



UNIVERSITAS INDONESIA



**ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM *KNOWLEDGE
SHARE* (K-SHARE) DI DIREKTORAT RISET EKONOMI DAN
KEBIJAKAN MONETER BANK INDONESIA**

SKRIPSI

**SHALITA ANINDYA
0806347183**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**DEPOK
Juni, 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM *KNOWLEDGE*
SHARE (K-SHARE) DI DIREKTORAT RISET EKONOMI DAN
KEBIJAKAN MONETER BANK INDONESIA**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ilmu Administrasi**

SHALITA ANINDYA

0806347183

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**DEPOK
Juni, 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Shalita Anindya

NPM : 0806347183

Tanda Tangan :


Shalita Anindya

Tanggal : 6 Juni 2012

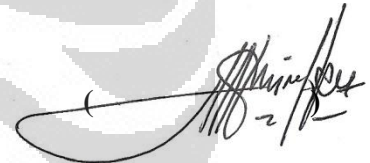
HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Shalita Anindya
NPM : 0806347183
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : **Analisis Implementasi Program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia**

Telah berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Rainingsih Hardjo, M.A



Penguji : Ixora Lundia Suwaryono, S.Sos, MS ()



Ketua Sidang : Achmad Lutfi, S.Sos, M. Si



Sekretaris : Murwendah, S.IA



Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 6 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat dan kasih karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi dengan judul Analisis Implementasi Program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Paralel Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI dan Pembimbing Akademis (PA) atas seluruh bantuan dan perhatiannya selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi ini;
3. Achmad Lutfi, S.Sos., M. Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
4. Dra. Rainingsih Hardjo, M.A., selaku pembimbing skripsi yang selalu meluangkan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan atas penulisan skripsi ini;
5. Ixora Dunia Suwaryono, S.Sos, MS, selaku penguji dan Murwendah, S.IA, selaku sekretaris sidang yang memberikan masukan dan kritik agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik.
6. Seluruh staff dan pimpinan di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter serta Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia atas dukungan dan bantuannya mulai dari proses magang hingga penulisan skripsi.
7. Bapak Achmad Buchari atas seluruh bantuannya dalam pengumpulan data skripsi ini;
8. Keluarga tersayang, Mamah, Bapak dan Icad, atas dukungan dan bantuannya selama penulisan skripsi dan pengambilan data di Bank Indonesia;

9. Sahabat terbaik di Universitas Indonesia selama empat tahun, Srim, Melisa, Intan, Uta, Tami, dan Ninodh untuk seluruh dukungannya.
10. Dea, Kamal, Kinanty, Ine, terimakasih telah memberikan dukungan selama pengerjaan skripsi ini berlangsung.
11. Mas Bima Harimurti, atas semua doa dan bantuannya sampai skripsi ini dapat selesai.

Akhir kata, penulis menyadari keterbatasan dan kekurangan penulis dalam penulisan skripsi ini serta memohon maaf atas kesalahan yang mungkin ditemukan dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, terutama bagi kegiatan *knowledge sharing* di Bank Indonesia khususnya dalam kajiannya dalam bidang Administrasi Negara.

Depok, Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Shalita Anindya
NPM : 0806347183
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi


demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Analisis Implementasi Program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia,” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 6 Juni 2012

Yang menyatakan,


Shalita Anindya
(Shalita Anindya)

ABSTRAK

Nama : Shalita Anindya
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Analisis Implementasi Program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia

Program *Knowledge Share* (K-Share) merupakan salah satu program *knowledge management* berupa aplikasi yang dirancang untuk mengatur dokumen dan proses suatu kegiatan di Bank Indonesia dan telah berjalan sejak tahun 2008. Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia merupakan salah satu direktorat pengguna program K-Share dengan tingkat penggunaan program tertinggi dibandingkan dengan direktorat lain. Studi implementasi ini dilakukan untuk melihat analisis implementasi K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter yang pelaksanaannya semakin lama semakin menurun. Dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif dan pendekatan deskriptif dengan teknik pengambilan data melalui wawancara mendalam.

Selama lima tahun pelaksanaan K-Share, terlihat bahwa pelaksanaan di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter tidak berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa faktor yang memengaruhi menurunnya pelaksanaan program, yaitu kurangnya dukungan dan komitmen pimpinan, kurangnya komitmen pegawai selaku pengguna program, teknologi yang tidak mendukung pelaksanaan program, dan belum adanya peraturan formal yang mengatur pelaksanaan program K-Share.

Kata kunci: Bank Indonesia, Direktorat Riset Ekonomi, Kebijakan Moneter, Knowledge Share, Implementasi Program

ABSTRACT

Name : Shalita Anindya
Study Program : Ilmu Administrasi Negara
Title : **Analysis Implementation of *Knowledge Share* (K-Share) in Directorate of Economic Research and Monetary Policy Bank Indonesia**

Knowledge Share (K-Share) is one of knowledge management programs which designed to manage the documents and process of an activity in Bank Indonesia and has been implemented since 2008. Directorate of Economic Research and Monetary Policy is one of the user of K-Share with the highest usage compared to other directorate. The purpose of this study is conducted to analyze the implementation of K-Share in Directorate of Economic Research and Monetary Policy which is progressively decrease. Using qualitative method, this research used indepth interview to collect its data.

After five years of implementation, it appears that it does not run properly. It is proved by some factors that affect the decrease of implementation, such as the lack of support and commitment of the leader, the lack of commitment of the employees, the unsupported technology, and the regulation that has not been made.

Keywords: Bank Indonesia, Directorate of Economic Research, Knowledge Share , Monetary Policy, Program Implementation

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Pokok Permasalahan	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Signifikansi Penelitian	8
1.5 Batasan Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan Penelitian	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	11
2.2 Kerangka Pemikiran.....	17
2.2.1 Implementasi Program.....	17
2.2.2 <i>Knowledge Management</i>	22
2.2.2.1 <i>Knowledge Sharing</i>	26
2.2.2.2 Perbankan dan <i>Knowledge Management</i>	26
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	29
3.2 Jenis Penelitian	29
3.2.1 Manfaat Penelitian	30
3.2.2 Tujuan Penelitian	30
3.2.3 Dimensi Waktu	30
3.3 Teknik Pengumpulan Data	31
3.4 Obyek Penelitian.....	32
3.5 Site Penelitian	32
BAB 4 GAMBARAN UMUM DIREKTORAT RISET EKONOMI DAN KEBIJAKAN MONETER BANK INDONESIA DAN PROGRAM KNOWLEDGE SHARE	
4.1 Gambaran Umum Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia	33
4.1.1 Visi dan Misi Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia	33
4.1.2 Struktur Organisasi.....	34
4.1.3 Tugas Pokok dan Produk Pokok.....	36
4.2 Gambaran Umum Program <i>Knowledge Share</i> (K-Share)	38

BAB 5	ANALISIS IMPELEMENTASI PROGRAM K-SHARE DI DIREKTORAT RISET EKONOMI DAN KEBIJAKAN MONETER BANK INDONESIA	
5.1	Latar Belakang Dibentuknya K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia	47
5.1.1	Tujuan dan Manfaat K-Share	47
5.1.2	Perencanaan K-Share di DKM.	50
5.2	Implementasi Program K-Share	52
5.2.1	Deskripsi Implementasi Program K-Share di DKM	52
5.2.2	Sosialisasi Program K-Share di DKM.....	57
5.2.3	Pengawasan Implementasi Program K-Share di DKM.....	59
5.3	Faktor-faktor yang Memengaruhi Pelaksanaan Program K-Share.....	61
5.3.1	Dukungan dan Komitmen Pimpinan	62
5.3.2	Komitmen Pegawai Selaku Pengguna K-Share	65
5.3.3	Teknologi yang Menunjang Implementasi Program K-Share...69	
5.3.4	Peraturan yang Memadai	76
BAB 6	SIMPULAN DAN SARAN	
6.1	Simpulan	77
6.2	Saran	78
	DAFTAR PUSTAKA	79
	LAMPIRAN.....	82
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	121

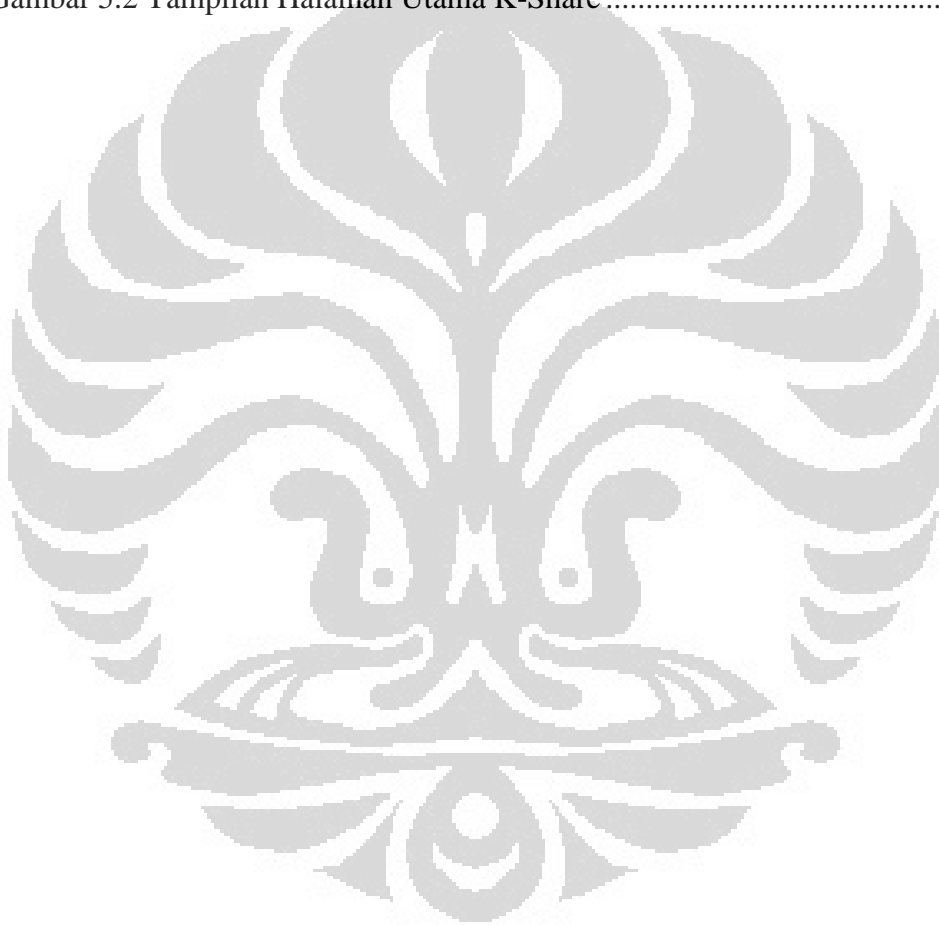
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Matriks Tinjauan Pustaka.....	14
Tabel 4.1	Tugas Pokok dan Produk Pokok Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia	37
Tabel 4.2	Bentuk Produk Pokok Program K-Share	42



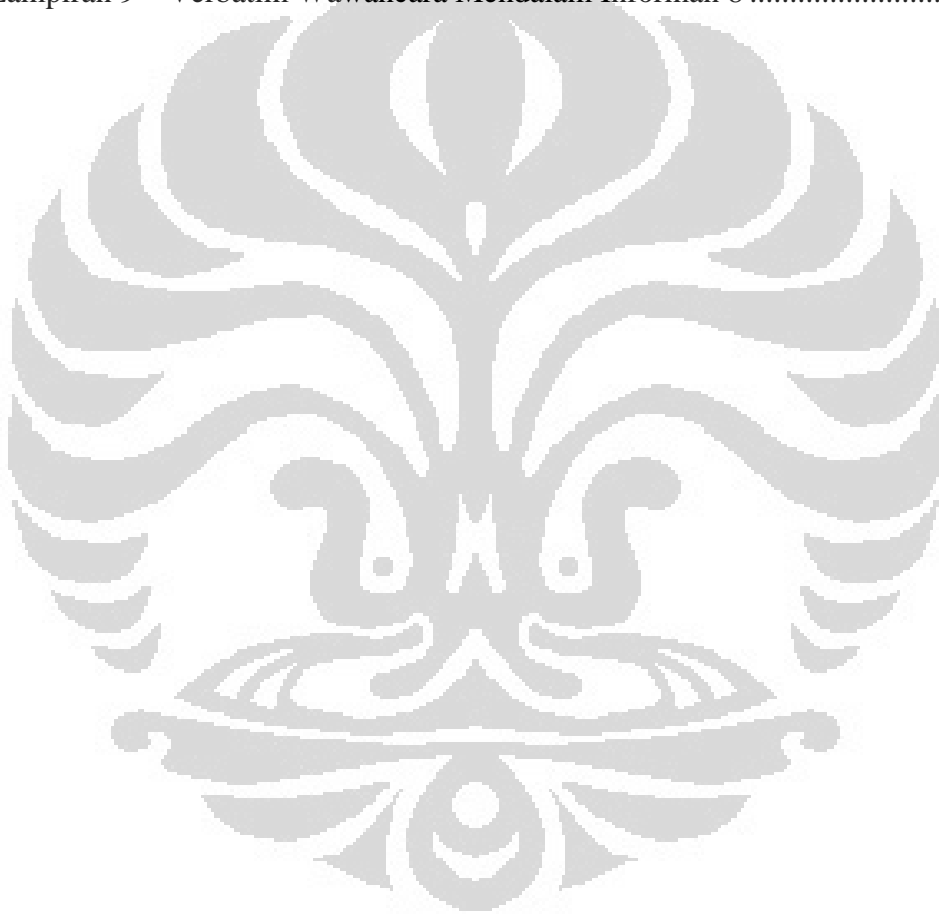
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Frekuensi Penggunaan <i>Knowledge Share</i> Tahun 2010-2011.....	6
Gambar 1.2 Frekuensi Penggunaan <i>Knowledge Share</i> di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter	7
Gambar 2.1 SECI Model.....	23
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter	36
Gambar 4.2 Halaman Depan K-Share.....	40
Gambar 4.3 Contoh <i>Workflow</i> K-Share	41
Gambar 5.1 Tampilan K-Share untuk Pimpinan.....	49
Gambar 5.2 Tampilan Halaman Utama K-Share	71



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara Mendalam	82
Lampiran 2	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 1	84
Lampiran 3	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 2	89
Lampiran 4	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 3	95
Lampiran 5	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 4	100
Lampiran 6	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 5	105
Lampiran 7	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 6	109
Lampiran 8	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 7	113
Lampiran 9	Verbatim Wawancara Mendalam Informan 8	118



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sebagai sebuah organisasi negara diwajibkan untuk terus meningkatkan kapabilitasnya agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta dapat bersaing dengan negara lainnya. Salah satu cara peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia adalah melalui optimalisasi efektifitas bank sentral dalam mengelola kebijakan moneter, dalam hal ini ialah Bank Indonesia karena keuangan suatu negara menjadi poin penting dalam pembangunan. Bank Indonesia sebagai bank sentral negara bertugas memegang kendali moneter atas keuangan di Indonesia. Fungsi dan posisi Bank Indonesia dalam mengendalikan kebijakan moneter menuntut Bank Indonesia memiliki kapabilitas serta bersaing dengan negara lain yang terus berkembang.

Bank Indonesia dituntut untuk mampu menetapkan kebijakan moneter secara tepat dan berimbang. Hal ini mengingat gangguan stabilitas moneter memiliki dampak langsung terhadap berbagai aspek ekonomi. Kebijakan moneter melalui penerapan suku bunga yang terlalu ketat, akan cenderung bersifat mematikan kegiatan ekonomi dan begitu pula sebaliknya (www.bi.go.id, 2012). Oleh karena itu, dalam rangka menciptakan stabilitas moneter, Bank Indonesia memiliki wewenang khusus untuk menerapkan suatu kebijakan moneter. Dalam membuat kebijakan moneter, Bank Indonesia perlu terlebih dahulu untuk melakukan analisis, proyeksi, dan rekomendasi yang berkaitan dengan perumusan kebijakan moneter. Oleh karena itu, penting bagi Bank Indonesia untuk mengolah berbagai macam referensi baik berupa data maupun informasi yang menunjang kegiatan pembuatan kebijakan moneter. Dari hal tersebut, dapat terlihat bahwa Bank Indonesia dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari, informasi merupakan faktor produksi penting yang dibutuhkan

institusi dalam menjalankan fungsi dan mengemban misinya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa segala hal yang terkait dengan proses pengumpulan, penyimpanan, pengorganisasian, pengolahan, pencarian, dan penyebaran data dan informasi merupakan isu penting yang harus secara sungguh-sungguh ditangani dan dikelola oleh institusi. Artinya adalah bahwa manajemen informasi di Bank Indonesia memiliki peranan yang sangat penting dan krusial dalam usaha pencapaian visi dan misi yang telah dicanangkan. Diharapkan dengan dibentuknya Bank Indonesia sebagai suatu organisasi berbasis pengetahuan Bank Indonesia dapat melaksanakan fungsinya dalam mengontrol perekonomian, memonitor situasi moneter, memfasilitasi transaksi, menyusun kebijakan, mempublikasikan laporan, mengelola risiko makro, mengembangkan kondusivitas, mendukung industri keuangan, menjaga kestabilan, menciptakan pertumbuhan, menunjang kemitraan, dan membina industri perbankan (Unit Khusus Manajemen Informasi Bank Indonesia, 2009).

Perkembangan informasi yang cepat dewasa ini dan di masa datang mensyaratkan adanya perubahan paradigma partisipatif, yaitu bukan hanya menggunakan metode *top-down* (partisipasi dari atasan ke bawahan) tetapi metode *bottom-up* (partisipasi dari bawahan ke atasan) yang melibatkan partisipasi pegawai dalam melakukan kegiatan-kegiatan organisasi dan membantu dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, Bank Indonesia percaya bahwa keberhasilannya sebagai bank sentral sangat ditentukan oleh kemampuan mendayagunakan secara tepat dan bijak berbagai pengalaman, *insights*, kreativitas serta kepakaran yang tertanam dan melebur di dalam proses, praktik dan norma kerja (Bank Indonesia, 2008). Sistem kepakaran tersebut termasuk dalam suatu ilmu yang dikenal dengan istilah *knowledge management*.

Penerapan *knowledge management* di perusahaan nampaknya telah menjadi suatu kebutuhan mendasar pada era globalisasi saat ini. Kemampuan perusahaan mengelola *knowledge* yang ada merupakan kekuatan yang diperlukan untuk dapat tetap bertahan. *Knowledge management* merupakan usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi. *Knowledge management* diartikan sebagai rangkaian proses yang melingkupi penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan dari pengetahuan (Spector dan Gerald, 2002:3).

Sehubungan dengan hal tersebut, penting bagi Bank Indonesia untuk melakukan *knowledge management* karena munculnya tuntutan publik terhadap terwujudnya Bank Indonesia yang kredibel, antisipatif dan tidak hanya bersikap reaktif terhadap perkembangan yang terjadi (Goeltom, 2008:174). Alasan utama penerapan *knowledge management* adalah rendahnya kinerja pegawai Bank Indonesia apabila melakukan pekerjaan secara berkelompok. Hal ini berkebalikan apabila dibandingkan dengan kinerja para pegawai secara individual. Sebelum pelaksanaan *knowledge management*, masing-masing pegawai tidak menjadi inspirasi bagi pegawai lainnya jika terjadi semacam kebuntuan di dalam pekerjaan (Goeltom, 2008:5).

Oleh sebab itu, dibutuhkan adanya budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antarpegawai sehingga informasi mengenai perkembangan dari lingkungan luar maupun dari dalam dapat ter-transfer menyeluruh ke seluruh bagian dan tingkatan di dalam Bank Indonesia, sehingga *knowledge* yang dimiliki dari setiap karyawan tidak terpendam di dalam diri masing-masing pegawai. Dengan adanya budaya *knowledge sharing* seperti ini, Bank Indonesia dapat dengan cepat mengetahui perkembangan mengenai kondisi perekonomian terkini dan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dirasa saat ini semakin cepat. Untuk mencapai keberhasilan dari *knowledge management* didalam organisasi, dibutuhkan dukungan dari pihak internal, yaitu para pegawai yang ada di organisasi. *Knowledge management* yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan adanya *knowledge sharing*, sehingga kinerja perusahaan secara tidak langsung akan meningkat dan memiliki keunggulan bersaing (Fitrianty, 2009:5).

Pegawai merupakan salah satu elemen yang penting dalam menunjang keberhasilan program-program yang ditetapkan karena suatu program dapat berjalan dengan baik dan berhasil apabila mendapat dukungan dan partisipasi penuh dari para pegawai yang ada didalamnya. Mengingat budaya *sharing* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan terus dijaga keberlangsungannya, maka partisipasi aktif dari pegawai menjadi salah satu kunci keberhasilan penerapan *knowledge management* di organisasi.

Inti dari *knowledge management* adalah hubungan antarmanusia. Apabila tidak dikelola dengan baik, hubungan akan menjadi rusak dan akhirnya akan membuat organisasi berjalan mundur. Menyadari akan pentingnya *knowledge management* di dalam organisasi, Bank Indonesia telah melaksanakan berbagai program dalam rangka pencapaian terlaksananya budaya saling berbagi pengetahuan. *Knowledge Management* di Bank Indonesia berjalan berdasarkan keputusan Gubernur PDG 10/15/PDG/2008 mengenai *destination statement (road map)* 2013, yaitu organisasi berbasis pengetahuan. *Knowledge management* di Bank Indonesia terbagi menjadi dua, yaitu pendekatan *people to people* dan *people to information*. *People to people* lebih berkaitan dengan *tacit knowledge* sedangkan *people to information* berkaitan dengan *explicit knowledge*

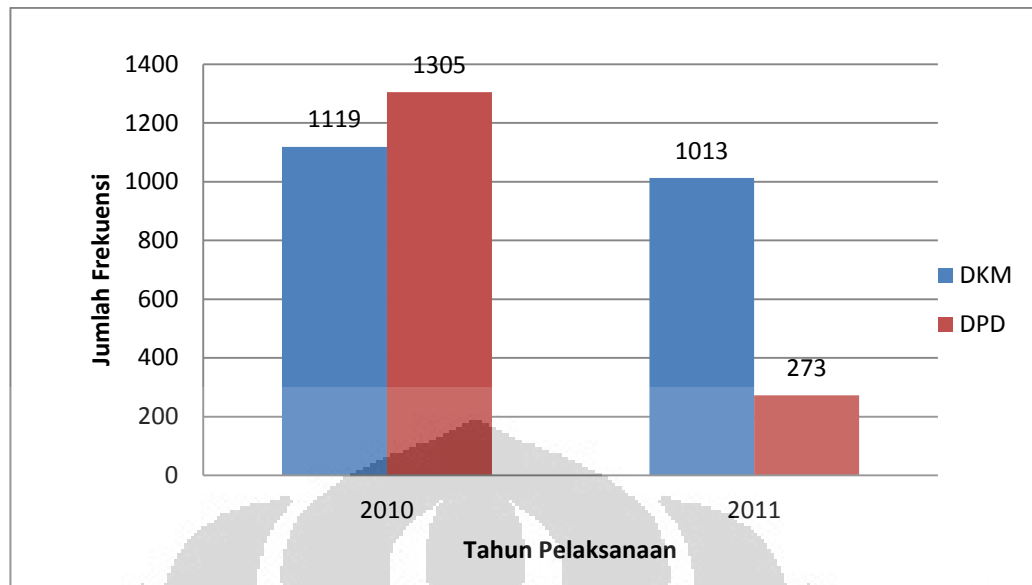
Pendekatan *people to people* menekankan pada kegiatan-kegiatan seperti forum diskusi, *expert system*, dan *knowledge sharing*. Inti dari pendekatan ini sebenarnya adalah *knowledge sharing* karena apabila *knowledge sharing* telah berkembang maka secara tidak langsung kegiatan-kegiatan lainnya-pun akan berjalan. Oleh karena itu, sangat penting bagi Bank Indonesia untuk menjalankan *knowledge sharing* jika *knowledge management*nya ingin berhasil. Pendekatan *people to information* menekankan pada informasi yang berbasis teknologi. Informasi pun terbagi menjadi dua, yaitu informasi terstruktur dan informasi tidak terstruktur. Informasi terstruktur berisi data – data transaksi berupa angka-angka, sedangkan informasi tidak terstruktur berisikan data – data berupa gambar dan suara (PDG 10/15/PDG/2008).

Dalam upaya untuk memaksimalkan modal pengetahuan yang dimiliki, maka Bank Indonesia membentuk beberapa program yang mendukung pelaksanaan *knowledge management*, yaitu program BroSan (Obrolan Santai), SAPA (Salurkan Pengetahuan Anda), Begawanship, IMOVATION (*Information Management Innovation*), Knowledge Lynx (K-Lynx), Knowledge Share (K-Share), dan BLINK (Bank Indonesia Layanan Intranet Kita). Berdasarkan wawancara dengan Shiddieq Adhityarahman, selaku pegawai Bank Indonesia yang menangani *knowledge management* di Bank Indonesia, program *knowledge management* yang masih berjalan hingga saat ini adalah Begawanship, K-Lynx,

K-Share, dan BLINK. Diantara keempat program tersebut, program K-Share merupakan program yang dilihat penggunaannya semakin lama semakin menurun.

K-Share dibentuk karena adanya kesadaran dari Bank Indonesia bahwa pengelolaan *unstructured information* (informasi yang diberikan belum mendalam dan belum terfokus pada suatu topik) masih belum dapat dilakukan secara optimal. Karena hal tersebut Bank Indonesia membentuk sebuah sistem yang dapat memudahkan para pegawai untuk mendapatkan informasi tersebut dengan cara menciptakan otomatisasi penyusunan penelitian dan riset di Bank Indonesia. Tahapan-tahapan penelitian tersebut dibentuk oleh aplikasi menjadi sebuah *workflow* (alur kerja) dan ditentukan pengguna-pengguna yang ikut serta dalam kegiatan penelitian tersebut yang kemudian disebut dengan K-Share (Goeltom, 2008:167).

K-Share lebih banyak digunakan oleh dua direktorat yang ada di Bank Indonesia yaitu, Direktorat Perencanaan Devisa (DPD) dan Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM). Hal ini dapat terlihat dari gambar 1.1 (hal.6) mengenai grafik frekuensi penggunaan K-Share tahun 2010-2011. Dari kedua direktorat tersebut, yang memiliki tingkat penggunaan K-Share tertinggi adalah DKM. DKM merupakan direktorat yang bertugas untuk memberikan rekomendasi kebijakan moneter berdasarkan analisis, proyeksi, dan penelitian ekonomi dan moneter yang berkualitas tinggi untuk mendukung Dewan Gubernur dalam memelihara stabilitas moneter (SE No.12/58/INTERN,2010). Pemanfaatan K-Share di DKM menggunakan aplikasi *Document Management* dan *Process Management* sehingga melakukan analisis, proyeksi, dan penelitian ekonomi dan moneter dapat terlihat telah sampai mana perkembangan pekerjaan yang dilakukan.

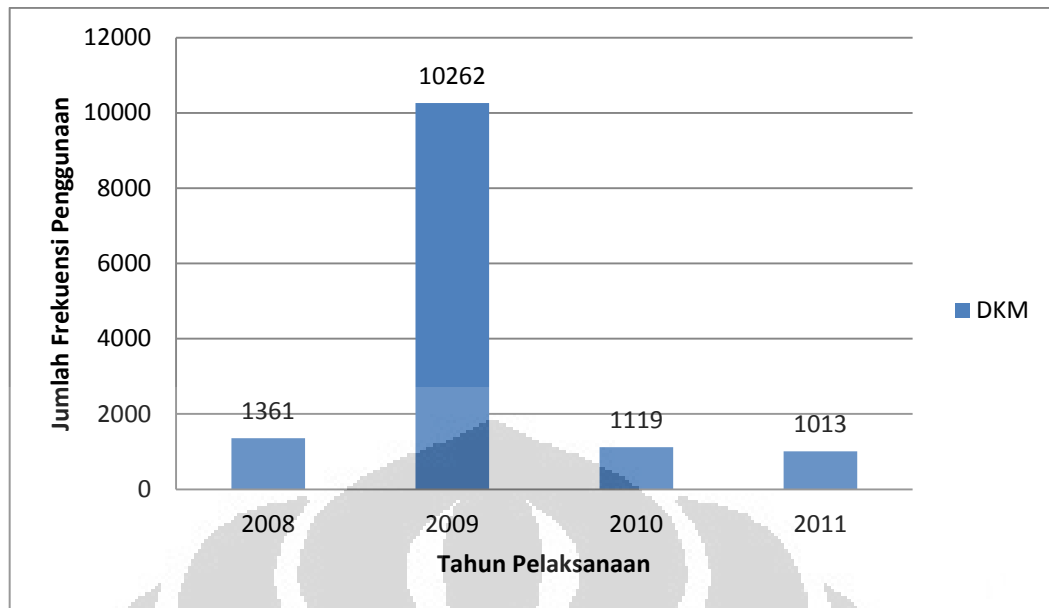


Gambar 1.1 Frekuensi Penggunaan *Knowledge Share* Tahun 2010-2011

Sumber : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia

Berdasarkan wawancara dengan Setyo Kuncoro selaku staf dan administrator program K-Share di Bank Indonesia, dikatakan bahwa penggunaan K-Share terfokus pada beberapa divisi yang membawahi tim yang sering melakukan riset dan Kajian Ekonomi Regional (KER) (SE No.12/58/INTERN). Kedua direktorat tersebut melakukan kedua tugas yang sama yaitu melakukan riset dan KER, tetapi pegawai-pegawai yang sering menggunakan K-Share di Direktorat Perencanaan Devisa hampir semuanya mengalami mutasi ke direktorat lain maupun ke Kantor Bank Indonesia di luar kota. Sedangkan sebaliknya, pegawai-pegawai yang ada di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter yang sering menggunakan K-Share tidak terkena mutasi sehingga masih tetap bekerja ditempat dan *team* yang sama.

Seiring dengan berjalannya waktu, terlihat adanya penurunan penggunaan K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter. Frekuensi penggunaan yang pada awalnya terlihat sangat tinggi semakin lama semakin menurun.



Gambar 1.2 Frekuensi Penggunaan *Knowledge Share* di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter

Sumber : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia

Pada gambar 1.2 (hal.7) terlihat adanya peningkatan penggunaan K-Share yang cukup signifikan sebesar 8901 kali penggunaan dari tahun 2008 ke 2009, dimana pada tahun 2008 sebesar 1361 kali penggunaan dan pada tahun 2009 sebesar 10.261 kali penggunaan. Akan tetapi, kenaikan tersebut hanya terjadi pada tahun 2009, dimana pada tahun-tahun setelahnya jumlah penggunaan K-Share tidak mengalami kenaikan sama sekali bahkan setiap tahun semakin lama semakin menurun.

Penurunan penggunaan K-Share di Direktorat ini membuat penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai penerapan program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia. Sehingga dengan melakukan analisis program K-Share di DKM Bank Indonesia diharapkan dapat mengetahui apakah tujuan yang diharapkan telah terealisasi atau belum terealisasi dan dapat pula mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi pelaksanaan program tersebut. Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut dengan menganalisis implementasi program K-Share di Direktorat Kebijakan Moneter dan Riset Ekonomi di Bank Indonesia.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian sebelumnya, Program *Knowledge Share* (K-Share) merupakan salah satu program dalam penciptaan *knowledge management* di Bank Indonesia. K-Share lebih banyak digunakan oleh dua direktorat yang ada di Bank Indonesia yaitu, Direktorat Perencanaan Devisa (DPD) dan Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM). Dari kedua direktorat tersebut, yang memiliki tingkat penggunaan K-Share tertinggi adalah DKM. Pemanfaatan K-Share di DKM menggunakan aplikasi *Document Management* dan *Process Management* sehingga melakukan analisis, proyeksi, dan penelitian ekonomi dan moneter dapat terlihat telah sampai mana perkembangan pekerjaan yang dilakukan. Seiring dengan perkembangan waktu, program ini terlihat mengalami penurunan frekuensi penggunaan selama dua tahun terakhir, yaitu pada 2010 dan 2011.

Dengan demikian, yang menjadi masalah pokok dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah implementasi Program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat implementasi Program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yang hendak dicapai, yakni: mendapatkan gambaran dan analisis mengenai implementasi Program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM) dan faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia.

1.4 Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mencari signifikansi secara akademis dan praktis, yaitu:

- Signifikansi akademis
Manfaat akademis dari penulisan ini adalah untuk menambah wacana dan referensi bagi para akademisi di bidang *knowledge sharing* dan memberikan sebagian pemikiran dan pemberitahuan awal bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang sejenis.
- Signifikansi praktis
Penulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pakar Bank Indonesia khususnya di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter serta kalangan pegawai Bank Indonesia Pusat pada umumnya.

1.5 Batasan Penelitian

Lingkup penelitian ini dibatasi pada penelitian pegawai di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM). Permasalahan yang dibahas dibatasi dalam lingkup implementasi program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM).

1.6 Sistematika Penulisan Penelitian

Untuk mempermudah dalam penulisan skripsi ini, peneliti membagi menjadi enam bab yang terdiri dari:

BAB 1 Pendahuluan

Dalam bab ini terdiri latar Belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB 2 Tinjauan Pustaka dan Kerangka Pemikiran

Dalam bab ini dijabarkan mengenai tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran yang digunakan peneliti dalam membahas penelitian ini.

BAB 3 Metode Penelitian

Dalam bab ini terdiri sejumlah metode seperti pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, narasumber, proses penelitian, penentuan *site* penelitian yang relevan dengan tema yang diangkat dalam membahas penelitian ini.

BAB 4 **Gambaran Umum Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter dan Program *Knowledge Share* (K-Share)**

Bab ini memaparkan mengenai Bank Indonesia khususnya Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter sebagai subjek penelitian dan program *Knowledge Share* (K-Share) sebagai obyek penelitian.

BAB 5 **Analisis Implementasi Program K-Share Di Direktorat Riset Ekonomi Kebijakan Moneter**

Dalam bab ini akan digambarkan pendiskripsian serta analisis terkait dengan pelaksanaan program *Knowledge Share* di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia serta faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan program.

BAB 6 **Simpulan dan Saran**

Dalam bab ini terdiri simpulan dari hasil penelitian dan rekomendasi dari hasil analisis.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis melakukan peninjauan terhadap beberapa karya ilmiah berupa skripsi dan jurnal yang berhubungan dengan tema penelitian. Terdapat tiga hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembandingan dalam melakukan penelitian.

Penelitian pertama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Alok Kumar Goel, Geeta Rana Sharma dan Renu Rastogi (Departement of Management Studies, Indian Institue of Technology, Roorkee, India) dengan jurnal yang berjudul **“Knowledge Management implementation in NTPC: an Indian PSU”** pada tahun 2010. Tujuan penelitian ini yaitu: menganalisis tingkatan, strategi dan pentingnya *knowledge management* di Indian PSU.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif menggunakan metode studi dokumen. Jurnal ini menyoroti dampak *knowledge management* dan pendekatan untuk kompetitif keuntungan, yang dapat memfasilitasi generasi pengetahuan dan proses berbagi pengetahuan dengan cara studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* dapat meningkatkan organisasi dan manajerial serta aspek keuangan dari suatu organisasi. *Knowledge management* dapat membantu organisasi untuk mengelola dan melembagakan proses manajemen pengetahuan dan menciptakan budaya organisasi untuk mengelola pengetahuan dan memotivasi pegawai.

