

# 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 (*continuous 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 seapak 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-menyerurat, 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 klipring 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.