

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."*¹

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

¹ 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.”²

Sikap pragmatisme dalam menyikapi kesesuaian kinerja dengan pencapaian visi misi menurut pengamatan peneliti banyak terjadi di level operasional. Hal ini terjadi dilatar belakang 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.

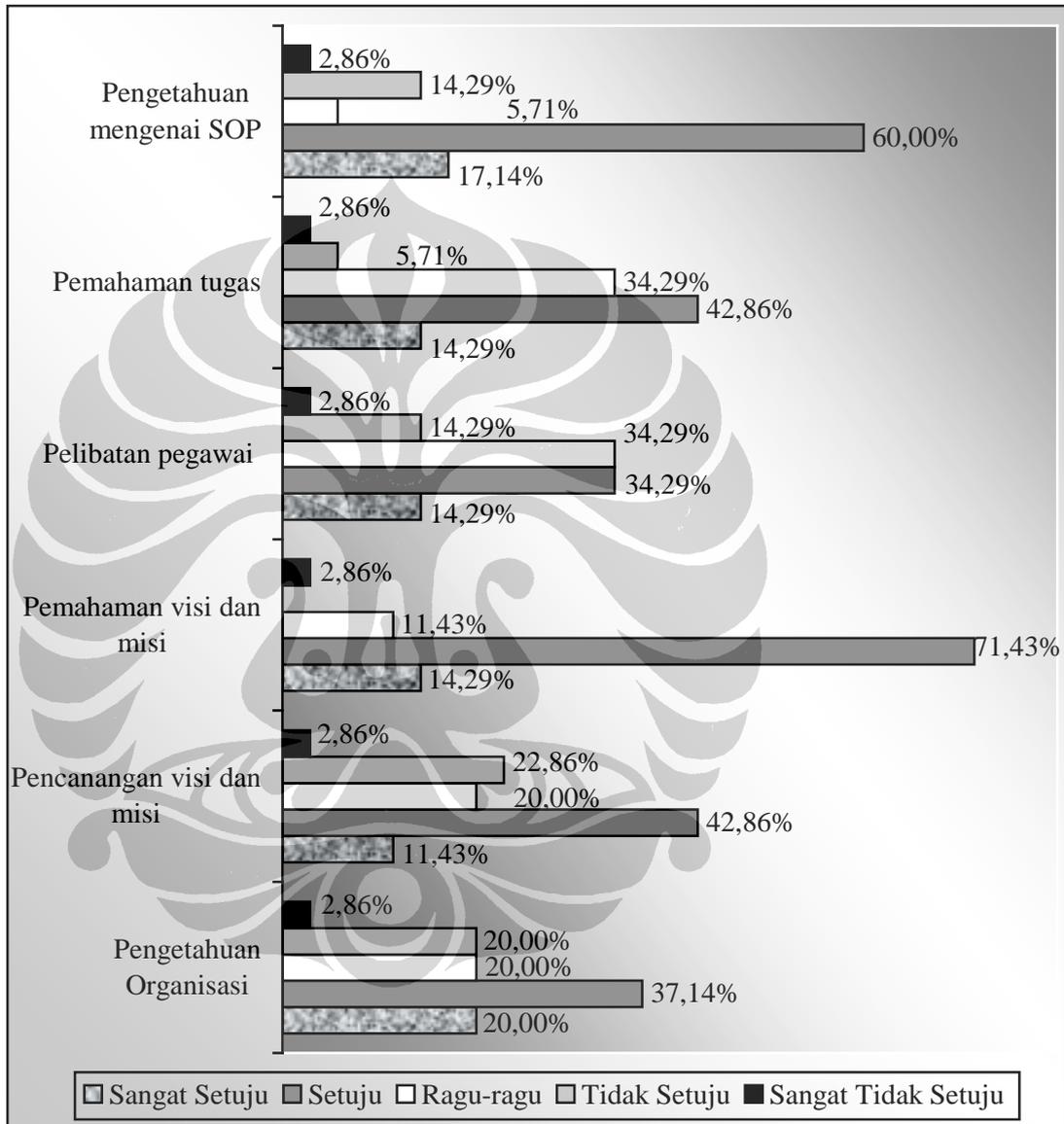
Akan tetapi sama seperti dengan fenomena pragmatisme, kondisi struktur organisasi yang kurang mendukung dijadikan alasan mengapa konsep pengembangan pengetahuan yang ada tidak berjalan maksimal. Meskipun begitu, fenomena ini menurut penilaian peneliti hanya terjadi pada

² 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 penancangan 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 lingkupnya 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.”³

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.

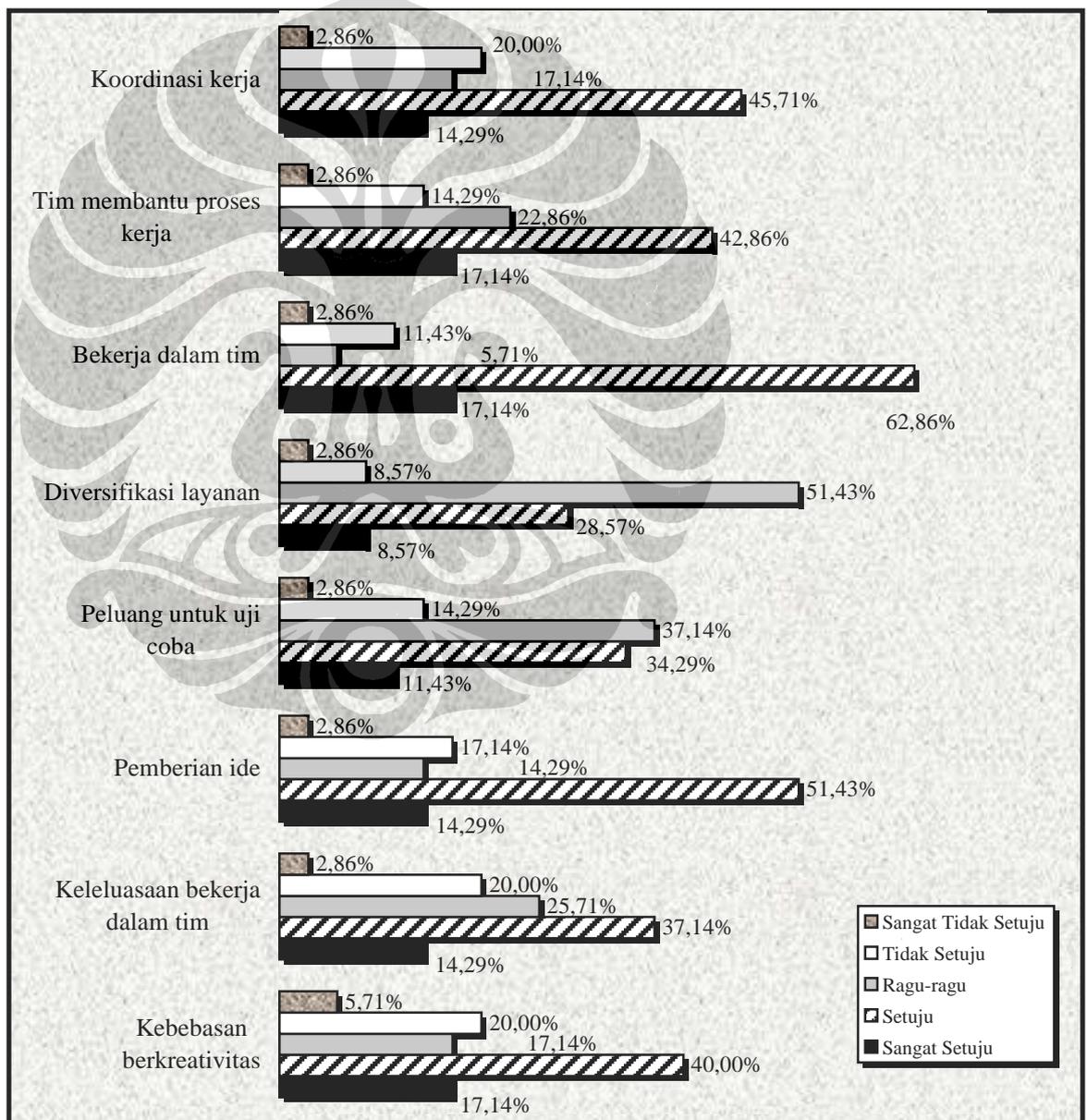
Survey mengenai kondisi otonomi diperinci menjadi 8 pertanyaan, yaitu adanya kebebasan beraktivitas, adanya keleluasaan bekerja dalam tim, adanya kesempatan untuk menyampaikan ide, adanya kesempatan untuk melakukan uji coba, diversifikasi layanan, bekerja dalam tim, adanya koordinasi serta tim kerja 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%