Penelitian kedua yaitu penelitian yang dilakukan oleh Gemilang Nur Aprianti (Mahasiswa Administrasi Negara FISIP UI) dengan skripsi yang berjudul **“Penerapan Knowledge Management di Indonesia Power”** pada tahun 2010. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis penerapan *KnowledgeManagement* pada Indonesia Power, menganalisis hambatan yang dihadapi dalam penerapan

Knowledge Management di Indonesia Power, dan menganalisis implikasi dari penerapan *Knowledge Management* pada Indonesia Power.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan jenis penelitian deskriptif, dimana peneliti mencoba untuk menggambarkan atas suatu keadaan sejelas mungkin. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berdasarkan hasil wawancara mendalam (Staf ahli senior KM, Ahli Madya KM, Staf HRD, dan Staf Indonesia Power) studi pustaka dan studi dokumen. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa KM diterapkan dalam beberapa proses yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Kegiatan-kegiatan KM yang dilaksanakan di Indonesia Power adalah *KM Cafe*, *KM Capturing dan Coffee Morning*. Dalam penerapan KM di Indonesia Power terdapat berbagai hambatan yang dihadapi. Yaitu mindset inovatif, sosialisasi dan waktu pelaksanaan kegiatan KM. Namun terdapat beberapa karyawan yang tidak merasakan hambatan dalam penerapan KM di Indonesia Power.

Penelitian ketiga yang dipilih yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ivan Yuditia (Mahasiswa jurusan administrasi negara FISIP UI) dengan skripsi yang berjudul **“Penerapan Knowledge Management di Kantor Pusat Bank Indonesia”** pada tahun 2007. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana cara Bank Indonesia mengelola pengetahuan *tacit* dan *explicit knowledge*, dan menggambarkan bagaimana proses penciptaan pengetahuan (Program *e-learning*) di Bank Indonesia. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu untuk mengungkap kebenaran realitas yang ada dan bagaimana realitas tersebut senyata berjalan dengan menggunakan teknik studi dokumen. Sedangkan jenis penelitian yang dilakukan dalam penulisan ini adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa adanya suatu perlakuan pada obyek yang diteliti. Data primer diperoleh secara langsung dari informan dengan teknik wawancara mendalam dengan informan koordinator Tim KM, anggota Tim KM, anggota Tim Pengembangan SDM dan Budaya Kerja, dan Mitra Perubahan Direktorat SDM, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka dengan mempelajari buku-buku, literatur, majalah, jurnal dan surat kabar serta dokumen-dokumen organisasi yang terkait dengan permasalahan penelitian.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan di Bank Indonesia tertuang dalam BI-WAY yaitu kombinasi antara pendekatan personalisasi dan kodifikasi. Selain itu, proyek *e-learning* diawali dengan berbagi pengetahuan dalam tim KM sebagai penggagas. Untuk memperkaya perspektif dibentuk tim kecil *e-learning* dari berbagai sub divisi SDM, konsep yang tercipta dijustifikasikan dan diujicobakan untuk menyempurnakan produk akhir, namun mengalami hambatan pada fase *networking* yakni bagaimana menjadikan pengetahuan tim ini menjadi pengetahuan organisasi karena belum adanya *polici legal* dan belum sempurnanya teknologi pendukung.

Dari ketiga penelitian di atas, keterkaitan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pada penelitian ketiga, memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada pendekatan penelitian, jenis penelitian dan teknik pengumpulan data, yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, dan jenis penelitian deskriptif, serta menggunakan pengumpulan data melalui wawancara dan studi pustaka. Penelitian pertama memiliki persamaan pada pendekatan penelitian, yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan perbedaan antara penelitian pertama dengan penelitian yang peneliti ingin teliti terletak pada tujuan penelitian, yaitu penelitian pertama bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh dampak pelaksanaan *knowledge management* di suatu perusahaan, sedangkan peneliti memiliki tujuan untuk menganalisis pelaksanaan program dari salah satu unsur dari *knowledge management*, yaitu program K-Share.

Penelitian kedua memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada metode, jenis penelitian dan teknik pengumpulan data. Yaitu metode penelitian kualitatif, jenis penelitian deskriptif dan teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam, studi pustaka, dan studi dokumen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada tujuan penelitian. Penelitian kedua memiliki tujuan untuk menganalisis penerapan *knowledge management*, faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan serta implikasi dari pelaksanaan, sedangkan peneliti hanya ingin

mengetahui pelaksanaan dan faktor-faktor yang memengaruhi dari salah satu program *knowledge management*, yaitu K-Share.

Terakhir, penelitian ketiga memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada pendekatan penelitian, jenis penelitian dan teknik pengumpulan data, yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, dan jenis penelitian deksriptif, serta menggunakan pengumpulan data melalui wawancara dan studi pustaka. Penelitian ketiga memiliki perbedaan pada fokus penelitian yang akan diteliti yaitu pada aspek pelaksanaan *knowledge management* sedangkan fokus penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu ingin menganalisis pelaksanaan salah satu program dari *knowledge management*, yaitu program K-Share. Apabila dirangkum, maka ketiga penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1 (hal.14) berikut ini :

Tabel 2.1 Matriks Tinjauan Pustaka

Nama Peneliti	Alok Kumar Goel, Geeta Rana Sharma and Renu Rastogi	Gemilang Nur Aprianti	Ivan Yuditia	Shalita Anindya
Judul Penelitian	<i>Knowledge Management implementation in NTPC : an Indian PSU</i>	Penerapan <i>Knowledge Management</i> di Indonesia Power	Penerapan <i>Knowledge Management</i> di Kantor Pusat Bank Indonesia	Evaluasi Program <i>Knowledge Share</i> di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia
Tujuan Penelitian	(1) menganalisis tingkatan, strategi dan pentingnya <i>knowledge management</i> di Indian PSU	(1) Menganalisis penerapan <i>Knowledge Management</i> pada Indonesia Power, (2) Menganalisis hambatan yang dihadapi dalam	(1) Menggambarkan bagaimana cara Bank Indonesia mengelola pengetahuan <i>tacit</i> dan <i>explicit knowledge</i> (2) menggambarkan bagaimana	(1) Menganalisis pelaksanaan program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia (2)

Nama Peneliti	Alok Kumar Goel, Geeta Rana Sharma and Renu Rastogi	Gemilang Nur Aprianti	Ivan Yuditia	Shalita Anindya
		penerapan <i>Knowledge Management</i> di Indonesia Power (3) Menganalisis implikasi dari penerapan <i>Knowledge Management</i> pada Indonesia Power.	proses penciptaan pengetahuan (Program <i>e-learning</i>) di Bank Indonesia	mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia
Pendekatan Penelitian	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif
Jenis Penelitian	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif
Teknik Pengumpulan Data	Studi Dokumen	Wawancara mendalam, studi dokumentasi dan studi pustaka	Wawancara mendalam dan studi dokumentasi	Wawancara dan studi dokumentasi
Hasil	<i>Knowledge management</i> dapat membantu organisasi untuk mengelola dan melembagakan proses manajemen pengetahuan dan menciptakan budaya organisasi untuk mengelola pengetahuan dan memotivasi pegawai.	Pengetahuan dihasilkan dalam empat proses, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Sedangkan pelaksanaan <i>knowledge management</i> dilakukan dalam tiga tahapan: <i>knowledge acquisition</i> , <i>knowledge</i>	Pengelolaan pengetahuan di Bank Indonesia tertuang dalam BI-WAY yaitu kombinasi antara pendekatan personalisasi dan kodifikasi. Selain itu, proyek <i>e-learning</i> diawali dengan berbagi pengetahuan	Pelaksanaan K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia belum berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari adanya penurunan penggunaan program dari tahun ke

Nama Peneliti	Alok Kumar Goel, Geeta Rana Sharma and Renu Rastogi	Gemilang Nur Aprianti	Ivan Yuditia	Shalita Anindya
		<i>sharing, dan knowledge utilization.</i>	dalam tim KM sebagai penggagas.	tahun. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pelaksanaan program, yaitu kurangnya komitmen dan dukungan pimpinan, kurangnya komitmen pegawai sebagai pengguna K-Share, kurangnya teknologi yang memadai, dan belum adanya peraturan yang mendukung pelaksanaan program K-Share.
Persamaan Penelitian	Persamaan pada pendekatan dan jenis penelitian, yaitu pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif.	Persamaan pada metode, jenis penelitian dan teknik pengumpulan data. Yaitu metode penelitian kualitatif, jenis penelitian	Persamaan pada pendekatan dan jenis penelitian serta teknik pengumpulan data, yaitu pendekatan kualitatif, jenis penelitian	Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah berfokus pada implementasi program.

Nama Peneliti	Alok Kumar Goel, Geeta Rana Sharma and Renu Rastogi	Gemilang Nur Aprianti	Ivan Yuditia	Shalita Anindya
		deskriptif dan teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam, studi pustaka, dan studi dokumen.	deskriptif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara mendalam dan studi dokumen	
Perbedaan Penelitian	Perbedaan pada tujuan penelitian. Peneliti pertama memiliki tujuan untuk yaitu penelitian pertama bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh dampak pelaksanaan <i>knowledge management</i> di suatu perusahaan, sedangkan peneliti memiliki tujuan untuk menganalisis pelaksanaan program dari salah satu unsur dari <i>knowledge management</i> , yaitu program K-Share	Perbedaan pada tujuan penelitian. Penelitian kedua memiliki tujuan untuk menganalisis penerapan <i>knowledge management</i> , faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan serta implikasi dari pelaksanaan, sedangkan peneliti hanya ingin mengetahui pelaksanaan dan faktor-faktor yang memengaruhi dari salah satu program <i>knowledge management</i> , yaitu K-Share.	Perbedaan pada fokus penelitian yang akan diteliti yaitu pada aspek pelaksanaan <i>knowledge management</i> sedangkan fokus penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu ingin menganalisis pelaksanaan salah satu program dari <i>knowledge management</i> , yaitu program K-Share.	Perbedaan pada hasil yang didapat, yaitu program tidak berfungsi secara maksimal karena tidak sepenuhnya digunakan dalam pekerjaan sehari-hari dan terdapat faktor-faktor yang berpengaruh dengan menurunnya pelaksanaan program, yaitu kurangnya dukungan dan komitmen pimpinan, kurangnya komitmen pegawai selaku pengguna

Nama Peneliti	Alok Kumar Goel, Geeta Rana Sharma and Renu Rastogi	Gemilang Nur Aprianti	Ivan Yuditia	Shalita Anindya
				program, teknologi yang tidak mendukung pelaksanaan program, dan belum adanya peraturan formal yang mengatur pelaksanaan program K-Share.

Sumber: Berbagai Sumber (Diolah oleh Peneliti)

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sub bab ini, peneliti akan memaparkan kerangka pemikiran yang digunakan peneliti dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Implementasi Program dan *Knowledge Management*.

2.2.1 Implementasi Program

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menggambarkan implementasi Program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia, sehingga konsep implementasi program sangat relevan untuk menjelaskan pengertian implementasi dan apa saja yang memengaruhi implementasi. Van Mater dan Van Horn merumuskan proses implementasi atau pelaksanaan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diartikan pada terciptanya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan (Wahab, 1991: 49), sedangkan Pressman dan Wildansky dengan tepat

mendefinisikan implementasi sebagai sebuah proses interaksi antara sebuah perangkat tujuan dan tindakan yang mampu untuk meraihnya (Wahab, 1991: 50).

Menurut Webster pengertian implementasi dirumuskan secara pendek, dimana *"to implement"* (mengimplementasikan) berarti *"to provide means for carrying out; to give practical effect to"* yang artinya menyajikan alat bantu untuk melaksanakan, menimbulkan dampak/berakibat sesuatu (Wahab, 1991: 64).

Model implementasi kebijakan Edward III (1984:10) mengajukan empat faktor atau variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan. Empat variabel atau faktor tadi antara lain meliputi variabel atau faktor *communication, resources, disposition, dan bureaucratic structure*.

1. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi yaitu tentang bagaimana suatu kebijakan dikomunikasikan dalam suatu organisasi. Komunikasi kebijakan memiliki beberapa macam dimensi, antara lain dimensi transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*), dan konsistensi (*consistency*). Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan, tetapi disampaikan pula kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan publik tadi. Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar suatu kebijakan memiliki maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi yang jelas sehingga dapat dilaksanakan dengan baik oleh pelaksana (*implementor*). Jika tidak jelas, implementor tidak akan tahu apa yang seharusnya dipersiapkan dan dilaksanakan agar tujuan kebijakan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2. Sumber Daya (*Resources*)

Faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan, sebagaimana ditegaskan Edward III (dalam Widodo, 2007: 65):

"Bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan, serta bagaimanapun akuratnya

penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melakukan pekerjaan secara efektif, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.”

Sumber daya yang dimaksud Edward III terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, serta sumber daya informasi dan kewenangan.

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya (*resources*) manusia merupakan salah satu variabel yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kebijakan, sebagaimana diungkapkan oleh Edward III (1980) (dalam Widodo, 2007: 70) bahwa “*Probably the most essential resources in implementing policy is staff*”. Sumber daya manusia (*staff*), harus cukup (jumlah), dan cakap (keahlian) serta mengetahui apa yang harus dilakukan (*knowing what to do*). Hal ini dikemukakan pun oleh Edward III:

“It is not enough for there to be an adequate number of implementors to carry out a policy. Implementors must possess the skill necessary for the job at hand”.

b. Sumber Daya Anggaran

Terbatasnya sumber daya keuangan (anggaran), akan memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Kondisi tersebut menyebabkan para pelaku kebijakan tidak dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal sehingga dapat menyebabkan gagalnya pelaksanaan program. Selain itu, besar kecilnya insentif yang diterima oleh pelaksana program dapat memengaruhi sikap dan perilaku (disposisi) dari pelaku kebijakan, bahkan akan terjadi *goal displacement* yang dilakukan oleh pelaku kebijakan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan sehingga diperlukan adanya suatu sistem insentif bagi pelaksana program atau kebijakan (Widodo, 2007: 71).

c. Sumber Daya Peralatan

Sumber daya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan. Terbatasnya fasilitas dan peralatan yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan dapat menyebabkan gagalnya pelaksanaan kebijakan, sebagaimana diungkapkan oleh Edward III (1980) (dalam Widodo, 2007: 71).:

“Physical facilities may also be critical resources in implementation. An implementor may have sufficient staff, may understand what he is supposed to do, may have authority to exercise his task, but without the necessary building, equipment, supplies, and even green space implementation won't succeed”

Peralatan yang dimaksud di sini yaitu segala sarana dan prasarana yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan program.

d. Sumber Daya Informasi Dan Kewenangan

Sumber daya informasi menjadi salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan. Terutama informasi yang relevan dan cukup berkaitan dengan bagaimana cara mengimplementasikan suatu kebijakan. Hal tersebut dimaksudkan agar para pelaksana tidak akan melakukan suatu kesalahan dalam menginterpretasikan tentang bagaimana cara mengimplementasikan atau melaksanakan suatu program atau kebijakan.

Edward III (1980) (dalam Widodo, 2007: 72). menegaskan bahwa kewenangan (*authority*) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan memengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting kehadirannya ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan. Pelaku utama kebijakan harus diberi kewenangan yang cukup untuk membuat keputusan sendiri dalam bingkai melaksanakan kebijakan yang menjadi bidang kewenangannya.

3. Disposisi (*Disposition*)

Disposisi diartikan sebagai kecenderungan, keinginan, atau kesepakatan para pelaksana (*implementors*) untuk melaksanakan kebijakan (Edward III, 1980 dalam Widodo, 2007: 74). Disposisi yang tinggi menurut Edward III berpengaruh pada tingkat keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan, tetapi mereka harus mempunyai kemauan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Terdapat tiga macam elemen respon yang dapat memengaruhi keinginan dan kemauan untuk melaksanakan suatu kebijakan, antara lain terdiri atas pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan; Arah respon pegawai apakah menerima, netral, atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*); intensitas terhadap kebijakan (Van Meter & Van Horn, 1974:121).

4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Menurut Edward III, struktur birokrasi berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program atau kebijakan. Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) mencakup dimensi fragmentasi (*fragmentation*) dan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) yang akan memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan apa yang menjadi bidang tugasnya.

Keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan sangat ditentukan oleh ada tidaknya kerjasama yang baik dari banyak elemen yang berperan. Fragmentasi organisasi dapat merintangangi koordinasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan suatu kebijakan yang kompleks sehingga dapat mengarah pada pelaksanaan kebijakan yang menyimpang dari tujuan semula yang telah ditetapkan sebelumnya.

Demikian pula halnya dengan kejelasan *standard operating procedure* (SOP) dari suatu program, baik menyangkut mekanisme, sistem, prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab di antara para pelaku, ikut pula menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu program kebijakan.

2.2.2 *Knowledge Management*

Pengetahuan (*knowledge*) selalu menjadi komponen terpenting dari perkembangan manusia. Pengetahuan bukan merupakan informasi dan informasi bukan merupakan data. Ketiga istilah inilah yang merupakan sesuatu yang berbeda. Pengetahuan didapat berdasarkan pembelajaran, pemikiran, dan pengalaman dari berbagai permasalahan.

Pengetahuan didefinisikan yaitu informasi yang telah diorganisasi, disintesiskan, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran, atau pemahaman. Pengetahuan memiliki berbagai macam jenis. Pertama, *common sense knowledge* adalah informasi yang telah divalidasi oleh pengalaman individu. Kedua, *scientific knowledge* adalah informasi (hipotetis dan teori) divalidasi oleh aturan dan alat uji yang telah ditetapkan oleh komunitas ilmiah. Ketiga, *organizational knowledge* adalah informasi yang telah divalidasi oleh aturan dan alat uji yang berlaku di dalam organisasi.

Dalam mengelola pengetahuan, Polanyi (dalam Dalkir, 2005:8) membedakan *knowledge* menjadi dua jenis, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit Knowledge* memiliki sifat yang lebih personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diartikulasikan dan dijabarkan kedalam kata-kata, kalimat maupun gambar. Selain itu, *knowledge* ini merupakan *knowledge* yang terdapat dalam setiap pikiran para anggota organisasi. Menurut Polanyi (dalam Dalkir, 2005:10), secara umum *tacit knowledge* dijabarkan sebagai:

1. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar
2. Sulit untuk diucapkan
3. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman
4. Berbagi pengetahuan melalui percakapan

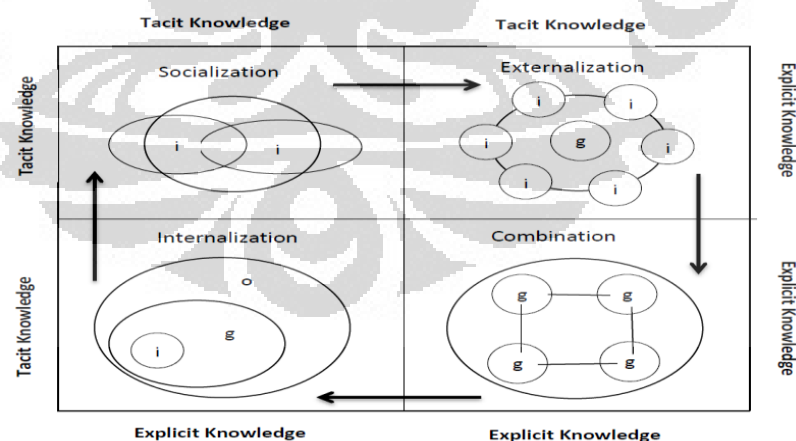
Dengan demikian, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge*. Kemudian *explicit knowledge* yang memiliki sifat lebih formal dan sistematis, sehingga mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carillo et al., 2004:4). Menurut pernyataan Polanyi (dalam Dalkir, 2005:12) pada saat *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *explicit knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara tacit, oleh karena itu, semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*.

Secara umum, *explicit knowledge* dapat dijabarkan sebagai :

1. Dapat diucapkan secara tepat dan resmi
2. Mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan.

Penerapan *explicit knowledge* lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dapat diakses oleh tiap anggota organisasi dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:57-60), proses pengelolaan pengetahuan terbentuk dari perpindahan kedua jenis pengetahuan tersebut yang pada akhirnya membentuk spiral yang membesar. Proses ini biasa disebut SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). Proses ini terdiri dari empat proses yang dapat dilihat pada gambar 2.1 (hal.24) sebagai berikut:



Gambar 2.1 SECI Model

Sumber : Nonaka dan Takeuchi, 1995

1. *Socialization Knowledge* diartikan sebagai transfer *knowledge* dari satu individu ke individu lainnya dalam bentuk *tacit knowledge* (*from*

tacit to tacit). Disebutkan bahwa *socialization* muncul dari aktivitas “berbagi dan menciptakan *tacit knowledge* melalui pengalaman langsung dengan tatap muka” seperti kegiatan observasi, peniruan, praktek, dan berbagi pengalaman.

2. *Externalization Knowledge* merupakan transformasi *knowledge* dari bentuk *tacit* ke bentuk *explicit*. Transformasi ini terjadi melalui pembetulan konsep yang sudah tereksplisit misalnya dalam bentuk metafora, analogi, konsep, hipotesis dan model (*key to knowledge creation*). Dengan *externalization*, *tacit knowledge* yang ada dalam diri individu dikeluarkan dan diformulasikan ke dalam media lain yang dapat dengan mudah dipelajari oleh individu lain seperti buku, dokumen, dan lainnya.
3. *Combination Knowledge* ialah dengan mengorganisasi kumpulan *explicit knowledge* ke dalam satu bentuk media yang lebih sistematis, melalui proses penambahan *knowledge* baru, kombinasi dan kategorisasi pengetahuan yang telah terkumpul (didalam komputer *database*) yang diarahkan kepada penciptaan pengetahuan baru.
4. *Internalization knowledge*, yakni tranformasi *knowledge* dari bentuk *explicit* ke bentuk *tacit*. Hal ini terjadi melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi yang selanjutnya diinternalisasi ke dalam *tacit knowledge* individu dalam bentuk mental model atau *technical know-how* yang akan menjadi aset yang bernilai bagi organisasi. Contohnya dengan proses belajar yang kemudian diikuti dengan ‘*learning by doing*’ yang lambat laun membentuk pengetahuan baru dalam diri individu.

Knowledge Management atau Manajemen Pengetahuan merupakan istilah bisnis dan teknologi yang baru muncul pada tahun 1997 (Frappaolo, Carl. 2003:1). Banyak definisi dari tokoh-tokoh dunia yang menjadi dasar dari KM.

“*Knowledge Management is the art of creating value form an organization’s intangible asset. (Sveiby 2000:1)*”

Definisi lain diberikan oleh Taft.

“Knowledge management practices are related to how organisations produce (learning process), circulate (knowledge sharing), and evaluate (intellectual capital measurement) knowledge related assets. It aims to provide the accurate information at right time to the individuals for effective decision making.(Turner & Minonne, 2010:161)”

Dari kedua definisi tersebut memiliki kesamaan yaitu ketiga definisi ini menekankan pada bagaimana *manage* pengetahuan supaya dapat digunakan oleh organisasi. *Knowledge Management* memiliki lima aktivitas utama yaitu (Minonne dan Turner, 2010:161-170):

1. *Knowledge Acquisition* (Akuisisi pengetahuan) adalah pengumpulan data-data dari seorang pakar ke dalam suatu sistem (program komputer). Bahan pengetahuan dapat diperoleh melalui buku, jurnal ilmiah, literatur, seorang pakar, browsing internet, laporan dan lain-lain. Sumber pengetahuan dari buku, jurnal ilmiah, literatur, seorang pakar, browsing internet, laporan dijadikan dokumentasi untuk dipelajari, diolah dan dikumpulkan dengan terstruktur menjadi basis pengetahuan.
2. *Knowledge Creation* adalah penciptaan pengetahuan untuk meningkatkan *value* / kinerja perusahaan dilakukan dengan mengalirkan *knowledge* dari dan ke setiap *Intangible Assets* yang dimiliki perusahaan
3. *Knowledge Modification* adalah melakukan modifikasi terhadap pengetahuan yang sudah tercipta. Prosed ini dilakukan agar pengetahuan yang sudah ada ditingkatkan untuk menambah nilai guna pengetahuan tersebut.
4. *Knowledge Transfer and Utilization* adalah kegiatan menggunakan dan meyalurkan pengetahuan yang ada kepada orang lain. Untuk memastikan *knowledge* dalam organisasi saat ini diaplikasikan secara produktif untuk keuntungan perusahaan. Titik keseluruhan manajemen pengetahuan adalah untuk memastikan pengetahuan hadir dalam organisasi dipakai secara produktif untuk keuntungan organisasi itu.

5. *Knowledge Storage and Retrieval* adalah kegiatan menyimpan pengetahuan yang telah digunakan untuk dapat digunakan kembali oleh orang lain

2.2.2.1`*Knowledge Sharing*

Pengimplementasian *knowledge management* tidak dapat lepas dari kegiatan *knowledge sharing* karena kemauan untuk berbagi pengetahuan antarindividu sangatlah diperlukan sebagai bahan pengetahuan organisasi. *Knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam Manajemen Pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada seluruh anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Knowledge sharing didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut (Jacobson, 2006:1). Penelitian lain mengartikan bahwa *knoweldge sharing* adalah:

"the exchange or transfer process of fact, opinions, ideas, theories, principles and model within and between organizations include trial and error, feedback, and mutual adjustment of both the sender and receiver of knowledge" (Szulanski, 1996:27).

Hooff dan Ridder (2004:117) memberikan pemahaman mengenai *knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (*tacit and explisit*) dan secara terpadu menciptakan pengetahuan baru. Definisi ini memberi gambaran bahwa dilihat dari segi perilaku *knowledge sharing* terdiri dari dua hal, yaitu:

1. *knowledge donating*, yaitu bagaimana seseorang mengkomunikasikan model intelektual individu seseorang kepada yang lainnya.
2. *knowledge collecting*, yaitu bagaimana seseorang berkonsultasi kepada pihak lain untuk melakukan model intelektual individu yang dimiliki.

2.2.2.2 Perbankan dan *Knowledge Management*

Perbankan sebagai suatu di bidang keuangan perlu menerapkan *knowledge management* yang diharapkan dapat menangkap dan memanfaatkan berbagai pengetahuan dari semua karyawan dan dikembangkan sehingga dapat dieksploitasi secara kreatif ataupun menambahkan suatu nilai pada setiap pekerjaan untuk mencapai suatu keunggulan bersaing. Menurut Fitrianty (2009:5), implementasi *knowledge management* dalam mencapai keunggulan bersaing di antara perusahaan perbankan dapat dilakukan dengan berbagai variasi antara lain:

1. Mensentralisasi atau mengumpulkan dan menyimpan *knowledge* setiap karyawan pada *Intellectual Capital*.
2. Mengembangkan program untuk membagikan *knowledge* yang penting bagi karyawan yang dapat dilakukan langsung melalui berbagai media, misalnya melalui training.
3. Mengatur informasi khususnya dalam format elektronik untuk memudahkan kecepatan dan distribusi *knowledge* lebih akurat.
4. Mengumpulkan *knowledge* yang berhubungan dengan pemegang saham, customer yang digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan ada setiap bagian untuk meraih tujuan korporasi yaitu menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.
5. Melakukan evaluasi pada setiap individu karyawan untuk mengetahui kapabilitas divisi untuk mengoptimisasikan *knowledge management*.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara apa dan bagaimana data yang diperlukan dapat dikumpulkan sehingga hasil penelitian mampu menyajikan informasi yang *valid* dan *reliable* (Bungin, 2007:77). Bab ini menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan penulis dalam melakukan penelitian yang terbagi dalam beberapa subbab, yaitu pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, obyek penelitian, dan site penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Taylor dan Bogdan dalam Suyanto dan Sutinah (2008:166) diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata lisan maupun tertulis, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti. Selain itu, menurut Sugiyono (2008: 207) dalam penelitian kualitatif, gejala itu bersifat holistik (menyeluruh tidak dapat dipisahkan), sehingga peneliti tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Penelitian ini memfokuskan pada program *Knowledge Share* (K-Share), dimana dalam penelitian penulis berusaha untuk menganalisis implementasi program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dikategorikan berdasar empat klasifikasi yaitu klasifikasi berdasar manfaat penelitian, klasifikasi berdasar tujuan penelitian, klasifikasi berdasar dimensi waktu, dan klasifikasi berdasar teknik pengumpulan data

(Prasetyo dan Jannah, 2006:37). Rincian jenis penelitian ini berdasarkan manfaat penelitian, berdasar tujuan penelitian, berdasar dimensi waktu, dan berdasar teknik pengumpulan data, yaitu :

3.2.1 Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat, penelitian ini merupakan jenis penelitian murni. Hal ini dikarenakan adanya perhatian dan keingintahuan terhadap hasil suatu aktivitas (Nazir, 2003:26). Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian murni karena penelitian ini dilakukan untuk menambah dan memperdalam pengetahuan peneliti mengenai implementasi program *Knowledge Share* (K-Share) di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia serta tidak ada tuntutan dari sponsor dalam melakukan penelitian ini.

3.2.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian deksriptif. Menurut Whitney (1960:160) penelitian deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki (Nazir, 2003:54). Oleh karena itu, penelitian ini menggambarkan implementasi program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia serta memaparkan mengenai faktor-faktor yang menghambat implementasi program K-Share di direktorat tersebut.

3.2.3 Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* karena penelitian dilakukan dalam satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomenal sosial pada satu waktu tertentu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2005:45).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara (Sugiyono, 2008:62). Bila dilihat dari *setting*-nya, data dapat dikumpulkan pada *setting* alamiah (*natural setting*). Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan teknik *field research* sebagai sumber *primer* dan *library research* sebagai sumber *sekunder*.

A. Field Research

Field research atau studi lapangan merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti terjun langsung ke obyek penelitian yang ingin diteliti. Studi lapangan dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

a. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan melakukan tanya jawab sembari bertatap muka antara pewawancara dengan informan, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Burhan, 2007:108). Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Jika dipandang dari sudut bentuk pertanyaannya, wawancara dapat dibedakan antara wawancara tertutup (*closed interview*) dan wawancara terbuka (*open interview*). Perbedaannya adalah apabila jawaban yang dikehendaki terbatas maka wawancara tersebut tertutup, sedangkan apabila jawaban yang dikehendaki tidak terbatas, maka termasuk wawancara cara terbuka.

Penulis melakukan wawancara mendalam dengan beberapa pihak yang terkait dengan penelitian ini, yaitu:

- Bapak Juda Agung, Deputi Direktur DKM
- Bapak Decymus, Ketua Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang DKM
- Bapak Harmanta, Ketua Kelompok Pengembangan Model DKM

- Ibu G.A Diah Utari, Peneliti Ekonomi Madya DKM
- Ibu Rosita Dewi, Peneliti Ekonomi Madya DKM
- Bapak Oki Hermansyah, Peneliti Ekonomi Muda DKM
- Bapak Pandri.H.Rama, Administrator Program K-Share di DKM
- Bapak Sudirman, Administrator Program K-Share di DKM
- Bapak Setyo Kuncoro, Administrator Program K-Share Bank Indonesia

b. Studi Dokumen

Studi dokumen ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi peraturan-peraturan kebijakan, buku-buku yang relevan, laporan kegiatan, foto-foto, dan data yang relevan dengan penelitian (Sugiyono, 2007: 82).

B. *Library Research*

Studi kepustakaan dilakukan dengan mendatangi perpustakaan dan mencari buku-buku literatur yang sesuai dengan masalah yang diangkat dan informasi yang didapat digunakan untuk menganalisis masalah yang berkaitan dengan implementasi program K-Share di DKM.

3.4 Obyek Penelitian

Obyek penelitian merupakan salah satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah penelitian. Obyek penelitian merupakan sumber diperolehnya data dari penelitian yang dilakukan. Obyek penelitian yang peneliti ingin lakukan adalah program K-Share yang ada di DKM, Bank Indonesia.

3.5 Site Penelitian

Site penelitian yang diambil oleh peneliti dilakukan di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia. Alasan penulis mengambil Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter karena direktorat ini telah memperlihatkan tingkat pemanfaatan program K-Share paling tinggi di antara direktorat lainnya.

BAB 4

**GAMBARAN UMUM DIREKTORAT RISET EKONOMI DAN
KEBIJAKAN MONETER BANK INDONESIA DAN PROGRAM
*KNOWLEDGE SHARE (K-SHARE)***

4.1 Gambaran Umum Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM) Bank Indonesia

Dalam subbab ini dijelaskan gambaran umum mengenai Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia, yaitu mengenai visi dan misi, struktur organisasi, serta tugas dan produk pokok Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia.

4.1.1 Visi dan Misi Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter

Setiap organisasi pasti memiliki visi dan misi dalam menjalankan organisasinya. Menurut Wibisono (2006: 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Visi merupakan hal yang sangat krusial bagi suatu organisasi untuk menjamin kesuksesan jangka panjang. Visi yang dimiliki Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia adalah sebagai berikut,

“Menjadi satuan kerja yang kompeten dan terpercaya dalam riset ekonomi moneter dan persamaan kebijakan moneter”.

Misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat biro menentukan batas dan maksud aktivitas dari biro tersebut (Drucker, 2000:87). Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan

pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8). Berikut ini merupakan misi yang dimiliki Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia,

“Memberikan rekomendasi kebijakan moneter berdasarkan analisis, proyeksi, dan penelitian ekonomi dan moneter yang berkualitas tinggi untuk mendukung Dewan Gubernur dalam memelihara stabilitas moneter”.

Dengan adanya visi dan misi DKM, diharapkan dapat mendukung dan mengemban tugas pokok dan fungsi serta memerhatikan kewenangan DKM agar lebih efektif dan efisien, maka diperlukan aparatur yang profesional, bertanggung jawab dan berwibawa serta bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), disamping itu harus dapat menjunjung tinggi kedisiplinan, kejujuran dan kebenaran guna ikut serta memberikan hasil pekerjaan yang cepat, tepat dan akurat.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan dan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (Robbins, 2008:214). Struktur yang ada di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter pada awalnya terbagi menjadi tiga biro yang dimana setiap biro membawahi beberapa tim. Ketiga biro tersebut, yaitu Biro Kebijakan Moneter (BKM), Biro Riset Ekonomi, dan Bagian Perpustakaan Riset dan Administrasi. Pada tahun 2010, dilakukan penyempurnaan organisasi di DKM sehingga yang pada awalnya memiliki tiga biro disempurnakan menjadi dua biro saja, yaitu menjadi Biro Kebijakan Moneter dan Biro Riset Ekonomi dan Bagian Perpustakaan Riset dan Administrasi.

