setiap inovasi yang lahir, disebabkan oleh adanya perubahan dan dinamika organisasi. Tergantung dari mana/aspek kita melihatnya, apakah inovasi kemajuan atau kemunduran.

Tanya: Dengan demikian pimpinan organisasi harus selalu mendorong pegawai untuk meningkatkan *sense of crisis*. Di organisasi Setjen MK sejauhmana pimpinan organisasi menetapkan target yang menantang pegawainya untuk menimbulkan *sense of crisis*?

Jawab: Kita diberi kebebasan untuk menentukan strategi organisasi tapi tetap harus persetujuan pimpinan.

Tanya: Kepekaan terhadap krisis sangat penting bagi organisasi dan hal ini berkaitan lingkungan. Nah, sejauhmana komunikasi organisasi dengan lingkungannya?

Jawab:

Sejauh ini komunikasi organisasi dengan lingkungan Bagus. Selalu ada gerakan kendali mutu untuk mengukur tingkat keberhasilan tujuan. Kita selalu memantau perkembangan lingkungan dengan selalu mengikuti berita di berbagai media massa.

#### *H. Redundancy*

Tanya: Informasi berlebihan mesti tersedia bagi organisasi, terkadang terjadi duplikasi, artinya banyak informasi yang sama yang didapat. Jadi informasi itu jangan ditumpuk di satu unit tertentu saja, harus dibagi. Dalam keseharian sejauhmana anda memperoleh informasi yang sama dari beberapa sumber sekaligus mengenai aktivitas dan tanggung jawab organisasi?

Jawab:

Jika duplikasi tersebut terjadi dalam diri organisasi maka kita harus melakukan penyebaran pengetahuan. Jika dirasa informasi yang dimiliki organisasi kurang, kita harus aktif mencari kalau perlu lakukan studi banding ke departemen atau institusi terkait

Tanya: Selama ini bagaimanakah kebijakan organisasi dalam hal rotasi pegawai dan pejabat struktural?

Jawab:

Saya cermati kebijakan rotasi di organisasi Setjen MK yang selama ini dilakukan, untuk penyegaran dan menambah wawasan pegawai. Pimpinan mengharapkan pegawai MK tidak hanya memahami satu bidang pekerjaan, kalau bisa minimal mengetahui bidang-bidang kerja di MK.

Tanya: Sharing knowledge diantara pegawai adalah saling berbagi pengetahuan, saling mempertukarkan pengetahuan. Sejauhmana organisasi memfasilitasi *sharing knowledge* diantara pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan?

Jawab:

Menurut saya, rapat evaluasi juga dapat memfasilitasi *sharing knowledge* antar pegawai. Rapat-rapat evaluasi dan rapat koordinasi tiap waktu atau berkala perlu dilakukan tetapi juga bisa tergantung kebutuhan

#### *I. Requisite variety*

Tanya: Kita lanjutkan, ya pak. Sekarang mengenai akses terhadap informasi. Sejauhmana organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam mengakses informasi?

Jawab:

Organisasi memberikan kebebasan yang seluas-luasnya bagi pegawai untuk menggunakan internet dalam mengakses informasi. Tetapi kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan yang bertanggung jawab.

Tanya: Bagaimanakah unit-unit yang berbeda dalam struktur organisasi dapat saling berhubungan dengan bantuan jaringan informasi?

Jawab:

Unit-unit yang berbeda dapat saling berhubungan dengan bantuan teknologi informasi. Keterkaitan dari tiap unit organisasi merupakan sistem ban berjalan, tidak ada unit yang superior dalam organisasi.



***The 24 Drivers of KM (Motivasi organisasi menerapkan knowledge management)***

Terdapat 24 motivasi atau *The 24 Drivers of KM* yang menyebabkan Knowledge management menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi, (catatan ke-24 driver diperlihatkan kepada narasumber), yaitu:

a. *Knowledge-Centric Drivers:*

- a. Kegagalan perusahaan mengetahui apa yang telah mereka ketahui
- b. Kebutuhan mendesak untuk distribusi *knowledge* yang cerdas
- c. Kecepatan dan kelambanan *knowledge*
- d. Masalah *knowledge walkout* (perginya pengetahuan) dan tingkat ketergantungan yang tinggi pada *tacit knowledge*
- e. Kebutuhan untuk menangani kecenderungan penumpukan pengetahuan (*knowledge-hoarding*) diantara pegawai
- f. Kebutuhan akan *systemic unlearning* (belajar meninggalkan hal-hal lama/usang bila sudah tidak sesuai dengan kebutuhan)

b. *Technology Drivers:*

2. Berakhirnya peranan teknologi sebagai *differentiator* jangka panjang yang layak
3. Kompresi dari siklus hidup produk dan proses
4. Kebutuhan akan rantai penghubung yang sempurna antara *knowledge*, strategi bisnis dan teknologi informasi

c. *Organisational structure-based Drivers:*

- 10) Konvergensi fungsional
- 11) Munculnya struktur organisasi *project-centric*
- 12) Tantangan yang muncul akibat deregulasi
- 13) Ketidakmampuan organisasi untuk mengimbangi perubahan kompetitif akibat globalisasi
- 14) Konvergensi produk dan jasa layanan

d. *Personnel Drivers:*

- 15) Konvergensi fungsional yang sangat luas
- 16) Kebutuhan untuk mendukung kolaborasi *cross-functional* yang efektif

- 17) Mobilitas dan fluiditas tim
- 18) Kebutuhan untuk menghadapi ekspektasi korporasi yang kompleks

e. *Process focused Drivers:*

- 19) Kebutuhan untuk mencegah kesalahan yang berulang-ulang dan seringkali kesalahan yang mahal
- 20) Kebutuhan untuk mencegah penemuan kembali yang tidak perlu
- 21) Kebutuhan untuk antisipasi prediksi yang kurang
- 22) Kebutuhan yang muncul akan tanggapan yang kompetitif

f. *Economic Drivers:*

- 23) Potensi untuk menciptakan kemampuan yang luar biasa melalui *knowledge*
- 24) Permintaan untuk diferensiasi produk dan layanan yang ampuh

Tanya: Jika Setjen MK akan menerapkan KM, Menurut Bapak, apakah driver yang memotivasi MK? Mengapa memilih driver tersebut?