³ 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

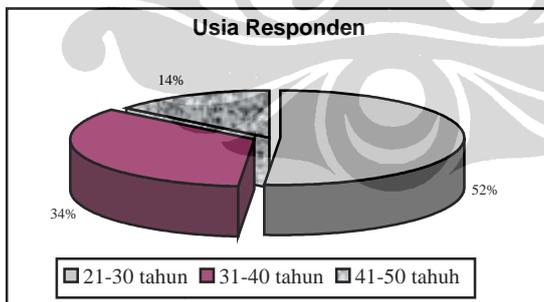


Hal ini menggambarkan bahwa dalam bekerja pegawai MK sudah secara berkelompok dan terkoordinasi dalam satu tim (62,86%). Bekerja secara berkelompok itu dapat membantu mereka dalam proses pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun masih kurang adanya kebebasan dalam mengekspresikan kreativitas, kurang adanya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

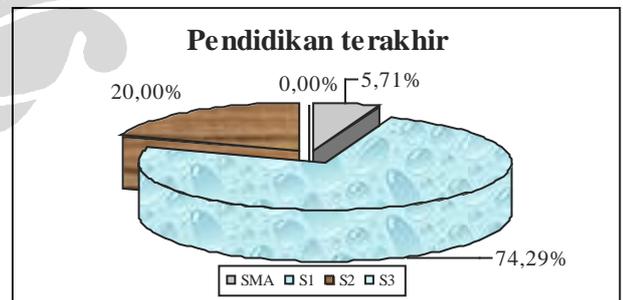
Pada tingkat individual, seluruh anggota organisasi harus diperbolehkan untuk bekerja secara otonom sepanjang masih dalam garis organisasi karena ide orisinal lahir dari individu otonom yang disebarkan ke dalam *team work* dan kemudian menjadi gagasan organisasi. (Nonaka, 1995). Anggota organisasi seyogyanya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

Kebebasan merupakan hal yang sangat diinginkan agar dapat berekspresikan sebebas-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.”⁴

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:

⁴ 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.”⁵

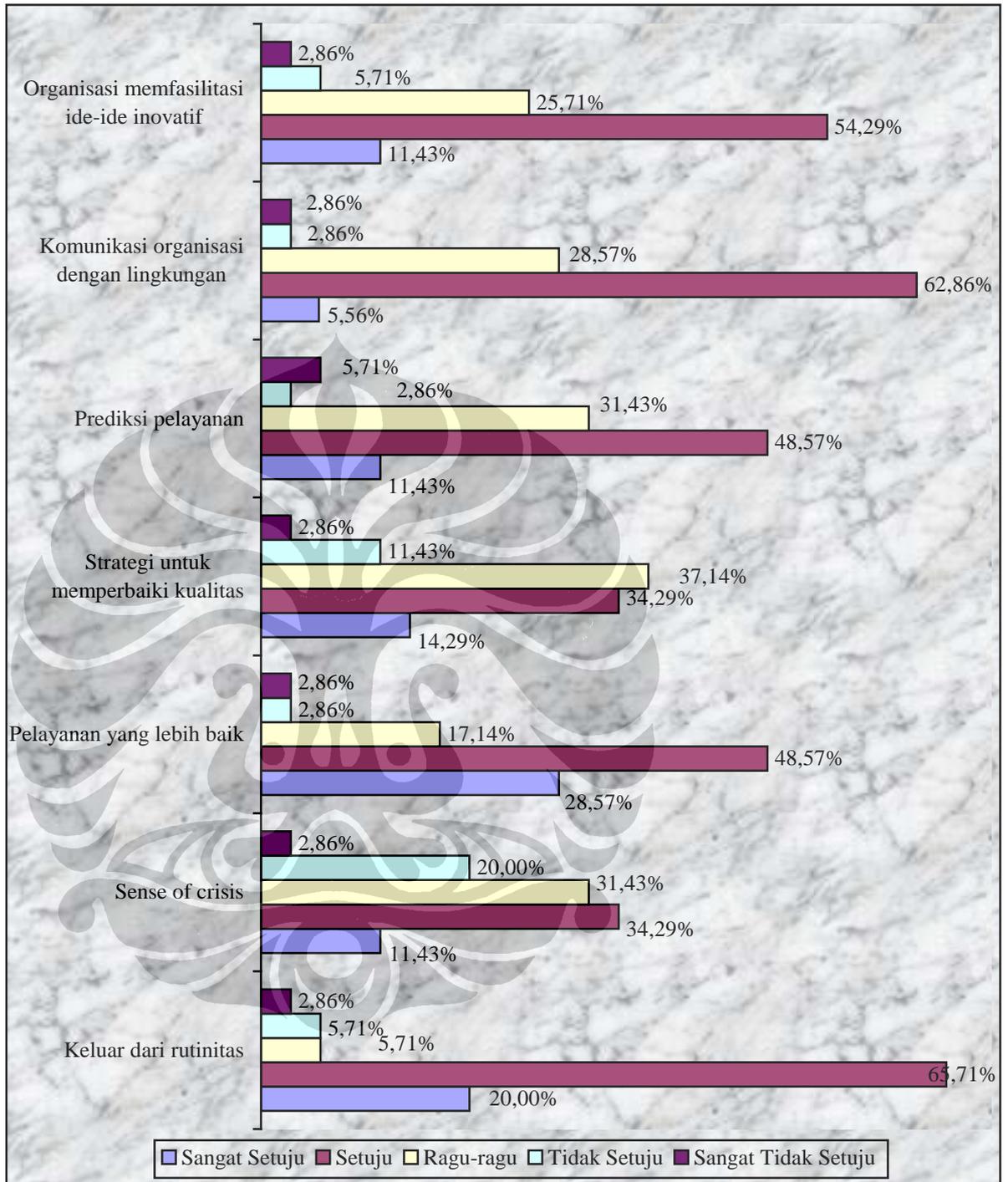
Tekad untuk selalu memberikan target dan menciptakan nuansa kerja yang positif perlu diapresiasi dan dikembangkan dengan cara memberikan stimulus atau dorongan-dorongan yang kontinu dari pimpinan puncak. Pada level pegawai, target yang diberikan senantiasa dijadikan sarana aktualisasi diri dan kompetensi 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.

⁵ 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.

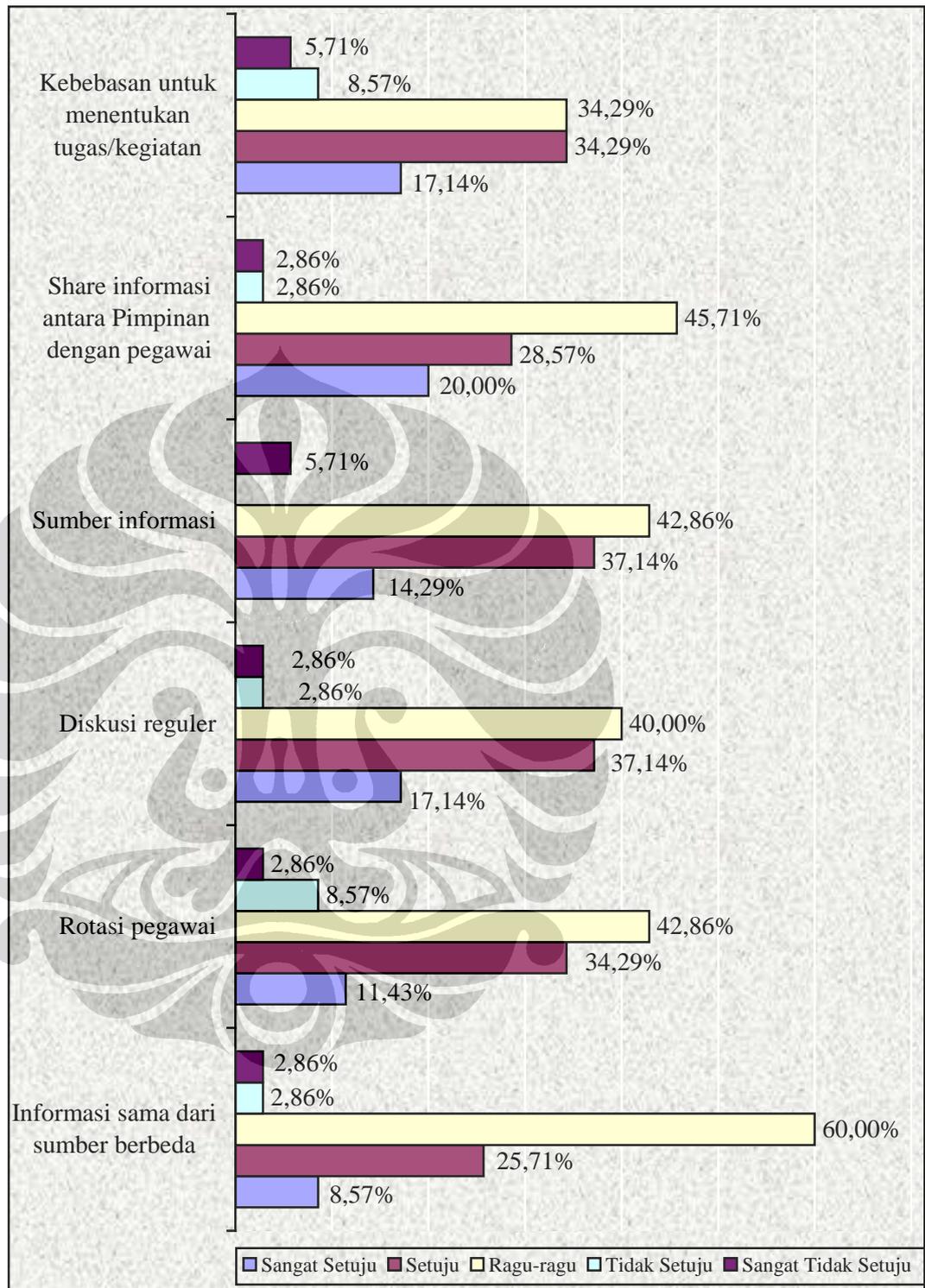
Salah satu bentuk konkritnya adalah kebijakan rotasi yang dijalankan secara rutin antar unit kerja. Dengan rotasi unit kerja ini, setiap pegawai memiliki pengetahuan dan informasi ekstra mengenai lingkup pekerjaan diluar aktivitas yang di lakukan selama berada di unit kerja sebelumnya. Dengan begitu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