Latar belakang dilakukannya penyempurnaan organisasi karena adanya kedekatan atau kesamaan pekerjaan (*job similarity*) yang akan mendukung pelaksanaan pekerjaan tersebut secara lebih fokus. Berikut penjelasan lengkap mengenai Biro dan Tim yang ada di DKM:

- Biro Kebijakan Moneter

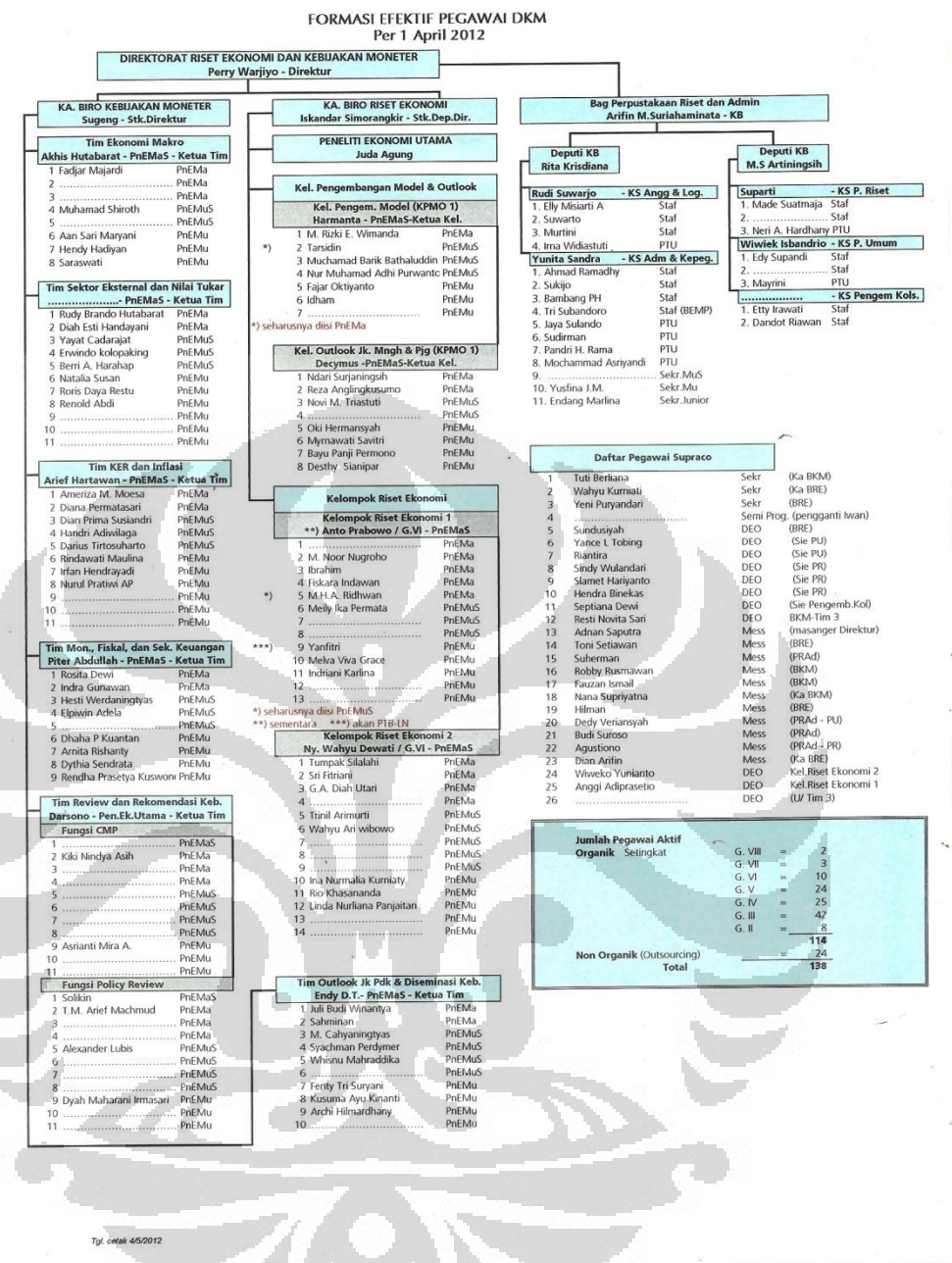
Dalam Biro Kebijakan Moneter, telah dilakukan pemindahan beberapa tugas pokok terkait dengan pekerjaan Kajian Ekonomi Regional (KER) dan penyesuaian nama Tim, sehingga unit kerja di Biro Kebijakan Moneter adalah sebagai berikut :

- a. Tim Makro Ekonomi
- b. Tim Sektor Eksternal dan Nilai Tukar
- c. Tim Kajian Ekonomi Regional dan Inflasi
- d. Tim Moneter, Fiskal dan Sektor Keuangan
- e. Tim Review dan Rekomendasi Kebijakan
- f. Tim Outlook Jangka Pendek dan Diseminasi Kebijakan

- Biro Riset Ekonomi dan Bagian Perpustakaan Riset dan Administrasi

- a. Kelompok Pengembangan Model dan Outlook Jangka Mengengah dan Panjang
- b. Kelompok Riset Ekonomi
- c. Seksi Perpustakaan Riset
- d. Seksi Perpustakaan Umum
- e. Seksi Pengembangan Koleksi
- f. Seksi Administrasi Kepegawaian dan Kesekretariatan
- g. Seksi Administrasi Anggaran dan Logistik

Adapun gambar 4.1 (hal.36) menjelaskan lebih rinci mengenai struktur organisasi yang ada di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter

Sumber : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter, 2012

4.1.3 Tugas Pokok dan Produk Pokok

Setiap direktorat di Bank Indonesia memiliki tugas pokok dan produk pokok yang dihasilkan setiap kali melakukan pekerjaannya. Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter memiliki sembilan tugas

pokok dan produk pokok dalam melakukan pekerjaannya. Tabel 4.1 (hal.37) merupakan penjelasan dari tugas pokok dan produk pokok dari DKM.

Tabel 4.1 Tugas Pokok dan Produk Pokok Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia

Tugas Pokok	Produk Pokok
1. Menyusun analisis, proyeksi, dan rekomendasi kebijakan moneter sebagai dasar penetapan kebijakan dalam Rapat Dewan Gubernur (RDG)	1. Materi Rapat Dewan Gubernur bulanan/minggu untuk pengambilan keputusan di bidang ekonomi dan moneter bagi Dewan Gubernur (DG) serta evaluasi pelaksanaan kajian dan ketentuan pengelolaan moneter.
2. Melakukan riset dan permodelan ekonomi yang meliputi ekonomi makro, sektor riil dan ketenagakerjaan, ekonomi regional, ekonomi internasional, inflasi, nilai tukar, fiskal-moneter-keuangan.	2. Hasil penelitian serta model ekonomi dan moneter
3. Melakukan analisis isu-isu yang berkaitan dengan rekomendasi perumusan kebijakan moneter dan/atau tindak lanjut keputusan Rapat Dewan Gubernur (RDG).	3. Materi Rapat Dewan Gubernur bulanan/mingguan untuk pengambilan keputusan di bidang kebijakan ekonomi dan moneter bagi Dewan Gubernur serta evaluasi pelaksanaannya.
4. Menyusun analisis isu-isu yang berkaitan dengan koordinasi kebijakan moneter-fiskal-sektor riil untuk merumuskan masukan atau rekomendasi kebijakan kepada pemerintah.	4. Materi seminar bidang ekonomi dan moneter
5. Membangun kemitraan dan kerjasama strategis dengan pihak lain di	5. <i>Paper</i> hasil penelitian bidang ekonomi dan moneter

bidang penelitian ekonomi dan moneter.	
6. Menyusun strategi dan melaksanakan diseminasi kebijakan moneter kepada publik dalam rangka memengaruhi ekspektasi masyarakat melalui koordinasi dengan direktorat terkait.	6. Program komunikasi kebijakan moneter, serta menyiapkan materi pidato untuk Presiden, Gubernur BI, serta materi laporan ke Presiden/Kabinet dan DPR, serta materi diseminasi lainnya.
7. Menyusun laporan bulanan, triwulanan dan tahunan dalam rangka akuntabilitas dan transparansi kebijakan moneter.	7. Laporan Tahunan, Triwulanan, dan bulanan dalam bidang ekonomi dan moneter.
8. Menyelenggarakan perpustakaan untuk mendukung riset di bidang ekonomi dan moneter	8. Layanan Perpustakaan (riset, umum, dan <i>cyber library</i>) info berbasis pengetahuan.
9. Melaksanakan manajemen intern sesuai dengan kewenangan Direktorat secara akuntabel dan transparan.	9. Pelaksanaan administrasi manajemen intern.

Sumber: Lampiran SE No.12/58/INTERN tanggal 1 September 2010

4.2 Gambaran Umum Program *Knowledge Share* (K-Share)

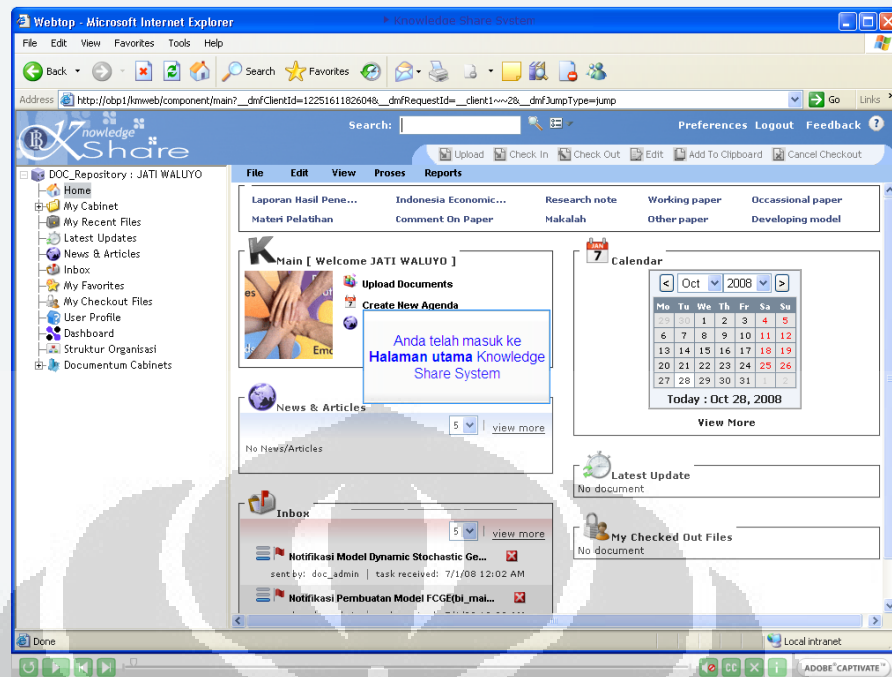
Program *Knowledge Management System* yang dikenal dengan sebutan *Knowledge Share* (K-Share) merupakan aplikasi *document management* dan *process management* yang dirancang untuk mengatur dokumen dan proses suatu kegiatan di Bank Indonesia. Aplikasi ini berbasis portal sehingga hanya dapat digunakan dengan baik di ruang lingkup perkantoran (intranet). K-Share adalah aplikasi yang bertujuan untuk otomatisasi penyusunan penelitian dan riset di Bank Indonesia. Tahapan-tahapan penelitian tersebut dibentuk oleh aplikasi menjadi sebuah *workflow* dan ditentukan pengguna-pengguna yang terlibat dalam kegiatan penelitian tersebut. Selain itu penentuan tanggal *deadline* dan pembagian tugas dapat dilakukan di dalam aplikasi K-Share. Aplikasi ini memudahkan pekerjaan pimpinan dalam memantau pelaksanaan penelitian di dalam direktorat masing-

masing. Pemilik aplikasi K-Share adalah Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM) dan Direktorat Perencanaan Devisa (DPD).

Latar belakang dibentuknya K-Share adalah bahwa Bank Indonesia menyadari bahwa pengelolaan *unstructured information* masih belum dilakukan secara optimal. Kegiatan masih terfokus kepada *structured information*. Saat ini mulai banyak kebutuhan akan informasi di Bank Indonesia yang tersimpan dalam bentuk lain, seperti laporan, artikel dan hasil kajian. Semua ini merupakan informasi yang tidak terstruktur seperti basis data statistik (Goeltom, 2008: 168). Hal ini diperkuat dari pernyataan Bapak Prasetyo selaku administrator K-Share Bank Indonesia sebagai berikut:

“Sebenarnya pada awalnya, K-Share itu dibuat untuk membantu mengelola pengetahuan yang ada, pertama itu yang ada di DKM dan DPD karena dua satker itu yang terkait setiap ada penyusunan bahan RDG, jadi dulu itu prosesnya lama antara DKM bikin dulu nanti baru DPD juga bikin, nah pas mau RDG digabung-gabungkan pengetahuan apa informasinya itu, nah itu semuanya dulu dikerjakan secara manual, dengan dibuatnya K-Share ini diharapkan dalam penyusunan bahan atau pengetahuan untuk bahan RDG tadi itu bisa otomatis jadi, satker DKM bisa langsung berkolaborasi dengan satker DPD.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Setyo Kuncoro, 21 Maret 2012)

Tujuan dari Program K-Share adalah untuk membuat proses dan kegiatan (*process management*) untuk memberikan nilai tambah dan memastikan keterkaitan dengan pencapaian visi dan misi satuan kerja tersebut. Dalam hal ini khususnya terkait pada dokumen atau produk pokok dari suatu direktorat dalam bentuk digital sebagai target informasi tidak terstruktur yang perlu dikelola dalam suatu kesatuan. Selain itu, manfaat dari K-Share adalah untuk melakukan penyimpanan dokumen, analisis, proyeksi, dan penelitian ekonomi dan moneter dapat terlihat sudah sampai mana perkembangan pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, segala sesuatu yang terkait dengan proses dapat diperoleh rekam jejaknya. Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas dapat dilihat dari Gambar 4.2 (hal.40),



Gambar 4.2 Halaman Depan K-Share

Sumber : Simplified Knowledge Share System, DPSI, 2010

Tahap awal dari K-Share terfokus pada *document management*. Mengingat banyaknya informasi yang akan dikelola, maka terdapat dua fungsi yang akan digunakan. Pertama, K-Share digunakan sebagai *storage* dimana dokumen yang disimpan harus terkait dengan tugas pokok dan sasaran strategis direktorat. Kedua, memasukkan *document management* ke dalam *business process* utama di direktorat terkait untuk memastikan penggunaan dari aplikasi. *Business process* yang dimaksud dapat bersifat tahapan pekerjaan berurutan secara bergantian maupun secara kolaboratif. Di level individual, K-Share dapat dimanfaatkan sebagai tempat dimana pegawai dapat melihat semua proses kerja di satuan kerjanya, termasuk menerima atau menyumbangkan pengetahuan ke dalam tahap-tahap tertentu yang menyangkut pekerjaannya.

Terdapat dua kegiatan yang dapat dilakukan dalam menggunakan K-Share, yaitu membuat bisnis proses dan memasukkan hasil pekerjaan dan data-data yang berkaitan dengan kegiatan pekerjaan. Pada akhir tahun, setiap direktorat mengadakan rapat untuk membuat rencana kerja untuk satu tahun ke depan, begitu pula yang terjadi di DKM. Pada rapat tersebut, setiap tim yang ada di DKM mempresentasikan mengenai penelitian apa saja yang akan dilakukan yang

nantinya akan diputuskan oleh Kepala Biro. Setiap pegawai yang ada di DKM biasanya bertanggung jawab untuk membuat dua penelitian dimana setiap penelitian maksimal terdiri dari tiga peneliti. Ketika penelitian sudah ditentukan pembagian tugas dan peran dalam penelitian yang akan dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah membuat bisnis proses ke K-Share.

Pembuatan bisnis proses dilakukan pada awal tahun, yaitu mengenai kegiatan apa saja yang akan dilakukan selama penelitian berlangsung dan pembuatan *timeline* atau target yang harus dicapai di setiap tahap kegiatan penelitian. Setiap penelitian memiliki jangka waktu yang berbeda-beda, tiga bulan, enam bulan, dan satu tahun, tergantung pada objek yang ingin diteliti. Ketika penelitian berlangsung, data-data yang dibutuhkan selama penelitian dilakukan dimasukkan ke K-Share sehingga apabila penelitian terhambat dan ditunda ke tahun berikutnya akan memudahkan peneliti yang lain yang akan melanjutkan penelitian tersebut. Hasil dari penelitian tersebut nantinya harus dimasukkan pula ke K-Share.

Penggunaan K-Share terfokus hanya pada tim yang ada di divisi kedua direktorat tersebut dan terdapat tipe-tipe dokumen yang biasa di *input* kedalam K-Share. Proses pada dasarnya adalah contoh dari suatu kegiatan, sedangkan kegiatan adalah suatu *workflow* proses yang dimulai oleh administrator proses untuk proses tertentu baik secara manual atau otomatis dalam periode tertentu maupun berkala yang dapat dilihat pada Gambar 4.3 (hal.41),

View Process List			
Proses RDG Bulanan	WF_Template_RDG_Bulanan	RDG Bulanan Template	delete
Proses RDG OPT	WF_Template_RDG_OPT	RDG OPT Mingguan Template	delete
FTPI-FPI	WF_Template_DPD_FTPI	FTPI-FPI Template	delete
Proses Transaksi Devisa	WF_Template_Forex	Forex, Template	delete
Proses Sterilisasi-Interv...	WF_Template_Sterilisasi	Sterilisasi (Intervensi) ...	delete
Process Counterparty	WF_Template_Evaluasi_Coun...	Counterparty Template	delete
RDG Triwulanan	WF_Template_RDG_Triwulana...	RDG Triwulanan Template	delete
RDG Tahunan Test	WF_Template_RDG_Tahunan	RDG Tahunan Template	delete
template counterparty i	WF_Template_Evaluasi_Coun...	Counterparty Template	delete
Process RDG OPT Bulanan	WF_Template_RDG_OPT_Bulan...	RDG OPT Bulanan Template	delete
Process RDG Triwulan	WF_Template_RDG_OPT_Triwu...	RDG OPT Triwulanan Templa...	delete
DPD Pembuatan Catatan	WF_Template_Catatan	DPD Catatan Template	delete
Proses Penelitian	WF_Template_BRE_New	Pembuatan Produk Pokok Te...	delete
Workflow Generik	WF_Template_Generik	Workflow Generik Template	delete
DPD Pembuatan Catatan	WF_Template_Catatan	DPD Catatan Template	delete
Workflow Generik	WF_Template_Generik	Workflow Generik Template	delete
DPD Pembuatan Catatan	WF_Template_Catatan	DPD Catatan Template	delete
Workflow Generik	WF_Template_Generik	Workflow Generik Template	delete
Kegiatan baru	WF_Template_BRE_New	Pembuatan Produk Pokok Te...	delete

Gambar 4.3 Contoh Workflow K-Share

Sumber : DPSI Bank Indonesia, 2012

Administrator proses tersebut diawasi dan ditentukan oleh Administrator Satuan Kerja (Satker) atau Direktorat, sedangkan Administrator Satker ditentukan oleh Administrator yang memiliki kewenangan tertinggi yaitu Administrator Bank Indonesia yang bertugas untuk menentukan administrator pada masing-masing satker, selain itu Administrator Bank Indonesia bertugas pula untuk merancang *security* atau tingkat keamanan dokumen dan proses setiap kegiatan pada masing-masing satker.

Bentuk produk-produk yang dimasukkan ke K-Share bermacam-macam, tergantung pada biro yang ada di DKM. Pada Biro Riset Ekonomi (BRE), produk yang dimasukkan ke dalam K-Share adalah berupa *working paper*, *ocational paper*, dan catatan riset. *Working paper* yang dikerjakan oleh DKM biasanya merupakan riset atau penelitian mengenai inflasi, moneter, pasar uang, nilai tukar dan ekonomi makro, *ocational paper* merupakan penelitian yang dilaksanakan atas dasar permintaan dari direktorat lain, dan catatan riset merupakan penelitian yang tidak terlalu mendalam, biasanya jangka waktu pengerjaan sekitar tiga bulan. Sedangkan pada Biro Kebijakan Moneter (BKM), produk yang dimasukkan adalah data-data yang bersifat rahasia, seperti laporan mingguan, analisis kebijakan dan bahan-bahan RDG. Tabel 4.2 (hal.42) menjelaskan mengenai tipe-tipe dokumen yang di-*input* ke dalam K-Share:

Tabel 4.2 Bentuk Produk Pokok Program K-Share

DIREKTORAT	BIRO	Tipe Dokumen
Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM)	Biro Kebijakan Moneter (BKM)	Tinjauan kebijakan moneter Tinjauan Ekonomi Regional BKM Share Folder Dokumen DKM RDG Triwulanan RDG Tahunan RDG Mingguan Khusus RDG Bulanan Kebijakan Moneter Monetary Policy Review Monetary Policy Report Laporan Pelaksanaan Tugas TPI Laporan Perekonomian Indonesia

		<p>Laporan Kebijakan Moneter Laporan Mingguan KER Jakarta-Banten KEM Topik Khusus Economic Report Bahan Laporan ke DPR Data dan Dokumen Catatan Tugas Catatan Informasi Catatan Analisis Bahan Seminar Bahan Rakor Bahan Pidato Presiden Bahan LPT Bahan Tim Asumsi Makro</p>
	Badan Riset Ekonomi (BRE)	<p>Administrasi Riset Comment on Paper Developing Model Dokumen BRE Draft Laporan Hasil Penelitian Indonesia Economic Outlook Laporan Hasil Penelitian Makalah Materi Pelatihan Occasional Paper Other Paper Riset & Ekonomi Research Note Seminar Riset Topik Riset Dokumen BRE TOR Working paper</p>
Direktorat Pengelolaan Devisa (DPD)	ADNT (Tim Analisis Devisa Nilai Tukar)	<p>Akta Perjanjian Aplikasi Telegram Berita Acara Catatan Dokumen Data ADNT Dokumen ADNT Faksimili Laporan lembar disposisi Makalah Memorandum Pengumuman</p>

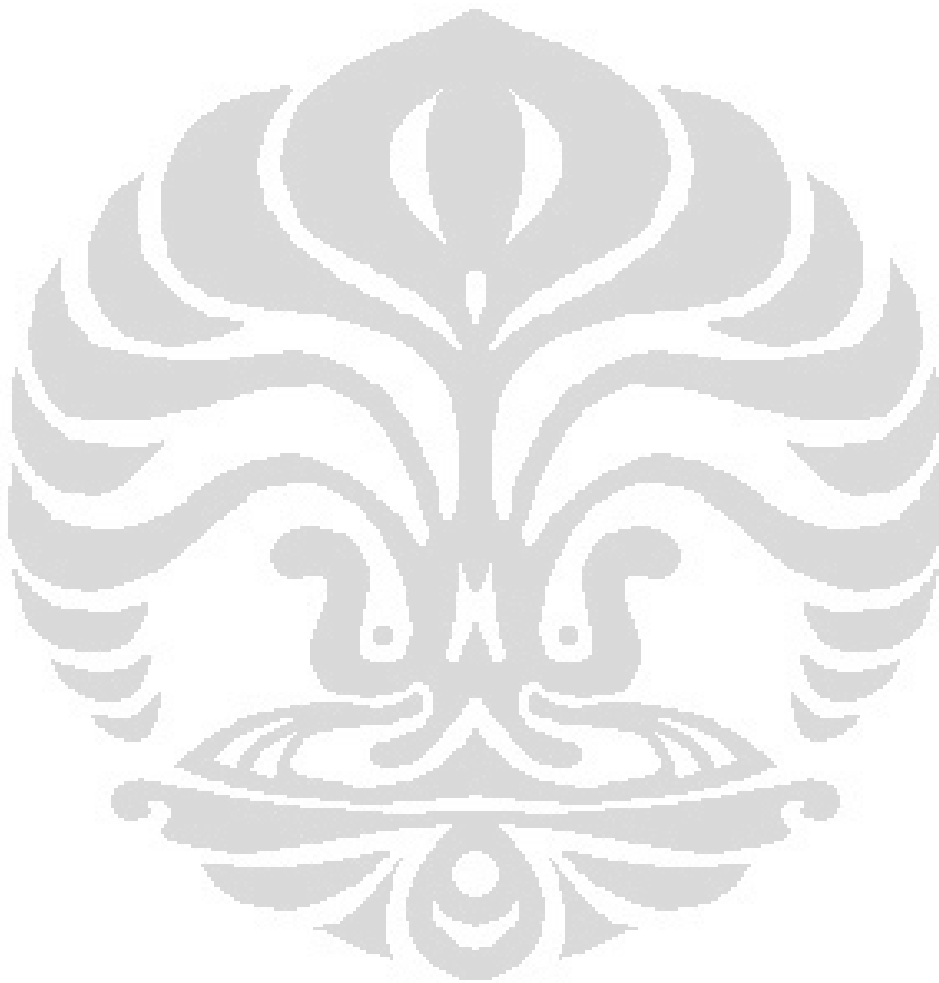
		<p>Analisa Devisa dan Nilai Tukar Dokumen RDG OPT Bulanan Dokumen RDG OPT Mingguan Dokument RDG OPT Triwulanan Risalah Rapat Surat Surat Kuasa Warkat Bank Indonesia</p>
	<p>MDNT (Tim Manajemen Devisa Nilai Tukar)</p>	<p>Akta Perjanjian Aplikasi Telegram Bahan FPI Berita Acara Catatan Keputusan Investasi Usulan Sterilisasi Data Pendukung Dokument MDNT Faksimili Instruksi Harian Laporan Sterilisasi Laporan lembar disposisi Makalah Market Preview dan Outlook Memorandum Pengumuman Manajemen Devisa dan Nilai Tukar Risalah Rapat Sterilisasi (Intervensi) Surat Surat Kuasa Tambahkan Alokasi Dana Transaksi Cadangan Devisa Laporan Transaksi Devisa Warkat Bank Indonesia</p>
	<p>PSAD</p>	<p>Akta Perjanjian Anggaran Penerimaan Aplikasi Telegram Berita Acara Catatan Dokumen PSAD Faksimili Instruksi Harian Laporan</p>

		lembar disposisi Makalah Memorandum Pengumuman Risalah Rapat Surat Surat Kuasa Warkat Bank Indonesia
	Biro Penyelesaian Transaksi Data(PTD)	Akta Perjanjian Aplikasi Telegram Berita Acara Catatan Penyelesaian Transaksi Devisa Faksimili Laporan lembar disposisi Makalah Memorandum Pengumuman Penyelesaian Transaksi Devisa Risalah Rapat Surat Surat Kuasa Laporan Transaksi Devisa Warkat Bank Indonesia
	Tim Manajemen Resiko (TMRS)	Akta Perjanjian Aplikasi Telegram Berita Acara Catatan Analisis Catatan Data Pendukung Dokumen TMRS Faksimili Laporan lembar disposisi Makalah Memorandum Pengumuman Tim Manajemen Risiko Proposal Third Party Risalah Rapat Surat Surat Keputusan Surat Kuasa

		Warkat Bank Indonesia
--	--	-----------------------

Sumber : DPSI Bank Indonesia, 2010

Dengan adanya ketentuan mengenai tipe-tipe dokumen yang di-*input* ke dalam K-Share, diharapkan tidak adanya kesalahan dalam melaksanakan program sehingga dapat berjalan dengan lancar.



BAB 5

ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM K-SHARE DI DIREKTORAT RISET EKONOMI DAN KEBIJAKAN MONETER BANK INDONESIA

Dalam bab ini penulis akan menjabarkan dan menganalisis implementasi dan faktor-faktor yang memengaruhi implementasi K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter (DKM) Bank Indonesia. Hasil penelitian diperoleh dari proses wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan studi dokumensi tersebut, penulis mendeskripsikan dan menganalisis latar belakang dibentuknya program K-Share, implementasi program K-Share dan kendala-kendala yang dihadapi pada implementasi program K-Share.

5.1 Latar Belakang Dibentuknya K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia

Dalam subbab ini, penulis akan menjabarkan mengenai latar belakang dibentuknya program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia, yaitu mengenai tujuan dan manfaat K-Share serta perencanaan K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia.

5.1.1 Tujuan dan Manfaat K-Share

Implementasi program K-Share ditujukan untuk memberikan nilai tambah dan memastikan keselarasan dengan pencapaian visi dan misi Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter. Hal yang difokuskan dalam pembahasan ini khususnya terkait pada dokumen atau produk pokok dari suatu direktorat dalam

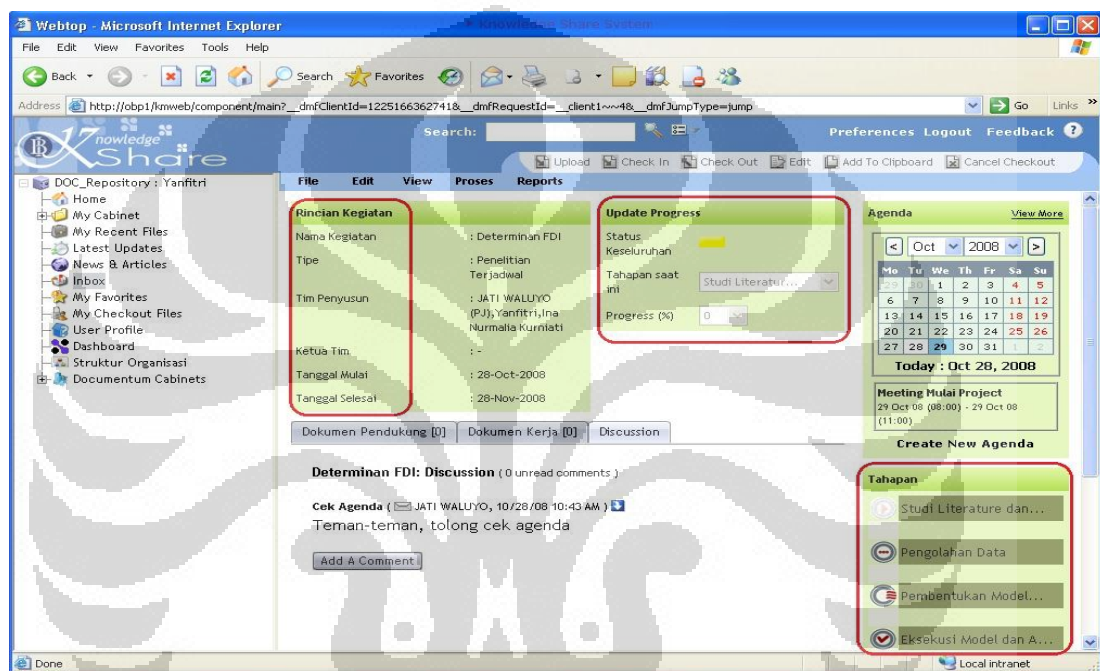
bentuk digital sebagai target informasi tidak terstruktur yang perlu dikelola dalam suatu kesatuan.

Menurut wawancara mendalam yang dilakukan dengan Decymus, selaku Ketua Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang sekaligus salah satu perintis pembuatan K-Share bahwa terdapat dua tujuan implementasi program, yaitu pertama sebagai tempat penyimpanan data-data dan kedua untuk memudahkan proses bisnis. Hal ini dikarenakan selama ini, hasil pekerjaan setiap pegawai hanya tersimpan di komputernya masing-masing dan apabila pegawai lainnya ingin mencari data atau penelitian yang dikerjakan oleh pegawai lain, harus menggunakan metode bertanya antar pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Decymus sebagai berikut:

“dulu itu kalau kerjaan selesai itu hanya melekat di masing-masing orang disetiap pekerjaan, kebetulan kami peneliti, berarti hanya tersimpan di harddisk notebook saya, sehingga ketika ada orang lain yang butuh, dia harus bertanya dari mulut ke mulut “ini siapa yang bikin?” syukur kalau ada pegawainya “oh ya si B” kalau gak tahu kan repot, padahal telah dibikin penelitiannya. Nah itu adalah gunanya untuk dokumentasikan, itu target pertama adalah untuk storage ya. Target kedua untuk memonitor rangkaian proses bisnis dari bawahan, tengah, upper tengah, sampai atas”
(Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Decymus, 13 April 2012)

Tujuan pertama adalah sebagai tempat penyimpanan berbagai bahan-bahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada di DKM. Direktorat yang ada di Bank Indonesia, khususnya DKM merupakan direktorat yang tugas pokok pekerjaannya adalah melakukan riset dan penelitian dan membantu mempersiapkan bahan-bahan Rapat Dewan Gubernur (RDG) yang berkaitan dengan kebijakan moneter. Oleh karena rutinitas pekerjaan di DKM adalah penelitian, maka hasil dari pekerjaannya adalah berupa *paper* atau tulisan, dimana hasil tulisan tersebut mungkin dibutuhkan pada saat penelitian yang akan datang atau sebagai bahan referensi dalam pembuatan kebijakan di Bank Indonesia khususnya dalam bidang moneter. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya suatu sistem yang dapat menampung hasil-hasil riset tersebut dalam bentuk *softcopy* sehingga, hasil penelitian tersebut masih dapat ditemukan melalui program K-Share.

Tujuan kedua, yaitu untuk memudahkan proses bisnis dan sebagai sarana bagi pimpinan untuk memonitor pegawainya dalam melaksanakan kegiatan pekerjaannya. Pembuatan proses bisnis yang dimaksud disini adalah pembuatan tahapan kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama pekerjaan dilakukan dan melakukan *update* apabila *progress* dari pekerjaan terjadi, contohnya seperti pembuatan tahapan penelitian, terdapat beberapa tahapan kegiatan dalam melaksanakan penelitian.



Gambar 5.1 Tampilan K-Share untuk Pimpinan

Sumber : DPSI Bank Indonesia, 2012

Gambar 5.1 (hal.49) memperlihatkan adanya rincian mengenai kegiatan, tahapan-tahapan kegiatan dan *update progress* yang ditandai dengan garis berwarna merah. Dari tampilan ini, pimpinan dapat memonitor pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya, pimpinan dapat melihat mengenai rincian kegiatan, mulai dari nama kegiatan, pegawai yang melakukan, hingga target waktu pekerjaan tersebut. Selain itu, pimpinan dapat melihat pula *progress* atau perkembangan dari pekerjaan tersebut. Jadi dengan adanya program K-Share, pimpinan dapat lebih mudah memonitor pekerjaan setiap pegawai tanpa harus bertemu langsung dengan pegawainya. Selanjutnya, menurut Utari sebagai

Peneliti Ekonomi Madya, tujuan dan fungsi Program K-Share adalah untuk *knowledge sharing* atas riset yang dihasilkan DKM dan sebagai sarana bagi pimpinan untuk memonitor terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai.

“Jadi kalau dilihat dari fungsinya ya ada beberapa macam ya, pertama untuk sharing knowledge atas riset yang kita hasilkan dan yang kedua sebagai kontrol terhadap pekerjaan yang kita lakukan karena untuk yang seperti kepala biro atau ketua tim itu akan bisa lihat bahwa riset ini telah sampai mana progressnya.”(Hasil wawancara mendalam dengan Ibu G.A. Diah Utari, 5 April 2012)

Selain itu, manfaat dari K-Share adalah untuk melakukan penyimpanan dokumen, analisis, proyeksi, dan penelitian ekonomi dan moneter dapat terlihat telah sampai mana perkembangan pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, segala sesuatu yang terkait dengan proses dapat diperoleh rekam jejaknya.

5.1.2 Perencanaan K-Share di DKM

Pembuatan konsep K-Share mulai dilakukan sejak tahun 2003. Pada awalnya perencanaan ini hanya melibatkan pegawai intern DKM saja. Hal ini dikarenakan adanya kebutuhan dalam mendukung pekerjaan pegawai DKM dalam melakukan penelitian atau riset ekonomi dan membantu mengumpulkan bahan-bahan yang diperlukan dalam implementasi Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia yang hasil akhirnya digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan moneter. Oleh sebab itu, penting bagi pegawai DKM untuk melakukan *sharing* antar pegawai dalam memudahkan pekerjaannya khususnya dalam melakukan penelitian. Pembuatan konsep K-Share dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap awal, yaitu tahap perencanaan dimana dilakukannya pembuatan konsep K-Share oleh para pimpinan yang ada di DKM, pada saat itu pembuatan K-Share ini merupakan ide dari Kepala Biro Riset Ekonomi DKM.

Dalam pembuatan K-Share, terdapat dua konsep yang dibentuk, konsep pertama yaitu membuat tempat penyimpanan segala hasil dari pekerjaan pegawai yang ada di DKM. Konsep kedua yaitu sebagai sarana bagi pimpinan untuk memonitor pekerjaan pegawainya sehingga pimpinan dapat mengetahui perencanaan sebuah kegiatan, *progress* dari pekerjaan, data-data apa saja yang digunakan dalam pekerjaan dan dapat memberikan masukan dari pekerjaannya

tanpa harus bertatap muka. Pada akhirnya kedua konsep tersebut disetujui oleh para pimpinan dan konsep tersebut akan dibentuk dalam suatu aplikasi berbasis *website*. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Setyo selaku administrator program K-Share Bank Indonesia mengenai konsep yang ingin dibentuk.