Jawab: Saya pikir paling cocok adalah *Organisational structure-based Drivers*. Alasannya karena dengan adanya struktur yang jelas, tidak ada tumpang tindih tanggung jawab

Tanya: Sekarang mengenai Key Succes Factor atau faktor penentu keberhasilan penerapan knowledge management. Mengenai culture atau budaya terutama budaya sharing pengetahuan di kantor ini. Bagaimana pegawai MK melakukan sharing pengetahuan?

Jawab:

Untuk melakukan kegiatan ini ada fasilitas domino atau intranet sehingga memudahkan sharing informasi. Selain itu ada pertemuan-pertemuan seperti coffee morning, yang dilakukan sebulan sekali. Kegiatan ini merupakan ajang dialog antara pegawai dan pimpinan sekaligus merupakan tempat menumpahkan seluruh uneg-uneg.

Tanya: Bagaimana mekanisme insentif atau penghargaan bagi pegawai yang menyumbangkan ide atau saling menukarkan pengetahuan atau membagikan pengetahuan diberikan insentif atau penghargaan?

Jawab:

Sejauh ini tidak ada insentif untuk pertukaran informasi

Tanya: Sejauhmana dukungan dari pimpinan terhadap budaya sharing knowledge (berbagi pengetahuan) di MK?

Jawab:

Di MK ini pimpinan sangat mendukung budaya berbagi pengetahuan. Namun, masih belum diterapkan oleh seluruh pegawai, karena masih ada kekhawatiran akan tersaingi jika ilmunya dibagi ke orang lain.

Tanya: Tadi kan, dikatakan bahwa pelatihan-pelatihan dilaksanakan di organisasi ini. Apakah pegawai diberikan pelatihan mengenai teknik mengelola pengetahuan?

Jawab: Menurut pengamatan saya belum ada pelatihan mengelola pengetahuan

Tanya: Sejauhmana MK memfasilitasi pertukaran pengetahuan, apakah terdapat ruang-ruang pertemuan untuk kegiatan tersebut?

Jawab: MK menyediakan ruang-ruang pertemuan, seperti di perpustakaan, ruang diklat, ruang rapat.

Tanya: Apakah Bapak mengetahui siapa orang yang paling menguasai pengetahuan di dalam organisasi MK?

Jawab: Ada, yaitu Sekjen sebagai pelaksana administrasi umum dan Panitera sebagai pelaksana administrasi yustisia

Tanya: Bagaimana organisasi memfasilitasi sharing pengetahuan diantara pegawainya? Apakah terdapat mekanisme tersendiri atau tidak?

Jawab: Sejauh ini tidak ada mekanisme. Menurut saya, pertukaran pengetahuan dapat terjadi tanpa ada mekanisme tersendiri.

Apakah organisasi mempunyai sistem yang menyimpan content dari pengetahuan? Adakah alat atau tools khusus yang digunakan? Seperti pengarsipan content atau dokumen, cross referencing dsb

Jawab: Organisasi mempunyai sistem penyimpanan content pengetahuan. Organisasi mempunyai beberapa sistem yang sudah dilengkapi tool khusus untuk penyimpanan pengetahuan tersebut.

### *Effective dan Systematic process*

Bagaimanakah proses sistematis pengelolaan pengetahuan dalam organisasi?

Jawab: Ya, ada. Tapi selama ini yang menangani bagian/unit yang terkait dengan sistem. Dan tentunya dibantu oleh Tim IT.

Tanya: Sejauhmana organisasi melakukan evaluasi dan pengelolaan pengetahuan serta membuat laporan mengenai hal tersebut

Jawab: Laporan dibuat secara rutin, sebagai upaya transparansi.

Tanya: Apakah terdapat partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan, pengukuran dan feedback dari pengelolaan pengetahuan organisasi

Jawab: Menurut saya sih ada lah pelibatan pegawai dalam penentuan tujuan dari pengelolaan pengetahuan organisasi, contohnya untuk meningkatkan pemenuhan kebutuhan informasi masyarakat.

Tanya: Begini, Pak. Formalisasi merupakan tingkatan seberapa jauh peraturan dan prosedur dipatuhi oleh pegawai. Menurut Bapak/Ibu sejauhmana tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur yang ditetapkan di dalam organisasi

Jawab: Oh... kalau pegawai MK itu terkenal disiplin. Datang tepat waktu dan pulang kebanyakan tidak jam 5 tepat, tapi menunggu sampai pekerjaan Hakim selesai.

Tanya: Sentralisasi dalam organisasi mempunyai arti tempat kekuasaan resmi dalam organisasi. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tingkat sentralisasi di organisasi MK?

Jawab: Pengambilan keputusan masih sentralisasi. Tapi pendelegasian juga ada.

Kompleksitas dapat diukur menurut jumlah eselon atau tingkatan hirarki, jumlah fungsi, bagian atau pekerjaan. Sejauhmana kompleksitas organisasi MK ini, Pak?

Jawab: Kompleksitas dalam jumlah pegawai mungkin tidak, karena pegawai MK masih bisa dikatakan relatif sedikit. Namun kompleksitas dalam pekerjaan mungkin ya, karena bidang kerja MK sangat terkait dengan kompleksitas permasalahan yang ada di dalam masyarakat

Dimensi intensitas salah satunya dapat diukur dengan rasio jumlah pejabat dengan jumlah keseluruhan pegawai. Bagaimana tingkat intensitas organisasi MK, Pak?