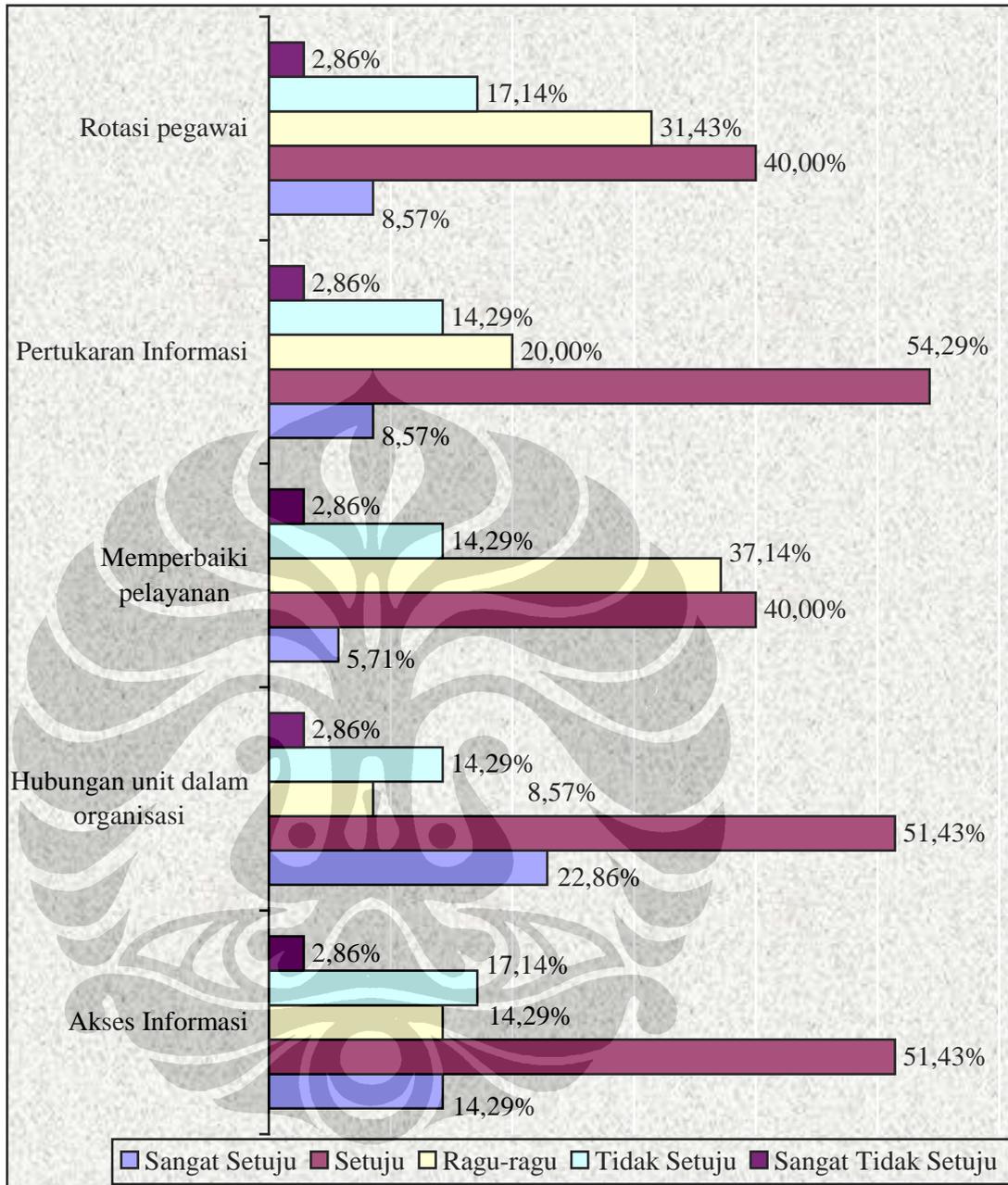
tidak segera diperlukan untuk tugas operasional seseorang, namun penting untuk memahami sudut-pandang anggota lain dan organisasi secara keseluruhan (*learning by truition*). Dengan berbagai informasi yang redundan, anggota organisasi menjadi lebih siap untuk bekerja secara lintas-fungsional dengan anggota-anggota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

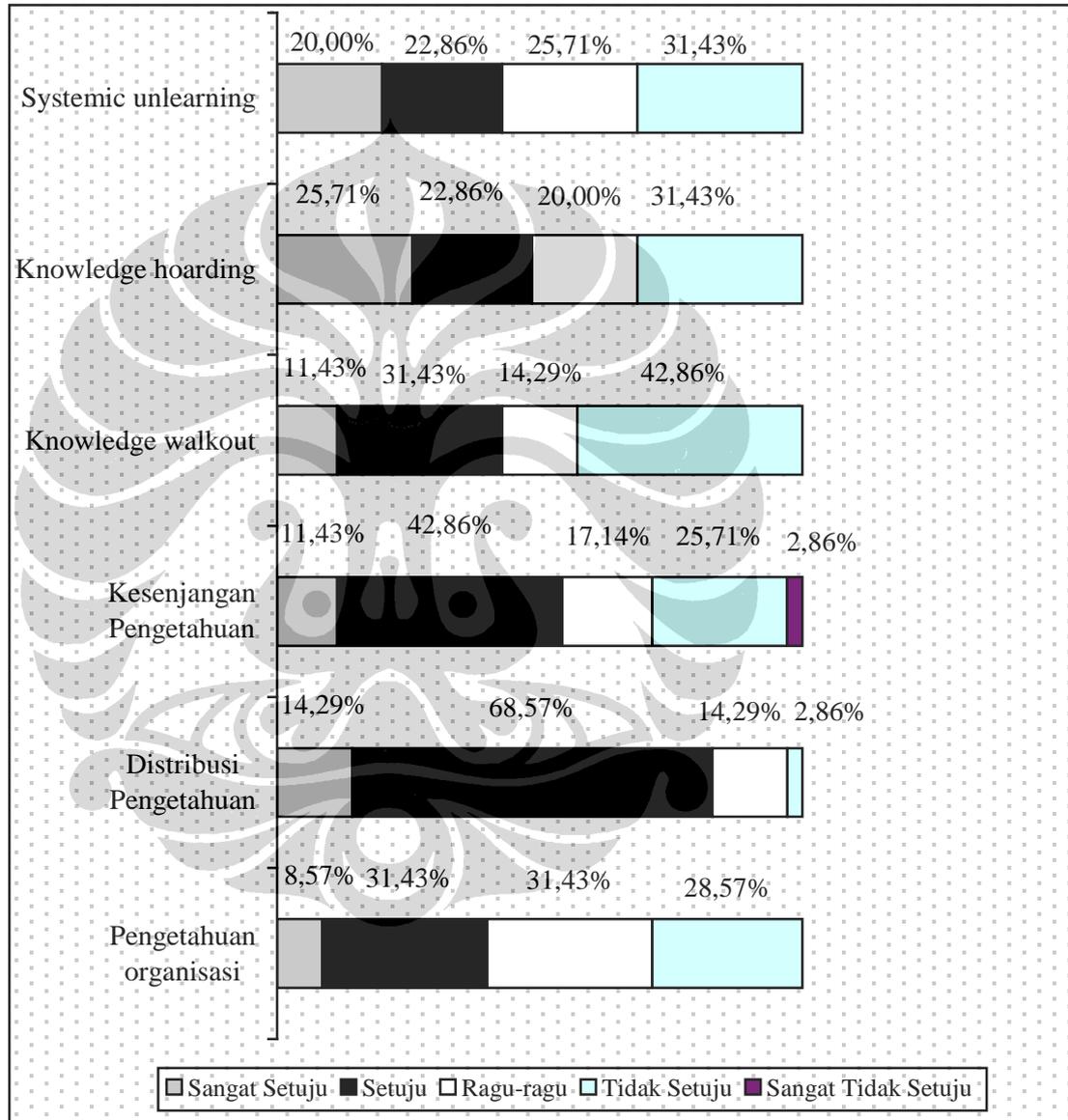
5.3.1. Dari hasil kuesioner mengenai faktor apa yang menjadi pendorong penerapan *knowledge management* di MK didapat hasil yaitu

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).