“Penelitian tujuannya sama, yaitu untuk mengkodifikasi di sistem juga, supaya tercatat siapa melakukan apa, jadi bukan hanya namanya saja yang tercantum dipenelitian itu, tapi dia ada kontribusinya dan tercatat di sistem. Kalau misalnya dia telat, ya dia akan membuat jadwal penelitian itu jadi mundur, karena kan pada awalnya telah ditetapkan kan tahap satu tuh deadline-nya kapan di tahap berikutnya deadline-nya kapan”(Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Setyo, 21 Maret 2012)

Setelah pembuatan konsep telah dicanangkan, tahapan selanjutnya adalah mengadakan rapat bersama dengan direktorat yang memiliki tanggung jawab terhadap implementasi *knowledge management* dan sistem informasi, yaitu UKMI dan Direktorat Teknologi Informasi (DTI) di Bank Indonesia yang pada saat ini kedua direktorat tersebut telah bergabung menjadi Direktorat Pelayanan Sistem Informasi (DPSI). Dibutuhkannya kerjasama dengan direktorat tersebut karena DKM hanya sebagai pengguna dari program tersebut dan tidak mengerti dalam hal teknologi dan dalam rapat tersebut menghasilkan keputusan yang positif dimana program K-Share mendapatkan dukungan dari kedua direktorat tersebut karena program ini sejalan dengan sasaran strategis dari Bank Indonesia yaitu menuju Organisasi Berbasis Pengetahuan. Pada awalnya K-Share dibentuk dengan menggunakan *server* untuk *sharing* antar pegawai tetapi dalam perkembangannya hingga saat ini menggunakan sistem berbasis intranet digunakan oleh DKM dan DPD (Direktorat Pengelolaan Devisa) sehingga lebih memudahkan dan mempercepat pekerjaan. Pada awalnya DKM ditunjuk sebagai *pilot project* dalam program ini, hal ini dikarenakan telah adanya budaya berbagi di lingkungan DKM dan adanya suatu keharusan untuk berbagi informasi dan pengetahuan sebagai pegawai DKM dimana pekerjaannya adalah melakukan penelitian yang membutuhkan saran dan masukan dari pegawai lain maupun pimpinan.

5.2 Implementasi Program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia

Dalam subbab ini, penulis akan menjabarkan mengenai implementasi program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia yang terbagi menjadi tiga bagian, yaitu mengenai deskripsi implementasi, sosialisasi, serta pengawasan program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia.

5.2.1 Deskripsi Implementasi Program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia

Program K-Share merupakan salah satu program *knowledge management* dengan sistem yang baik dan bermanfaat bagi setiap pegawai, program K-Share telah berjalan selama lima tahun di DKM ternyata dalam implementasinya berjalan semakin menurun, yaitu dalam tingkat penggunaannya. Pada awalnya, terlihat tingginya tingkat penggunaan K-Share tetapi semakin lama semakin menurun setiap tahunnya. Penyebab penurunan penggunaan K-Share disebabkan adanya dua pendapat, yaitu dari sudut pandang pembuat dan sudut pandang pengguna.

Pertama, jika dilihat dari sudut pandang pembuat, yaitu DPSI (dulu merupakan UKMI), DPSI berpendapat bahwa *knowledge management* telah bukan merupakan fokus dari tujuan Bank Indonesia, maka pada tahun 2010 tim *knowledge management* Bank Indonesia yang berfungsi untuk membentuk dan mengatur *knowledge management* di Bank Indonesia, direorganisasi dan membuat tim tersebut dilebur ke tim-tim lain. Tim *knowledge management* sendiri dibentuk karena dianggap sistemnya belum ada *toolsnya* sehingga dibutuhkan satu tim yang membuat *tools-tools* tersebut. Pada saat *tools* yang dibentuk telah cukup, maka dikembalikan kepada DSDM (Direktorat Sumber Daya Manusia) fungsinya agar DSDM dapat menggerakkan pegawai-pegawai yang ada di Bank Indonesia untuk menggunakan *tools-tools* tersebut. Proses ini berdampak pada implementasi program K-Share di DKM, ternyata penggunaannya terdapat beberapa kendala, seperti sistem sangat bergantung pada pembuat aplikasi (sehingga sistemnya tidak fleksibel untuk diubah sendiri oleh DPSI), tampilan harus diperbaharui

karena masih menggunakan tampilan sejak dibentuknya K-Share. Ketika K-Share mengalami kendala-kendala tersebut, maka secara tidak langsung akan timbul keengganan dari pegawai untuk menggunakan K-Share, dan hal ini otomatis akan menurunkan penggunaan K-Share. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya perbaharuan dari sistem K-Share. Hal ini terlihat dari data statistik DPSI bahwa penggunaan K-Share setiap tahun menurun, hal tersebut menjadi alasan untuk memperbaharui K-Share, tetapi sulit untuk dilakukan, sebagaimana dinyatakan oleh Setyo selaku administrator K-Share Bank Indonesia.

“Kalau tiap tahun statistiknya meningkat harusnya alasan untuk melakukan perbaharuan kuat, cuma karena statistiknya menurun ya susah juga, jadi itu musti bersamaan dipantau dari sisi teknisnya, begitu kurang sedikit harusnya dibuat program apa nih ada program apa nah mungkin dulu kita gak memantau sampai sedetail itu jadi yatelahlah kalau telah dibuat programnya ya terserah silahkan digunakan, kebiasaan dikita gitu begitu sistemnya telah selesai pengembangnya fokus dengan sistem lain yang mau dikembangkan. Jadi fokusnya pindah kan, nah yang ini gak dipantau, jadi ya penggunaannya menurun. Kita ga tahu dulu, ga dipantau baru setahun dua tahun ini baru dilihat.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Setyo, 21 Maret 2012)

Setyo mengakui adanya kesalahan dari pihak administrator bahwa sejak tahun 2007 hingga 2010 implementasi dari tingkat penggunaan K-Share tidak dipantau secara detail, apakah masih sesuai dengan kebutuhan atau tidak. Tetapi ketika setelah tahun 2010 dipantau, ternyata penggunaan di DKM telah menurun dan sulit untuk DPSI dan DSDM mengeluarkan biaya untuk melakukan perbaharuan karena perbaharuan yang dilakukan tidak sedikit tetapi hampir seluruh sistem yang harus diperbaharui dan didukung dengan tujuan Bank Indonesia lagi seiring dengan pergantian Gubernur Bank Indonesia yang sekarang tidak terlalu memfokuskan *knowledge management* sebagai hal yang penting bagi kegiatan pekerjaan di Bank Indonesia.

Kedua, dilihat dari sudut pandang pengguna, yaitu pegawai DKM. Sebagai pengguna K-Share, sebagian besar menyatakan bahwa penggunaannya semakin lama semakin menurun dan penggunaannya tidak maksimal sehingga fungsi yang pada awalnya adalah untuk *storage* dan *monitoring* proses pekerjaan, sekarang tingkat penggunaan K-Share sebagian besar digunakan sebagai *storage* saja

disamping kegiatan pembuatan proses bisnis yang masih dilakukan walaupun tidak sebesar tingkat penggunaan untuk *storage*. Hal tersebut diperkuat dengan perkataan dari Pandri H. Rama selaku administrator K-Share DKM.

“Sebenarnya idealnya sih bagus kalau bisa terwujud, cita-cita mulia. Tapi ya cuma itu sekarang fungsinya hanya sebagai storage, proses bisnisnya telah jarang dipakai..” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Pandri H. Rama, 2 April 2012)

Hal yang sama dikatakan oleh Decymus, selaku Ketua Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang DKM bahwa sampai saat ini kegiatan di K-Share yang masih aktif adalah fungsi K-Share sebagai penyimpanan (*storage*), sedangkan fungsi sebagai proses bisnis masih dilakukan hanya dalam melaporkan *progress* kegiatan pekerjaannya saja.

“yang masih aktif adalah fungsi storage-nya, kalau yang proses bisnis ya kalau dalam level hanya melaporkan progress masih aktif, tapi yang tadi bahwa dokumen sedang berjalan saya kemudian pimpinan saya meng-edit dokumen itu, itu enggak jalan. Jadi hanya untuk progress 50 persen, progress 60 persen cuma action-nya real terhadap dokumen itu enggak ada, bahan-bahan dari tahapan tersebut tidak dimasukkan hanya gambaran mengenai tahap pekerjaannya saja.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Decymus, 13 April 2012)

Penyebab mengapa hingga saat ini pembuatan proses bisnis telah jarang terpakai ditambahkan oleh Sudirman sebagai administrator K-Share DKM bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh DKM adalah untuk melakukan riset dan mengumpulkan bahan-bahan yang diperlukan sebelum Rapat Dewan Gubernur dilaksanakan. Permasalahan dalam penggunaan terjadi pada pekerjaan dalam rangka mengumpulkan bahan Rapat Dewan Gubernur, K-Share diharapkan dapat membantu pegawai DKM dalam proses kerja dimana proses kerja ini memiliki siklus yang tidak menentu. Selama proses pekerjaan, semua bahan bahan yang terkait dengan pekerjaan tersebut dimasukkan ke K-Share, jadi apabila terdapat koreksi dari bahan di setiap tahap kegiatan dari pimpinan dan ada timbal balik dari pegawai hingga tahapan akhir semua dimasukkan ke K-Share sehingga tanpa ada tatap muka dengan pimpinan, pimpinan dapat melihat langsung bahan-bahan yang mendukung dan dengan mudah pula memeriksa dan mengontrol pekerjaan,

idealnya yang diharapkan adalah seperti itu. Pada kenyataannya, kegiatan untuk memasukkan semua bahan-bahan yang berhubungan dengan kegiatan pekerjaan tersebut mempersulit pekerjaan pegawai karena siklus pekerjaan yang padat dan pada akhirnya hanya hasil akhir dari setiap tahapan pekerjaan saja yang dimasukkan ke K-Share, sedangkan bahan-bahan revisi dari proses pekerjaan yang bersangkutan tidak masuk dan kegiatan memasukkan bahan-bahan tersebut dilakukan pada saat Rapat Dewan Gubernur telah selesai, bukan pada saat pekerjaan tersebut berjalan sesuai dengan yang diharapkan pada saat pembuatan konsep K-Share dilakukan.

“Pekerjaan kita kan memiliki agenda atau tahap-tahap pekerjaan, agenda itu misalnya pembahasan awal, tahap awal, tahap kedua, tahap ketiga, kemudian tahap ke kepala biro, tahap ke Dewan Gubernur, sehabis itu RDG, dan terakhir hasilnya diputuskan. Nah selama proses itu, semua bahan-bahan itu, idenya tuh dimasukkan ke K-Share dan itu berkesinambungan terus jadi misalnya ada koreksi dari bahan ditahap kegiatan awal nanti upload ke situ, jadi tanpa tatap muka pimpinan juga telah dapat melihat bahan-bahan yang mendukung dan nanti pimpinan akan periksa. Tapi dalam perjalanannya ternyata sangat merepotkan karena jadwal kita tuh padat. Satu hari misalnya bisa menjadi beberapa koreksi atau revisi dan itu mungkin pimpinan kita belum mau berniat untuk memanfaatkannya.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Sudirman, 4 April 2012)

Pernyataan dari Sudirman ditambahkan oleh pernyataan dari Oki selaku Peneliti Muda bahwa penggunaan K-Share belum maksimal karena penggunaan K-Share belum menjadi bagian rutin bagi pegawai di DKM, ketika pegawai telah membuat penelitian, idealnya adalah setiap pegawai melaporkan *progress* dari tahapan pekerjaan di K-Share, tetapi realita dari implementasinya tidak berjalan sesuai yang diharapkan karena pegawai tidak secara otomatis terpikir untuk meng-*update* pekerjaannya di K-Share, pegawai akan memasukkan bahan-bahan dan hasil penelitiannya di saat penelitian telah selesai.

Berdasarkan pernyataan dari pegawai sebagai pengguna dan administrator Program K-Share, hambatan-hambatan tersebut telah pernah dilaporkan kepada administrator K-Share di Bank Indonesia, namun tidak ditindaklanjuti oleh pihak administrator K-Share Bank Indonesia. Ketika terdapat masalah dari program itu sendiri, khususnya masalah sistem, administrator Program K-Share di DKM

berusaha untuk melapor kepada administrator Program K-Share Bank Indonesia agar implementasi penggunaan program K-Share tidak terhambat, tetapi ketika dilakukan *follow up*, pihak pembuat aplikasi tidak memberikan respon yang positif dan tidak berusaha untuk mewujudkan saran yang diberikan dari pihak DKM. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari Pandri selaku administrator program K-Share DKM.

“Kan UKMI telah berniat baik memberikan fasilitas sementara feedback dari pegawai di DKM-nya, ketika ditanya ke UKMI-nya dan ke pembuat aplikasinya hanya iya-iya saja tidak ada feedbacknya, atau mewujudkan saran-saran untuk ditindak lanjuti. Kita udah pernah bilang, sistemnya berat tapi tidak pernah dituangkan ke info resmi, jadi istilahnya yaudahlah ngapain sih ngurusin ini, kalau K-Share-nya mau dikembangkan kan pasti ada tanggung jawab dari UKMI-nya, tapi teman-teman di DKM ga perlu campur tangan.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Pandri H. Rama, 2 April 2012)

Hal berbeda disampaikan oleh Sudirman sebagai administrator program K-Share di DKM bahwa implementasi program K-Share di DKM khususnya pada Biro Kebijakan Moneter (BKM), pelaporan adanya hambatan dari implementasi program tersebut diberikan tanggapan yang positif dari pihak administrator program K-Share Bank Indonesia.

“Oh sudah, dulu mereka sering sosialisasi jadi sering diajak rapat, sering dievaluasi mengenai program ini. Kalau mengenai tanggapan, saya juga pernah beberapa kali lapor lalu pembuat aplikasinya datang juga sih. Kalau saya kan gak mengerti tentang bahasa program, nanti dia yang ubah dalam mengatasinya dan sampai sekarang masih berjalan dan masih dibiayai setahu saya.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Sudirman, 4 April 2012)

Sudirman sebagai Administrator K-Share di DKM Biro Kebijakan Moneter mengatakan bahwa implementasi program berjalan dengan lancar, hal ini dimaksudkan lebih ditekankan kepada fungsi dari K-Share sebagai pembuatan kegiatan tahapan pekerjaan walaupun memang dalam pelaksanaannya tidak tepat waktu. Dalam implementasi K-Share di Biro Riset Ekonomi fungsi yang lebih berjalan adalah fungsi K-Share sebagai penyimpanan (*storage*) dikarenakan pekerjaan yang memang membutuhkan banyak referensi dari berbagai penelitian terhadulu sehingga pekerjaan tidak dilakukan dua kali.

Implementasi program K-Share di DKM pada kenyataannya belum berjalan dengan baik terlihat dari adanya penurunan tingkat penggunaan program K-Share. Hal tersebut disebabkan adanya kendala-kendala dari proses implementasinya, yaitu kurangnya dukungan dari sisi administrator program K-Share Bank Indonesia, sistem yang tidak mendukung dengan siklus kerja di DKM, dan penggunaan K-Share belum menjadi bagian rutin bagi pegawai yang ada di DKM. Oleh sebab itu, fungsi penggunaan program K-Share yang terlihat hingga saat ini hanyalah fungsi *storage* saja. Dari kendala-kendala tersebut, ternyata telah pernah dilaporkan kepada administrator yang lebih berwenang, yaitu administrator program K-Share Bank Indonesia, tetapi terlihat adanya perbedaan pemberian ‘pelayanan’ dari pihak administrator K-Share Bank Indonesia, di satu sisi memberikan pelayanan yang baik tetapi disatu sisi tidak.

Inti dari program K-Share adalah untuk *sharing* atau berbagi informasi baik antar pegawai ataupun berbagi antara pimpinan dan pegawainya. Oleh karena itu, karena fungsinya saat ini hanya sebagai *storage*, fungsi program K-Share menjadi tidak maksimal. Sebaiknya, diperlukan evaluasi implementasi yang dilakukan oleh pihak administrator program K-Share Bank Indonesia yang dilakukan secara rutin, setidaknya dua kali dalam satu tahun dan dilakukan secara bersama-sama, yaitu dengan *pembuat aplikasi*, administrator dari masing-masing biro yang ada di DKM, perwakilan pimpinan di DKM, dan pegawai sebagai pengguna program sehingga komunikasi dapat berjalan dua arah dan kendala yang dirasakan oleh DKM dapat langsung diterima informasinya oleh *pembuat aplikasi* dan administrator program K-Share Bank Indonesia. Begitu pula sebaliknya, *pembuat aplikasi* dan administrator program K-Share Bank Indonesia dapat pula memberikan solusi dari hambatan- hambatan tersebut.

5.2.2 Sosialisasi Program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia

Sosialisasi merupakan transfer *knowledge* melalui aktivitas berbagi dan menciptakan *tacit knowledge* (ilmu yang dimiliki dari setiap individu yang sulit untuk diungkapkan dengan kata-kata) melalui pengalaman langsung dengan tatap muka (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Setelah sistem dari K-Share selesai dibentuk,

tahapan yang selanjutnya dilakukan adalah sosialisasi kepada para pegawai DKM. Pada saat awal sosialisasi, pegawai yang ikut serta merupakan pegawai level menengah ke bawah, sedangkan pimpinan tidak ikut serta. Sosialisasi telah dilakukan dari sejak perencanaan pembuatan K-Share karena *pembuat aplikasi* yang terpilih datang untuk presentasi kepada perwakilan dari setiap tim yang ada di DKM, sehingga secara tidak langsung pegawai yang ikut serta setidaknya kurang lebih mengetahui mengenai K-Share.

Setelah K-Share telah terbentuk, pelatihan dilakukan untuk pegawai DKM mengenai tata cara penggunaan K-Share. Pelatihan dibiayai dan dilaksanakan oleh UKMI, dimana pelatihan tersebut dipresentasikan oleh *pembuat aplikasi* yang terpilih untuk membentuk sistem K-Share. Pelatihan tersebut hanya dihadiri sekitar lima puluh hingga enam puluh pegawai, hanya perwakilan dari setiap tim yang ikut serta, selebihnya pegawai yang tidak ikut pelatihan akan diberikan pelatihan oleh perwakilan dari tim-nya yang ikut serta. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Setyo sebagai administrator program K-Share Bank Indonesia bahwa bukan hanya pegawai dari perwakilan masing tim yang mendapatkan pelatihan, tetapi pegawai yang ditunjuk sebagai administrator mendapatkan pelatihan pula dari UKMI. Selain mendapat *knowledge* tata cara penggunaan dari teman perwakilan tim yang ikut serta, agar setiap pegawai dapat lebih memahami cara penggunaannya, maka *pembuat aplikasi* mempermudah sosialisasi dengan membuat *dvd (digital video disc)* cara penggunaan K-Share kepada setiap pegawai.

Sosialisasi tersebut pada kenyataannya dirasakan kurang efektif karena ternyata apa yang telah dipaparkan di dalam *dvd* tersebut kurang jelas sehingga masih banyak pegawai yang bertanya kepada administrator K-Share. Menurut Utari sebagai Peneliti Ekonomi Madya, sosialisasi yang diberikan cukup jelas walaupun hanya dilakukan satu kali selama program berjalan. Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan yang lain, menurut Pandri sebagai Administrator K-Share di DKM bahwa memang sebagian besar pegawai mengerti mengenai cara penggunaannya, tetapi apabila pegawai tidak paham dalam menggunakan K-Share, banyak pegawai yang malas untuk membuka *dvd* tersebut, sehingga pegawai lebih baik bertanya langsung kepada administrator yang mengerti.

“Ya sebagian besar paham, cuman ya kembali lagi ya harus sering-sering dipakai jadi terkadang pegawai mau pakai tapi lupa terus mau buka dvdnya males, jadi lebih baik nanya langsung kebetulan orang yang mau ditanya juga ada , kalau saya ga ada malah nunggu besok nanyanya.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Pandri H. Rama, 2 April 2012)

Selain itu, apabila terdapat pegawai yang baru bergabung di DKM, maka merupakan tugas dari administrator K-Share untuk memberikan sosialisasi kepada pegawai baru. Walaupun pegawai baru tersebut telah paham dari cara penggunaan K-Share, tetapi akan lebih mengerti mengenai penggunaannya apabila telah melakukan praktek yang sebenarnya K-Share memang digunakan untuk membantu kegiatan pekerjaannya.

Apabila dikaitkan dengan teori pembentukan *knowledge* (SECI) dari Nonaka dan Takeuchi dimana salah satu pembentukan *knowledge* adalah melalui sosialisasi dapat dikatakan bahwa sosialisasi yang dilakukan oleh UKMI untuk pegawai DKM sebagai pengguna K-Share ternyata masih tidak terlalu efektif karena dalam proses sosialisasi yang dilakukan, ternyata para pegawai tidak memahami sepenuhnya dan terkadang masih sering bertanya pada administrator K-Share. Kendala ini ditambah dengan intensitas sosialisasi yang sangat minim, yaitu hanya satu kali. Sebaiknya implementasi sosialisasi dilakukan lebih dari satu kali dan sosialisasi tersebut dilaksanakan menyeluruh untuk seluruh pegawai di DKM termasuk pimpinan agar setiap pegawai mengetahui kegiatan apa saja yang dapat dilakukan di K-Share dan dalam sosialisasi tersebut, sebaiknya dilakukan dengan komunikasi dua arah, agar *knowledge* diterima baik oleh pegawai maupun pemberi materi sosialisai agar pemberi materi tidak hanya memberikan ilmu kepada pegawai saja tetapi agar dapat mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dari pegawai sebagai pengguna sehingga kedepannya dapat diperbaiki menjadi lebih baik lagi.

5.2.3 Pengawasan Implementasi Program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia

Terdapat dua bentuk pengawasan yang dilakukan dalam implementasi program K-Share, yaitu pengawasan langsung dari pimpinan dan pengawasan dari Direktorat Audit Intern (DAI) sebagai direktorat yang berwenang dalam

memantau setiap program yang dijalankan di Bank Indonesia. Pertama yaitu pengawasan dari pimpinan, yaitu pimpinan secara langsung memonitor kepada pegawainya apakah tiap-tiap pegawai telah memasukkan bahan-bahan RDG, hasil riset, dan membuat proses bisnis dari pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari Pandri selaku administrator K-Share.

“pimpinan hanya berupa memantau, tapi kan kalau telah ditanya sama pimpinan telah dikerjakan atau belum pegawai juga telah ga enak kalau jawabnya belum, jadi mau gak mau harus dikerjakan. Jangan sampai ditanya lalu dijawab belum, jadi ketika baru satu yang ditanya yang lain langsung buru-buru mengerjakan.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Pandri H. Rama, 2 April 2012)

Dengan adanya pengawasan berupa pantauan langsung dari pimpinan, maka secara tidak langsung pegawai mau tidak mau pasti akan melaksanakan pekerjaannya karena terdapat rasa takut kepada pimpinan.

Kedua, adanya pengawasan dari Direktorat Audit Intern (DAI). Setiap setahun sekali, DAI mengontrol dan mengaudit kegiatan dari implementasi program K-Share, apakah berjalan sesuai dengan fungsinya atau tidak. Apabila tidak sesuai dengan fungsinya, DAI akan mencatat hal tersebut sebagai temuan yang nantinya akan dibahas pada rapat tahunan bersama DKM. Temuan mengenai permasalahan dari implementasi K-Share tersebut akan memengaruhi penilaian indeks kinerja dari DKM. Hal tersebut di atas sesuai dengan pernyataan dari Decymus selaku Ketua Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang DKM,

“dicatat sebagai temuan, itu memengaruhi nilai kinerja dari direktorat ini. Itu namanya pengawasan yang lebih konkrit. Kalau saya yang menyuruh anak buah saya untuk memasukkan hasil penelitian dan bahan-bahan penelitiannya sih itu enggak, pengawasannya itu hanya by system.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Decymus, 13 April 2012)

DKM telah mendapat teguran dari DAI, tentu DKM akan memperbaikinya, kalau tidak program ini akan dipertimbangkan untuk tidak dilanjutkan lagi tahun depan, dapat dikatakan pengawasan dalam bentuk ini merupakan pengawasan yang lebih konkrit walaupun memang pengawasan ini hanya pengawasan berupa teknis dari penggunaannya saja. Hasil audit terakhir dari DAI dikatakan bahwa

terdapat keterlambatan pada pembuatan proses bisnis, tim peneliti hanya memasukkan hasil final dari penelitian yang dilakukan yang dimana seharusnya bahan-bahan yang berkaitan disaat penelitian berjalan harus dimasukkan pula ke dalam K-Share. Selain itu terdapat temuan lainnya dari DAI bahwa seharusnya pembuatan proses bisnis dilakukan pada awal tahun dan tetap harus meng-*update* setiap *progress* dari penelitian yang dilakukan hingga penelitian selesai, hal tersebut harus dilakukan tepat waktu, tetapi DAI menemukan bahwa semua tahapan yang seharusnya dilakukan seperti itu, pegawai melakukannya tidak tepat waktu bahkan memasukkan semua bahan dan hasil penelitian saat akhir tahun.

Berdasarkan penjelasan mengenai bentuk pengawasan dalam implementasi program K-Share di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan lebih konkrit apabila diawasi oleh DAI tetapi tetap didukung dengan adanya pengawasan langsung dari pimpinan. Oleh sebab itu, agar implementasi program dapat berjalan tanpa adanya temuan-temuan dari DAI sebaiknya perlu dibuat suatu prosedur resmi yang menjelaskan mengenai ketentuan-ketentuan dalam menggunakan K-Share karena hingga saat ini hanya terdapat petunjuk teknis mengenai tata cara pemakaian tetapi belum ada prosedur atau Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur penggunaan K-Share sehingga tidak ada sanksi apapun apabila tidak melaksanakan penggunaan program K-Share. Jadi, dibutuhkan adanya prosedur resmi mengenai ketentuan penggunaan beserta di dalamnya terdapat *reward and punishment* implementasi program K-Share sehingga pegawai menjadi lebih disiplin dalam implementasinya.

5.3 Faktor-Faktor yang Menghambat Implementasi Program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia.

Dalam implementasinya, ternyata program K-Share memiliki beberapa faktor yang menghambat implementasi program di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia. Oleh karena itu, pada sub bab ini, penulis akan menjabarkan mengenai faktor-faktor yang menghambat implementasi program K-Share di DKM, yaitu faktor dukungan dan komitmen pimpinan, komitmen pegawai selaku pengguna K-Share, teknologi yang menunjang

implementasi program K-Share, dan peraturan yang memadai. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut.

5.3.1 Dukungan dan Komitmen Pimpinan

Sejak tahun 2008 hingga saat ini, implementasi K-Share telah mengalami pergantian pimpinan sebanyak dua kali. Dari kedua pimpinan tersebut ternyata terdapat perbedaan dalam melihat fungsi dari penggunaan K-Share. Pimpinan terdahulu menganggap K-Share adalah bagian yang penting dalam membantu kegiatan pekerjaan di DKM, hal ini terlihat dari pimpinan yang seringkali mengontrol dan memonitor para pegawai apabila tidak disiplin menggunakan K-Share. Apabila dibandingkan dengan pimpinan yang menjabat saat ini, pimpinan kurang mendukung pegawainya untuk menggunakan K-Share. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari Sudirman sebagai administrator K-Share di DKM bahwa pimpinan terdahulu sangat mendukung implementasi K-Share dan mau menggunakan K-Share sebagai salah satu sarana yang membantu pekerjaannya, sedangkan setelah pimpinan berganti, pimpinan yang menjabat saat ini hanya mengetahui adanya K-Share tetapi tidak menggunakannya.

“Kalau piimpinan yang dulu sangat concern, beliau mau makai. Kalau sekarang kan pimpinannya telah ganti, kalau ditanya ke pimpinan saya yang sekarang pasti gatau, apaan sih ini. Maksudnya beliau mengetahui ada K-Share, cuma tidak menggunakan.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Sudirman, 4 April 2012)

Pernyataan tersebut ditambahkan oleh Pandri sebagai administrator K-Share di DKM bahwa selain pimpinan kurang mendukung implementasi K-Share karena tidak menggunakan K-Share itu sendiri, pimpinan merasa bahwa informasi yang diterima ternyata didapat lebih cepat melalui percakapan langsung sehari-hari dibandingkan melalui K-Share dan pimpinan lebih menyukai untuk melihat produk asli dari pekerjaan pegawainya, sehingga yang pada awalnya pimpinan terkadang memonitor pegawainya, lambat laun menjadi tidak memonitor.

“Waktu itu ya awal-awal suka dibaca hasil laporan kita di K-Share. Pada akhirnya mungkin ya bapaknya sibuk juga ya, terus kaya'nya informasi juga lebih cepat masuk dari sehari-hari, bapaknya jalan-jalan keliling ke teman-teman, jadi akhirnya cuma

kadang-kadang aja dilihat K-Share-nya. Temen-temen juga sih pada awal-awal kalau tiap bulan kan ada deadline, teman-teman tuh juga aktif karena takut ditanyain, tapi lambat laun bapaknya juga gak nanya, teman-teman juga akhirnya pasif lagi” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Pandri H. Rama, 2 April 2012)

Apabila dilihat dari sisi pimpinan, terdapat pimpinan yang merasa bahwa telah melakukan pekerjaannya untuk mengingatkan pegawainya untuk menggunakan K-Share sebagai tempat untuk *share* pekerjaan tetapi terdapat pula pimpinan yang mengakui bahwa beliau sebagai pimpinan memang berkewajiban untuk mengawasi pegawainya tetapi hal tersebut tidak dilakukan. Harmanta merupakan Ketua Kelompok Pengembangan Model DKM yang merasa bahwa telah melakukan kewajibannya sebagai pimpinan untuk mengingatkan pegawainya agar meng-*update* kegiatan pekerjaannya di K-Share pada waktu setiap bulan ketika beliau melakukan rapat bersama pegawainya.

“Ya, karena itu tadi setiap bulan kan ada progress review ya, biasanya kita kumpul membicarakan pekerjaannya telah sampai mana. Di dalam progress review itu juga mengingatkan untuk meng-update statusnya ke K-Share.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Hermanta, 13 April 2012)

Berbeda dengan Decymus yang menjabat sama seperti Harmanta sebagai ketua kelompok yang ada di DKM, beliau menyatakan hal yang berbeda bahwa sebagai pimpinan memang idealnya terdapat kewajiban untuk memonitor atau setidaknya mengingatkan para pegawai untuk menggunakan K-Share dalam kegiatan pekerjaannya, tetapi dalam praktiknya ternyata tidak seperti apa yang diharapkan. Pimpinan menugaskan pegawainya secara langsung untuk memonitor pegawai lainnya apakah telah memasukkan data-data yang berhubungan dengan pekerjaan dan telah meng-*update* tahap pekerjaan yang dilakukan. Jadi pegawai yang melakukan atas nama pimpinan yang menugaskannya.

“Saya mungkin sebenarnya ada kewajiban sebagai pimpinan untuk memonitor, tapi dalam prakteknya, anak buah saya yang mengerjakan atas nama saya. Kepala biro juga harusnya seperti itu, dia seharusnya melakukan kontrol tetapi dia pasti enggak akan melakukan itu, gak sempat karena sibuk, akhirnya anak buahnya aktif melakukan itu.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Decymus, 13 April 2012)

Hal yang lain dikatakan bahwa sebagai pimpinan yang membawahi pimpinan lainnya, hanya bertugas untuk mengingatkan kembali pimpinan-pimpinan dibawahnya agar tidak lupa memonitor para pegawai dalam implementasi K-Share dan memastikan bahwa data-data dan hasil pekerjaan telah dimasukkan ke dalam K-Share. Jadi dapat dikatakan sebagai seorang pimpinan yang memiliki kewenangan dalam membuat keputusan, tidak terjun langsung ke dalam implementasi K-Share bahkan tidak menggunakan K-Share. Pernyataan ini diungkapkan oleh Juda selaku Deputy Direktur DKM,

“..pimpinan sampai level G.VI dia mustinya harus memastikan, apakah data-data dan hasil pekerjaan itu telah ter-share atau belum, itu yang menurut saya ya pimpinan G.VI. Saya kira kalau seperti saya telah terlalu jauh, paling kita cuma meng-encourage aja ya, mengingatkan kembali G.VI-nya.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Juda Agung, 13 April 2012)

Terdapat beberapa penyebab mengapa pimpinan kurang bertanggung jawab dalam implementasi K-Share saat ini, pertama dikarenakan pimpinan saat ini kurang merasakan adanya manfaat yang didapat dari penggunaan K-Share. Penyebab tersebut didukung dengan pernyataan dari Rosita Dewi selaku Peneliti Ekonomi Madya bahwa pimpinan berpikir tanpa menggunakan K-Share-pun pekerjaan dapat berjalan dengan lancar sehingga penggunaan K-Share tidak terlalu diperhatikan.

“Gak terlalu kuat pimpinannya untuk menyuruh menggunakan K-Share karena memang ini kan memang masalah kebiasaan ya, jadinya memang susah juga karena dengan cara tatap muka langsung aja tanpa menggunakan K-Share pekerjaan kita works well, jadi ya mungkin agak-agak tidak terlalu diperhatikan ya. Kalau dari sisi pimpinan sih ya mungkin mereka kan mikirnya yang penting pekerjaannya beres dan pimpinan melihatnya hasil akhirnya memang telah selesai semua.” (Hasil wawancara mendalam dengan Ibu Rosita Dewi, 4 April 2012)

Penyebab lain ditambahkan oleh Utari selaku Peneliti Ekonomi Madya, yaitu faktor pimpinan yang kurang mendukung implementasi K-Share adalah karena pembuatan kegiatan proses bisnis dari setiap tim sebagai bahan pantauan pimpinan untuk melihat tidak di *update* secara rutin di K-Share, sehingga yang

pada awalnya K-Share digunakan pimpinan untuk melihat lebih jelas tahapan kegiatan pekerjaan dari awal hingga akhir, menjadi tidak berfungsi dengan baik. Antara realisasi dengan apa yang telah terekam didalam sistem terkadang berbeda, sehingga terkadang terlihat di dalam K-Share belum *ter-update* dan perkembangan pekerjaannya terlihat menjadi telat oleh pimpinan padahal realisasinya pekerjaan tersebut telah selesai. Oleh karena itu, pada akhirnya pimpinan lebih memilih dan percaya pada saat dilaksanakannya rapat bersama pegawai, dapat bertanya mengenai perkembangan pekerjaan secara langsung, dan karena itu K-Share menjadi terbengkalai.

Dari pemaparan beberapa pegawai dan pimpinan dapat dikatakan bahwa pimpinan sebagai tingkatan tertinggi di DKM belum memperlihatkan dukungan dan komitmen pada implementasi program K-Share. Hal ini disebabkan karena beberapa hal, yaitu pimpinan kurang merasakan adanya manfaat dari penggunaan program K-Share, pimpinan yang malas untuk memantau pekerjaan pegawainya dari K-Share dan pimpinan merasa bahwa masih banyak pekerjaan lain yang lebih penting untuk dikerjakan dibandingkan dengan membuka K-Share sehingga lebih mengandalkan cara temu langsung dengan pegawai sebagai bentuk pantauannya sebagai pimpinan.