Jawab:

Rasio atau perbandingan antara jumlah pejabat dengan jumlah keseluruhan pegawai adalah memadai. Kecuali pada kasus-kasus tertentu, misalnya dalam masa PHPU ini, kita memerlukan banyak bantuan tenaga luar

Ukuran organisasi menunjukkan jumlah anggota (personil) organisasi. Menurut pendapat Bapak apakah MK mempunyai jumlah pegawai yang memadai dalam melaksanakan tugas untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi?

Jawab: MK termasuk organisasi yang berukuran sedang, jumlah pegawai yang ada sekarang sudah memadai. Jika dibandingkan dengan lembaga lain yang sejenis, jumlah pegawai MK bisa dikatakan sedikit, namun dengan volume kerja yang ada masih memadai.

Tanya: Lingkungan organisasi menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas organisasi, terutama elemen-elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi.

Menurut Bapak sejauhmana elemen-elemen lingkungan berpengaruh terhadap organisasi

Jawab: Yang dimaksud lingkungan di sini adalah elemen eksternal, ya. Mungkin kita lebih fokus ke stakeholder, yang merupakan seluruh masyarakat Indonesia, lembaga negara-lembaga negara, badan hukum, dan pemerintah. Saya pikir sudah barang tentu elemen-elemen tersebut akan sangat mempengaruhi organisasi. Dan hubungannya bolak-balik, maksud saya saling mempengaruhi.

Tanya: Teknologi organisasi menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem produksi suatu organisasi. Menurut Bapak, jenis teknologi yang bagaimana yang diperlukan organisasi MK? Mengapa?

Jawab: Ya, sudah pasti, teknologi yang diperlukan adalah teknologi yang dapat mendukung dan mengakomodasi seluruh pekerjaan di MK. Serta teknologi yang dapat mendukung sharing pengetahuan.

Tanya: Menurut Bapak, apa strategi yang akan dilaksanakan oleh MK jika akan melaksanakan knowledge management?

Jawab: Saya yakin strategi untuk jangka panjang adalah dengan meningkatkan kesadaran dan kedisiplinan pegawai, kemudian strategi jangka pendek adalah untuk pembenahan struktural organisasi Setjen MK.

Jangka Pendek: Untuk pembenahan struktural organisasi

## Matriks Jawaban

Pertanyaan penelitian	Nara sumber					Kuesioner
	Pak sahar	Pak Jefri	Pak Hanin	Pak Heru	Pak Rosyid	
Bagaimanakah kondisi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi menurut pendekatan 5 enabler Nonaka?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention: Ada konsep pengembangan dimana pengetahuan yang dikembangkan antara lain pengetahuan tentang hukum, manajerial, kepegawaian, keuangan, teknologi informasi, kehumasan dan lain sebagainya</li> <li>• Autonomy: sudah terdapat kebebasan dalam bekerja dan berkreativitas</li> <li>• Fluctuation and creative chaos: mendorong konsep transparansi dan kebebasan dengan pendekatan komunikasi terhadap lingkungan yang cukup intens</li> <li>• Redundancy: terdapat kesamaan persepsi; pimpinan mendukung sharing knowledge dalam organisasi</li> <li>• Requisite variety: ada kesempatan yang sama dalam mendapatkan informasi dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention: Ada, bidang kepegawaian</li> <li>• Autonomy: ada, tapi sepanjang tidak menyalahi tupoksi</li> <li>• Fluctuation and creative chaos: tergantung kondisi. Saat ini di Puslitba, masih kental dengan nuansa gaya lama, ada faktor risiko dan resistensi dari pegawai</li> <li>• Redundancy: informasi yang diterima secara organisasi sama, tapi persepsi individu berbeda</li> <li>• Requisite variety: ada kesempatan yang sama dalam mendapatkan informasi dan berjejaring via intranet dan internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention: belum ada konsep yang jelas, karena strukturnya tidak mendukung</li> <li>• Autonomy: belum ada keleluasaan karena terikat dengan tim/unit kerja</li> <li>• Fluctuation and creative chaos: cenderung pesimis MK dapat berubah secara drastis dengan mendobrak tradisi yang ada. Walau mendukung penciptaan kondisi menantang dalam bekerja</li> <li>• Redundancy: Informasi yang didapat kan bisa selalu sama, tapi persepsi tidak selalu sama</li> <li>• Requisite variety: ada kesempatan yang sama dalam mendapatkan informasi dan berjejaring via intranet dan internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention: Ada. Organisasi sudah berupaya untuk dapat mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan.</li> <li>• Autonomy: Ada kebebasan berkreasi</li> <li>• Fluctuation &amp; creative chaos: pemimpin selalu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan sense of crisisnya, agar peka terhadap keadaan organisasi</li> <li>• Redundancy: Informasi berlebihan dapat mendorong berbagi gagasan dan pengetahuan</li> <li>• Requisite variety: Pintu akses informasi dibuka lebar-lebar, pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention: Ada, pengetahuan harus disesuaikan dengan jenis tugas pokok dan fungsi yang diemban</li> <li>• Autonomy: Ada, terdapat kebebasan untuk mengatur segenap sumber daya yang ada dengan tetap berpedoman pada visi dan misi MK.</li> <li>Fluctuation and creative chaos: Ada dorongan untuk meningkatkan sense of crisis. Komunikasi organisasi dengan lingkungan Bagus. Selalu ada gerakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention: Setuju = 48,1%</li> <li>• Autonomy: Setuju=42,9%</li> <li>• Fluctuation &amp; creative chaos: Setuju=</li> <li>• Redundancy:Raguragy</li> <li>• Requisite variety: Setuju</li> </ul>