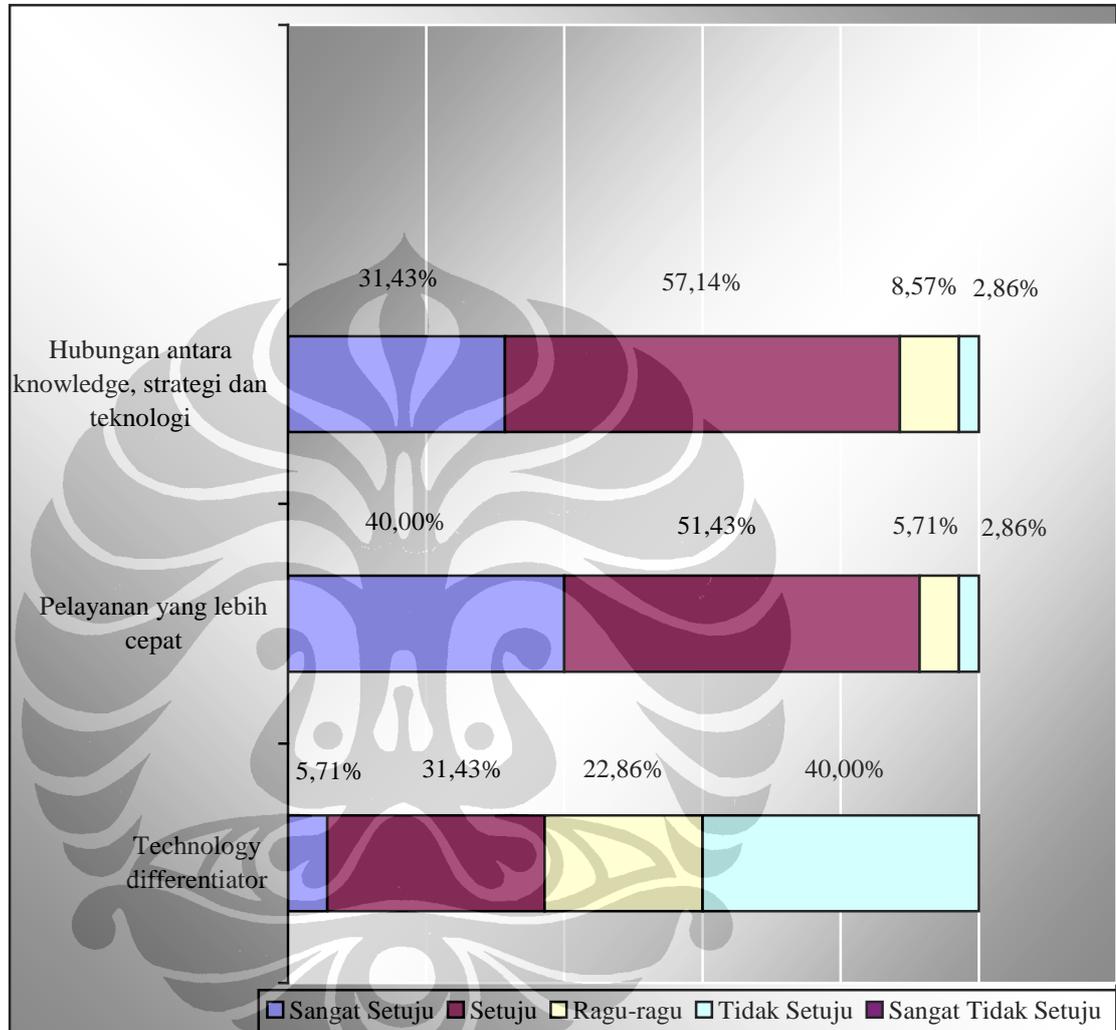
Gambar 5.8. *Knowledge-Centric Drivers*



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

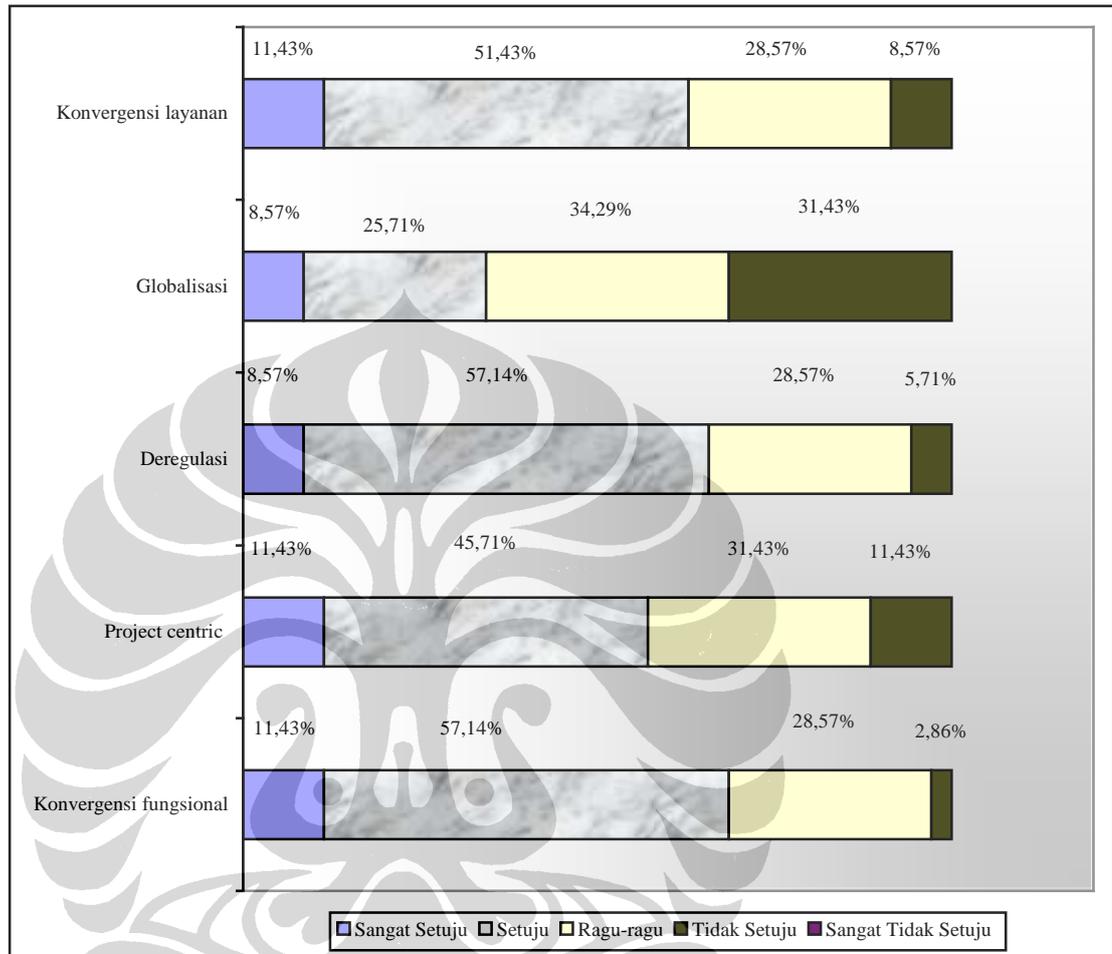
kesenjangan pengetahuan sebanyak 42, 86%. Kemudian hanya sebagian kecil saja dari responden yang memilih driver pengetahuan organisasi, *knowledge walkout, knowledge hoarding* dan *systemic unlearning* .