Sebagai pimpinan yang baik, sebaiknya pimpinan mau terjun langsung dan ikut serta dalam penggunaan K-Share maka secara tidak langsung pimpinan dapat mengetahui kendala-kendala dan hal-hal apa saja yang dapat diperbaiki dari implementasi program K-Share yang semakin lama semakin menurun dan dapat langsung mengambil keputusan dari hal tersebut. Selain itu, pimpinan dapat pula melakukan evaluasi rutin pada pegawai minimal sebulan sekali. Dengan adanya pertemuan evaluasi secara rutin, pimpinan dapat mengetahui masalah apa saja yang dihadapi pegawai selama bekerja dan mencari jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para pegawai.

5.3.2 Komitmen Pegawai Selaku Pengguna K-Share

Pegawai merupakan ujung tombak dalam implementasi program. Apabila pegawai memanfaatkan program yang telah dibuat oleh organisasi dengan maksimal dan berkomitmen untuk menggunakannya, maka program akan

terlaksana dengan baik, begitu pula sebaliknya, apabila pegawai tidak memanfaatkan program dengan baik dan tidak berkomitmen, maka implementasi program akan tidak sesuai dengan apa yang telah diharapkan sebelumnya. Hal yang sama terlihat pada implementasi program K-Share, bahwa program ini akan berjalan dengan baik apabila terdapat komitmen dari setiap pegawai untuk memanfaatkannya.

Pada kenyataannya ternyata tidak sesuai dengan apa yang diharapkan pada saat perencanaan program K-Share dibentuk. Salah satu penyebab penurunan penggunaan program K-Share adalah tidak adanya komitmen dari pegawai sebagai pengguna untuk menggunakan program K-Share. Tidak adanya komitmen dari pegawai DKM dalam implementasinya dapat terlihat dari perilaku pegawai yang malas dan tidak disiplin dalam menggunakan program K-Share. Masalah ketidaksiplinan merupakan salah satu penyebab menurunnya penggunaan K-Share di DKM, hal ini diakui oleh Sudirman sebagai administrator program K-Share DKM bahwa pegawai masih malas untuk menggunakan K-Share.

“Mungkin dari sisi human-nya juga ya, budaya kerjanya yang masih malas untuk menggunakan K-Share.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Sudirman, 4 April 2012)

Ditambahkan dengan pernyataan Utari selaku Peneliti Ekonomi Madya bahwa beliau mengakui adanya ketidaksiplinan pegawai dalam implementasi program K-Share,

“Sejauh ini apa namanya, sebenarnya sistemnya bagus ya, cuman ya kadang-kadang kita juga suka kelewatan juga sih, ga strict juga dan gak disiplin dari pegawainya, jadi kadang-kadang riset telah dimulai misalnya Januari tuh kan kita telah mulai tuh karena memang proses riset misalnya untuk semester satu telah mulai kan Januari, jadi apa yang telah kita lakukan di bulan Januari itu misalnya, TOR telah selesai dipresentasiin kita masukin terus udah gitu kita setelah baca-baca teori dimasukkan juga ke K-Share, seharusnya idealnya seperti itu, cuman kadang-kadang kita langsung tumpuk. Biasanya menjelang step-step akhir baru kita input-input. Dan so far sampai saat ini hanya hasil akhirnya saja yang di input, bahan-bahan seperti dokumen dan literatur seharusnya dimasukkan juga tetapi tidak dilakukan.” (Hasil wawancara mendalam dengan Ibu G.A. Diah Utari, 5 April 2012)

Dikatakan bahwa ketidakdisiplinan pegawai terletak pada pegawai yang tidak tepat waktu dalam memasukkan data-data ke K-Share, dimana seharusnya memasukkan data setiap *progress* kegiatan pekerjaan, namun pegawai memasukkan data-data yang berkaitan bersamaan dengan hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan.

Selain itu, penyebab lain adalah dikarenakan belum adanya rasa memiliki serta kebutuhan atas program tersebut, jadi pegawai menggunakan program hanya sebagai formalitas saja. Hal tersebut dikemukakan oleh Oki sebagai Peneliti Muda bahwa apabila setiap pegawai menyadari bahwa menggunakan K-Share adalah suatu kebutuhan, bukan sekedar formalitas saja, maka akan membantu pimpinan untuk memantau *progress* pekerjaan.

“Padahal kan sebenarnya membantu kepala biro untuk memantau progress pekerjaan kita, jadi artinya di progress review itu kita tidak perlu capek-capek mengabsen satu-satu setiap pekerjaan telah sampai mana, jadi dengan adanya K-Share jadi bisa dipantau pekerjaannya telah berapa persen, telah sampai tahap mana pekerjaannya gitu kan bisa kelihatan” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Oki Hermansyah, 13 April 2012)

Sehubungan dengan pegawai yang belum menyadari pentingnya penggunaan program K-Share, tidak adanya prosedur yang mengatur implementasi program mendukung pegawai menjadi tidak komitmennya pegawai dalam menjalankan program. Dikatakan oleh Harmanta selaku Ketua Kelompok Pengembangan Model bahwa dikarenakan tidak adanya prosedur resmi mengenai implementasi program K-Share membuat pegawai takut menggunakan program tersebut, takut untuk bertindak. Apabila terdapat kesalahan dalam bertindak maka ditakutkan adanya hasil audit dari DAI sebagai pengawas program K-Share bahwa implementasi program tidak berjalan dengan yang seharusnya dilaksanakan. Oleh karena itu, membuat pegawai menjadi takut untuk bertindak dan malas untuk menggunakan program K-Share sebagai sarana membantu pekerjaannya.

Penyebab komitmen pegawai yang rendah dalam melaksanakan program K-Share selain tidak disiplinnya pegawai, adalah kurangnya rasa memiliki atas program, serta tidak adanya prosedur yang mengatur, faktor pimpinanp memengaruhi komitmen pegawai. Pimpinan yang ada di DKM kurang mengajak

para pegawainya untuk memanfaatkan K-Share sebagai salah satu sarana yang dapat membantu pekerjaannya. Pernyataan didukung dengan pernyataan dari Utari selaku Peneliti Ekonomi Madya bahwa pimpinan pun belum merasakan program K-Share sebagai suatu bagian yang penting.

“Memang masalah kedisiplinan penggunaan ini ya yang masih kurang. Karena kan kalau misalnya step-stepnya kegiatan pekerjaan memang ada progress review disitu kita laporkan gitu sama pimpinan tanpa melihat ke K-Share jadi face to face aja langsung” (Hasil wawancara mendalam dengan Ibu G.A. Diah Utari, 5 April 2012)

Pimpinan masih nyaman dengan teknik tatap muka langsung kepada setiap pegawainya. Hal ini disebabkan karena apabila bertemu langsung dengan pegawai yang bersangkutan akan menghindari miskomunikasi antara pimpinan dan pegawainya, serta belum percayanya pimpinan terhadap sistem teknologi yang terkadang tidak berjalan dengan baik.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa komitmen pegawai yang rendah disebabkan oleh empat hal, yaitu pegawai yang tidak disiplin, kurang adanya rasa memiliki dari program K-Share, tidak adanya prosedur yang mengatur, serta pimpinan yang tidak mendukung implementasi program K-Share. Komitmen pegawai merupakan hal yang penting sekali, karena tanpa adanya komitmen, sependai apapun pegawai, apabila tidak memiliki komitmen dalam melaksanakan program K-Share maka pegawai tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri saja, tidak mau berbagi informasi dan pengetahuannya atas hasil pekerjaan yang dilakukan kepada pegawai yang lain, padahal apabila dilakukan maka akan bermanfaat bagi banyak pegawai dan pimpinan.

Dalam rangka meningkatkan komitmen pegawai dalam melaksanakan program K-Share maka dibutuhkan suatu usaha dari pimpinan dalam melakukan pendekatan terhadap pegawainya, seperti diberikannya *reward* terhadap pegawai yang aktif dalam menggunakan program K-Share. Selain dari sisi pimpinan perlu didukung dengan dibuatnya prosedur yang menunjang sehingga pegawai dapat mengetahui dengan jelas implementasi program tanpa takut untuk salah bertindak.

5.3.3 Teknologi yang Menunjang Implementasi Program K-Share

Adanya kemajuan teknologi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap pekerjaan. Pekerjaan dapat dilaksanakan dengan mudah dan cepat. Teknologi merupakan salah satu hal yang penting dalam implementasi program K-Share. K-Share merupakan suatu program dengan menggunakan sistem berbasis *website*. Oleh karena itu, dikarenakan berbasis *website*, tanpa adanya teknologi yang menunjang maka K-Share pun tidak dapat berjalan dengan baik. Pernyataan dari Decymus selaku Ketua Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang DKM mendukung akan pernyataan di atas.

“Kalau menurut saya, jika teknologinya memenuhi kebutuhan konsumen, akses penggunaanya pasti mudah” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Decymus, 13 April 2012)

Teknologi yang digunakan dalam program K-Share adalah dengan menggunakan konsep *Enterprise Content Management* (ECM), yaitu teknologi untuk mengambil, mengelola, menyimpan dan mendiseminasikan isi dan dokumen yang berhubungan dengan proses dalam suatu organisasi. Tujuan dikembangkannya ECM ini antara lain adalah untuk meningkatkan efisiensi kerja dengan memudahkan pencarian dokumen dengan penyimpanan data, mengurangi biaya yang berkaitan dengan dokumen, meningkatkan pengambilan keputusan dengan memberikan akses yang luas terhadap informasi yang luas terhadap informasi yang tersimpan dalam bentuk dokumen, dan pembuatan *task management* untuk memonitor aktivitas kegiatan dan mengevaluasi kinerja pegawai dalam kaitan pembuatan dokumen kerja (Gultom, 2008:169).

Teknologi yang digunakan dalam implementasi program K-Share di DKM telah mengalami beberapa kali perubahan. Pengembangan aplikasi K-Share secara bertahap dimulai tahun 2006 dan berakhir pada tahun 2008. Pada awal terbentuknya program, aplikasi berjalan dengan memanfaatkan sistem *microsoft outlook* dimana setiap komputer pegawai memiliki aplikasi tersebut, tetapi ketika dilaksanakan ternyata membuat program menjadi sulit digunakan sehingga akses untuk menggunakannya menjadi lambat. Oleh karena sistem yang lambat, maka sistem yang sebelumnya memanfaatkan *microsoft outlook*, diubah menjadi sistem berbasis *website*. Sampai saat ini, program K-Share implementasinya berjalan

dengan menggunakan *website* dimana *website* tersebut hanya dapat digunakan di lingkungan kantor saja, atau disebut dengan istilah intranet.

Pada realisasi implementasi program, ternyata teknologi yang digunakan dalam program K-Share kurang mendukung kebutuhan pekerjaan yang dilakukan pegawai saat ini. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu pertama dikarenakan cara tampilan dari aplikasi program K-Share yang dirasa terlalu rumit atau tidak *user friendly*. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Pandri selaku administrator program K-Share DKM.

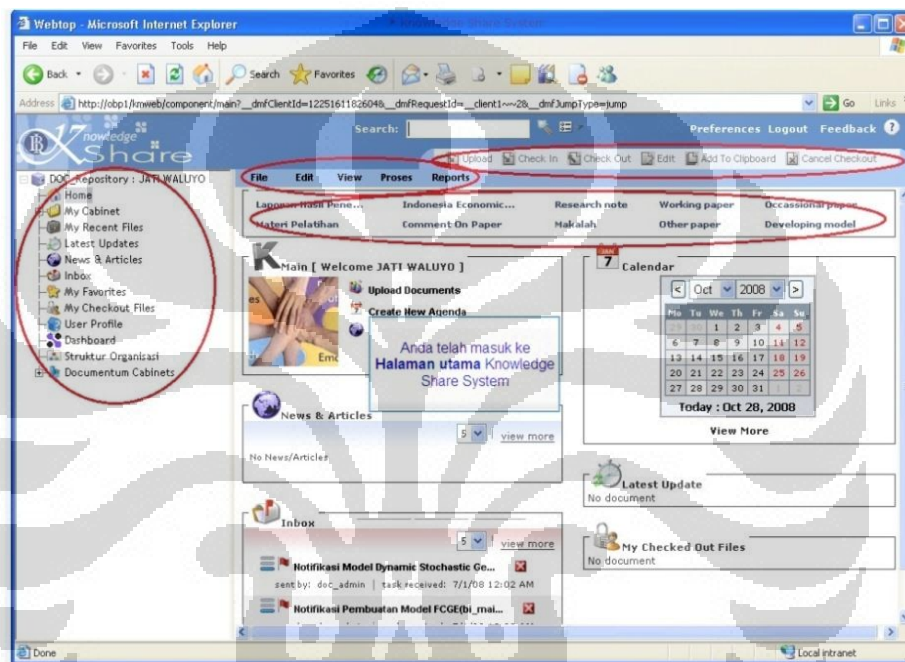
“ketika diterapkan sistemnya, ternyata malah terlalu ribet gitu, karena kita kan masih terbiasa pakai e-mail ya, kirim bahan lewat e-mail, mau dirubah lewat ini (K-Share) nah ternyata kalau lewat K-Share kok terlalu banyak yang di klik-nya. Menggunakan K-Share ternyata lebih repot dan ternyata jaringannya tidak mendukung, kan pelan jadinya aksesnya, nah ketika aksesnya pelan artinya kan pegawai jadi males tuh pake K-Share” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Pandri H. Rama, 2 April 2012)

Pernyataan tersebut diatas ditambahkan dengan pernyataan dari Rosita Dewi sebagai Peneliti Ekonomi Madya bahwa dalam menggunakan K-Share setiap pegawai diharuskan untuk *log-in* terlebih dahulu dan ketika ingin membuka *website*-pun relatif lebih lama dibandingkan dengan membuka *website* yang lain. Decymus selaku Ketua Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang yang merupakan salah satu penyusun pembuatan program K-Share menambahkan kedua pernyataan sebelumnya,

“secara teknis itu teknologinya mungkin enggak user friendly ya, cara menyimpannya gimana, buka-nya gimana, pusing saya. Tampilannya juga mempersulit juga. Menurut saya dua itu faktor utamanya, pertama tuntutan kebutuhan pekerjaan jauh lebih tinggi dari hanya buka data-data lama di K-Share. Kedua, tampilan dari teknis dalam mengoperasikan K-Share itu telah jadul.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Decymus, 13 April 2012)

Dari beberapa pernyataan di atas menunjukkan bahwa adanya keengganan dalam diri pegawai DKM dalam menggunakan program K-Share, hal tersebut dikarenakan tampilan dari program yang dirasa masih kurang *user friendly*. Terlalu banyaknya menu yang ada pada tampilan awal K-Share cukup membuat

pegawai kesulitan dalam menggunakan program ini. Gambar 5.2 (hal.71) memperlihatkan tampilan awal pada program K-Share. Pada gambar terlihat terlalu banyaknya menu pada halaman awal program K-Share yang ditandai dengan garis merah. Selain masih terlalu banyaknya menu yang disajikan, alasan lain yang membuat program ini menjadi kurang *user friendly* di mata pegawai adalah karena bentuk penyajian informasi yang kurang menarik. Hal ini dapat dilihat pada gambar 5.2 (hal.71).



Gambar 5.2 Tampilan Halaman Utama K-Share

Sumber : DPSI Bank Indonesia,2012

Dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya, Utari selaku Peneliti Ekonomi Madya memberikan pernyataan yang berbeda, beliau mengatakan bahwa merasakan adanya kemudahan dalam mengakses K-Share terutama kemudahan dalam meng-*upload* bahan-bahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dikatakan bahwa permasalahan tidak terletak pada teknologinya, tetapi pada pegawai yang tidak disiplin.

“Aksesnya gampang dan untuk mengupload bahannya juga tidak lama. Sederhana dan gampang kok untuk memasukkan bahannya, memang permasalahannya yang memakai K-Share ini saja yang kurang disiplin termasuk saya.” (Hasil wawancara mendalam dengan Ibu G.A. Diah Utari, 5 April 2012)

Selain itu ditambahkan lagi dengan adanya penyebab kedua yaitu, dengan berkembangnya teknologi setiap tahunnya, maka semakin banyak pula sistem yang memiliki kesamaan fungsi dengan program K-Share, seperti *e-mail*, *G-Store*, *G-Talk*, dan Website Bank Dunia. Bahkan teknologi yang digunakan sistem-sistem tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan dengan teknologi yang digunakan oleh program K-Share, sehingga penggunaan program K-Share dirasakan lebih sulit dibandingkan dengan sistem-sistem baru yang sangat mudah tingkat penggunaannya. Oki sebagai Peneliti Muda mengatakan bahwa apabila dibandingkan dengan *website* lain, K-Share sangat sulit untuk diakses, membingungkan, data-data yang disajikan untuk mencari referensi tidak lengkap dan sulit dicari.

“Beda dengan kalau kita buka K-Share-nya Bank Dunia ya, kita dengan mudah mencari riset atau cari data yang ada di situ tuh gampang, bisa di search melalui by name, category, year yang mana di K-Share BI ini tidak bisa dilakukan, sebenarnya bisa sih tapi fasilitasnya kurang mendukung, masih jadul. Jadi enggak heran kalau pegawai males untuk menggunakan K-Share, jadi kelihatan dari adanya notifikasi kalau ada orang yang upload data kan ada pemberitahuan-nya tuh, dari situ terlihat bahwa pegawai biasanya menggunakannya cuma pas di tengah tahun atau akhir tahun, aktifitasnya gitu. (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Oki Hermansyah, 13 April 2012)

Juda sebagai Deputy Direktur atau pimpinan level tertinggi di DKM menambahkan bahwa seiring dengan perkembangan waktu, semakin banyak sistem-sistem yang sama dengan K-Share dan lebih *real time* serta prosesnya lebih cepat jika dibandingkan dengan K-Share,

“Mengenai K-Share sendiri itu sebenarnya ya karena dibentuknya telah lama sih, ya mungkin memang susah mendeteksi dari K-Share ya karena banyak sistem yang similar dengan ini. Melalui e-mail juga bisa apalagi sekarang ada G-Talk ya, teman-teman di sini senang sekali pakai G-Talk karena lebih mudah dan istilahnya lebih real time jadi begitu perlu apa prosesnya lebih cepat dibandingkan dengan memakai K-Share.”(Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Juda Agung, 13 April 2012)

Penyebab terakhir dari penurunan penggunaan program K-Share adalah karena belum diperbaharainya teknologi yang digunakan dalam implementasi

program K-Share sehingga membuat penggunaan menjadi lambat. Decymus sebagai Ketua Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang memberikan pernyataan yang mendukung alasan di atas, bahwa teknologi yang digunakan oleh program K-Share telah tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai saat ini sehingga aksesibilitas dalam menggunakannya menjadi lambat dan pegawai menjadi enggan untuk menggunakan program K-Share sebagai sarana untuk membantu pekerjaannya, yang seharusnya membantu menjadi mempersulit pekerjaan.

“Teknologinya tidak sesuai dengan kebutuhan, mungkin pada awal-awal pembuatan iya sesuai dengan kebutuhan, tetapi sekarang telah tidak sesuai. Kalau menurut saya, jika teknologinya memenuhi kebutuhan konsumen, aksesnya pasti mudah karena ga ada masalah dengan sistem teknologinya di BI. Jadi memang satu paket dengan K-Share-nya yang ketinggalan jaman. Mungkin pembuat aplikasinya menggunakan sistem yang tidak compatible dengan sistem teknologi informasi di BI, bisa juga.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Decymus, 13 April 2012)

Ditambahkan oleh Oki sebagai Peneliti Muda, fasilitas dari sistem yang dimiliki program K-Share masih kurang mendukung selain teknologi yang dirasa pula kurang mendukung.

“Beda dengan kalau kita buka K-Share-nya Bank Dunia ya kita dengan mudah mencari riset atau cari data yang ada di situ tuh gampang, bisa di search melalui by name, category, year yang mana di K-Share ini tidak bisa dilakukan, sebenarnya bisa sih tapi fasilitasnya kurang mendukung, masih jadul.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Oki Hermansyah, 13 April 2012)

Dari pernyataan-pernyataan di atas mengenai kendala yang dihadapi berhubungan dengan teknologi, dapat dikatakan bahwa teknologi yang digunakan dalam program K-Share belum memadai. Hal ini terlihat dari tampilan dari program K-Share ternyata membingungkan pegawai dalam mengaksesnya, walaupun sebelumnya telah dilakukan sosialisasi kepada para pegawai DKM mengenai cara penggunaan K-Share, masih saja pegawai merasakan sulitnya menggunakan K-Share. Selain tampilan yang kurang menarik, ditambah dengan teknologi yang digunakan belum diperbaharui sejak awal program dibentuk sehingga telah tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai saat ini dan didukung pula banyaknya sistem-sistem di luar yang memiliki kesamaan fungsi seperti K-Share.

Hal-hal tersebut membuat pegawai menjadi enggan untuk menggunakan program K-Share sehingga tingkat penggunaan program otomatis menurun.

Dari waktu ke waktu informasi mengalami perkembangan yang sangat cepat seiring dengan perkembangan ilmu teknologi, dengan berkembangnya teknologi maka para pengguna informasi semakin mudah memperoleh informasi sesuai dengan kebutuhan, namun perkembangan tersebut harus diimbangi dengan teknologi yang mendukung kebutuhan pegawai dan tidak lupa didukung sumber daya manusia yang berkomitmen dalam menjalankan program.

5.3.4 Peraturan yang Memadai

Peraturan mengenai prosedur dalam melaksanakan suatu kegiatan biasa dikenal dengan sebutan SOP, atau Standar Operasional Prosedur. SOP merupakan panduan teknis yang berisi serangkaian instruksi yang menggambarkan standar aktivitas dan proses yang berlangsung dalam suatu perusahaan (MenPAN PER/21/M.PAN/11/2008). SOP berfungsi untuk mendefinisikan semua konsep dan teknik penting serta persyaratan yang dibutuhkan, dituangkan dalam suatu bentuk yang langsung dapat digunakan oleh personel organisasi dalam implementasi kegiatan sehari-hari. Dengan demikian, tujuan diperlukannya SOP dalam suatu perusahaan adalah untuk memberikan penyamaan persepsi semua pegawai yang terlibat, memberi pemahaman atas setiap langkah detail kegiatan yang harus dilaksanakan.

Dalam implementasi program K-Share, ditemukan fakta bahwa sejak awal dibentuknya program hingga sekarang belum adanya suatu ketentuan atau prosedur yang mengatur implementasi dari program K-Share, yang ada hanyalah petunjuk teknis mengenai tahapan-tahapan dan tata cara penggunaan K-Share. Terdapat pernyataan dari Sudirman selaku administrator K-Share DKM yang menyatakan bahwa tidak adanya ketentuan formal mengenai implementasi program K-Share.

“Setahu saya sih tidak ada, saya belum pernah baca mengenai peraturan K-Share, yang saya tahu itu adanya SE mengenai sistem informasi yang didalamnya ada juga penjelasan mengenai K-Share. Tapi kalau petunjuk teknis mengenai K-Share sih ada.”
(Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Sudirman, 4 April 2012)

Penyebab tidak adanya ketentuan mengenai prosedur dijelaskan oleh Pandri sebagai administrator K-Share DKM bahwa pada saat itu dirasa belum butuh adanya ketentuan formal yang mengatur secara khusus, tetapi memang ada pada Surat Edaran mengenai DKM yang menjelaskan bahwa *working paper* yang telah selesai dikerjakan, di-*upload* ke K-Share, hanya dijelaskan terbatas, tidak ada penjelasan mengenai batas waktu dalam pemasukan data, sanksi apa yang didapat apabila tidak melakukan, dan sebagainya. Jadi, dengan kata lain Surat Edaran DKM tersebut hanya menganjurkan, bukan mewajibkan.

Penting untuk membuat suatu peraturan yang formal mengenai implementasi program. Sudirman selaku administrator K-Share DKM mulai merasa terganggu dan butuh dibuatnya peraturan ketika muncul temuan dari DAI bahwa adanya ketidaksesuaian implementasi program K-Share yang sebenarnya pegawai merasa bingung apa permasalahannya karena tidak ada pedoman khusus dalam menggunakan program tersebut. Oleh karena itu, dirasakan penting untuk membuat peraturan agar tidak terjadi miskomunikasi antara DAI dengan DKM sebagai pengguna program.

“Nah kita juga keberatan karena K-Share kan memang belum ada prosedurnya secara resmi, sampai saat ini implementasinya kan cuma masalah pemahaman masing-masing sementara SOP-nya ga ada, kok malah jadi temuan. Terus sekarang malah disuruh buat prosedurnya, kan malah makin nambah kerjaan.” (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Sudirman, 4 April 2012)

Hal tersebut ditambahkan oleh Juda selaku Deputy Direktur DKM bahwa butuh adanya kebijakan di level institusional untuk memastikan implementasi K-Share sesuai dengan prosedur, sehingga dibutuhkan adanya SOP yang sahkan oleh pimpinan di DKM sehingga menjadi suatu Surat Edaran yang kuat dan menjadi suatu alat untuk mendorong pegawai melaksanakan kegiatan pekerjaannya melalui program K-Share.

*“Ya itulah menurut saya intinya kembali lagi kepada harus ada semacam kebijakan di level institusional untuk memastikan K-Share berjalan sesuai dengan prosedur, harus ada *inforcement* bahwa kalau selesai sebuah project pasti harus melalui K-Share.”* (Hasil wawancara mendalam dengan Bapak Juda Agung, 13 April 2012)

Selain itu, Setyo selaku administrator program K-Share Bank Indonesia mengatakan bahwa perlu dibuatkan peraturan yang formal agar implementasi dilakukan dengan rutin sehingga penggunaan K-Share dijadikan suatu kewajiban dan terdapat *reward* dan *punishment* dalam implementasinya.

Dari pemaparan-pemaparan tersebut, dapat dikatakan bahwa sejak awal dibentuknya program K-Share, belum terbentuk suatu peraturan yang formal mengenai implementasi program K-Share, sehingga membuat pegawai menjadi menjadi takut untuk bertindak, apa yang dilakukan takut dianggap salah karena tidak memiliki pedoman yang resmi. Seharusnya peraturan telah dibuat sebelum program K-Share dilaksanakan karena peraturan merupakan hal penting dalam menilai apakah implementasi program tersebut telah dilakukan dengan baik atau tidak. Dibuatnya peraturan implementasi program K-Share diharapkan dapat menjadi pedoman bagi penggunaan program sebagai alat komunikasi dan pengawasan yang dapat membantu pekerjaan agar selesai secara konsisten, serta menumbuhkan rasa percaya diri pegawai dalam lebih terarah.

BAB 6

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

1. Pelaksanaan Program K-Share di Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter belum berjalan dengan baik, hal ini terlihat bahwa setiap tahunnya penggunaan program mengalami penurunan. Inti dari program K-Share adalah untuk *sharing* atau berbagi informasi baik antar pegawai ataupun berbagi antara pimpinan dan pegawainya. Oleh karena itu, fungsinya saat ini hanya sebagai *storage*, fungsi program K-Share menjadi tidak maksimal. Hal ini dikarenakan *knowledge management* sudah tidak dijadikan prioritas dari tujuan Bank Indonesia lagi seiring dengan pergantian Gubernur Bank Indonesia yang sekarang tidak terlalu memfokuskan *knowledge management* sebagai hal yang penting bagi kegiatan pekerjaan di Bank Indonesia.
2. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi menurunnya pelaksanaan program K-Share di DKM, yaitu kurangnya dukungan dan komitmen pimpinan, kurangnya komitmen pegawai selaku pengguna program, teknologi yang tidak mendukung pelaksanaan program, dan belum adanya peraturan formal yang mengatur pelaksanaan program K-Share.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Melakukan sosialisasi dan evaluasi mengenai penggunaan dan pelaksanaan program K-Share sedikitnya setiap dua kali selama satu tahun, agar setiap pegawai mengetahui kegiatan apa saja yang dapat dilakukan di K-Share.

dan *knowledge* dapat diterima baik oleh pegawai maupun pemberi materi sosialisai agar dapat mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dari pegawai sebagai pengguna sehingga kedepannya dapat diperbaiki menjadi lebih baik lagi. Selain itu, dibutuhkan kemauan dari pimpinan untuk ikut serta dalam pelaksanaan Program K-Share, sekaligus pimpinan dapat pula melakukan evaluasi disetiap pegawai. Dengan adanya pertemuan evaluasi secara rutin, pimpinan dapat mengetahui masalah apa saja yang dihadapi pegawai selama bekerja dan mencari jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para pegawai.

2. Menggunakan teknologi yang mendukung kebutuhan dari kegiatan pekerjaan di DKM khususnya dalam pembaharuan teknologi yang digunakan pada Program K-Share, serta dibuatnya peraturan mengenai pelaksanaan program K-Share diharapkan dapat menjadi pedoman bagi penggunaan program menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten, serta para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan dapat melakukan berbagi pengetahuan dan informasi dengan baik melalui K-Share.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bungin, M. Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Drucker, Peter F. 2000. *Managing In A Time Of Great Change*. Jakarta: Elex Media Komputerindo.
- Edward III, Merilee S. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Frappaolo, Carl. 2003. *Manajemen Pengetahuan: Cara Cepat Mendongrak Modal Intelektual di Perusahaan Anda*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Fukuyama, F. 2005. *Guncangan Besar: Kodrat Manusia dan Tata Sosial Baru*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goeltom, Miranda. S. 2008. *Mencairkan Gunung Es*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Jacobson, Carolyn McKinnell. 2006. *Knowledge Sharing Between Individuals*. USA: Marymount University.
- Jones, Karen R., and Jackson, Thomas Lindsay. 1996. *Implementing A Lean Management System*. Portland, USA: Productivity Press.
- Koentjaraningrat. 1989. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nonaka, I. and Takeushi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Pietrzak, Jeanne. 1990. *Practical Program Evaluation: Examples From Child Abuse Prevention*, SAGE.
- Prasetyo Bambang dan Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Prasetyo, Caroline dan Gornies, Benedicta. J. 2004. *Perancangan Strategy Map Dengan Menggunakan Human Resource Scorecard Pada Perusahaan Asuransi Bumi Asih Jaya Surabaya*. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Polanyi, M. 1967. *The Tacit Dimension*. New York, USA: Doubleday, Garden City.
- Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Royse, David and Bruce A, Thyer. 1996. *Program Evaluation: An Introduction, 2nd ed, Chicago: Nelson-Hall*.
- SA, Wahab. 1991. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saifuddin Azwar. 2003. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sveiby, Karl Erik. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Szulanski, G. 1996. *Exploring Internal Stickness: Impediments To The Transfer Of Best Practice within the Firm*, Strategic Management Journal, 17 (Summer special issue): 27-43
- Turner, G & Minonne, C. 2010. *Measuring the Effects of Knowledge Management Practice*. Adelaide: Australia.
- Van de Hoof, B and De Ridder, J.A. 2004. *Knowledge Sharing in Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate % CMC Use On Knowledge Sharing*. Journal of Knowledge Management, Vol. 8, no.6:117.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Widayana, Lendy. 2005. *Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Bayumedia Publishing.
- Widodo, Joko. 2007. *Analisis Kebijakan Publik*. Jawa Timur: Bayumedia.
- W.W. Charters. 1925. *Pure Research and Practical Research*, Jour,Educ,Res.

Karya Ilmiah

- Aprianti, Gemilang Nur. 2010. *Penerapan Knowledge Management di Indonesia Power*. Depok: Universitas Indonesia.

- Goel, Alok Kumar, dkk. 2010. *Knowledge Management implementation in NTPC: an Indian PSU*. Roorkee: Indian Institute of Technology
- Yuditia, Ivan. 2007. *Penerapan Knowledge Management di Kantor Pusat Bank Indonesia*. Depok: Universitas Indonesia.

Sumber Lainnya

- Laporan Kajian Konten Bank Indonesia Untuk Aplikasi K-Share. Bank Indonesia. 2011.
- Surat Edaran Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia Nomor : 12/58/INTERN.
- Simplified Knowledge Share System*. Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi. 2010.
- Surat Edaran Pedoman *Knowledge Share* Nomor: 10/55/INTERN.
- Teknis Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan. PermenPAN Nomor: PER/21/M.PAN/11/2008.

Internet

- Ahira, Anne. 2012. *Proses Menuju Era Globalisasi Ekonomi*. Februari 28, 2012, dari Ahira Anne: <http://www.aneahira.com/globalisasi-ekonomi.htm>.
- Bank Indonesia. (2011). *Misi, Visi dan Sasaran Startegis Bank Indonesia*. Mei 2, 2011, dari Bank Indonesia: <http://www.bi.go.id/web/id/Tentang+BI/Fungsi+Bank+Indonesia/Misi+dan+Visi/>
- Bank Indonesia. (2011). *Tujuan dan Tugas*. Mei 2, 2011, dari Bank Indonesia: <http://www.bi.go.id/web/id/Tentang+BI/Fungsi+Bank+Indonesia/Tujuan+dan+Tugas/>
- Fitrianty, Endria. 2009. *Knowledge Management untuk mencapai Competitive Advantage*. <http://km.gunarta.net/node/44>.
- Sveiby, Karl-Erik. 2000. *What is Knowledge Management?*. <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Tambunan, Tulus. 2004. *Globalisasi Ekonomi dan Ekspor Usaha Kecil dan Menengah Indonesia*. Dipetik Februari 28, 2012, dari Tulus Tambunan LP3E-Kadin Indonesia: http://www.smecca.com/deputi7/file_infokop/edisi%2023/tulustambunan.5.htm/.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Pedoman Wawancara

No	Narasumber	Pokok Pertanyaan
1	Pegawai Bank Indonesia Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter G.VI-G.VIII	<ul style="list-style-type: none">- Latar Belakang dibentuknya program <i>Knowledge Share</i>.- Tujuan dan Manfaat dibentuknya K-Share- Pelaksanaan Program K-Share.- Bentuk sosialisasi yang dilakukan dan efektivitasnya.- Pengawasan sebagai pimpinan (<i>reward and punishment</i>)- Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program.
2	Pegawai Bank Indonesia Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter G.II-G.V	<ul style="list-style-type: none">- Kesiapan pegawai dalam memanfaatkan program yang telah dibuat.- Pelaksanaan Program K-Share.- Bentuk sosialisasi yang dilakukan dan efektivitasnya.- Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program.- Dampak atau perubahan yang dirasakan dengan adanya program K-Share.- Efektivitas pelaksanaan program K-Share.- Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program.- Penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan program.

3	Administrator program K-Share Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia	<ul style="list-style-type: none">- Perencanaan, Pengorganisasian dan Pelaksanaan K-Share- Bentuk sosialisasi yang dilakukan dan efektivitasnya.- Dukungan dan komitmen dari <i>top level management</i>.- Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program.- Penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan program.- Kecukupan dana yang dianggarkan untuk pelaksanaan program K-Share.- Kesesuaian pelaksanaan program K-Share dengan prosedur yang telah ditetapkan.- Bentuk pengawasan pelaksanaan program K-Share.
---	---	---

Lampiran 2

Transkrip Wawancara Mendalam**Hasil Wawancara dengan Informan, Bapak Setyo Kuncoro selaku Administrator K-Share Bank Indonesia pada tanggal 21 Maret 2012**

Tanggal : 21 Maret 2012
Lokasi : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia
Waktu Kegiatan : 13:36
Nama Responden : Bapak Setyo Kuncoro

Sejak Kapan Knowledge Management di terapkan di Bank Indonesia?