	berjejaring via intranet dan internet			bebas untuk mengakses informasi	<p>kendali mutu untuk mengukur tingkat keberhasilan tujuan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redundancy: Ada, yaitu melalui rotasi pegawai untuk penyegaran dan menambah wawasan</li> <li>• Requisite variety: ada kesempatan yang sama dalam mendapatkan informasi dan berjejaring via intranet dan internet</li> </ul>	
Driver/motivasi knowledge management	paling memotivasi adalah teknologi, karena teknologi punya peranan strategis dan MK adalah lembaga yang adaptif terhadap perkembangan teknologi untuk menunjang visi misi dan fungsi pemberi peradilan yang modern.	Knowledge centric driver. Alasannya karena kondisi MK masih penumpukan pengetahuan pada seseorang atau tingkat ketergantungan pada seseorang	Jadi lebih ke knowledge centric (penumpukan pengetahuan) dan personnel driver. Setiap orang di MK itu seakan-akan merasa rugi memberikan pengetahuannya kepada orang lain.	driver yang paling memotivasi adalah technology, karena peranan teknologi itu sangat penting. Juga karena adanya tuntutan pelayanan yang lebih cepat.	Saya pikir paling cocok adalah <i>Organisational structure-based Drivers</i> . Alasannya karena dengan adanya struktur yang jelas, tidak ada tumpang	Kc=68,57 Personnel=65.71 Focused driver=60 Teknologi=57.14 Organisasi=7.14



					tindih tanggung jawab	
KSF (Key Success Factors)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture: Ada. Kegiatan sharing pengetahuan lewat kegiatan-kegiatan formal maupun informal dan dengan fasilitas intranet</li> <li>• Organisasi: Ada. Organisasi mendukung adanya sharing pengetahuan dengan menyediakan ruang-ruang pertemuan</li> <li>• Strategy, system dan infrastructure: Strategi MK untuk mendorong sharing pengetahuan dengan memberikan fasilitas teknologi seperti intranet</li> <li>• Effective dan Systematic process: Terdapat proses yang sistematis dalam mengumpulkan, mengorganisasikan,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture: Sudah ada budaya sharing pengetahuan, cuma hanya dimanfaatkan oleh beberapa orang . Insentif ada, tapi itu untuk sharing informasi melalui kegiatan yang formal wadahnya ada seperti pelatihan, diklat. Tapi kalau secara person tidak ada.</li> <li>• Organisasi: Pelatihan mengelola pengetahuan belum ada, secara umum berbagai pelatihan di bidang lain sudah ada.</li> <li>• Strategy, system dan infrastructure: Pimpinan memfasilitasi sharing pengetahuana dengan penyediaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture: Ada. Kegiatan sharing pengetahuan namun belum ada mekanisme pemberian insentif</li> <li>• Organisasi: Ada. Organisasi mendukung adanya sharing pengetahuan dengan menyediakan ruang-ruang pertemuan</li> <li>• Strategy, system dan infrastructure: Secara strategi, sistem dan infrastruktur sudah ada namun belum dimanfaatkan secara optimal</li> <li>• Effective dan Systematic process: Terdapat evaluasi dan pelaporan namun belum dioptimalkan sepenuhnya</li> <li>• Measures:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture: Ada. Pegawai MK melakukan sharing pengetahuan saling berbagi pengetahuan mengenai kegiatan-kegiatan sehari-hari baik yang ada hubungannya dengan kantor atau yang sifatnya untuk memperkuat hubungan antar pegawai dengan fasilitas intranet</li> <li>• Organisasi pelatihan mengelola pengetahuan, belum ada. Namun ada pelatihan yang mungkin mempunyai pendekatan yang sama dengan knowledge management</li> <li>• Strategy, system dan infrastructure: Pimpinan sangat mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture: Ada. Untuk melakukan kegiatan ini ada fasilitas domino atau intranet sehingga memudahkan sharing informasi. Selain itu ada pertemuan-pertemuan seperti coffee morning, yang dilakukan sebulan sekali.</li> <li>• Organisasi: Belum ada pelatihan mengelola pengetahuan, tapi sharing pengetahuan difasilitasi</li> <li>• Strategy, system dan infrastructure: Pimpinan, sistem dan infrastruktur sudah mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture=blm ada penghargaan</li> <li>Kurang partisipasi</li> <li>Organisasi= tidak ada unit khusus KM</li> </ul>

	<p>mengembangkan dan melindungi aset pengetahuan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Measures:</li> </ul> <p>Ada, yaitu partisipasi pegawai dalam menggunakan internet untuk menambah pengetahuan mereka</p>	<p>ruang-ruang untuk pertemuan Effective dan Systematic process:</p> <p>Terdapat proses yang sistematis dalam mengumpulkan, mengorganisasikan, mengembangkan dan melindungi aset pengetahuan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Measures:</li> </ul> <p>Saya melihatnya ada, seperti antusias mereka dalam mengikuti berbagai pelatihan yang dilaksanakan di MK</p>	<p>Ada, seperti keinginan dari pegawai untuk selalu meningkatkan ilmunya dengan mengikuti pendidikan di jenjang yang lebih tinggi, artinya ada komitmen dari pegawai untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri.</p>	<p>pengelolaan pengetahuan, dan sudah ada sistem penyimpanan pengetahuan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effective dan Systematic process:</li> </ul> <p>Proses pengelolaan pengetahuan yang sistematis sudah ada seperti registrasi data, proses input data, dan penggunaan data, sudah ada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Measures:</li> </ul> <p>Ada. Pegawai merespon dorongan dari pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan dengan mendayagunakan fasilitas perpustakaan, internet dan lain-lain</p>	<p>pengelolaan pengetahuan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effective dan Systematic process:</li> </ul> <p>Terdapat proses yang sistematis dalam penyimpanan pengetahuan dan ada evaluasi serta pelaporan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Measures:</li> </ul> <p>Ada, pelibatan pegawai dalam penentuan tujuan dari pengelolaan pengetahuan organisasi, contohnya untuk meningkatkan pemenuhan kebutuhan informasi masyarakat.</p>	
<p>Dimensi Organisasi (Struktural)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisasi: Pegawai dituntut untuk selalu disiplin dalam bekerja,</li> <li>Sentralisasi: pembuatan keputusan organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisasi: Pegawai patuh kepada peraturan</li> <li>Sentralisasi: Tingkat sentralisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisasi: Pegawai MK ada yang patuh ada yang tidak</li> <li>Sentralisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisasi: Pegawai MK dituntut untuk selalu disiplin dalam bekerja</li> <li>Sentralisasi: Selama ini pembuatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisasi: Pegawai MK itu terkenal disiplin</li> <li>Sentralisasi: Pengambilan</li> </ul>	