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:*

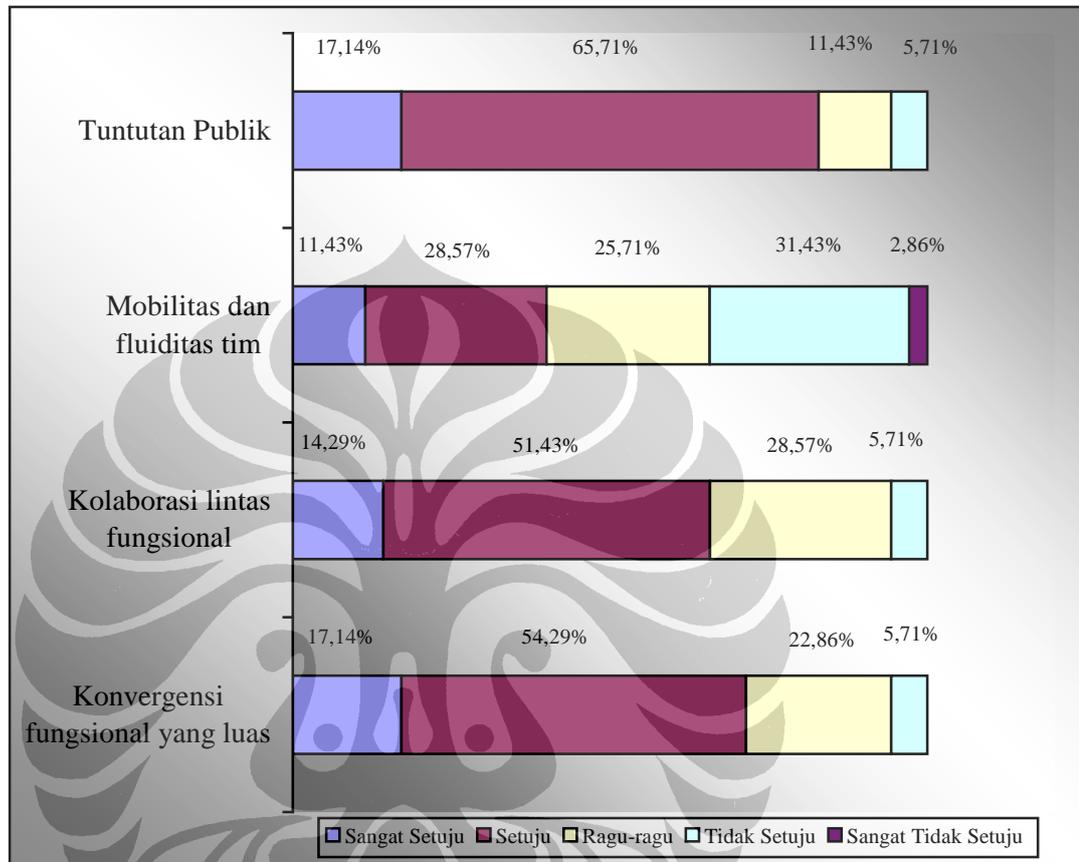


Driver struktur organisasi yang menjadi motivasi organisasi membutuhkan knowledge management adalah adanya konvergensi fungsional (integrasi pengetahuan dari para profesional dalam mencapai suatu tujuan), *project centric* (struktur organisasi bersifat temporer), deregulasi dan globalisasi dan adanya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

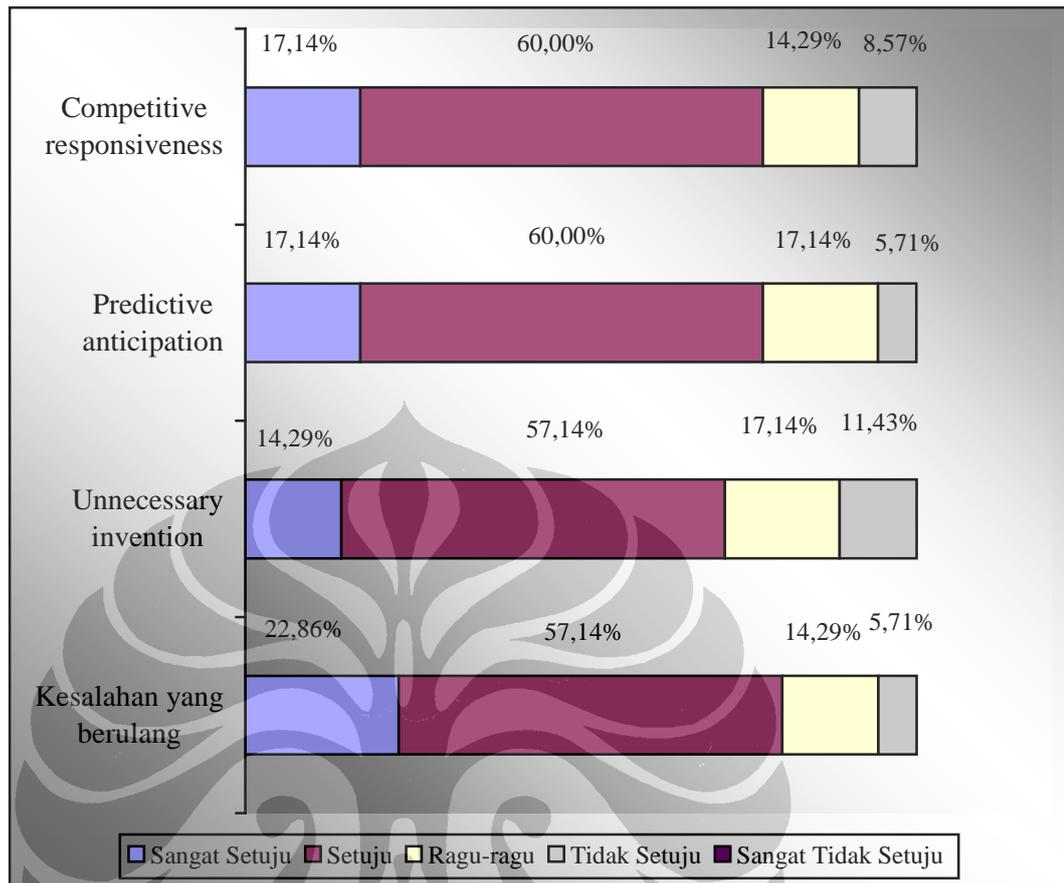
Gambar 5.11. Personnel Drivers:



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%

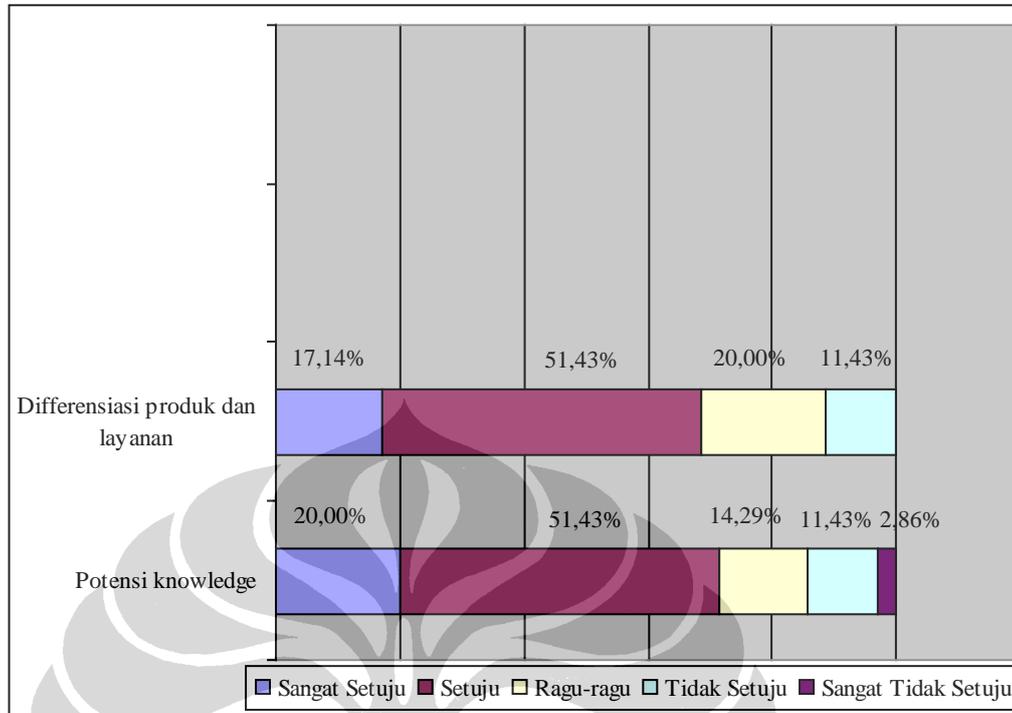
Gambar 5.12. Process focused Drivers:



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.