Km diterapkan di Bank Indonesia sejak tahun 2003 tapi fasenya ee di awalnya dulu ada forum strategi ini. Di initiate dari dewan gubernur, nah terus dibuat sasaran-sasaran strategis termasuk kegiatan-kegiatannya itu tahun 2003 kaya strategic map-nya kaya apa terus program-program kaya IMOVATION. IMOVATION itu ee program untuk me-capture informasi-informasi yang dimiliki pegawai atau dari pihak eksternal kaya lomba gitu, lomba karya tulislah nanti yang terbaik diberikan hadiah. Nah itu tahun 2003, terus tahun 2004 ini ada codification year. Codification year itu eee organisasi mulai concern untuk menuliskan pengetahuan-pengetahuan yang masih sifatnya tacit dipegawai. Tahun 2005 itu mulai tahun colaboration year, colaboration year ini, BI membuat prototype-prototype kaya e-learning, terus ada grand design KM yang baru, IMOVATION masih ada juga. Nah program-programnya nih kaya BroSan (Obrolan Santai), Knowledge Sharing di tiap satker. Nah setelah ini tahun 2007 ya..2007 mulai ada aplikasi Knowledge Share tadi, mulai ada aplikasinya lah. Jadi dari 2003 inilah startnya KM di BI, 2003 sampai 2006 itu baru yang sifatnya apa ya..budaya kerjanya,sasaran strategis itu mulai diset sampai 2006, nah 2007 mulai pake tools untuk internalisasi kepegawaian tadi kaya dikasih Knowledge Share, K-Lynx itu tahun 2006 ya kalo ga salah. Sebenarnya Knowledge Share sebelumnya juga ada, di prototype DKM dan DPD ini kan tahun 2006. Ini mulainya tahun 2006 tapi diimplementasiinnya di 2007, makannya kan SE-nya tahun 2007 tuh juknisnya. Tahun 2008 itu ada e-filing DInt mulai dipakai terus tahun 2008 apa 2009 ya itu juga ada enhancement Knowledge Lynx mulai ditambahkan. Tahun 2009 juga mulai BLINK untuk kolaborasi internal.

Apa yang menjadi dasar hingga diperlukannya knowledge management di Bank Indonesia?

Eem sebenarnya awalnya dulu kan banyak pengetahuan yang dimiliki pegawai yang sifatnya tacit tapi eem hanya dimiliki ole pegawai saja, organisasi tidak memiliki pengetahuan itu sehingga begitu orangnya keluar atau pindah atau pensiun atau meninggal, pengetahuan itu hilang dengan sendirinya. Nah pimpinan-pimpinan itu mulai concern sehingga diciptakan suatu tujuan strategis itu untuk membentuk ini nih supaya bank indonesia bisa menjadi organisasi yang berbasis pengetahuan di tahun 2013 dimana eem semua pekerjaan

yang..apa..dilakukan di Bank Indonesia terorganisir. Jadi setiap pekerjaan-pekerjaan yang ada di Bank Indonesia tuh hampir pasti memanfaatkan pengetahuan baik kajian atau riset atau apa itu jadi pasti semua ada dasarnya nah untuk itu kan perlu kolaborasi antar pegawai atau eemm kodifikasi supaya semua pengetahuan yang ada tercatat atau ter-record. Kemudian juga ini untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam interaksi pegawai, jadi enggak sembarang berinteraksi. Berinteraksinya tuh eemm, musti efektif dan efisien dalam rangka menunjang pekerjaan, bukan cuma chatting. Kan sayang udh banyak tuh tools untuk kolaborasi tapi tidak dimanfaatkan dengan baik.

Apa tujuan diterapkannya KM di BI?

Nah diharapkan nanti ini apabila dikelola dengan baik KMnya itu dapat melaksanakan tugas pokok bank Indonesia. Ya intinya untuk mewujudkan OBP di 2013. Peran strategisnya lebih ke arah informasi ya jadi bagaimana informasi itu bisa cepat disampaikan ke pimpinan, itu inisiatif yang tahun ini. Ada banyak sih sasaran strategisnya, mengintegrasikan sistem informasi, sebenarnya dari dulu sih ini tapi belum terwujud-terwujud. Dari sekian banyak ini sasaran strategisnya berubah, ga kaya dulu..kalau dulu kan ada mengenai KMnya nah sekarang tuh ga ada, sudah mulai berkurang karena dianggap itu sudah termasuk kegiatan ditugas pokok di masing-masing satker.

Salah satu program knowmen di BI adalah K-Share, Sejak kapan K-Share diterapkan di Bank Indonesia?

Tahun 2007 mulai ada aplikasi Knowledge Share. Sebenarnya Knowledge Share sebelumnya juga ada, di prototype DKM dan DPD ini kan tahun 2006. Ini mulainya tahun 2006 tapi diimplementasiinnya di 2007

Apa yang menjadi dasar diperlukannya K-Share?

Sebenarnya dulu K-Share itu dibuat untuk membantu eeem, mengelola pengetahuan yang ada di pertama itu yang ada di DKM dan DPD karena dua satker itu yang terkait setiap ada penyusunan bahan RDG jadi dulu itu prosesnya lama antara DKM bikin dulu nanti baru DPD juga bikin nah pas mau RDG digabung-gabungin kan pengetahuan apa informasinya itu nah itu semuanya dulu manual dengan dibuatnya K-Share ini diharapkan dalam penyusunan bahan atau pengetahuan untuk bahan RDG tadi itu bisa otomatis jadi yag satker DKM bisa langsung berkolaborasi dengan satker DPD.

Pada awalnya hanya untuk RDG, semakin lama digunakan apakah pemanfaatannya masih sama?

Nah selain RDG itu ada juga untuk misalnya untuk kolaborasi penyusunan kegiatan seperti riset, kajian, terus penelitian yang ada di DKM. Di DPD juga dipakai untuk membantu pelaksanaan pekerjaan, untuk forum-forum. Forum, riset, kajian dan penelitian itu kan perlu analisa, nah dengan K-Share itu jadi analisisnya bisa dibuat dengan *workflow* jadi siapa-siapa yang ditetapkan mengirim bahannya nanti ada pegawai-pegawai yang ditentukan untuk membuat analisisnya nanti ada step berikutnya ada pimpinan yang mereview, begitu pimpinan atau manajer yang *me-review* dan setuju *approve* bahannya otomatis

langsung ke direktur. Jadi pada saat kegiatan dimulai sudah tahu tuh bahan-bahan apa saja yang terkait, karena bahannya kan langsung di share jadi lebih mudah para pegawai tidak sibuk kayak dulu lagi sibuk mengumpulkan bahan ini ada dimana, ya orangnya ga masuk jadi ke pending sementara itu kan sifatnya *urgent* dan mendesak. Setidaknya bahan-bahannya sudah terkodifikasi di sistem, gak nyari-nyari lagi. Penelitian tujuannya sama juga untuk mengkodifikasi di sistem juga, supaya tercatat siapa melakukan apa, jadi bukan hanya namanya saja yang tercantum dipenelitian itu, tapi dia ada kontribusinya dan tercatat di sistem. Kalau misalnya dia telat, ya dia akan membuat jadwal penelitian itu jadi mundur, karena kan pada awalnya sudah ditetapkan kan tahap satu tuh deadline-nya kapan di tahap berikutnya deadline-nya kapan, nah pada saat itu enggak terpenuhi IKU-nya kan keliatan, nanti presentase progress tercatat di K-Share-nya itu jadi pimpinannya bisa tahu pegawai mana yang rajin mana yang males mana itu semuanya terpantau, jadi dengan ada sistem ini terpacu semuanya untuk peningkatan kinerja.

Bagaimanakah bentuk sosialisasi yang dilakukan dalam rangka penggunaan K-Share?

Kalau dulu nih kan implementasinya tahun 2007 ya, saya belum masuk pada tahun itu, jadi tidak tahu persis bentuk sosialisasinya seperti apa, tapi kayaknya sih kalau untuk aplikasi biasanya ada sosialisasi berbentuk training ke satker-satker penggunaannya jadi misalnya user-user yang akan menggunakan K-Share itu kaya di DKM dan DPD itu dia ditraining, biasanya ditrainingnya, training for trainners jadi gak semua usernya diundang karena satu satker kan ga mungkin kan banyak, paling perwakilan dari masing-masing tim, nah nanti mereka yang menyebarkan ke teman-teman di bagiannya atau di timnya, sama training untuk administratornya di masing-masing satker.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program?

Pada umumnya sama, kendalanya itu adanya perubahan mindset antara sebelumnya pengetahuan itu hanya dimiliki disatu orang tapi sekarang dia harus berbagi pengetahuannya dengan orang lain. Nah kendalanya lagi, yah mungkin budaya komputerisasi masih belum dianggap penting, dulu kan masih sifatnya masih yang dokumen manual disubmit dari meja ke meja, sementara dengan aplikasi ini kan orang gak men-submit dokumen hanya softcopy-nya aja. Itu mungkin yang mungkin belum terbiasa dengan pegawai-pegawai yang ada disini. Selain itu, concern dari pimpinannya, mungkin kalau yang di DKM dan DPD pimpinannya eeemm aware, tahu manfaat dari aplikasi ini. ini tujuan dikembangkannya program ini untuk apa jadi mereka memanfaatkan dengan baik dulu, seiring waktu mungkin pimpinannya juga berubah, concernnya juga mulai berubah. Eem, ada di beberapa satker yang sekarang sudah tidak menggunakan itu lagi karena dianggap business process yang ada sekarang itu sudah berbeda dengan business process yang diimplementasi disistem itu pada tahun itu, kan ini udah dari tahun 2007 sampai sekarang kan tahun 2011 lah udah empat tahun dan belum direvisi. Jadi sudah tidak sesuai dengan kebutuhan disaat sekarang dan aplikasinya ini juga gak kaya BLINK, kalau model BLINK misalnya business processnya berubah nih eemm,,si admin itu bisa dengan mudah merubah workflownya atau dapat dengan mudah menyesuaikan dengan business process

yang baru. Nah kalau yang di K-Share, dia penyesuaiannya itu sangat tergantung dengan si pengembang atau vendornya jadi begitu ada perubahan business process sedikit, kita butuh vendornya untuk mengubah aplikasinya dan kita gabisa serta merta mengubah settingnya supaya dengan setting yang baru itu bisa sesuai dengan business process yang sekarang berjalan. Nah kalo di K-Share ini belum fleksibel.

Kecukupan dana yang dianggarkan untuk pelaksanaan KM?

Waduh kalau dulu sih belum ada *concern* dana, jadi berapapun biaya yang dirancang untuk KM khususnya apalagi waktu itu kan sangat didukung program ini sangat didukung sama deputi gubernurnya juga, dulu itu khususnya ibu Miranda ya yang bikin buku mencairkan gunung es, dia sangat concern dengan KM di BI, makannya dibuat inisiatif supaya mempercepat implementasi itu. Jadi kalau kecukupan dana, saya rasa waktu itu pada saat pengembangan aplikasi-aplikasi itu eemm tidak terlalu ketat juga, jadi maksudnya ketika kita mengusulkan apa selama itu bagus yaa udah, diimplementasi. Kegiatan-kegiatan sosialisasi KM kan membutuhkan anggaran yang gak sedikit juga jika dibandingkan dengan tugas pokok utama BI dan sementara sekarang yang udah tidak menjadi concern lagi ya itu mulai berkurang. Walaupun kita mau mengadakan kegiatan-kegiatan seperti itu, pasti akan dipertanyakan juga, dasarnya apa, kalau dulu kan dasarnya mungkin jelas, ada sasaran strategisnya, road mapnya menuju kesana. Nah dari yang dulu saya lihat, grand design-nya hanya sampai 2013, tapi ternyata pelaksanaannya tidak sesuai karena banyak mengalami perubahan.

Nah masalahnya dari tahun 2010, tim Kmnya itu dilebur ke tim-tim lain, jadi kayak..dulu kan kita punya tim KM sendiri tapi tahun 2010 di reorganisasi dan membuat tim itu dilebur, jadi dianggap bukan prioritas atau gimana saya kurang tahu juga..emm, para pejabat-pejabat yang melihat itu fungsinya dilebur dan difungsinya dipindahkan ke DSDM. Jadi dulu KM itu kan ada people, process dan teknologi. Dulu people-nya tuh di DSDM, teknologinya di kita (DPSI), jadi yang di DSDM punya ide apa kita yang bantu support dengan teknologinya, harusnya gitu kan..nah sekarang dipindah kesana semua, lebih fokus dikembangkan dari sisi people-nya kali. Karena dianggap disini tools-tools untuk KM itu sudah banyak atau sudah mencukupi, tinggal implementasinya aja dan dimaintain aja. Kalau dulu ada tim KM sendiri karena dianggap belum ada sistemnya belum ada toolsnya jadi dia butuh satu tim yang membuat tools-tools itu. Pada saat dianggap sudah cukup mungkin ya dikembalikan lagi ke DSDM fungsinya, supaya DSDM yang menge-push karyawan untuk menggunakan *tools-tools* itu tadi. Sebenarnya *tools-tools* kita sudah punya mungkin kurang dimanfaatkan saja. Atau mungkin juga pada saat mau dimanfaatkan banyak kendala-kendala kayak tadi misalkan *business process*nya sudah tidak sesuai lagi, atau sangat bergantung sama vendor, dan dari sisi tampilan juga harusnya diperbaharui karena masih menggunakan tampilan yang dulu walaupun fiturnya masih bisa dimanfaatkan, sudah ga update, cuma kan kalau mau memperbaharui juga perlu alasan kenapa ini perlu diperbaharui dan statistik pemakaiannya gimana. Kalau tiap tahun statistiknya meningkat harusnya alasan untuk melakukan perbaharuan kuat, cuma karena statistiknya menurun ya susah juga, jadi itu musti bersamaan dipantau dari sisi teknisnya, begitu kurang sedikit harusnya dibuat program apa nih ada program

apa nah mungkin dulu kita gak memantau samapi sedetail itu jadi yasudahlah kalau sudah dibuat programnya ya terserah silahkan digunakan, kebiasaan dikita gitu begitu sistemnya sudah selesai pengembangnya fokus dengan sistem lain yang mau dikembangkan. Jadi fokusnya pindah kan, nah yang ini gak dipantau, jadi ya penggunaannya menurun. Kita ga tahu dulu, ga dipantau baru setahun dua tahun ini baru dilihat. Jadi dari tahun 2007 sampai 2010 belum dipantau penggunaannya gimana di satkernya, masih sesuai atau enggak baru dilihat. Ketika sekarang baru dipantau, penggunaannya disatker sudah terlanjur berkurang. Mungkin harus ganti tools baru yang bisa diterima disemua pihak, mudah menggunakannya.

Menurut anda, bagaimanakah pelaksanaan K-Share di DKM?

Pelaksanaan K-Share di DKM sampai saat ini masih bagus walaupun statistiknya semakin berkurang tapi masih tetap digunakan. Kalau dulu mungkin dipakainya, setiap tahap itu ada *deadline*-nya dipantau nah mungkin kalau sekarang jadi hanya hasil finalnya saja yang disimpan disitu, tapi bahan-bahan sebelum final tidak disimpan disitu. Tidak seperti dulu dipantaunya, kalau dulu kan tiap ada tahapan dicatat siapa yang meng-upload, apakah masih sesuai dengan jadwal apa gak. Jadi tergantung pimpinannya juga mungkin ya, kalau pimpinannya *aware* dan merasa itu butuh ya pasti dia akan tetap memanfaatkannya atau melakukan perbaharuan sesuai dengan business processnya dia, tapi pada saat dia merasa bukan tugas pokoknya dia ya otomatis itu pasti akan berkurang penggunaannya. Harusnya mungkin dimasukkan ke tugas pokoknya, langsung dimasukkan ke SE (Surat Edaran) di tiap satker supaya kedepannya itu tetap digunakan dan itu rutin. Harus dibuat sebagai kewajiban.

Lampiran 3

**Hasil Wawancara dengan Informan, Bapak Pandri H.Rama selaku
Administrator K-Share DKM pada tanggal 2 April 2012**

Tanggal : 2 April 2012
Lokasi : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter
Waktu Kegiatan : 14:46
Nama Responden : Bapak Pandri H. Rama

Apa sajakah tujuan dan manfaat dari K-Share?

Bisa mengetahui perencanaan sebuah kegiatan, progress sudah sampai mana, data-data yang digunakan dalam penelitian apa saja. Istilahnya kan namanya juga *share* ya, berbagi jadi kita bisa melihat ya tahu-lah, pegawai lagi bikin kegiatan data semuanya sudah terdokumentasi di K-Share, jadi misalkan pegawai satu lagi perlu data ketika pegawai yang mempunyai bahan itu tidak ada dikantor, dia kan bisa cari di K-Share.

Sebenarnya idealnya sih bagus kalau bisa terwujud, cita-cita mulia. Tapi ya cuma itu sekarang fungsinya hanya sebagai storage, bisnis prosesnya sudah jarang dipakai karena kan harus dibuat pada awal tahun, jadi ya sudahlah buatnya di desember aja (akhir tahun) diselesaikan. Ketika kegiatannya semuanya sudah selesai baru dibuat bisnis prosesnya, jadi biar jadi histori aja, jadi ketika sudah ganti tahun bisa mengetahui apa saja kegiatan yang sudah dilakukan. Itu kan penyimpanannya secara virtual ya, sementara pimpinan mau lihatnya produk aslinya seperti apa, ada gitu lho yaudah yang penting produk hasil akhirnya ada nanti tinggal ditindak lanjuti di K-Share-nya belakangan gapapa, yang penting ketika deadline produk hasil aslinya sudah ada. Ya sebenarnya ga boleh sih diupload bulan desember karena kan pekerjaannya bukan selesai dibulan itu, tapi ya kenyataannya seperti itu.

Bagaimana tahap perencanaan dan pengorganisasian pembuatan K-Share?

Awal-awalnya sih kita emang bikin itu, Kepala Biro juga yang ngusulin, Kepala Biro Riset Ekonomi (BRE) itu..eehmm, istilahnya apa ya bekerja sama dengan DTI atau UKMI, dia minta buatin kaya sistem informasi untuk di DKM ini, itu kan berjalan dari sekitar dari 2005, 2006, 2007..perencanaan dan pembuatannya selama itu, jadi kita bikin terus vendornya presentasi, kalau gak salah vendornya ada beberapa waktu itu dan akhirnya yang menang si..aduh saya lupa namanya, itu yang menang dia kemudian kita bikinlah istilahnya *custom*, kan udah jadi tuh berbentuk e-doc,lalu disesuaikan dengan kebutuhan di DKM mungkin sekitar dua tahun, 2006-2007, kalau gak salah tahun 2007 sudah dibuat istilahnya kayak ‘ya ini jadi’ terus kita pakai di DKM, terus di DPD.

Bagaimana pelaksanaan K-Share Di DKM, khususnya di Biro Riset Ekonomi (BRE)?

Kemudian pada awalnya memangnya cita-citanya cukup mulia ya jadi itu akan dibikin dimana semua orang bisa mengakses, semua proses bisnis bisa dilihat sama yang satu DKM ini, terus apa namanya kontribusi masing-masing punya *role*, terus sistemnya juga dibikin ada otorisasi dari berjenjang, tetapi ternyata ketika diterapkan malah terlalu ribet gitu, karena kita kan masih terbiasa pakai e-mail ya.ehm,kirim bahan lewat e-mail, mau dirubah lewat ini (K-Share) nah ternyata kalau lewat ini kok banyak terlalu yang di klik-nya. Sebenarnya kalau pakai email kan gampang, tinggal klik kanan terus *send*, ya cuma bedanya ga ada jejaknya kalau lewat email ya tapi lewat ini ternyata lebih repot dan ketika dijalar jaringannya tidak mendukung, kan pelan jadinya aksesnya, nah ketika aksesnya pelan artinya prang kan males tuh pake ini akhirnya kembali lagi ke e-mail.

Bagaimana tahapan-tahapan kegiatan penggunaan K-Share?

Misalnya Akhir tahun 2011 buat rencana kerja untuk tahun 2012 terus setiap tim masing-masing presentasi mengenai penelitian apa saja yang akan dilakukan, nanti kan kepala bironya yang mutusin. Nanti penelitiannya ada sekitar 35 orang ya, nanti ada satu orang bertanggung jawab untuk buat dua penelitian, setiap penelitian maksimal tiga orang. Ketika sudah ditentukan siapa dapat apa dan mengerjakan apa, lalu diupload ke K-Share, awal tahun di upload mengenai apa yang akan dikerjakan dan begitu bikin kegiatan dibuat juga timeline-nya contohnya seperti januari apa saja yang harus dikerjakan february apa, atau ngumpulin data berapa lama, analisis berapa lama, terus presentasi kapan. Setiap penelitian tahapannya beda-beda. Selain itu, ketika penelitiannya berjalan, seharusnya data-data yang dibutuhkan selama penelitian itu dilakukan semuanya di upload, jadi ketika penelitiannya pindah ketika pada tahun berikutnya penelitiannya ingin perpanjang kan tinggal ambil bahan-bahan referensi sebelumnya, kan jadi lebih mudah. Nanti hasilnya juga di upload ke K-Share. Kalau hasil penelitian yang ada di BRE ini dapat diakses di semua DKM termasuk BKM, tetapi hasil final dari BKM tidak bisa dilihat oleh BRE karena produk hasilnya berupa kebijakan dari RDG (Rapat Dewan Gubernur) sehingga sifatnya rahasia.

Apa saja bentuk-bentuk produk yang dimasukkan ke dalam K-Share?

Kalau di Biro Riset Ekonomi kan output-nya berupa working paper, ocatonal paper, catatan research. Tahapan awalnya dibuat business process-nya di K-Share, buat kegiatannya nanti di dashboard-nya keliatan tahun 2010 rencana-nya apa 2011 rencana-nya apa. Kalau kegiatannya sudah dibikin tinggal dibikin working papernya. Produk di BRE ini kan berupa penelitian, riset, yaitu mengenai inflasi, moneter, pasar uang, nilai tukar, dan ekonomi makro. Jadi setiap penelitian itu jangka waktunya panjang, ada yang tiga bulan, enam bulan dan ada juga yang satu tahun, tergantung apa yang ingin diteliti.

Bagaimanakah bentuk sosialisasi yang dilakukan dalam rangka mensosialisaikan penggunaan K-Share ?

Oh ada, jadi sebelum K-Share jadi-pun perencanaan pembuatannya itu, vendornya datang presentasi. Nah pegawai yang ikutan dalam perencanaannya itu juga dari banyak team, jadi istilahnya sudah sounding, ya sedikit-sedikit pegawai sudah mulai tahu ya sudah ada aplikasi ini. Ketika sudah jadi, sudah di launching terus si vendor itu bikin dvd cara penggunaan ke tiap pegawai dikasih. Kan kalau para pegawai diberi pelatihan tiap ruangan itu kaya'nya 40 orang juga kurang ya, sementara juga kalau 10 orang-10 orang juga kaya'nya kirang efektif, jadi dibuatkan dvd itu. Training juga ada, jadi adanya perwakilan dari 1 atau 2 per-tim karena dari 110 pegawai Cuma sekitar 50-60 pegawai yang mengikuti pelatihannya. Yang melakukan sosialisasinya dari vendornya tapi tempatnya di BI.

Apakah bentuk sosialisasinya efektif?

Setelah dibagiin dvd-nya itu juga masih banyak yang nanya-nanya ke saya karena tiap tips ada judulnya sendiri, mungkin judul tipsnya kurang jelas. Memang sebenarnya sudah ada didalam dvdnya, tapi mungkin judulnya tidak mewakili apa yang dibutuhkan, maka dari itu nanya ke saya atau ke yang lain. Ya sebagian besar paham, cuman ya kembali lagi ya harus sering-sering dipakai jadi terkadang pegawai mau pakai tapi lupa terus mau buka dvdnya males, jadi lebih baik nanya langsung kebetulan orang yang mau ditanya juga ada , kalau saya ga ada malah nunggu besok nanyanya.

Bagaimana dukungan dari pimpinan di BRE mengenai pelaksanaan K-Share?

Memang dukungan dari bos itu pada awal-awalnya memang ada, waktu itu direktur juga ngasih persetujuan dan sampe sekarang pemakaian K-Share ini di biro riset ekonomi masih intens istilahnya..eehm dibisnis prosesnya yaitu kegiatan penelitian, di kita kan ada, jadi temen-temen bikin bisnis penelitian terus prosesnya apa aja, progresnya juga keliatan, jadi awal-awalnya kepala bironya suka mantau tuh 'nah ini kok penelitiannya masih 5%?, ini kok 10%?' padahal misalnya yang lain sudah 30%. Waktu itu ya awal-awal suka dibaca ya gitu. Pada akhirnya mungkin ya bapaknya sibuk juga ya, terus kaya'nya informasi juga lebih cepat masuk dari sehari-hari, bapaknya jalan-jalan keliling ke teman-teman malah jadi akhirnya Cuma kadang-kadang aja dilihat K-Share-nya. Temen-temen juga sih pada awal-awal kalau tiap bulan kan ada tuh deadline, teman-teman tuh juga aktif karena takut ditanyain, tapi lambat laun bapaknya juga gak nanya, teman-teman juga akhirnya pasif lagi, alhasil kita..itu sistem yang sudah dibikin di awal tahun terus kelihatan progressnya di akhir tahun, kita Cuma selesaikan di H-2 atau H-3 ditanggal 31 desember.

Apakah terdapat *reward and punishment* dalam menggunakan K-Share?

Itu juga ga ada karena ya pada awalnya kan memang itu diciptakan untuk istilahnya, kita kan cuma sebagai percontohan saja karena nantinya akan dipakai di semua direktorat di BI, kita di sini cuma buat percobaan dulu dan ya memang tidak ada *punishment* atau *reward* apapun.

Apakah terdapat kendala-kendala dalam pelaksanaan K-Share ?

Ya itu sih aksesnya pelan, terus prosesnya banyak banget, terus ga ada *rewardnya* istilahnya kita pakai, walaupun bukan sebagai kewajiban kalau ada manfaat kan toh pasti akan dipakainya secara sukarela. Dan manfaatnya juga ternyata tidak terlalu dirasakan di pegawai. Jadi alhasil hanya ketika pimpinan memantau, baru dipakai K-Sharenya, tapi ketika pimpinannya mulai longgar memantau kita juga jarang memakai ini. Sebenarnya kalau ada manfaatnya, kalau tidak dipantau sama pimpinan juga pasti pegawai sukarela tetapi kembali lagi ke kendalanya, jadi ya orang tidak tertarik, kalau menyusahkan sih tidak tapi pegawai tidak tertarik untuk memakai karena kebutuhannya mereka tidak merasakan. Dulu kan cita-citanya mau dibuat seperti facebook, begitu diupload langsung keluar dokumen yang diupload, cepat kan itu. Ini untuk upload dokumen aja lama banget.

Fasilitator dari UKMI-nya yang bertanggung jawab kan juga sedang tidak ada disini (Jakarta). Ketika fasilitatornya tidak ada dan pimpinan disini juga biasa saja, ya sudah begitu saja, karena pimpinan yang mempunyai ide untuk bikin ini juga pindah jadi pejabat-pejabatnya yang sekarang merasa kurang memiliki. Walaupun memang pejabatnya juga mengetahui adanya K-Share yang dapat dimanfaatkan.

Tapi kalau misalnya ada masalah, apa pernah lapor ke administrator BI atau vendornya?

Nah itu dulu tuh juga pernah aplikasinya nempel di microsoft outlook, itu bikin outlook-nya jadi berat, itu keluhan pertama. Akhirnya diganti berdasarkan *web-based*, nah ketika diganti *web-based*, masih istilahnya masih ga enak dipakainya. Mungkin masalah jaringan di kita, waktu itu sih alasannya karena komputer kita lama-lama, tahun 2007/2008 komputer kita diganti, ternyata masih sama tidak ada perubahan. Jadi alasan komputernya yang lama, gagal kan, terbantahkan berarti karena aplikasinya. Nah atau masalah jaringannya, karena kalau kita lagi buka web yang lain terkadang juga berat, ditambah buka K-Share juga semakin berat jadi ke-engganannya teman-teman semakin mendapat pembenaran untuk jarang menggunakan K-Share, udah ganti outlook based ke web based ternyata masih berat, ganti komputer juga ternyata tidak berpengaruh, nah ketika ganti kepala biro baru deh teman-teman menggunakan, karena bapaknya juga suka mantau awal-awalnya. Tapi ya itu, lambat laun pamornya turun lagi.

Kalau untuk perbaharui aplikasinya sih teman-teman yang ada disini sih ingin, kan cuma kan istilahnya mengganti itu kan ada konsekuensinya, saya sih gatau biaya-nya berapa, cuman kaya'nya sih mahal, maksudnya kalau ini diganti begitu saja terus waktu nyusunnya juga lama, siapa juga yang mau mengerjakan, butuh rapat lagi, ketemu dengan vendornya menjelaskaninginnya seperti apa. Ya mungkin masalahnya bukan hanya disistemnya, tapi juga masalah di orangnya juga ya. Kan UKMI sudah berniat baik memberikan fasilitas sementara feedback dari pegawai di DKM-nya, ketika ditanya ke UKMI-nya dan ke vendornya hanya iya-ya saja tidak ada feedbacknya, atau mewujudkan saran-saran untuk ditindak lanjuti. Kita udah pernah bilang, sistemnya berat tapi tidak pernah dituangkan ke

info resmi, jadi istilahnya yaudahlah ngapain sih ngurusin ini, kalau K-Share-nya mau dikembangkan kan pasti ada tanggung jawab dari UKMI-nya, tapi teman-teman di DKM ga perlu campur tangan. Asal sistemnya bagus, cepat dan tidak berat mungkin akan lebih mudah sih.

Apakah dana yang diberikan dalam pelaksanaan K-Share mencukupi?

Di DKM tidak mengetahui mengenai dana karena wewenang dari UKMI untuk membuat aplikasi sehingga kita tidak tahu sama sekali.

Bagaimanakah penyediaan sarana dan prasarana dalam menunjang pelaksanaan K-Share?

Pada awalnya sudah dituruti untuk ganti komputer untuk semua pegawai ternyata tidak berpengaruh dalam menghadapi masalah.

Apa sajakah bentuk pengawasan dalam pelaksanaan K-Share?

Pengawasan ada dua, dari DAI dan pimpinan. Kalau dari DAI jadi diaudit dilihat pelaksanaannya setiap tahun dan dari pimpinan hanya berupa memantau, tapi kan kalau sudah ditanya sama pimpinan sudah dikerjakan atau belum pegawai juga sudah ga enak kalau jawabnya belum, jadi mau gak mau harus dikerjakan. Jangan sampai ditanya lalu dijawab belum, jadi ketika baru satu yang ditanya yang lain langsung buru-buru mengerjakan. Kalau Ketua Tim juga tidak terlalu mementingkan harus membuat bisnis proses dan memasukkan bahan penelitian, pokoknya yang penting jadi karena kita butuh output real-nya daripada proses di K-Share.

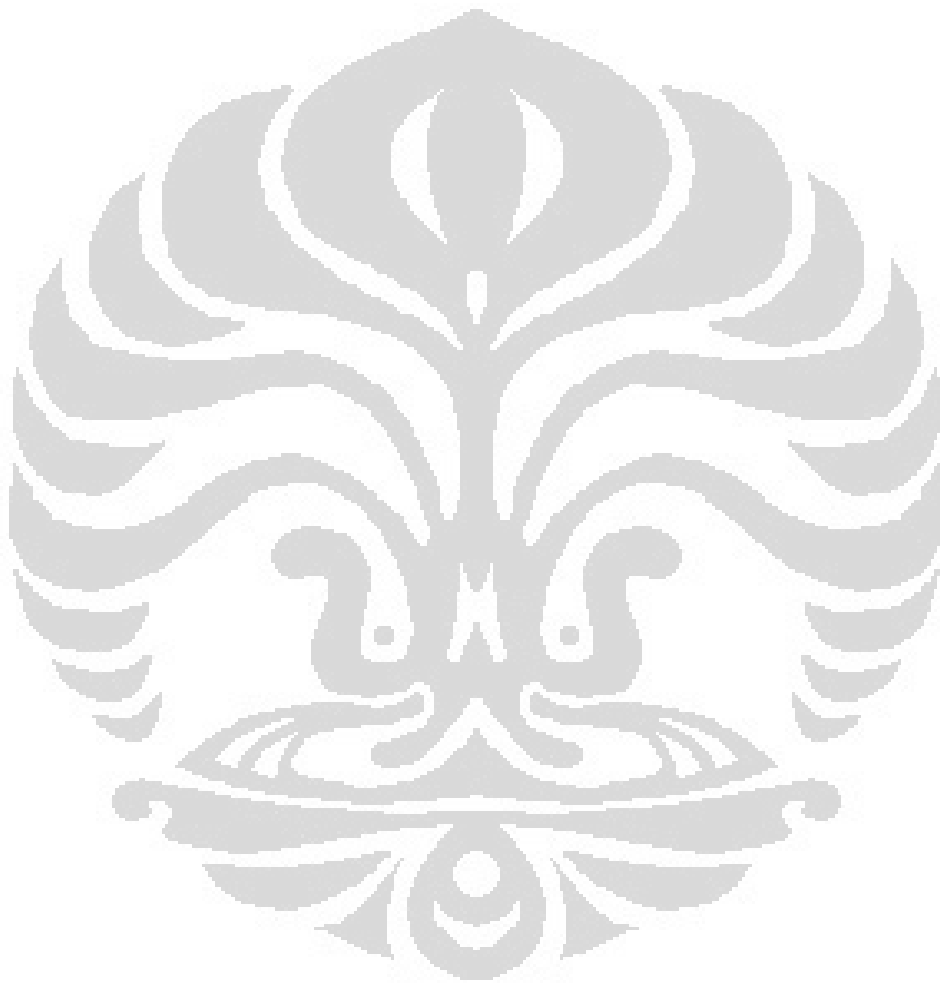
Saran yang dapat diberikan untuk pelaksanaan K-Share?

Melihat kenyataan seperti itu apa memang masih enak kalau diterusin. Kalau menurut saya, untuk masalahnya programnya saya ga masalah, tapi ketika kita jadi temuan DAI, membuat pegawai-pegawai yang disini keberatan dan kepala biro juga keberatan bahwa kenapa ini jadi temuan, jadi DAI memeriksa kesesuaian prosedur yang telah ditetapkan, ini kan seharusnya dibuat pada awal tahun ketika penelitian sudah selesai bulan juni seharusnya uploadnya bulan Juni juga bukan Desember semua, nah itu jadi temuan baru-baru ini, bulan Maret. Karena itu tadi, penelitiannya kan long term jadi yaudahlah Desember aja, yang seharusnya bahan-bahan ketika penelitian berjalan di *upload* juga tetapi sekarang hanya hasilnya saja yang di *upload*. Nah kita juga keberatan ini kan memang belum ada prosedurnya secara resmi, itu kan cuma masalah pemahaman masing-masing sementara SOP-nya ga ada, kok malah jadi temuan. Terus sekarang malah disuruh buat prosedurnya, kan malah makin nambah kerjaan. Petunjuk Teknis sih memang ada, tapi kan lebih ke cara pemakaian tapi memang prosedur seperti *rule*-nya, nah itu tidak ada seperti kalau tidak dilakukan ada sanksi, aturannya tidak ada kalau dilanggar gak ada sanksi-nya dong. Ketika diketahui tidak ada prosedurnya kita malah disuruh buat, malah jadi repot. Temuannya juga macem-macam, contohnya yang lain seperti harusnya kan yang diupload berupa pdf tapi yang diupload berupa word. Jadi istilahnya apa ditutup aja, tapi kan itu pimpinan yang mengusulkan, bukan saya. Habis itu kan jadinya kita pura-pura punya sistem

tapi kok digunakannya hanya dua hari dalam setahun, seharusnya kan tidak seperti itu.

Kenapa pada saat awalnya dibentuk, tidak dibuat prosedurnya?