	<p>yang strategisnya dipusatkan pada pemimpin tertinggi. Nah kalau soal pendelegasian wewenang...dilakukan pada masalah-masalah yang tidak berpengaruh terhadap organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksitas</li> </ul> <p>Tidak kompleks, hirarki tidak tinggi, jumlah pegawai masih cocok dan ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas Administrasi:</li> </ul> <p>Rasio perbandingan antara jumlah pekerjaan dan jumlah pegawai masih cocok</p>	<p>tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksitas</li> </ul> <p>Dilihat dari banyaknya pekerjaan, termasuk kompleks</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas Administrasi</li> </ul> <p>Rasio perbandingan antara jumlah pejabat dan jumlah pegawai tinggi. Jabatan eselonnya terlalu banyak</p>	<p>sentralisasinya tinggi.</p> <p>Pendelegasian wewenang secara formal ada, tapi secara faktualnya malah tidak ada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksitas</li> </ul> <p>kompleks sih engga, tapi struktur organisasi tidak tepat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas Administrasi</li> </ul> <p>Jumlah perbandingan antara pejabat dengan jumlah pegawai sudah berimbang</p>	<p>keputusan organisasi dipusatkan pada pemimpin tertinggi untuk masalah penting</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksitas</li> </ul> <p>Jumlah eselon atau tingkatan hirarki organisasi MK dapat dikatakan cukup rendah, namun permasalahan yang ada pada setiap eselonisasi/tingkatan organisasi sangat banyak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas Administrasi</li> </ul> <p>Kalau perbandingan antara jumlah pejabat dengan jumlah keseluruhan pegawai adalah sudah memadai</p>	<p>keputusan masih sentralisasi. Tapi pendelegasian juga ada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksitas</li> </ul> <p>Kompleksitas dalam jumlah pegawai mungkin tidak, karena pegawai MK masih bisa dikatakan relatif sedikit. Namun kompleksitas dalam pekerjaan mungkin ya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas Administrasi</li> </ul> <p>Rasio atau perbandingan antara jumlah pejabat dengan jumlah keseluruhan pegawai adalah memadai</p>	
<p>Dimensi Organisasi (Kontekstual)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran organisasi:</li> </ul> <p>Ukuran organisasi kecil jika dibandingkan dengan kewenangannya yang luas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran organisasi:</li> </ul> <p>Ukuran organisasi sedang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran organisasi</li> </ul> <p>Organisasi MK kan termasuk ukuran sedang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran organisasi</li> </ul> <p>Ukuran organisasi MK sudah memadai jika dibandingkan dengan jumlah pegawainya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran organisasi</li> </ul> <p>MK termasuk organisasi yang berukuran sedang,</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan: Lingkungan organisasi kompleks dan stabil</li> <li>• Teknologi: Teknologi yang dibutuhkan tidak rumit tapi harus canggih dan modern</li> </ul>	<p>Lingkungan organisasi kompleks dan stabil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi: teknologi yang dipakai tidak sederhana dan cukup untuk pekerjaan dan tugas MK</li> </ul>	<p>Secara kelembagaan sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen luar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi Termasuk teknologi untuk pekerjaan yang tidak terlalu rumit</li> </ul>	<p>Ukuran organisasi bisa disebut berukuran sedang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan organisasi MK memiliki lingkungan yang kompleks</li> <li>• Teknologi pekerjaan yang dilakukan membutuhkan teknologi yang tinggi</li> </ul>	<p>jumlah pegawai yang ada sekarang sudah memadai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Hubungan lingkungan dan organisasi saling mempengaruhi</li> <li>• Teknologi teknologi yang diperlukan adalah teknologi yang dapat mendukung dan mengakomodasi seluruh pekerjaan di MK</li> </ul>	
Strategi organisasi Setjen Mahkamah Konstitusi dalam mewujudkan kondisi organisasi yang mendukung penerapan	<p>Jangka pendek: pemanfaatan dan pengembangan SDM</p> <p>Jangka Panjang: pemanfaatan IT yang efektif; networking secara kelembagaan baik internal maupun eksternal</p>	<p>Jangka pendek: pembenahan struktur keuangan dan organisasi</p> <p>Jangka Panjang: peningkatan kinerja dan pembentukan citra dan persepsi bagus terhadap kinerja MK</p>	<p>Jangka pendek: optimalisasi fungsi organisasi</p> <p>Jangka Panjang: perubahan organisasi secara menyeluruh</p>	<p>Jangka pendek: Pengelolaan pengetahuan yang efisien dan efektif dan mendorong pegawai untuk melakukan sharing pengetahuan</p> <p>Jangka panjang: Mengembangkan</p>	<p>Jangka panjang adalah dengan meningkatkan kesadaran dan kedisiplinan pegawai, strategi jangka pendek adalah untuk pembenahan struktural organisasi Setjen MK.</p>	