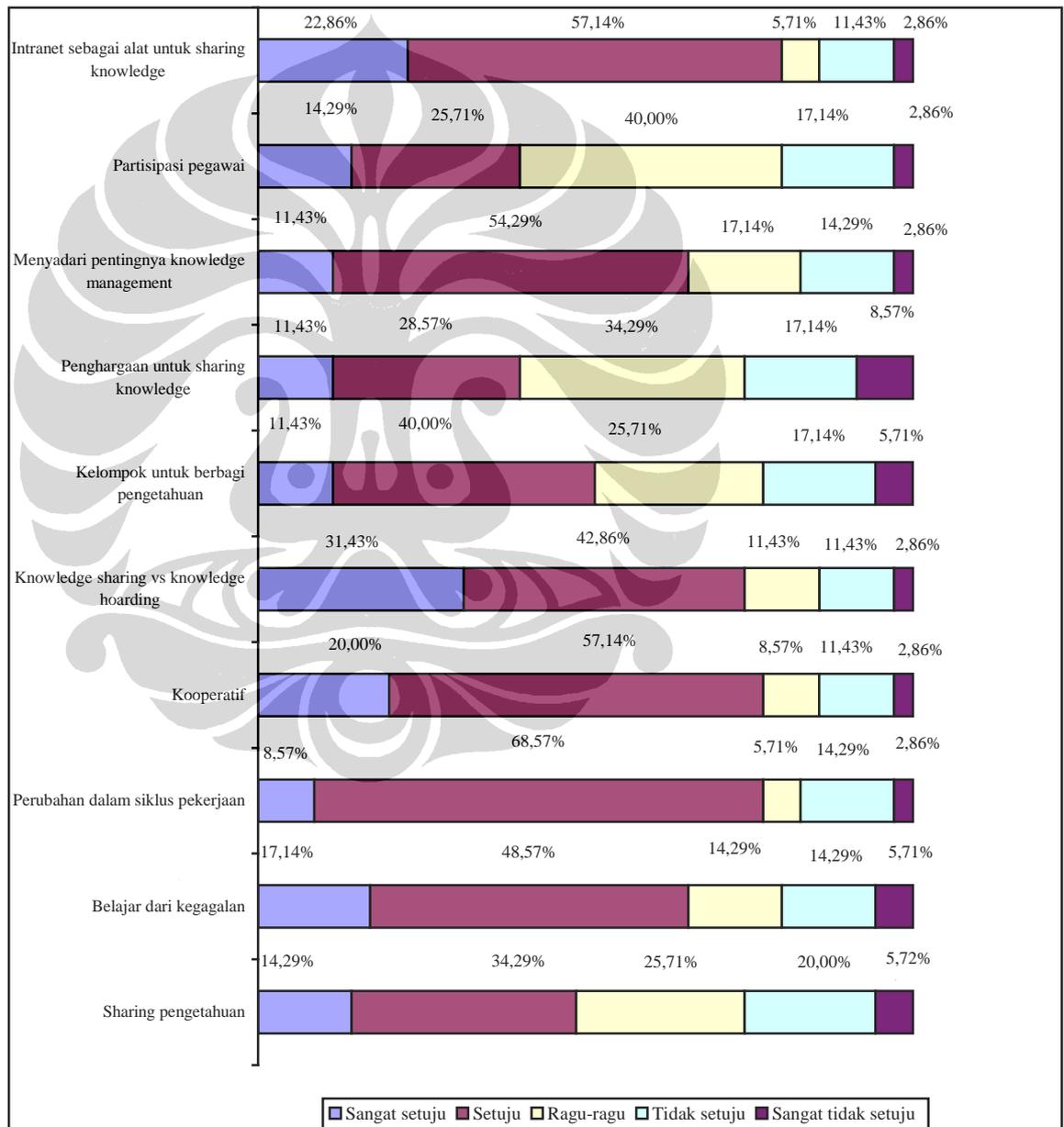
Budaya organisasi di lingkungan Setjen MK, dari hasil penelitian dapat dikatakan belum maksimal untuk mendorong terciptakan manajemen pengetahuan yang baik. Kondisi tersebut tercermin dalam kutipan wawancara berikut:

“...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.

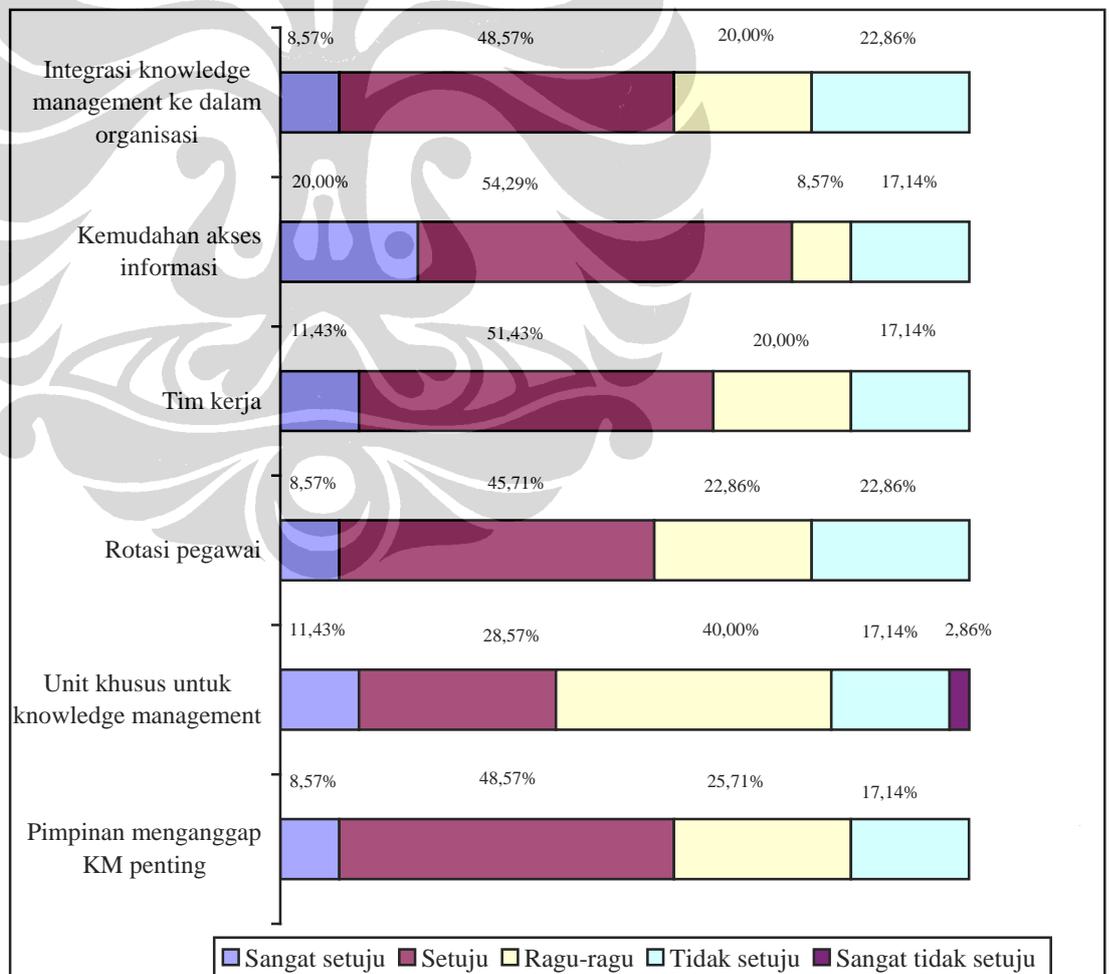
Secara umum organisasi sudah memfasilitasi pegawainya agar dapat saling bertukar informasi seperti dengan menyediakan ruang-ruang pertemuan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sahar dan Bapak Heru.

“.....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

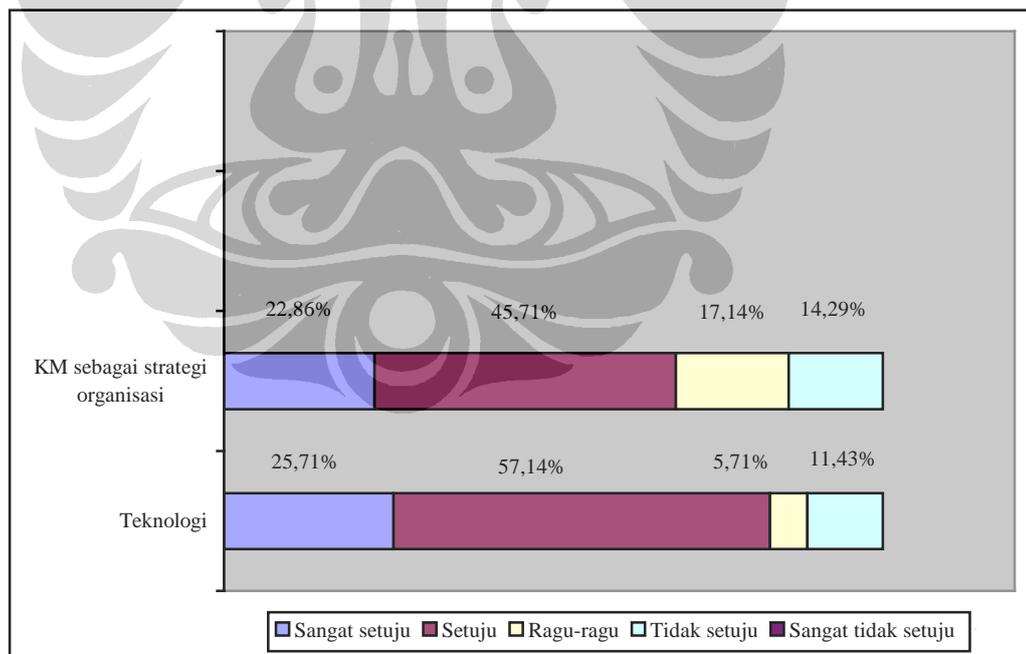


Organisasi yang beruntung dimulai dari budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, namun jika organisasi tersebut belum memiliki budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, organisasi tersebut harus meningkatkan upayanya untuk membentuk budaya tersebut atau akan mengalami kegagalan. Kepemimpinan, budaya 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