Ya memang tidak sampai sebegitunya, kita fleksibel saja. Di Surat Edaran mengenai DKM ada yang menjelaskan bahwa working paper yang sudah selesai diupload ke K-Share tapi tidak ada ketentuannya kapan, sanksinya berupa apa apabila tidak dikerjakan, jadi sepertinya hanya menganjurkan saja tidak ada sanksi.



Lampiran 4

Hasil Wawancara dengan Informan, Bapak Sudirman selaku Administrator K-Share DKM pada tanggal 4 April 2012

Tanggal : 4 April 2012
Lokasi : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter
Waktu Kegiatan : 10:30
Nama Responden : Bapak Sudirman

Latar Belakang dibentuknya K-Share?

Jadi gini, sebenarnya pada konsep pertama kali, dulu tuh gini mba kondisinya pimpinan yang dulu, itu dia mau membuat sistem yang sederhana, dimana file-file terkumpul disatu tempat, jadi kalau ada pegawai yang tidak masuk, tanpa pegawai itu masuk pegawai yang lain bisa tau juga mengenai file itu, bisa sharing. Akhirnya DKM bikin satu server, untuk sharing, data-data Rapat Dewan Gubernur (RDG), maksudnya data pendukung, bahan final, semuanya dimasukan kesitu, laporan mingguan juga. Nah itu sudah berjalan di level bagian dan kita sudah taulah, gimana cara mencari data dan memasukkan data dan akhirnya kita bikin link sendiri secara sederhana. Kemudian hal itu ditangkap oleh UKMI, UKMI kan juga memiliki program menuju BI Wide dan salah satunya juga budaya kerja di BI, nah karena sejalan diciptakanlah itu (K-Share), tempat storage.

Pelaksanaannya?

Prosesnya itu sendiri, ternyata terbentur dengan infrastrukturnya, mulai dari diganti komputernya karena katanya komputernya tidak support, terus akhirnya sistemnya diganti dengan pakai outlook, dan itu ternyata harus di-*upgrade* juga, jadinya ketemulah satu tempat akhirnya storage-nya disana semua, maksudnya di DTI, yaitu yang bikin UKMI tapi untuk infrastrukturnya DTI yang ngembangin, tapi kan sekarang DTI dan UKMI udah *merger* ya, jadi DPSI. Setelah itu, sebenarnya secara konsep, idenya itu akan membantu kami dalam proses kerja gitu, kan kalau di RDG, terus terang ya kalau di BKM itu kan banyaknya bahan rapat gubernur, nah itu maunya sih tagi mendukung hal itu kegiatan RDG, itu ada siklusnya. Kalau sekarang nih siklusnya sedang sistemnya lagi RDG kan, nanti minggu depan kita siklusnya, eeh, siklusnya udah turun, jadi sudah santai tidak sibuk minggu lalu. Nah itu maunya sistem itu mendukung siklus pekerjaan kita. Pekerjaan kita kan memiliki agenda atau tahap-tahap pekerjaan, agenda itu misalnya pembahasan awal, tahap awal, tahap kedua, tahap ketiga, kemudian tahap ke kepala biro, tahap ke Dewan Gubernur, sehabis itu RDG, dan terakhir hasilnya diputuskan. Nah selama proses itu, semua bahan-bahan itu, idenya tuh dimasukkan ke K-Share dan itu berkesinambungan terus jadi misalnya ada koreksi dari bahan ditahap kegiatan awal nanti upload ke situ, jadi tanpa tatap muka pimpinan juga sudah dapat melihat bahan-bahan yang mendukung dan nanti pimpinan akan periksa. Tapi dalam perjalanannya ternyata sangat merepotkan karena jadwal kita tuh padat. Satu hari misalnya bisa menjadi beberapa koreksi

atau revisi dan itu mungkin pimpinan kita belum mau berniat untuk memanfaatkannya. Kan jadi repot ya, sebenarnya sih bisa, secara prinsip pimpinan kita nih bisa Cuma, kita sebagai staffnya menulis nih ya misalkan nanti keupload kesitu, nanti pimpinan lihat, dibuka lalu dikoreksi gitu, itu budaya itu tidak terbiasa dengan beliau. Beliau tuh tidak mau, “ah susah nih, repotin aja, ini malah bikin lama waktunya”. Sebenarnya sistem ini sudah dibuat bagus, jika ada koreksi dari bahan-bahan RDG tersebut kan jadi *ter-record*, koreksi satu, koreksi dua, koreksi tiga, jadi dan itu yang ingin dilihat juga prosesnya itu sejauh apa sih, bahannya itu sampai hasil akhirnya seperti apa contohnya sampai keluar kebijakannya. Tapi ya akhirnya juga suka dapet temuan juga dari DAI (Direktorat Audit Intern) ini kok tidak berjalan sesuai dengan yang seharusnya, jadi dibuatlah kesepakatan, yaudahlah ini hanya sebagai *storage* (tempat penyimpanan) saja. Jadi untuk pembuatan proses tahap-tahap kegiatan itu sendiri tidak berjalan, tapi memang selama ini sih saya jalanin memang, misalkan mau ada RDG, saya bikin tahapan kegiatannya, cuman pegawai lainnya tidak ada yang upload bahan-bahan RDG-nya, jadi akhirnya yang *diupload* hasil akhirnya saja.

Jadi bapak selaku administrator juga hanya memasukkan hasil finalnya saja sama seperti pegawai yang lain?

Oh enggak, kan setiap kegiatan menuju RDG memiliki banyak tahapan, misalnya tahap satu yaitu bahan-bahan dari tingkat satker (satuan kerja/direktorat), nah itu hasil final dari tahap pertama itu saya masukan ke K-Share, tapi kan didalam tahap pertama itu ada banyak revisinya, nah koreksi-koreksinya tidak saya masukkan karena suka terlampau banyak. Dan hasil-hasil akhir dari setiap tahapan itu saya *upload* setelah RDG selesai.

Kendala-kendala?

Jadi selain pimpinan dan budaya kerja dari pegawai juga dari masalah *security*. Kemarin baru terlihat dari temuan DAI kok *security* dalam mengakses bahan-bahan di K-Share ini kok semua pegawai BKM, memang sih idenya pada awalnya semua pegawai bisa mengakses. Tapi ya beda pimpinan, beda otoritas dan kebijakan. Kalau dulu oke lah boleh open ke seluruh pegawai, kalau sekarang tidak boleh, tingkat kerahasiaannya kan berbeda-beda. Jadi sekarang yang bisa membuka para Dewan Gubernur dan tim-tim yang terlibat dalam pelaksanaan RDG tersebut.

Mungkin dari sisi *human*-nya juga ya, budaya kerjanya yang masih malas untuk menggunakan K-Share. Terus kalau yang dari jadwal waktunya terlalu dekat, terlalu mepet tidak sesuai dengan sistem yang dibuat di K-Share. Kalau dari sisi aplikasinya ga terlalu sulit kok, ibaratnya kayak *upload* biasa lah, gak masalah, istilahnya mereka bisa *handle* kalau dari sisi aplikasinya. Pimpinan juga kurang begitu menyadari pentingnya dari K-Share ini bahwa apabila digunakan bisa sangat membantu tapi ya mereka melihat gak cocok nih sama saya, ya itu sisi *human*-nya. Dan karena banyak masalahnya jadi semakin lama tidak dipakai sehingga pemakaiannya menurun.

Apa pernah melapor ke pimpinan atau ke vendor mengenai kendala-kendala yang ada? Apa ada tanggapan?

Oh sudah, dulu mereka sering sosialisasi jadi sering diajak rapat, sering dievaluasi mengenai program ini. Ada training juga, masing-masing tim diambil beberapa orang untuk pelatihan mengenai K-Share, tapi ya akhirnya penggunaannya hanya untuk penyimpanan data saja. Kan ada temuan dari DAI ya, ini kok ga jalan prosedurnya, akhirnya persetujuan K-Share ini hanya untuk tempat penyimpanan saja. Begitu kegiatan sudah selesai, hasil akhirnya diupload semua ke situ. Bisnis prosesnya masih saya jalanin, tapi pada akhirnya juga saya hanya masukan hasil akhir bahan-bahan dari setiap tahapan kegiatan saja baik yang dari pembahasan awal, pembahasan lanjutan, sampai hasil keputusannya dari DG itu semua dimasukkan ke K-Share.

Kalau mengenai tanggapan, saya juga pernah beberapa kali lapor lalu vendornya datang juga sih. Kalau saya kan gak mengerti tentang bahasa program, nanti dia yang ubah dalam mengatasinya dan sampai sekarang masih berjalan dan masih dibiayai setahu saya.

Perencanaan pembuatan K-Share?

Ide awal itu dari pimpinan, saya sudah lupa tahun berapa dan itu idenya diterima. Dulu pada awalnya, rancangan dasarnya pake microsoft excel, itu baru level tim setelah itu dishare ke semua DKM itupun juga ada merasa kepemilikan data jadi mereka ga update-update ke K-Share kan dulu sebelum re-organisasi ada SEM, APK (Analisis Perencanaan Kebijakan), SEI. Kita kan minta data tentang kondisi terkini nanti direview, dibikin policy baru disampaikan ke DG untuk mengumpulkan bahan-bahan tersebut kan formatnya beda-beda, ada excel, word, pdf. Nah idenya pingin dimasukin disatu tempat, ini masih perencanaan dari pihak DKM ya, UKMI belum masuk. Akhirnya karena ternyata program ini sesuai dengan tujuan Bank Indonesia untuk mencapai Organisasi Berbasis Pengetahuan sehingga bekerja sama dengan UKMI untuk membuat K-Share.

Sosialisasinya gimana?

Pertama kan dulu pakai *outlook* ya, jadi *interface*-nya dikasih lihat masing-masing diinstallkan ke semua pegawai. Kemudian mereka diajak atau dipaksa untuk menggunakan K-Share. Jadi secara tidak langsung mereka bisa belajar sendiri. Tapi kemudian kadang *ngehang* outlooknya jadi kalau mau upload jadi lama sekali, ya banyak alasannya, apa karena memory-nya, komputernya. Dan akhirnya solusinya komputernya harus diupdate, jadi UKMI merubah lagi jadi bentuknya website, yang sampai sekarang masih digunakan. Setelah dirubah, jadinya agak bagus ya maksudnya sudah tidak terlalu kendala walaupun memang kalau dalam penggunaan K-Share secara bersamaan, memang suka lama jadinya karena kita di BKM perubahan dari bahan-bahan RDG ini bedanya hanya dalam waktu jam, bahkan dalam sebelum rapat itu mau dimulai terkadang masih dilakukan perubahan terhadap materi itu sangat memungkinkan dan itu kalau misalnya pimpinannya memeriksa butuh waktu yang lama lagi kalau menggunakan K-Share. Kan modelnya gitu, staff *check in* untuk *upload* file, nanti pimpinan melihat dan ternyata harus ada revisi, biasa ya tipikal pimpinan kan

berbeda-beda ada yang mau revisi langsung dicoret-coret dikertasnya ada juga yang memang mau menggunakan K-Share, jadi terkadang dari revisi tersebut tidak ter-*record*. Dikarenakan waktunya juga mendesak, gitu ya, ya akhirnya dianggaplah justru menggunakan K-Share ini malah merepotkan.

Prosesnya sih menuju RDG itu dua minggu, tapi kan perubahan dari bahan-bahan itu bisa selang waktu sejam atau dua jam dan itu kan tidak sedikit perubahannya. Jadi K-Share ini tidak sesuai dengan pola kerja di BKM.

Dukungan dari pimpinan?

Kalau dulu sangat concern, beliau mau makai. Kalau sekarang kan pimpinannya sudah ganti, kalau ditanya ke pimpinan saya yang sekarang pasti gatau, apaan sih ini. Maksudnya beliau mengetahui ada K-Share, cuma mungkin tidak menggunakan. Hal ini kemudian jadi ada omongan apa ditutup aja gitu karena di BKM ini ternyata tidak berfungsi dengan baik tetapi justru berjalannya di BRE (Biro Riset Ekonomi) karena mereka itu masuk kedalam IKU (Indeks Kinerja Utama), kalau gak salah masuk IKU dan penilaian kinerja pegawainya. Mungkin kalau dibuat seperti itu juga di BKM, saya rasa pegawai akan termotivasi untuk menggunakan K-Share.

Kenapa tidak dibuat satu kebijakan saja, kan BKM dan BRE berada didalam satu DKM?

Kalau pekerjaan di BRE kan riset, jangka waktunya lama. Kalau di BKM kan *short term*, lebih cepat pekerjaannya. Udah gitu di BRE sudah jelas kontribusinya setiap penelitian, sedangkan di BKM siapapun mengerjakan dan upload. Memang sih kalau secara sistem sepertinya bisa dibuat cuma ya sampai saat ini di BRE baru upload hasil finalnya saja, prosesnya juga tidak berjalan. Setahu saya sih gitu juga dan karena proses pekerjaan mereka lebih fleksibel, jadi bisa lebih jalan menggunakan K-Share dibandingkan di BKM.

Berarti fungsi dari penggunaan K-Share antara di BRE dan BKM berbeda?

Iya, kalau di BRE lebih ke riset dan penelitian, sedangkan BKM lebih ke analisis kebijakan dan terkadang serangan permintaan dari dewan gubernur bisa dadakan. Misalnya nanti sore, pak Darmin (Gubernur BI) mau ke DPR tiba-tiba beliau meminta untuk dibuatin tayangan untuk presentasi di DPR, yaudah kita langsung lembur bikinin. Serangan itu selalu ada, dan bukan hanya untuk RDG saja, tapi juga ada diseminasi, ada juga tim-tim nilai tukar dan inflasi.

Produk K-Share?

Produknya lebih ke hal-hal yang agak rahasia, seperti laporan mingguan, bahan-bahan RDG, lebih banyak data-data yang berkaitan dengan RDG, ada juga review-review, tapi memang kita tidak share, hanya untuk pegawai BKM saja.

Apakah K-Share memiliki Surat Edaran tersendiri?

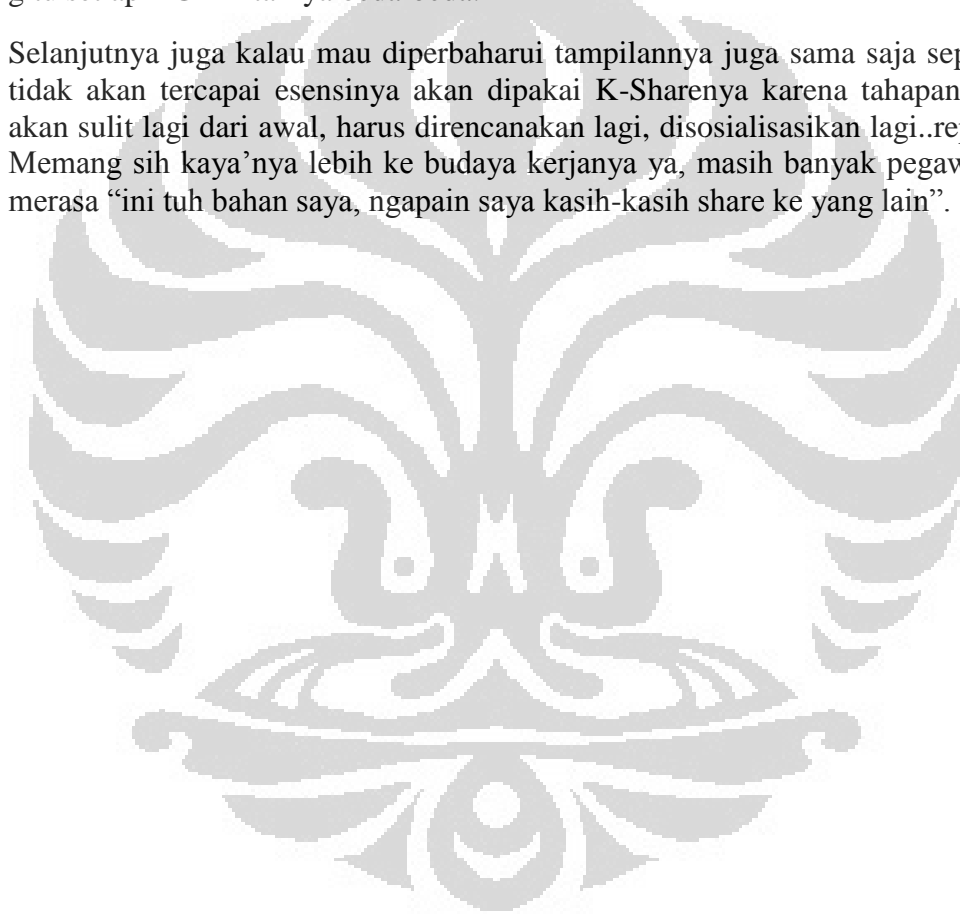
Setahu saya sih tidak ada, saya belum pernah baca mengenai K-Share, yang saya tahu itu adanya SE mengenai sistem informasi yang didalamnya ada juga penjelasan mengenai K-Share. Tapi kalau pentunjuk teknis mengenai K-Share sih

ada. Dan setiap kali pertemuan antar pegawai dan pimpinan gitu belum ada omongan mengenai SE K-Share. Mungkin kalau ada SE-nya peranannya juga bisa lebih kuat sih ya.

Saran?

Mungkin dari pimpinan dulu ya, beliau harus mau coba mendorong pegawai-pegawainya untuk menggunakan K-Share. Kalo dari sisi tampilan sih masih cukup dari sisi pekerjaan ga masalah, masih mendukung kok. Apa lebih baik di stop aja gitu ya, hehee..karena jarang kepakai juga dan kita kalau mengupload disitu juga kita gatau batasan tingkat kerahasiannya gimana gitu ya karena masih rancu juga batasan kerahasiannya sampai mana ada yang bilang itu belum ada SE-nya juga sih, apakah hasil keputusan RDG itu masih rahasia atau tidak sudah gitu setiap DG minta-nya beda-beda.

Selanjutnya juga kalau mau diperbaharui tampilannya juga sama saja seperti, tidak akan tercapai esensinya akan dipakai K-Sharenya karena tahapannya kan akan sulit lagi dari awal, harus direncanakan lagi, disosialisasikan lagi..repot gitu. Memang sih kaya'nya lebih ke budaya kerjanya ya, masih banyak pegawai yang merasa "ini tuh bahan saya, ngapain saya kasih-kasih share ke yang lain".



Lampiran 5

**Hasil Wawancara dengan Informan, Ibu Rosita Dewi selaku Peneliti
Ekonomi Madya DKM pada tanggal 4 April 2012**

Tanggal : 4 April 2012
Lokasi : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter
Waktu Kegiatan : 11:21
Nama Responden : Ibu Rosita Dewi

Apakah Ibu mengetahui mengenai K-Share?

Program disini dan ini dibuat karena kerjaan di sini kan banyak kerjanya, macem-macem..jadi kadang-kadang memang K-Share itu memang penting jadi supaya kita benar-benar gak kaya kacang kuda jadi ini kita ngerjainnya bagian ini udah aja ya ngerjain apa yang lain tau sama sekali, ya sih tau tapi cuma secara umum aja kayak gitu, atau bahkan gatau sama sekali. Nah maksudnya ada K-Share ini memang jadi biar kita juga tahu walaupun kita mungkin gak tahu secara dalam, tapi paling tidak kan kalau ditanya kan mungkin ehmm.. kan mungkin misalnya kalau di sini gitu untuk analisis kebijakannya gitu, jadi benar-benar kalau ditanya jawabnya bukan 'oh itu bukan bagian saya', maksudnya gak ngomong kayak gitu kan, jadi paling tidak kita sebagai pegawai bisa ngomong ehmm dengan adanya K-Share kita bisa jawab bahwa emang bukan bagian saya, tapi saya bisa menerangkan kalau mau tahu lebih dalam kita bisa datang ke siapa untuk lebih mendalamnya.

Bagaimanakah pelaksanaan K-Share menurut Ibu?

Kalau K-Share disini..ehm, sebenarnya kita pernah mensosialisasikan dari DPSI-nya, penggunaan dari K-Share bahwa itu kan sebenarnya lebih kepada supaya kita ke-track gitu ya. Jadi misalnya kita melakukan tulisan terus sama pimpinan dilihat nanti disuruh melakukan perbaikannya kaya apa dari pimpinan, itu kan ke-track masukan dari pimpinan apa, apakah kita sudah mengakomodir atau belum, itu sebenarnya. Nah maksudnya K-Share itu memang berupa aplikasi, kita kan kata check in- check out datanya, cuma memang ya terus terang saja kalau misalnya buka disini pake aplikasinya itu masih suka agak lambat terus sebenarnya itu mungkin bisa kalau kita mau komplain itu mungkin masih bisa diperbaiki sm DPSI, cuman memang lebih kepada masalah kebiasaan kita saja.

Nah akhirnya, ya terus terang saja jadi sekarang di sini, para pegawai malah lebih sering menggunakan *e-mail*, jadinya sebenarnya kan bisa pakai *track and changes* kan sama saja sebenarnya jadi nanti siapa yang nulis nanti dikirim nanti masukannya apa dengan menggunakan *track and changes* nanti ya ada *back and forth-nya*, tapi di K-Share ini sebenarnya ya memang akhirnya untuk saat ini masih lebih kepada ehmm, apa namanya dokumentasi bahwa apa yang sudah kita lakukan itu dimasukkan ke dalam K-Share, jadi ada buktinya bahwa kita telah

melakukan pekerjaan tapi untuk sebagai prosesnya kita memang belum terlalu banyak yang memakai. Tapi sih sebenarnya menurut saya pribadi ya, itu kalau dari sisi proses memang ada yang perlu dibenerin ya, tapi kalau dari sisi kegunaannya K-Share itu sendiri banyak banget. Jadi kalau misalnya di BRE, nah kita kan ga mungkin tahu kita melakukan apa saja itu kan, nah dengan adanya K-Share itu kita bisa mencari. Jadi kalau kita ingin mengetahui tentang sesuatu yang berhubungan dengan perekonomian kita bisa search, kalau kita ga selalu *keep up to date* dengan apa yang mereka kerjakan, kita bisa lihat mereka tuh sudah buat penelitian apa saja yang sesuai dengan kita. Karena kadang-kadang saya gak tahu juga ya kalau sudah jadi hasil penelitian yang dari BRE itu apakah masuk ke library atau enggak, itu tuh saya gak tahu juga, tapi biasanya masuk ke K-Share. Jadi biasanya kalau kita mau cari yang spesifik yang kita mau biasanya *case study*-nya Indonesia itu kan, nah kalau kita mau cari yang spesifik ya nyarinya di K-Share.

Jadi semua pegawai bisa mengakses K-Share?

Iya, jadi memang ada beberapa bahan yang rahasia, jadi kayak bahan RDG itu tidak semua pegawai bisa melihat, ehmm.. mungkin ya untuk tim-nya sendiri yang membuat bahannya sendiri ya tentu saja bisa melihat tetapi untuk bahan tim lain, itu gak bisa. Nanti yang bisa itu mungkin pimpinan yang sudah level tinggi tuh bisa melihat semuanya. Tapi biasanya kalau hasil penelitian dan riset kita semua pegawai bisa melihat, tapi memang kalau untuk bahan RDG ada beberapa *layer* yang kita ga bisa lihat semua.

Pelaksanaannya sendiri bagaimana kalau di sini?

Pelaksanaannya ya? Iya itu tadi sih, sebenarnya kalau dari tujuannya sih sebenarnya biar jelas, file-nya satu enggak banyak dan biar tidak semua pegawai punya file, kan kalau gitu kayak misalnya satu tim ada lima orang, semuanya jadi punya kan nanti akhirnya tumpang tindih, padahal kan bisa cukup satu saja. Ehm, nah selain itu juga bisa kelacak masukannya apa saja dan apa sudah dilakukan atau belum. Nah kalau itu sih memang menurut saya masih ya itu tadi masih belum terbiasa pegawainya harus masuk-masuk mengakses ke situ, maksudnya kita sudah biasa memakai word udah sent pake e-mail, nanti apa yang perlu diperbaiki kirim lagi lewat e-mail, masih begitu sih memang. Itu kadang-kadang untuk memasukkan file, jadi hasil akhirnya saja terkadang masih Pak Sudirman (administrator K-Share) yang masukin. Kan tadinya maksudnya, gak tahu ya saya maksudnya konsep awalnya apakah memang setiap tim memang ada kayak penanggung jawab yang harus memasukkan ke dalam K-Share atau nanti semuanya kan memang dikumpulkan ke tim lima, tim akhir yang akan meng-*compile* semua dan yang akan mencetak bahan RDG nah gatau apa karena seperti itu apa yaudah tim lima yang memasukkan semua bahannya ke K-Share atau gimana. Nah sekarang saya jadi ingat, memang seharusnya setiap tim yang masukin, dulu sih konsepnya seperti itu. Jadi nanti ada notifikasi apabila ada tim yang belum memasukkan bahannya, kaya gitu idealnya. Kan gini, di sini itu kan ada lima tim, nah tim lima itu, tim *review* yang mengumpulkan semua bahan dari tim-tim yang lain, jadinya mereka bisa lihat kalau mereka lagi menyusun bahan-bahan, mengkompilasi semuanya bisa terlihat tim mana yang masih kurang mengumpulkan bahannya.

Apakah terdapat ketentuan mengenai K-Share?

Nah seharusnya kalau ketentuannya, saya kurang tahu juga ya makannya saya juga bingung itu mengenai apa setiap tim seharusnya mengupload bahan-bahan yang dibuatnya atau timnya Pak Sudirman saja, dia kan juga sebagai administrator yang bertanggung jawab.

Kegiatan apa yang Ibu lakukan di dalam K-Share?

Kalau saya untuk mencari-cari bahan saja, jadi kalau kita mau membuat referensi dan tambahan daftar pustakanya ya untuk itu saja sih.

Apakah K-Share mudah diakses?

Sebenarnya sih kalau masalah susahya sih enggak ya cuman mungkin ya memang, yaitu memang terkadang enggak maksudnya yang diupload itu bukan bahan yang paling terbarunya, begitu aja sih paling. Tapi untuk masalah pencariannya sih gak masalah. Ya kalau menurut saya sih itu cuma masalah kebiasaan aja, maksudnya memang karena kita tidak terbiasa memakai K-Share itu jadinya memang sudah terbiasa memakai e-mail dan lebih mudah dibandingkan menggunakan K-Share jadinya K-Share-nya jarang dipakai.

Bagaimana dukungan pimpinan dalam pelaksanaan K-Share?

Kalau dari pimpinan sih waktu awal-awal sih kan memang ada. K-Share dibuat memang sebenarnya untuk biar lebih jelas jalan tahapan pembuatan awal hingga tahap akhir selesai. Pada akhirnya memang dari kitanya yang tidak terbiasa. Kalau masalah mendukungnya ya memang enggak, ya enggak tahu ya karena di sini sudah banyak pekerjaannya jadi untuk memikirkan masalah K-Share jadi kurang, gak terlalu dipikirkan. Jadi tidak yang diharuskan untuk menggunakan K-Share, gak terlalu kuat pimpinannya untuk menyuruh menggunakan K-Share karena memang ini kan memang masalah kebiasaan ya jadinya memang susah juga karena dengan cara gini aja tanpa menggunakan K-Share pekerjaan kita *works well* jadi ya mungkin agak-agak tidak terlalu diperhatikan ya. Kalau dari sisi pimpinan sih ya mungkin mereka kan mikirnya yang penting beres dan mungkin kan pimpinan melihatnya hasil akhirnya memang sudah selesai semua.

Mungkin beda ceritanya juga kali ya kalau di BRE, kalau di BRE kan waktu pekerjaannya panjang ya dan bisa *organize* sendiri. Kalau di sini tuh kadang-kadang, misalnya kemaren sore ada dadakan rapat terus hasilnya bahwa produknya hari ini sudah harus selesai, kan kepikiran lagi tuh harus bikin bisnis proses kaya gitu, butuh waktunya juga lama, yasudahlah akhirnya jadi langsung aja datang ke orangnya. Nah mungkin kalau *dipush* sama pimpinan ya mungkin bisa saja ya, paling tidak pimpinan mengecek apakah tiap tim memasukkan hasil finalnya, ya mungkin masih bisa. Tapi kalau untuk masalah bisnis proses ya masih susah, ya itu kadang-kadang harus cepet jadi ga kepikiran harus membuat bisnis prosesnya, paling hasil finalnya saja yang diupload. Kalau sudah ada komitmen bahwa bahan finalisasi yang sudah disetujui oleh ketua tim nanti ada perwakilan tiap tim yang bertugas untuk meng-*upload* bahwa ada buktinya bahwa pekerjaannya sudah selesai, mungkin itu masih bisa.

Apakah terdapat perubahan setelah adanya program K-Share?

Kalau yang saya rasain sih sebenarnya ya balik lagi itu masalah misalnya saya mau cari referensi kayak gitu, saya gak harus nelfon dan nanya sudah ada atau belum sih yang buat kayak gini udah pernah atau belum, siapa yang buat dan harus ketemu orangnya dulu minta bahannya. Nah kalau kaya gitu sih K-Share sangat memudahkan dalam mencari bahan-bahan penelitian yang dibutuhkan, tinggal mencari *keyword*-nya apa, kayak gitu. Terus kalau ternyata tidak ketemu yang dicari baru ditelpon maksudnya gak ada atau memang belum *upload* nah itu lain lagi. Tapi memang lebih mudah dalam mencari data-data tidak perlu pusing-pusing menelfon dan mencari orangnya kalau butuh datanya.

Kendala-kendala yang dirasakan dalam pelaksanaan program K-Share?

Ya itu tadi ya, lebih ke kebiasaan pegawainya saja yang tidak terbiasa untuk menggunakan K-Share. Memang K-Share kan harus membuka web-nya nanti login dulu, kayak gitu terus membuka web-nya relatif lebih lama. Masalahnya saya juga belum pernah membuat bisnis proses di sini, jadi maksudnya kalau saya mencari kajian membuka itu ya mudah-mudah saja, cuma karena saya belum pernah menggunakan membuat bisnis proses jadinya saya gatau malah membuat jadi ribet atau gimana saya gak tahu pasti.

Bagaimana bentuk sosialisasi pelaksanaan K-Share?

Ada, waktu itu..ini kan sudah lama, dulu tuh memang sudah ada. Cuma memang karena jarang digunakan jadi sekarang sudah tidak ada lagi. Kalau dulu bentuk sosialisasinya itu yang membuat aplikasi ini datang dan perwakilan dari beberapa tim diajarkan untuk menggunakan K-Share. Dan kalau disini staff ahli yang mengetahui ini ada dua, yaitu Pak Sudirman dan Pak Pandri.

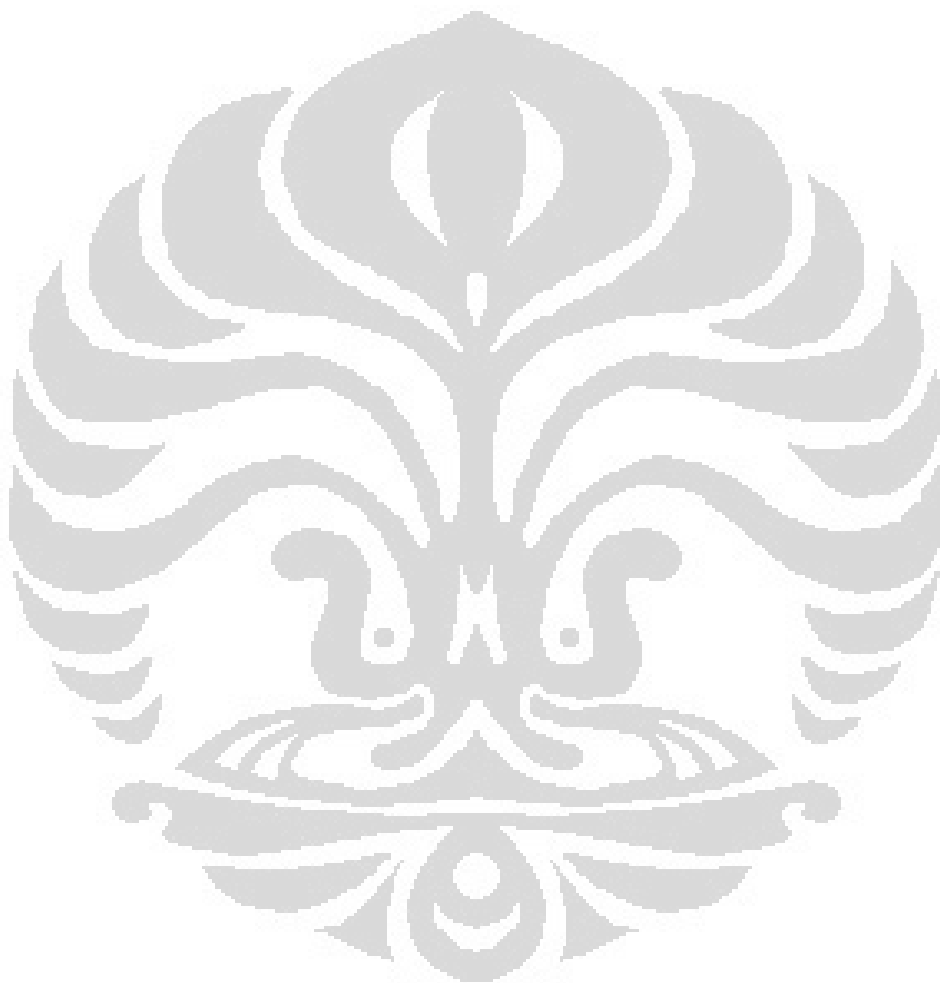
Efektivitas pelaksanaan K-Share?

Iya memang kurang efektif karena kan jarang digunakan. Dari tujuan awalnya bahwa harus membuat bisnis prosesnya, itu sih memang belum terlalu efektif ya dari sisi itu. Tapi kalau dari sisi bahwa kita lebih memudahkan hubungan antar bagian riset dengan kebijakan moneter itu kalau menurut saya sudah berjalan dengan baik.

Saran yang Ibu bisa sampaikan?

Ini kan sebenarnya masalah kebiasaan dari masing-masing pegawai ya, kalau masalahnya sisi dari bisnis proses kayanya susah ya karena kadang-kadang mintanya harus cepet jadi kita juga gak ada waktu untuk buat bisnis proses lagi. Kalau untuk meningkatkan pelaksanaan mungkin lebih kepada komitmen dalam memasukkan paling tidak bahan finalnya atau presentasi bahan awal yang *upload* jadi memang ada tanggung jawab dari setiap tim, biar tertib aja. Kan kalau di BKM ini ada tahapan tuh untuk bahan RDG, jadi tahap awalnya kita presentasi dulu kan di direktornya gitu, nah itu mungkin bisa jadi kita juga yang masukin ke K-Share tapi untuk proses yang ditengah-tengah itu kadang-kadang banyak revisi dan banyak sekali, jadi biar lebih konsisten lebih baik yang dimasukkan adalah bahan presentasi awal dan hasil akhirnya saja. Paling itu sih kita membiasakan

untuk upload bahan-bahannya biar lebih efektif dan harus ada komitmen diatas. Dan juga memang administratonya harus ketat dan tegas dalam menyuruh pegawai lainnya dalam menggunakan K-Share.



Lampiran 6

**Hasil Wawancara dengan Informan, Ibu G.A Diah Utari selaku Peneliti
Ekonomi Madya DKM pada tanggal 5 April 2012**

Tanggal : 5 April 2012
Lokasi : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter
Waktu Kegiatan : 11:02
Nama Responden : Ibu G.A Diah Utari

Sudah berapa lama Ibu bekerja di Direktorat ini?

Saya bekerja di sini sudah tiga tahun, sejak 2009.

Apakah Ibu mengetahui mengenai program K-Share?