<i>knowledge management</i>				<p>pengetahuan MK sesuai dengan visi dan misi MK, Pengelolaan pengetahuan secara efisien, dan Meningkatkan kerja sama dan memfasilitasi pegawai untuk kreativitas dan inovasi</p>	<p>Jangkapembenahan struktural organisasi</p>	
-----------------------------	--	--	--	---	---	--

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pegawai Mahkamah Konstitusi RI  
Di Jakarta

Salam hormat,

Saya adalah mahasiswa tingkat akhir Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Kebijakan Publik FISIP UI yang sedang melaksanakan penelitian di Mahkamah Konstitusi. Penelitian ini merupakan bagian dari penulisan tesis dengan judul “Analisis Pengembangan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) di Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi”.

Berkaitan dengan hal tersebut, Saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi lembar kuesioner penelitian sebagai instrumen pengambilan data penelitian ini. Semua informasi pribadi yang Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner ini akan digunakan semata untuk kepentingan penelitian dan akan dijamin kerahasiaannya. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui keadaan sebenarnya dari organisasi Mahkamah Konstitusi sehingga tidak ada jawaban benar atau salah. Untuk itu, dimohon kepada Bapak/Ibu agar memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas bantuan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, Saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Juni 2009

Peneliti,

ttd

Lina Herlina

NPM. 0606017561

## Bagian I

### ***Petunjuk***

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan identifikasi. Bagian ini merupakan lembar kontrol mengenai responden dan bukan merupakan bagian pertanyaan utama dalam penelitian. Setiap data yang Bapak/Ibu berikan pada bagian ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan akan dijamin kerahasiaannya.

1. Jenis Kelamin : L / P (*lingkari jawaban yang sesuai*)
2. Usia : \_\_\_\_\_ tahun
3. Pendidikan terakhir :  SMA       S-1       S-2       S-3
4. Masa Kerja di MK :  < 2 tahun  
 2 – 4 tahun  
 > 4 tahun

*\*)beri tanda centang (✓) pada jawaban yang sesuai*

5. Pengalaman kerja sebelum di MK (*lingkari jawaban yang sesuai*):
  - a. Instansi Pemerintah (PNS)
  - b. Karyawan swasta
  - c. Tidak bekerja
  - d. Lulusan universitas (*fresh graduate*)

## Bagian II

### ***Petunjuk***

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta memberikan pendapat terhadap pernyataan-pernyataan yang dberada di sebelah kiri dengan memberikan tanda silang (X) atau tanda centang (✓) pada kolom sebelah kanan.

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

### ***Enabling Condition of KM (Kondisi yang mendukung diterapkannya knowledge management)***

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b><i>Intention</i></b>						
1	Organisasi mengkonsepkan secara jelas jenis pengetahuan yang seharusnya dikembangkan dan dilaksanakan dalam sistem manajemen organisasi					
2	Pencanangan visi dan misi organisasi membuat anda lebih bersemangat dalam bekerja					
3	Anda mengetahui visi dan misi organisasi MK					
4	Pegawai dilibatkan dalam dalam menterjemahkan visi dan misi tersebut					
5	Visi dan misi organisasi membantu mempermudah pegawai untuk memahami dan menangani tugas-tugas yang dikerjakan					



6	Anda mengetahui <i>standar operational procedure</i> di unit anda bekerja					
<b>Pernyataan</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b><i>Autonomy</i></b>						
7	Pegawai diberikan kebebasan untuk mengekspresikan kreativitasnya					
8	Terdapat keleluasaan bekerja dalam tim					
9	Anda dapat memberikan input/saran/ide terhadap <i>project</i> yang sedang atau akan dikerjakan					
10	Bila anda membuat produk layanan baru dari produk layanan yang biasanya dibuat, organisasi memberikan peluang/kesempatan untuk melakukan uji coba					
11	Diversifikasi produk layanan yang merupakan hasil ide kreatif dan inovatif dapat diakomodasi oleh organisasi					
12	Anda bekerja secara berkelompok (dalam satu tim)					
13	Tim kerja sangat membantu dalam proses pelaksanaan tugas-tugas anda					
14	Terdapat koordinasi kerja dalam kelompok yang berlangsung secara baik/lancar					
<b><i>Fluctuation and creative chaos</i></b>						
15	Keluar dari rutinitas, kebiasaan dan pakem berfikir membantu organisasi menghasilkan konsep baru					
16	Pemimpin organisasi menetapkan target yang menantang untuk menimbulkan <i>sense of crisis</i>					
17	Organisasi dapat menawarkan pelayanan yang lebih baik dari pada pelayanan yang diberikan saat ini					
18	Pegawai didorong untuk mencari strategi lain untuk memperbaiki kualitas pelayanan					
19	Organisasi dapat memprediksi pelayanan apa					

	yang harus diberikan di masa yang akan datang					
<b>Pernyataan</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
20	Organisasi memandang penting untuk mengawasi lingkungan dan terdapat komunikasi dengan lingkungan organisasi					
21	Organisasi memberikan fasilitas pendukung untuk menunjang ide-ide yang inovatif					
<b>Redundancy</b>						
22	Terdapat informasi yang sama dari beberapa sumber yang berbeda mengenai aktivitas organisasi, tugas pokok di dalam organisasi					
23	Terdapat kebijakan rotasi pegawai secara berkala dalam organisasi					
24	Terdapat diskusi yang dilaksanakan secara regular untuk membahas masalah organisasi					
25	Organisasi menggunakan sumber informasi yang berbeda untuk menganalisis masalah organisasi					
26	Pimpinan melakukan <i>share</i> informasi melalui dialog dengan karyawan					
27	Masing-masing pegawai mempunyai kebebasan untuk menentukan prioritas tugas/kegiatannya di areanya masing-masing					
<b>Requisite Variety</b>						
28	Terdapat kesempatan yang sama dalam mengakses informasi					
29	Struktur organisasi Setjen MK memungkinkan unit-unit yang berbeda saling berhubungan dengan jaringan informasi					
30	Organisasi selalu melakukan <i>scanning</i> (merujuk) terhadap literatur atau sumber informasi untuk mengevaluasi apakah pelayanan yang diberikan masih <i>up-to-date</i> atau tidak					
31	Terdapat pertukaran informasi diantara unit-unit yang berbeda					