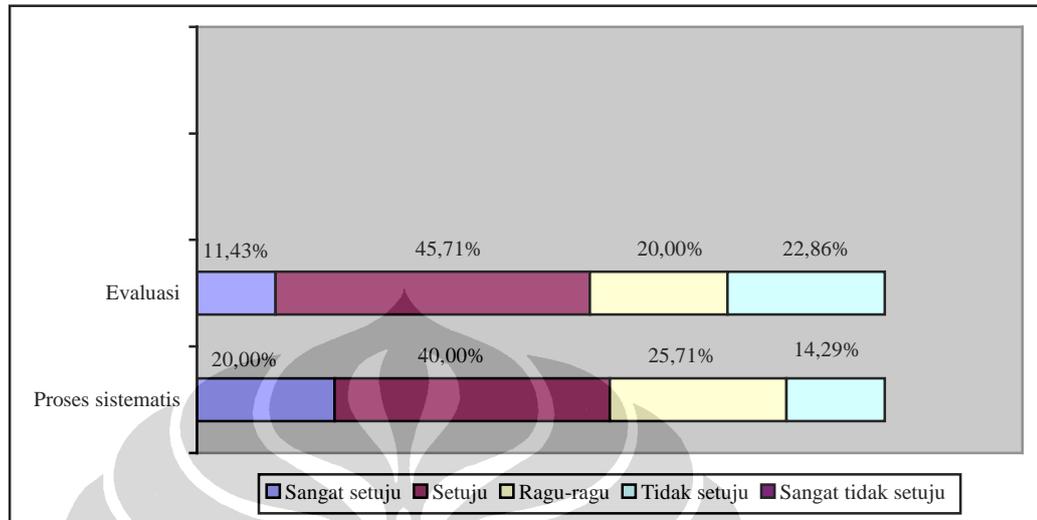


Strategi, sistem dan infrastruktur (*strategy, systems & infrastructure*)

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

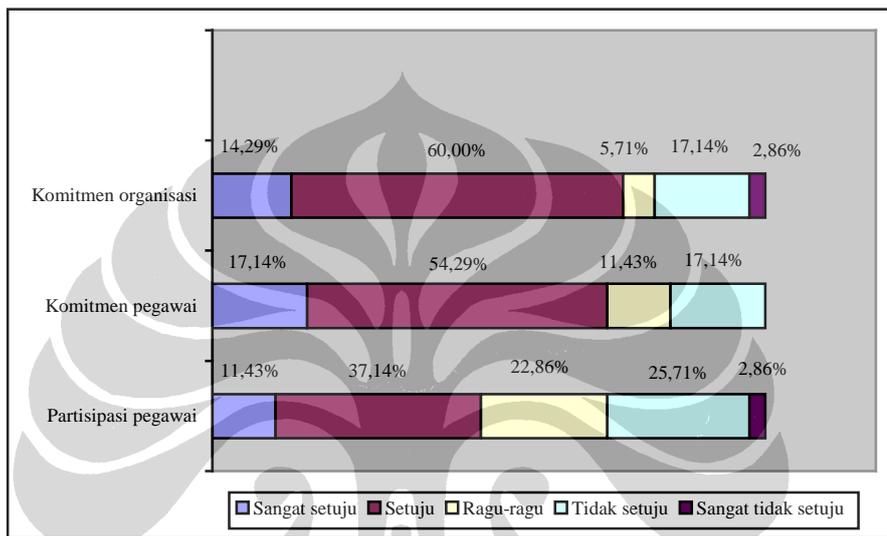
Poin penting lainnya adalah perlu adanya pengukuran yang seksama dan jelas atas kinerja yang ingin dicapai. Selama ini di lingkup Setjen MK memang ada upaya pengukuran sejauh mana terjadi proses pengelolaan pengetahuan, yang dari ketentuannya meliputi proses mengumpulkan, mengorganisasikan, mengembangkan 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.

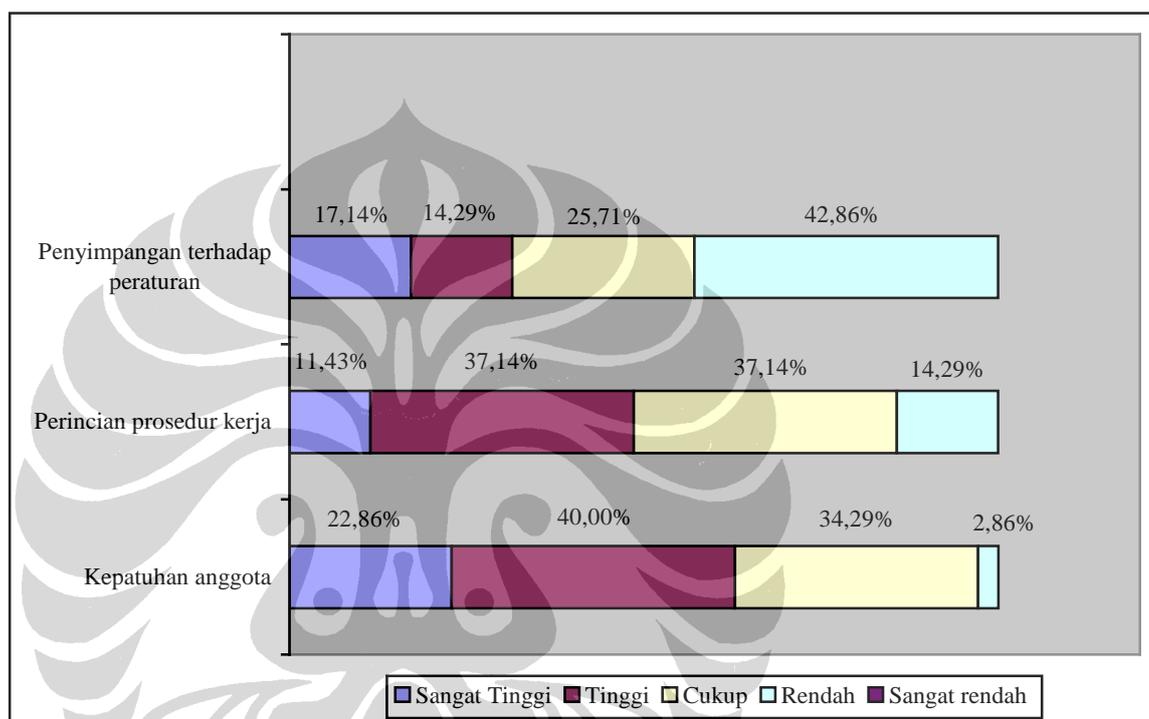
Dari dimensi formalisasi, pegawai MK dituntut selalu disiplin dan patuh terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Namun tidak semua patuh, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hanin.

“.....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



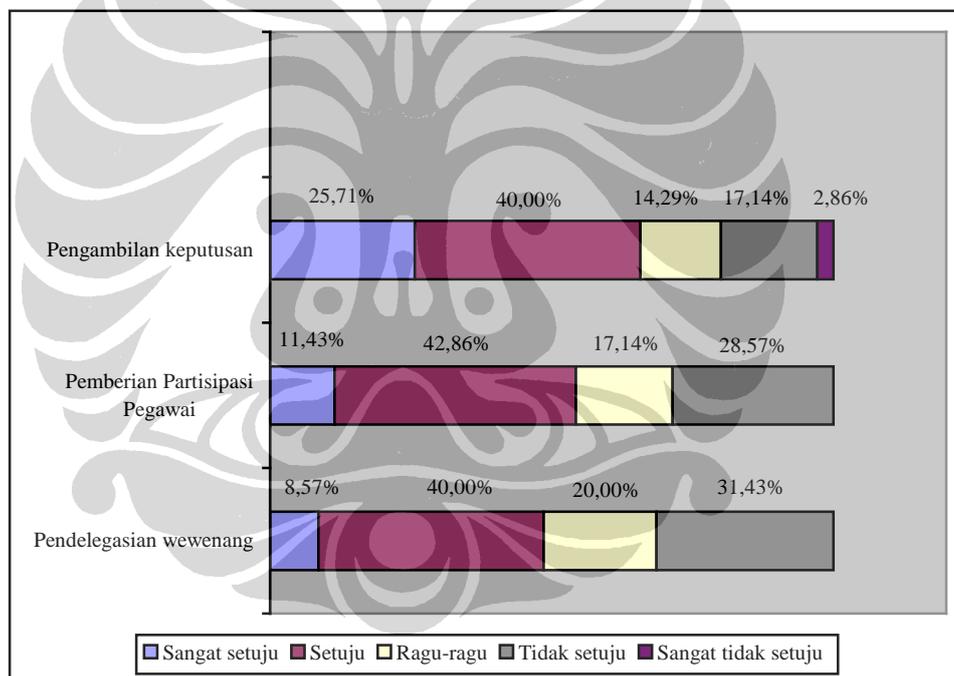
Dari hasil penelitian diketahui bahwa responden yang menyatakan tingkat kepatuhan anggota organisasi terhadap peraturan yang ada dalam organisasi tinggi, yang diwakili oleh 14 orang (40,00%). Sedangkan responden yang menyatakan hal tersebut cukup adalah sebanyak 12 orang atau 34,29%. Tidak ada responden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

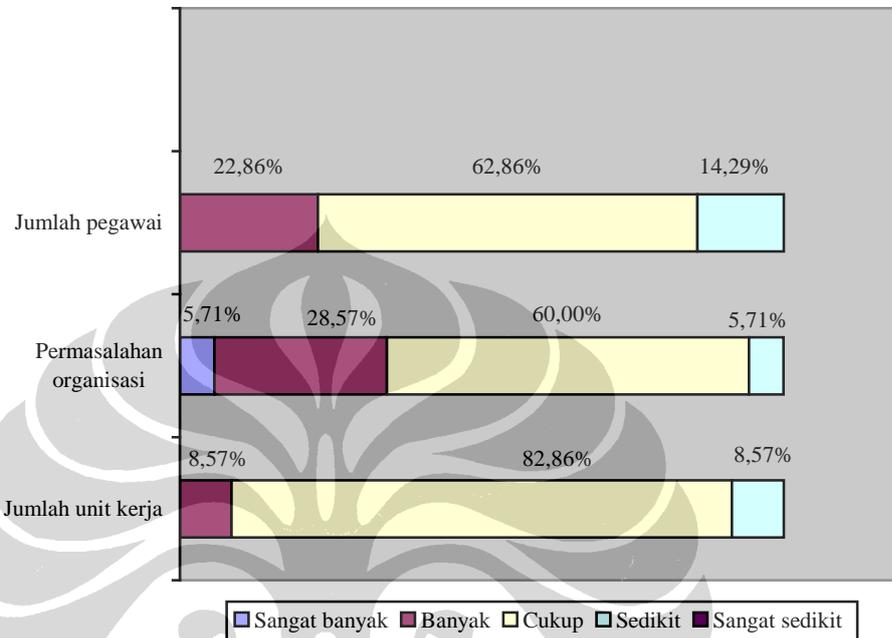
".....eh..kalo hirarki kita kan ga' tinggi...jadi kalo soal pegawai memang eee...ideal...artinya dengan sistem itu masih cocok kecuali misalnya kegiatan tertentu, misalnya yang sekarang ini ya..PHPU, kita perlu tenaga luar buat keamanan. Jadi prinsipnya itu kita struktur kayak fungsi..iya....jadi artinya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

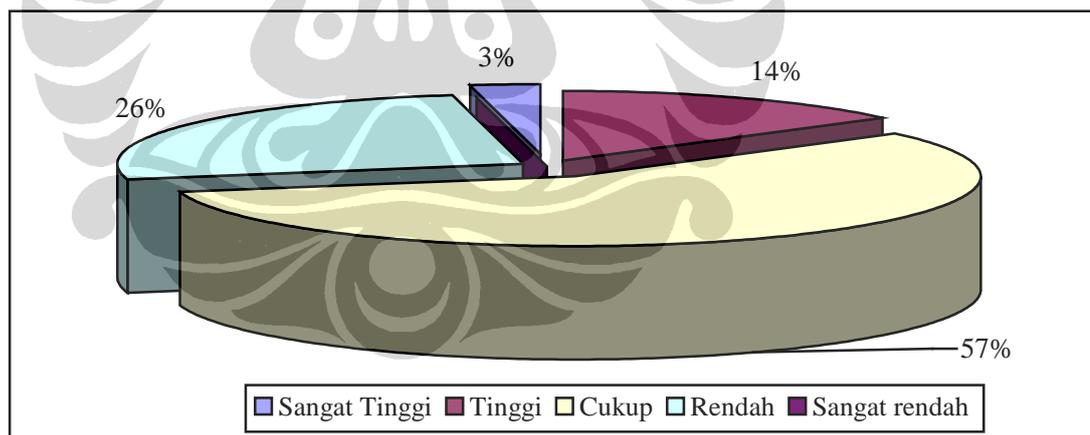
Dalam menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tentunya tidak terlepas dari adanya pegawai yang menanganinya. Sebagian besar responden menjawab cukup banyak yaitu 22 orang atau 62,86%, dan yang menjawab banyak adalah 22,86% atau 8 orang. Sedangkan yang menjawab sedikit adalah 5 orang atau 14,29%. Tidak ada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

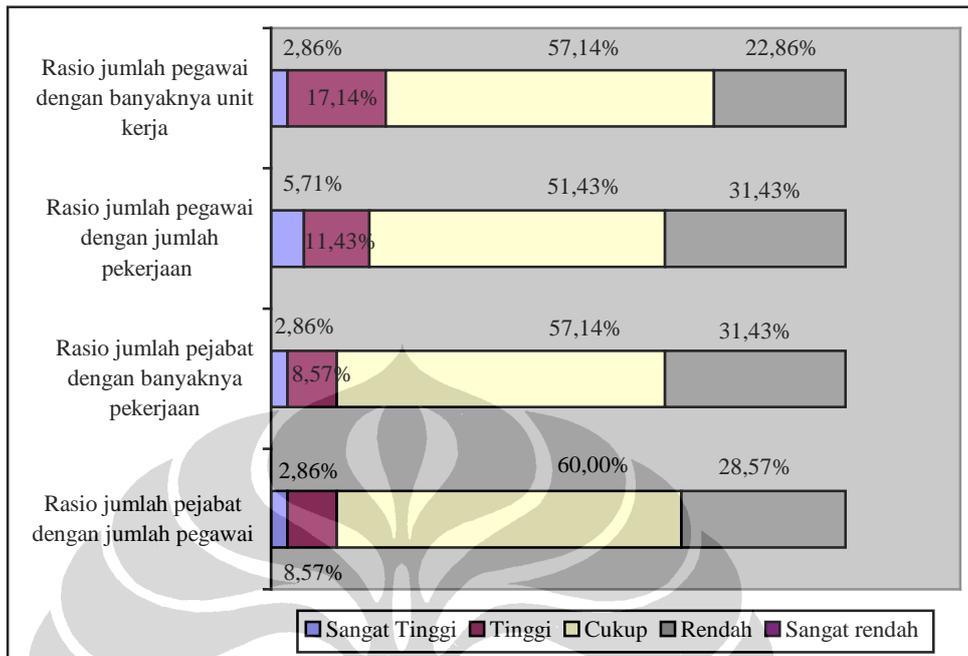
".....eee...ini kecil untuk kewenangan yang dia punyai, yang dimiliki. Jadi terjemahannya gini, kita kan menangani perkara yang di Indonesia, tapi Cuma ada di Jakarta....."

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 6 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.

- Pembentukan 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.”⁶

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.

⁶ 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 penumpukkan 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.

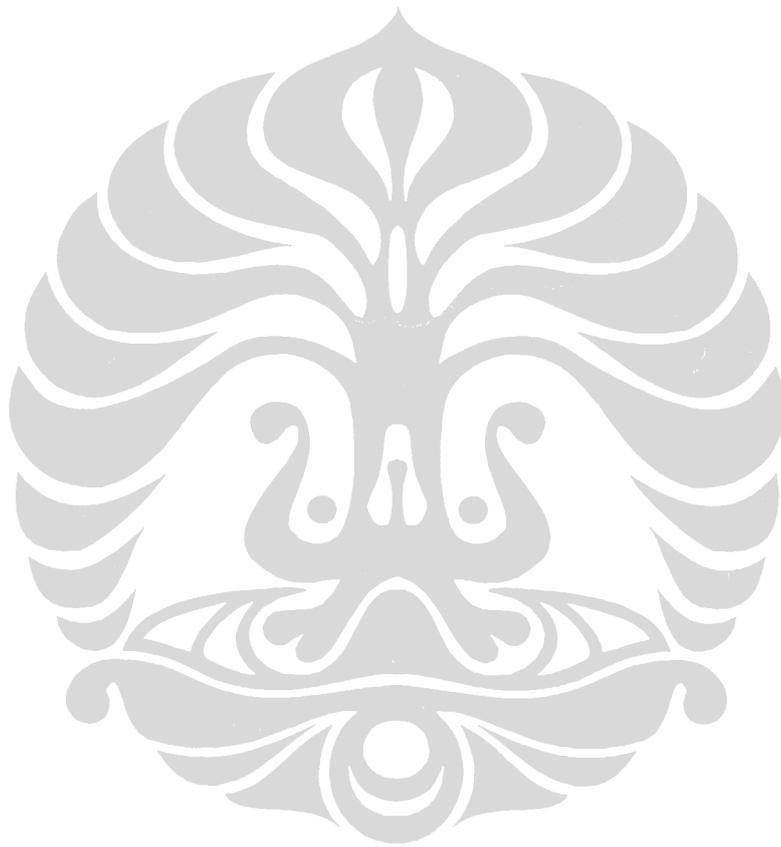
Analisis organisasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana cara mencapai kondisi yang diharapkan yang mendukung keberhasilan penerapan knowledge management di Setjen MK. Faktor-faktor yang dianalisis adalah sebagai berikut: motivasi, dimensi organisasi dan faktor-faktor kunci keberhasilan penerapan *knowledge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