Pernyataan		SS	S	R	TS	STS
32	Terdapat rotasi pegawai maupun pejabat struktural secara rutin					

***The 24 Drivers of KM (Motivasi organisasi menerapkan knowledge management)***

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b><i>Knowledge-Centric Drivers</i></b>						
1	Organisasi gagal mengetahui pengetahuan yang ada dalam organisasi					
2	Organisasi membutuhkan distribusi pengetahuan yang tepat					
3	Terdapat kesenjangan pengetahuan diantara pegawai					
4	Terdapat <i>knowledge walkout</i> , yaitu perginya pengetahuan yang dibawa oleh pegawai yang mengundurkan diri, pensiun atau kembali ke instansi asal ataupun meninggal dunia					
5	Terdapat <i>knowledge hoarding</i> (penumpukan pengetahuan), yaitu penumpukan dan penguasaan pengetahuan oleh individu tertentu, individu tersebut merasa lebih tahu dan tidak mau membagi pengetahuan dengan karyawan yang lain					
6	Pengetahuan yang telah usang tetap digunakan akibat tidak mau mempelajari pengetahuan yang baru ( <i>unlearning</i> )					
<b><i>Technology Drivers</i></b>						
7	Berakhirnya peranan teknologi sebagai <i>differentiator</i> jangka panjang yang layak					
8	Terdapat tuntutan pelayanan yang lebih cepat					
9	Terdapat tuntutan bahwa <i>knowledge</i> , strategi					

	organisasi dan teknologi harus saling terkait					
<b>Pernyataan</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b><i>Organisational structure-based Drivers</i></b>						
10	Terdapat konvergensi fungsional (integrasi pengetahuan dalam tim kerja yang berasal dari berbagai unit dan disiplin ilmu yang berbeda)					
11	Organisasi memfokuskan pada proyek/kegiatan yang dikerjakan oleh tim					
12	Terdapat tantangan yang muncul akibat deregulasi.					
13	Ketidakmampuan organisasi untuk mengimbangi perubahan kompetitif akibat globalisasi					
14	Konvergensi produk dan jasa layanan /kombinasi produk dan layanan (misalnya Restoran Pizza Hut selain menawarkan makanan di tempat tetapi juga memberikan jasa layanan antar)					
<b><i>Personnel Drivers</i></b>						
15	Terdapat konvergensi fungsional (integrasi pengetahuan) yang lebih luas melibatkan organisasi yang lain					
16	Kebutuhan untuk mendukung kolaborasi lintas fungsional (kerja sama antar unit dan disiplin ilmu yang berbeda atau antar organisasi yang memiliki nilai, kepercayaan (budaya organisasi) yang berbeda)					
17	Mobilitas dan fluiditas tim, menyebabkan anggota tim tidak terikat dan bisa dibubarkan kapan saja sehingga pengetahuan organisasi dengan mudah berkurang					
18	Kebutuhan untuk menghadapi tuntutan publik yang semakin kompleks					
<b><i>Process focused Drivers</i></b>						
19	Kebutuhan untuk mencegah kesalahan yang berulang-ulang					

Pernyataan		SS	S	R	TS	STS
20	Kebutuhan untuk mencegah penemuan kembali yang tidak perlu ( <i>research</i> yang sudah dilakukan sebelumnya)					
21	Kebutuhan untuk mengantisipasi dan merespon tuntutan publik					
22	Kebutuhan yang muncul akan tanggapan yang kompetitif (respon/tanggapan terhadap publik)					
<b><i>Economic Drivers</i></b>						
23	Potensi untuk menciptakan kemampuan yang luar biasa melalui <i>knowledge</i>					
24	Permintaan untuk diferensiasi produk dan pelayanan					

**Key Success Factor (faktor penentu keberhasilan) penerapan KM (*Knowledge Management* di organisasi**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b><i>Culture</i></b>						
1	Kegiatan sharing pengetahuan dilakukan secara rutin					
2	Kegagalan dipandang sebagai sarana pembelajaran					
3	Perubahan merupakan bagian dari siklus pekerjaan					
4	Pegawai MK mau membantu dan bersikap kooperatif jika ada yang membutuhkan saran atau informasi					
5	<i>Knowledge sharing</i> (berbagi pengetahuan) merupakan suatu kekuatan sedangkan <i>knowledge hoarding</i> (penumpukan pengetahuan) merupakan kelemahan					
6	Terdapat kelompok untuk berbagi pengetahuan dan berkomunikasi					

Pernyataan		SS	S	R	TS	STS
7	Terdapat penghargaan bagi karyawan yang mau berbagi pengetahuan ( <i>sharing knowledge</i> )					
8	Karyawan MK menyadari pentingnya mengelola pengetahuan secara proaktif					
9	Seluruh karyawan MK berpartisipasi dalam berbagai pertemuan dalam rangka <i>knowledge sharing</i>					
10	Fasilitas intranet digunakan untuk berbagi pengetahuan mengenai kegiatan-kegiatan informal (seperti kegiatan non-rutin, kegiatan pribadi, kegiatan non struktural))					
<b>Knowledge Management Organization</b>						
11	Pimpinan menyadari bahwa <i>knowledge management</i> merupakan bagian penting dari strategi organisasi					
12	Terdapat unit khusus yang menangani <i>knowledge management</i> dalam organisasi					
13	Rotasi pegawai dilakukan untuk mendorong penyebaran pengetahuan (pengalaman, ide, dsb.)					
14	Tim kerja di dalam organisasi berjalan dengan baik. Di dalam tim tercipta pembelajaran diantara anggotanya					
15	Kerja tim didukung oleh kemudahan akses terhadap jaringan informasi dan pengetahuan					
16	Terdapat visi bagaimana seharusnya <i>Knowledge management</i> diintegrasikan ke dalam organisasi					
<b>Strategy, systems dan IT Infrastructur</b>						
17	Teknologi digunakan untuk meningkatkan hubungan ( <i>relationship</i> ) antara organisasi dan <i>stakeholder</i> (masyarakat, pemerintah, DPR dsb)					
18	<i>Knowledge management</i> merupakan salah satu bagian dari strategi organisasi					
Pernyataan		SS	S	R	TS	STS

<b>Effective &amp; Systematic Process</b>					
19	Terdapat proses yang sistematis dalam mengumpulkan, mengorganisasikan, mengembangkan, dan memelihara aset pengetahuan				
20	Organisasi melakukan evaluasi dan pengelolaan pengetahuan melalui cara yang sistematis dan membuat laporan mengenai hal tersebut				
<b>Measures</b>					
21	Terdapat partisipasi dari pegawai dalam menentukan tujuan, pengukuran, dan <i>feed back</i>				
22	Seluruh pegawai berkomitmen untuk selalu meningkatkan kualitas pribadinya				
23	Organisasi berkomitmen untuk memfasilitasi pegawainya untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan				

### Dimensi Organisasi (persepsi terhadap pelaksanaan dimensi organisasi)

No	Pertanyaan Dimensi Struktural	Jawaban				
		Sangat tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	Sangat rendah
<b>Formalisasi</b>						
1	Tingkat kepatuhan anggota organisasi terhadap peraturan yang ada dalam organisasi					
2	Tingkat perincian prosedur kerja yang tertuang dalam juklak dan juknis					
3	Tingkat penyimpangan terhadap peraturan dan prosedur pelaksanaan pekerjaan					
<b>Sentralisasi</b>						
	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
4	Rendahnya tingkat pendelegasian wewenang kepada pejabat yang lebih rendah kedudukannya untuk mengambil keputusan					
5	Rendahnya tingkat pelibatan/pemberian partisipasi kepada anggota organisasi dalam pengambilan keputusan					
6	Pengambilan keputusan selalu dilakukan oleh pimpinan tertinggi					
<b>Kompleksitas</b>						

Pernyataan		Sangat Banyak	Banyak	Cukup	Sedikit	Sangat Sedikit
7	Jumlah unit kerja/jabatan pada setiap tingkatan organisasi					
8	Permasalahan yang ada pada setiap eselonisasi/tingkatan organisasi					
9	Jumlah pegawai yang bertugas menyelesaikan pekerjaan pada setiap unit kerja					
Pernyataan		Sangat Tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	Sangat Rendah
10	Tingkat pembagian pekerjaan kepada setiap unit kerja di bawahnya					
<i>Intensitas/rasio administrasi</i>						
Pernyataan		Sangat Tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	Sangat Rendah
11	Rasio/perbandingan antara jumlah pejabat dengan jumlah keseluruhan pegawai					
12	Rasio/perbandingan antara jumlah pejabat dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan					
13	Rasio/perbandingan antara jumlah pegawai dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan					
14	Rasio/perbandingan antara jumlah pegawai dengan banyaknya unit kerja					
<i>Dimensi Kontekstual</i>						
<i>Ukuran Organisasi</i>						
Pernyataan		SS	S	R	TS	STS
15	MK mempunyai jumlah pegawai yang memadai untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi					
<i>Teknologi Organisasi</i>						
16	Pegawai MK melakukan tugas yang sama dengan cara yang sama dari hari ke hari					
17	Pegawai MK melaksanakan pekerjaan yang rutin					
18	Pegawai MK melaksanakan tugas yang berulang ketika melakukan pekerjaannya					
19	Terdapat petunjuk yang jelas mengenai cara melaksanakan pekerjaan					
20	Pengetahuan mengenai masalah pekerjaan didefinisikan secara jelas untuk menuntun anda melaksanakan pekerjaan					
21	Anda memahami langkah-langkah yang harus dilalui dalam melaksanakan pekerjaan anda					
22	Pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prosedur					
<i>Lingkungan</i>						
23	Terdapat elemen-elemen eksternal lingkungan dalam jumlah					



	banyak yang mempengaruhi organisasi, seperti hukum, teknologi, ekonomi, global, budaya sosial, politik dan sebagainya					
24	Elemen-elemen eksternal lingkungan tersebut selalu mengalami perubahan					

**RIWAYAT HIDUP**

Nama : Lina Herlina  
Tempat tanggal lahir : Bandung, 12 Februari 1977  
Agama : Islam  
Alamat : Villa Kalisari B-12 Depok

Pendidikan Formal

Taman Kanak-kanak : 1982-1983  
SD : 1983-1989  
SMP : 1989-1992  
SMU : 1992-1995

Perguruan Tinggi :

FIKOM UNPAD : 1995-2000  
FISIP UI : 2006-2009

Pekerjaan

Departemen Pertanian : 2002-2005  
Mahkamah Konstitusi : 2005-sekarang