Kalau K-Share itu bagi peneliti di sini itu sebagai sistem ya, yang kita gunakan untuk mengontrol kerjaan kita jadi kalau kita melakukan riset nah di situ kita harus mulai dari kita wal penentuan mengerjakan riset itu kita sudah harus memasukkan ke sistem K-Share itu jadi kita mulai dengan perencanaan, step-step kegiatan jadi setiap kita memulai riset kita mulai dengan apa namanya dengan studi literatur, membuat TOR, terus udah gitu apa namanya..pemantauan *progress*-nya termasuk nanti hasil akhirnya itu kita semua akan masukkan step-step ke situ. Nanti kalau sudah selesai, kan hasilnya di upload juga ke K-Share, jadi itu juga bisa jadi *sharing* juga.

Fungsi K-Share?

Jadi kalau dikita dilihat dari fungsinya ya ada beberapa macam ya, pertama untuk *sharing knowledge* atas riset yang kita hasilkan dan yang kedua sebagai kontrol terhadap pekerjaan yang kita lakukan karena untuk yang seperti kepala biro atau ketua tim itu akan bisa lihat bahwa riset ini sudah sampai mana *progress*nya.

Kewenangan Ibu dalam pelaksanaan K-Share?

Sebenarnya kalau riset itu kan di sini tergantung keahliannya, jadi bisa juga saya sebagai anggota tim tetapi bisa juga saya sebagai koordinator. Kalau sebagai koordinator, kita yang akan input kegiatan-kegiatan itu dan juga yang memonitor termasuk juga memasukkan prosesnya kalau sudah selesai terus juga yang mengupload hasilnya kalau sudah selesai. Tetapi kalau misalnya sebagai anggota, paling kita hanya misalnya kita ada bacaan untuk teori atau bahan-bahan untuk riset nah itu kita bisa *upload* bahannya untuk *sharing* sesama tim tapi biasanya sih memang sebagai koordinator saya biasanya sebagai koordinator.

Bagaimanakah pelaksanaan program K-Share menurut Ibu?

Sejauh ini apa namanya, sebenarnya sistemnya bagus ya, cuman ehmm ya kadang-kadang kita juga suka kelewatan juga sih, terlalu apa ya..hmm, ga *strict* juga, jadi kadang-kadang riset sudah dimulai misalnya Januari tuh kan kita sudah mulai tuh karena memang proses riset misalnya untuk semester satu sudah mulai kan Januari, jadi apa yang sudah kita lakukan di bulan Januari itu misalnya, TOR sudah selesai dipresentasiin kita masukin terus udah gitu kita setelah baca-baca teori dimasukkan juga ke K-Share, seharusnya idealnya seperti itu, cuman kadang-kadang kita langsung tumpuk. Biasanya menjelang step-step akhir baru kita input-input. Dan *so far* sampai saat ini hanya hasil akhirnya saja yang di input, bahan-bahan seperti dokumen dan literatur seharusnya dimasukkan juga tetapi tidak dilakukan.

Kalau sekarang, setiap ada rapat evaluasi tidak pernah membahas mengenai K-Share. Evaluasinya paling hanya ditanya mengenai progress papernya sudah sampai mana, ada masalah atau tidak tetapi tidak dikaitkan dengan penggunaan K-Share seperti "*berdasarkan yang saya lihat di K-Share kok ga begini?*". Seharusnya sih idealnya, step-step yang kita sudah buat, kita masukkan. Harusnya K-Share bisa menjadi media komunikasi antara tim peneliti. Kan kita sekarang sudah ada seperti *G-Talk* ya, malah lebih mudah ga harus akses ke K-Share lagi, maksudnya kalau sudah mau kirim-kiriman paper yaudah lewat *G-Talk* aja, atau *e-mail*. Jadi kalau kita pakai *e-mail* atau *G-Talk* kan itu *paper* yang sudah dikirim tidak tersimpan dengan baik.

Bagaimana proses tahapan penggunaan K-Share?

Prosesnya kan pertama kita ada forum strategis, forum strategis itu kan didalamnya ada arahan pada tahun ini ada apa aja yang harus kita buat penelitiannya. Dari forum strategis itu lalu kita terjemahkan dalam berbentuk riset dan penelitian. Nah dalam satu tahun itu beda-beda sih menghasilkan jumlah penelitiannya, kalau tahun kemarin sih sekitar 17 penelitian dan disamping itu kan yang benar-benar murni kita yang untuk menunjang *policy* kebijakan moneter tetapi kita juga menerima usulan riset dari satker lain, kaya misalnya kaya di sini saya juga mengerjakan permintaan riset dari Direktorat Permintaan Uang mengenai dampak dari perkembangan alat pembayaran uang tunai terhadap uang kartal. Jadi itu karena adanya permintaan dari direktorat lain kan jadinya bisa nambah lagi produk hasilnya.

Produk hasilnya itu bisa berupa *working paper*, bisa juga seperti catatan riset. Kalau misalnya yang benar-benar murni itu kan yang *working paper*, terus kalau catatan riset itu yang biasanya waktu pengerjaannya itu agak singkat. Kalau *working paper* itu kan kita diberikan waktu enam bulan pengerjaan. Kalau yang catatan riset itu lebih singkat, biasanya gak usah sampai tidak terlalu mendalam. Jadi produknya itu di sini adalah *working paper*, catatan riset, atau riset lainnya yang karena permintaan dari direktorat lain, tapi selain itu kita juga mengerjakan perubahan amandemen UU Bank Indonesia karena setiap direktorat harus ada kontribusinya disitu ya, nah kita juga ngerjain.

Setelah kita sudah memasukkan bahan hasilnya di K-Share, hasil tersebut kebanyakan hanya dapat dilihat oleh pegawai-pegawai DKM saja. Kalau misalnya paper itu diputuskan bisa untuk dibaca oleh publik, itu biasanya langsung dimasukkan ke website BI karena memang ada paper-paper yang kita boleh *share* dengan publik tapi ada juga yang hanya untuk internal DKM.

Apakah Ibu sebagai yang sering menjadi koordinator tim, melakukan pemantauan dan pengawasan?

Hmm, sebenarnya sih seharusnya memantau, tetapi *reality*-nya ya mungkin kurang ya karena memang sebenarnya sistemnya bagus sih ya tapi kalau dulu memang kita setiap *progress review* kepada Kepala Biro sini akan melihat ke sistemnya di komputer nah dilihat riset ini sudah sampai mana progressnya, cuma belakangan sih memang hmmm, jadi agak kurang dimanfaatkan gitu. Jadi ya prosesnya yang agak kurang disiplin ya, cuma kalau hasil akhir begitu hasilnya sudah ada langsung dimasukkan.

Kendala-kendala?

Memang masalah kedisiplinan penggunaan ini ya yang masih kurang. Karena kan kalau misalnya step-stepnya kegiatan memang ada progress review disitu kita laporkan gitu sama pimpinan tanpa melihat ke K-Share jadi face to face aja langsung, kecuali memang hasil akhirnya itu memang ya dimasukkan karena itu kan harus di share. Selain itu, kadang-kadang kan kita harus ada paper kita sudah final masukkan akhir, terus kita mau ada perbaikan, nah kita tuh harus mulai ngulang step-nya dari awal lagi, jadi ketika prosesnya harus berubah atau salah, kita harus memulai step-nya dari awal lagi, jadi kita suka males.

Ketika Ibu bergabung di DKM berarti K-Share sudah dilaksanakan, bagaimanakah sosialisasi yang Ibu dapatkan?

Kita dikumpulin di ruang rapat, terus habis itu mereka memberikan penjelasan termasuk cara menggunakannya. Sebenarnya sih penggunaannya relatif mudah ya, hmmm cuma kadang kalau misalnya ada problem ya kadang-kadang ya kita lewat aja, akhirnya jadi tidak digunakan. Aksesnya gampang dan untuk mengupload bahannya juga tidak lama. Sederhana dan gampang kok untuk memasukkan bahannya, memang permasalahannya yang memakai K-Share ini saja yang kurang disiplin termasuk saya.

Apakah sosialisasinya efektif?

Waktu itu sih sosialisasinya karena cuma sekali ya, tapi cukup jelas sih. Terkadang sih saya juga masih suka nanya ke Pak Pandri, jadi kalau sekarang misalnya ada problem-problem yang saya tidak mengerti saya juga masih suka tanya.

Bagaimanakah dukungan pimpinan dalam pelaksanaan K-Share?

Kalau awal-awal iya ya suka memantau ya, tapi belakangan sudah tidak sekitar setahun yang lalu. Kalau pada awalnya sih masih gencar-gencarnya memantau. Karena gini, dulu tuh antara realisasi dengan apa yang ter-*record* di sistem suka

berbeda. Jadi pada waktu *review*, Kadang kita dikasih instruksi “*sudah sampai mana kok telat? Enggak pak kita sudah selesai mengerjakannya tapi memang belum dimasukkan ke K-Share*”, jadi memang karena gak diupdate di K-Share jadi terlihatnya progressnya telat, padahal kan kenyataannya sudah selesai. Mungkin itu juga ya karena jadi yang lebih dipercaya pas kita rapat aja, *face to face* jadi karena itu K-Share-nya jadi terbengkalai.

Apakah dalam pelaksanaan penggunaan K-Share ini terdapat reward dan punishment?

Tidak ada, jadi cuman memang ada juga pengawasan dari audit intern, katanya kok kenapa pelaksanaannya nih tidak sesuai atau ini seharusnya risetnya sudah selesai desember 2011 terus *update*-nya tahu-tahu baru dua bulan setelah riset selesai.

Apakah terdapat perubahan yang Anda rasakan setelah adanya K-Share?

Jelas kalau tidak ada kita kesulitan untuk bisa akses ke penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya karena di sini ada beberapa tim ya termasuk di BKM kan juga ada beberapa tim, nah itu kalau ga ada K-Share ga ada yang upload jadi ya benar-benar ibaratnya ya harus nanya ke tim-tim yang ada sudah pernah melakukan penelitian apa, jadi kan kalau ada K-Share bisa tinggal cari kata kuncinya apa sudah langsung terlihat. Itu sih manfaat utamanya yang dirasakan ya.

Saran yang dapat Anda berikan?

Mustinya sih ini sebagai sarana untuk memantu kegiatan, memang harus lewat ini gitu. Jadi benar-benar di-*push* harus menggunakan karena selama kita ga di-*push* dan pimpinan tidak menggunakan sebagai sumber informasi untuk memantau perkembangannya, kaya'nya sih agak susah karena *so far* kita juga gak ada *punishment*-nya. Yang jelas juga kalau sudah ada ketentuannya yang jelas, pasti kita akan menggunakannya.

Lampiran 7

**Hasil Wawancara dengan Informan, Bapak Juda Agung selaku Deputi
Direktur Biro Riset Ekonomi DKM pada tanggal 13 April 2012**

Tanggal : 13 April 2012
Lokasi : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter
Waktu Kegiatan : 08:36
Nama Responden : Bapak Juda Agung

Apakah Anda mengetahui mengenai program K-Share?

Sebenarnya kalau bicara mengenai *knowledge sharing* di DKM ini, hmm itu sudah lama ya, sudah sejak jaman saya masih menjadi staff dulu karena apa, karena di sini kan pekerjaannya *research*, *research* kan harus ya banyak yang didiskusikan, di-*share* untuk dapat masukan dan sebagainya, itu yang formal ya mengenai *research*, kalau *sharing* kan mustinya bukan hanya yang formal kan, tetapi juga budaya, *culture*-nya gitu..hmm sebenarnya selain K-Share, kita juga punya yang disebut dengan *knowledge sharing* setiap bulan untuk topik apa saja gitu, topiknya ditentukan tapi ya *sharing*, *sharing* yang biasanya pulang dari kursus atau sekolah itu di-*share*. Kayak hari ini jam sembilan pagi, sebenarnya ada *knowledge sharing* di BKM (Biro Kebijakan Moneter) terus yang mengenai topik yang terkait pekerjaan, tapi sering juga *knowledge sharing* yang sifatnya informal, misalnya *soft skill* mengenai pentingnya *work life balance*, bagaimana komunikasi yang baik, gitu..ya sebenarnya itu budaya *sharing* itu sudah mulai terbentuk lah di sini.

Mengenai K-Share sendiri itu sebenarnya ya karena sudah lama sih, ya mungkin memang susah mendeteksi dari K-Share ya karena sistem yang *similar* dengan ini kan lewat *e-mail* juga bisa apalagi sekarang ada *G-Talk* ya, teman-teman di sini senang sekali pakai *G-Talk* karena lebih mudah dan istilahnya lebih *real time* jadi begitu perlu apa prosesnya lebih cepat dibandingkan dengan memakai K-Share. Kalau di K-Share juga harus nyari dan nyari pun ketika mencari itu belum tentu semua ada di situ, tapi kalau dia sudah tahu misalnya dia minta bahan A ke orang tertentu itu bisa langsung, itu dari sisi penggunaan ya. Tapi yang paling penting menurut saya adalah budaya ya, budaya untuk tidak *keep* ilmu sendiri, budaya untuk *share* itu yang harus dimiliki. Saya kan dulu pernah kerja di IMF kan, di sana itu budaya *knowledge sharing* memang sudah bagus ya, jadi semua dokumen itu bisa dicari yang memang kalau data-nya rahasia memang tidak bisa diakses ya tapi semua dokumen *basically* bisa di *download* itu memang menurut saya ya ke depan harus seperti itu, jadi kita mau nyari dokumen apapun yang sepuluh tahun lalu gitu ya itu masih ada di situ, jadi selain *e-mail* secara rutin di-*share* tetapi juga terdokumentasi secara baik di intranet sehingga kita cari, ketemu, kita *download* juga bisa, nah itu menurut saya harus ke situ. Kalau K-Share saya kan sudah lama tidak pakai, jadi saya tidak tahu. Ya mungkin bahan-bahan RDG yang

sudah lewat kali ya, ya harusnya *institutional* ya, maksudnya dibuat ya SOP(*Standart Operational Procedure*)-nya sedemikian sehingga setiap hasil dari sebuah proses kerja itu terdokumentasi di intranet sehingga setiap pegawai bisa cari di situ bukan hanya pegawai DKM saja tetapi juga di luar DKM juga bisa cari. Itu yang saya bilang di IMF seperti itu, setiap proses kerja kalau sudah selesai, tetapi biasanya di sana kalau itu ada semacam ya kayak DPSI-nya, jadi semua data kita kirim ke situ, nanti tinggal level *security*-nya aja diatur, mau *confidential*, *strictly confidential*, atau *classified* ataupun terbuka biasa.

Apakah Anda mengetahui latar belakang dibuatnya K-Share?

Ya saya mengetahui, pada awalnya idenya itu dulu itu lebih kepada data dan paper ya, data ini kalau data daripada minta cari-cari ke pegawai satu-satu mendingan *share* ke situ, tapi dulu itu bentuknya hanya dalam dimasukkan ke dalam satu folder aja gitu, folder bersama jadi semua pegawai masih bisa lihat. Dulu masih seperti itu, belum *web based*. Dan waktu itu, DKM dijadikan sebagai *pilot project*, elektronikfikasi dari dokumen, elektronik dokumen jadi *pilot project* sehingga jadi yang duunya dirintis hanya dalam berbentuk folder jadi dibuat dengan bentuk baru. Kenapa dipilih DKM sebagai *pilot project* karena di sini sudah adanya budaya *sharing* dan yang kedua memang namanya *sharing* itu sebuah keharusan gitu ya karena memang paper harus dibaca orang lain untuk ada masukan, data juga perlu di-*share* karena semua orang perlu data itu jadi dari sisi jenis pekerjaan mengharuskan dia untuk melakukan *sharing*.

Menurut Anda, apa sajakah manfaat dan tujuan dari K-Share?

Ya kalau manfaatnya ya jelas ya, ada misalnya mau mencari suatu dokumen yang sudah lewat gitu ya kita kan mudah untuk mencarinya. Tapi ya itu tadi, sekarang ini karena medianya tidak hanya itu, itu sering kali orang inginnya langsung dan cepat, kelemahannya seperti itu, kalau tidak dibuat prosedur, pokoknya harus ada prosedurnya setelah ini harusnya langkah selanjutnya apa, kalau enggak ya orang kan tidak merasa adanya suatu kewajiban, itu kelemahannya, jadi harus ada komitmen ya dan harus ada prosedur yang menyebutkan bahwa setiap pekerjaan hasilnya dan proses pekerjaannya harus dimasukkan ke K-Share.

Ya kalau saya sih, pengalaman saya waktu saya di IMF, mudah sekali, mempermudah kita kan. Itu kan di sana selain kita bikin stand dari Indonesia itu kita cari yang dulu-dulu seperti apa jadi bisa melihat sejarahnya dan perbandingan. Itu pastinya dibuat seperti itu juga ya, kebijakan-kebijakan dulu itu seperti apa, kita bisa mereview kebijakannya seperti apa, kadang-kadang kan kita suka lupa ya, bahkan kita simpan di komputer sendiri aja masih suka lupa menyimpannya dimana dan belum tentu ada, ya itu ya tujuannya juga untuk sebagai referensi bahan-bahan yang dibutuhkan untuk penelitian.

Apakah Anda pengguna K-Share?

Saya sih bukan pengguna langsung K-Share ya, saya biasanya kalau saya perlu sesuatu saya langsung minta karena saya pekerjaannya kan juga berbeda, nah nanti merekalah (pegawai-pegawai G.V kebawah) yang mencari di K-Share. Kalau sudah sistemnya sudah dibentuk dengan baik pasti saya mencari sendiri gitu kan, daripada minta juga ada prosesnya, paling enggak butuh waktu sekitar

15 menit, kalau saya sendiri kan bisa langsung *real time*. Jadi itu sebenarnya, *sharing* itu juga harus dibuat sistem yang bagus. World bank juga sistem informasinya sudah bagus karena kan mereka membawahi semua negara ya, kebijakan untuk satu negara mungkin bermanfaat untuk negara lain kan, jadi disitu pentingnya *knowledge sharing* disitu.

Menurut Anda, bagaimanakah pelaksanaan K-Share di DKM?

Pelaksanaan di sini ya, ya berjalan karena kan di sini tuh lebih karena frekuensinya itu lebih jarang ya karena di sini kan riset waktu pekerjaannya lebih lama, jadi misalnya paper dibuat selama tiga bulan, ya itu produk dari suatu tim kan, apabila itu memang produknya dia pasti dia akan mudah untuk memasukkan ke K-Share tapi kalau yang di Biro Kebijakan Moneter kan frekuensi pekerjaannya kan sangat cepat sekali dalam sehari bisa menghasilkan beberapa produk nah itu kadang-kadang di sana frekuensi ya yang sangat cepat itu yang agak sering kali miss gitu ya, ya itu juga menurut saya faktor frekuensi pekerjaan.

Bagaimanakah peran pimpinan dalam pelaksanaan K-Share?

Ya kita biasanya *encourage* gitu lah, ada pertemuan setiap hari Jumat setelah Rapat Dewan Gubernur kita *encourage* untuk ada *knowledge sharing*. hmm, pimpinan sampai level G.VI dia mustinya harus memastikan itu udah apakah data-data dan hasil pekerjaan itu sudah ter-*share* atau belum. Itu karena belum ada sebuah SOP itu tadilah sehingga mustinya pimpinan G.VI-nya itu memastikan hasil pekerjaannya sudah di-*share* atau belum, itu yang menurut saya ya pimpinan G.VI saya kira kalau seperti saya sudah terlalu jauh, paling kita cuma meng-*encourage* aja ya, mengingatkan kembali G.VI-nya.

Apakah Anda pernah membicarakan mengenai K-Share kepada pegawai golongan yang dibawah Anda?

Ya pernah, tapi ya terus terang sudah lama ya mungkin dua tahun yang lalu bahwa saya mengingatkan K-Share-nya harus dijalankan dengan baik tapi waktu itu G-Talk belum mewabah di pegawai-pegawai seperti sekarang, sekarang dengan G-Talk-nya mewabah harus dipikirkan juga gitu ya teknologinya, itu kan fasilitasnya juga ya G-Talk merupakan suatu teknologi mustinya di dalam *sharing* juga harus dimanfaatkan dengan baik. Misalnya katakanlah apakah, ya gak bisa memaksakan juga ya G-Talk itu kan individual gak semua orang punya *account*, gak semua orang selalu *sign in*, tapi sekarang kan saya lihat banyak juga pegawai yang di komputernya pasti ada G-Talk dan selalu *sign in*. Ya itulah menurut saya intinya kembali lagi kepada harus ada semacam kebijakan di level institutional untuk memastikan K-Share berjalan sesuai dengan prosedur, harus ada *inforcement* bahwa kalau selesai sebuah *project* pasti harus melalui K-Share. Mungkin di setiap dokumen ada nomer ada detail-detailnya, nah itu harus ada semua, sehingga kalau kita mencari berdasarkan nomer juga bisa. Jadi misalnya surat keluar DKM gitu ya, harus bisa cari di K-Share juga, berdasarkan nomer, *keyword*, artinya semua dokumen apakah itu dokumen riset, dokumen memo, surat keluar, semua itu harus tercatat secara elektronik, budaya itu dulu sebenarnya. Kan itu belum semua terelektronik ya, masih *hard copy*.

Apakah pimpinan berperan penting dalam pelaksanaan K-Share?

Penting, mungkin pimpinan gak sampai se-level misalnya mengawasi tapi sebenarnya *culture*. Pimpinan itu berperan membuat *culture*-nya sehingga pegawai itu tidak *me-keep knowledge*-nya sehingga mau *share knowledge*, itu yang penting sebagai pimpinan. Tidak harus sampai “*ini kamu sudah upload atau belum ke K-Share?*”, itu pimpinan di level seperti saya ya seperti itu menciptakan *culture* aja sebenarnya, *value* bahwa K-Share itu sebuah *culture* yang harus dibangun di sebuah satker.

Apakah dibutuhkan *reward dan punishment* dalam pelaksanaan K-Share?

Ya mungkin itu tadi kalau saya melihatnya kalau sampai misalnya tidak memasukkan dokumen ke K-Share ya itu, tapi kalau saya melihatnya pegawai yang selalu share itu kelihatan bahwa orangnya mempunyai *value* untuk *sharing*, itu sih kalau itu saya nilai ya dari sisi *behaviour*-nya, tapi kalau sampai pada *reward* dan *punishment* sebenarnya belum ya belum berani melakukan berdasarkan itu, lebih baik kepada adanya *inforcement* aturan melalui prosedur. Tapi kalau menurut saya, dalam konteks penilaian lebih kepada *culture* dari pegawai dia mau *share* atau tidak, kalau pegawainya mau *sharing* ya saya kasih nilai bagus.

Apakah saran yang Anda dapat berikan dalam pelaksanaan K-Share?

Selain pembuatan SOP dan *culture* ya, sebaiknya K-Share ini diperbaiki dan dibuat dalam bentuk *BI Wide* jadi lingkupnya bukan hanya DKM saja gitu ya karena kita juga butuh informasi riset di bank, di perbankan, orang perbankan juga perlu tahu riset di sini. Kalau yang saya lihat sebenarnya sih *culture*-nya ya dan pembentukan *culture* disetiap pegawai agar mau *share* itu membutuhkan waktu yang lama ya. Kalau memang kondisinya belum ada SOP-nya memang *culture* yang harus dibentuk, tapi kalau sudah ada SOP-nya seharusnya lebih cepat ya.

Lampiran 8

**Hasil Wawancara dengan Informan, Bapak Decymus selaku Ketua
Kelompok Outlook Jangka Menengah dan Panjang Direktorat Riset
Ekonomi dan Kebijakan Moneter pada tanggal 13 April 2012**

Tanggal : 13 April 2012
Lokasi : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter
Waktu Kegiatan : 09:09
Nama Responden : Bapak Decymus

Apakah Anda mengetahui mengenai K-Share?

Ya saya tahu karena kebetulan K-Share itu dirintis dulu, hmm..saya terlibat waktu perintisan pertamanya, perencanaannya. Justru sekarang saya tidak terlalu banyak terlibat, dulu yang banyak terlibat dan keterlibatan saya itu banyak dikonsepsinya bukan teknikalnya.

Bagaimanakah konsep atau perencanaan dalam pembuatan K-Share?

Dulu itu kan kita berpikir pekerjaan itu kalau sudah selesai seharusnya ada disimpan di lemari yang rapih gitu kan, dulu itu kalau kerjaan selesai itu hanya melekat di masing- masing orang disetiap pekerjaan, kebetulan kami peneliti, berarti hanya tersimpan di *harddisk notebook* saya, sehingga ketika ada orang lain yang butuh, dia harus bertanya dari mulut ke mulut “*ini siapa yang bikin?*” syukur kalau ada pegawainya “*oh ya si B*” kalau gak tahu kan repot, padahal sudah dibikin penelitiannya. Nah itu adalah gunanya untuk dokumentasikan, itu target pertama adalah untuk *storage* ya. Target kedua untuk memonitor rangkaian bisnis proses dari bawahan, tengah, upper tengah, sampai atas. Kalau misalnya saya bikin draft, anak buah saya bikin data, data itu saya olah jadi analisis pertama, maish kasar.kemudia dari analisis kasar itu menjadi analisis kedua, dan seterusnya. Tahapan-tahapan itu secara fisik kan ribet ya, muter-muter, nah itu pemikirannya dulu ada grafik kasar dan ditaruh di sistem nanti yang level diatasnya bisa monitor, kalau dia mau kasih masukan kan dia bisa bikin lalu *di-edit* nanti muncul *draft* masukan dari pimpinan A kemudian ada masukan lalu muncul *draft* dari pimpinan B.

Tujuan utamanya ya dua itu, untuk *storage* dan memudahkan bisnis proses. Perencanaannya itu sebenarnya dari saya waktu masih menjadi G.VI, jadi sekitar tahun 2003. Sedangkan dari perencanaan hingga terimplementasi itu lama ya, setahu saya jadi kan kami istilahnya *user* ya, dan ada yang bertanggung jawab dari DPSI-nya yang membangun sistem yang dari sisi teknikalnya yang akan nantinya menterjemahkan ke vendor-nya, tapi kalau saya yang langsung ke vendor-nya terlalu jauh ya, jadi DPSI yang menterjemahkan kemauan DKM ke vendor. Saya tidak tahu persis kapan implementasinya, tapi kami sempat lama, frustasi menunggu implementasinya itu. Dulu kita berpikirnya pembuatan K-Share itu *urgent* tapi sekarang menurut saya enggak.

Bagaimanakah Bentuk sosialisasi pada saat direalisikannya K-Share?

Pada waktu itu, setelah sistem itu selesai diumumkan bahwa mau ada sosialisasi K-Share di sini itu ke seluruh pegawai DKM. Pada saat itu, cuma yang hadir ke level menengah ke bawah. Saya rasa mereka hadir semua, di situ bahwa mereka tahu adanya K-Share dan mereka melakukan *upload-upload* di situ.

Menurut Anda, bagaimanakah pelaksanaan K-Share di DKM hingga saat ini?

Itu kan dulu konsepnya kalau misalnya saya ada barang, saya taruh di lemari itu supaya orang lain bisa lihat, ada barang itu. Kemudian kalau saya ada pekerjaan, saya taruh di situ supaya pimpinan saya bisa memonitornya tapi kenyataannya, hal yang sederhana, saya punya produk, saya berpikir untuk ditaruh di situ, itu belum terlalu tinggi kesadarannya, kenyataannya begitu. Kalau begitu, siapa yang lebih aktif di sini, mungkin karena kami di level pimpinan juga terlalu sibuk untuk mengurus *upload* meng-*upload*. Biasanya yang aktif itu ada operatornya, Pandri dan Sudirman namanya. Kami biasanya mengharapkan bantuan dia, bukan mengharapkan, dia sudah aktif sendiri, megumpulkan bahan-bahan itu dan meng-*upload*-nya, sudah inisiatif sendiri. Nanti dicoba cek di level G.III-G.V nya, saya pikir mereka itu lebih aktif dari saya. Artinya kalau misalnya dia ada kerjaan, apakah dia meng-*upload*? Bayangan saya dia lebih aktif, tidak seperti saya. Saya hanya berpikir anak buah saya, atau si Pandri datang ke saya “*Pak, ada gak pekerjaan yang perlu di upload ke sistem?*” itu bayangan saya, tapi kalau yang di Direktorat Kebijakan Moneter, saya rasa lebih aktif, kayak disini contohnya si Oki, kalau dia lebih aktif, dia kalau ada pekerjaan yang berhubungan dengan saya, justru dia yang ingat untuk menyampaikannya ke Pandri atau meng-*upload*-nya langsung ke K-Share.

Saya rasa sekarang ini yang masih aktif adalah fungsi *storage*-nya, kalau yang bisnis proses ya kalau dalam level hanya melaporkan progress masih aktif, tapi yang tadi bahwa dokumen sedang berjalan saya kemudian pimpinan saya mengedit dokumen itu, itu enggak jalan. Jadi hanya untuk *progress* 50, *progress* 60 cuma *action*-nya real terhadap dokumen itu enggak ada, bahan-bahan dari tahapan tersebut tidak dimasukkan hanya gambaran mengenai tahap pekerjaannya saja. Mungkin ada, draft dari hasil 50 persen itu, bulan depan progressnya 60 persen, ada draftnya memang tapi kan mekanisme masukkan dari pimpinan melalui sistem, itu saya enggak yakin itu bekerja.

Apakah bentuk pengawasan Anda sebagai pimpinan dalam pelaksanaan K-Share?

Tidak ada, pengawasannya *by system*. Artinya kalau misalnya, saya mungkin sebenarnya ada kewajiban di situ tapi dalam prakteknya, anak buah saya yang mengerjakan atas nama saya. Kepala biro juga harusnya seperti itu, dia seharusnya melakukan kontrol tetapi dia pasti enggak akan melakukan itu, gak sempat, anak buahnya aktif melakukan itu. Biasanya yang kalau mungkin pengawasannya bukan saya atau bukan kepala biro, justru pengawasannya ada pada Direktorat Audit Intern (DAI) mereka yang mengontrol pekerjaan di sini didokumentasikan atau tidak. Kalau tidak, dia catat sebagai temuan, itu memengaruhi nilai kinerja

dari direktorat ini. Itu namanya pengawasan yang lebih konkrit. Kalau saya yang menyuruh anak buah saya untuk memasukkan hasil penelitian dan bahan-bahan penelitiannya sih itu enggak, pengawasannya itu hanya *by system*.

Apabila sudah terdapat teguran dari DAI, sudah tentu kita akan memperbaikinya. Saya secara struktural harus melaksanakannya, yaudah saya instruksikan kepada anak buah saya, “*eh, ada temuan dari DAI, kita belum meng-upload data ini atau belum melaporkan progressnya dari 50% ke 70%*”, itu saya suruh mereka. Tahun ini kami ada temuan dari DAI bahwa draft pertama kami progressnya 70 persen, kemudian kan misalnya tiga bulan yang lalu kami selesai, kalau sudah selesai kan kami *upload* untuk menginformasikan bahwa pekerjaan kami sudah 100 persen. Hmm, anak buah saya si Oki sudah melakukannya di sistem, cuma secara teknis sistemnya juga gak bisa. Artinya gini, ketika kami sudah terlanjur meng-input *progress* 70 persen, itu gak ada alatnya untuk merubah menjadi 100 persen. Nah diakhir tahun lalu, datang DAI, dia periksa “*eh ini kerjaan kenapa baru 70 persen?*”, dipermasalahkan. Nah waktu itu kami sudah jawab secara tertulis kami tahu bahwa kami menulis *progress* pertamanya 70 persen, kemudian pada saat selesai kami juga *aware* bahwa kami merubahnya menjadi 100 persen tapi kami tidak bisa merubahnya karena sistem, itu hanya karena masalah teknis. Dikarenakan masalah teknis, jadi masih bisa dimaklumi, tidak bisa dimaklumi apabila kami tidak peduli dengan sistem itu.

Menurut Anda, adakah kendala dalam pelaksanaan K-Share?

Pengunaan ini menurut saya tidak berkembang ya, kenapa tidak berkembang, saya melihat sekarang perjalanannya jika dibandingkan dengan konsep yang telah dibuat tidak seperti itu, tidak sesuai. Mungkin orang lain itu melihatnya bagus itu *progress*-nya. Menurut saya begini faktor-faktor dari kendalanya, kalau kita berpikir ala storage, “*eh itu dulu ada si A yang bikin penelitian terus si B mencari penelitiannya, dari capek nanya mulut ke mulut dibuatlah ini*”, tapi kan tipikal pekerjaan kami itu tidak mengulang, masalah ekonomi itu selalu baru. Jadi besar kemungkinan saya tidak perlu melihat ke belakang karena yang hasil penelitian yang dulu dibelakang itu tidak terlalu banyak membantu saya, jadi pegawai sekarang yang perlu adalah *Google* di sini karena lebih *real time*. Misalnya ada masalah bagaimana menurunkan suku bunga pada saat terjadi krisis global, itu isu global itu belum pernah terjadi sebelumnya, jadi ngapain saya melihat ke belakang, saya cari aja di *Google*. Saya berharap penelitian ini berjalan selama tiga bulan, benar-benar *real time* dan tidak mungkin kalau dicari di K-Share. Kalau di K-Share adanya penelitian sepuluh tahun yang lalu, sembilan tahun yang lalu, sudah basi gitu. Itu mungkin faktor utamanya.

Faktor lain, secara teknis itu teknologinya mungkin enggak *user friendly* ya, cara menyimpannya gimana, buka-nya gimana, pusing saya. Tampilannya juga mempersulit juga. Menurut saya dua itu faktor utamanya, pertama tuntutan kebutuhan pekerjaan jauh lebih tinggi dari hanya buka data-data lama di K-Share. Kedua, tampilan dari teknis dalam mengoperasikan K-Share itu sudah jadul. Itu menurut saya. Kan kami melakukan kegiatan yang sama, mencari di G-Store, website Bank Dunia, kan enak mudah mencarinya, *sort by category, year, author*, enggak ada pilihan seperti itu di K-Share. Padahal kan kita kalau mencari sesuatu kan pasti mencarinya akan dipersempit, *by category, by name, by year*, bahkan *by*

keyword. Teknologinya tidak sesuai dengan kebutuhan. Kalau menurut saya, jika teknologinya memenuhi kebutuhan konsumen, aksesnya pasti mudah karena ga ada masalah dengan sistem teknologinya di BI, itu satu paket dengan K-Share-nya yang ketinggalan jaman. Mungkin vendornya menggunakan sistem yang tidak *compatible* dengan sistem teknologi informasi di BI, bisa juga. Sudah menjadi suatu penyakit menurut saya.

Menurut Anda, apakah SOP perlu dibuat dalam pelaksanaan K-Share?

Kalau saya balik dengan cita-cita awal ya, ya perlu. Kalau begitu, kita mengulangi hal yang sama. Saya tuh enggak tahu apa yang teman saya kerjakan, jadi memang perlu menurut saya. Terus juga sistem progress itu perlu tetap ada juga menurut saya, tapi ya tidak jalan. Itu kalau saya bilang yang tidak perlu ya memang saya melihat ternyata tidak semudah itu melakukannya, itu kalau saya jawab tidak perlu. Tapi kalau misalnya semua orang komitmen ya perlu, untuk membentuk komitmen itu memang perlu dibuat SOP, sehingga dijadikan suatu keharusan. Kalau saya memerintahkan anak buah saya untuk mengerjakan sudah pasti mereka tidak mungkin bilang enggak, jadi pasti dikerjakan. Jadi kalau saya tidak suruh ya pasti tidak dikerjakan. Kalau sekarang itu adalah kesadaran mereka itu sendiri, kebetulan saya punya anak buah bagus-bagus, mereka mempunyai inisiatif untuk mengingatkan saya, kalau saya mah tidak pernah kepikiran.

Apakah saran yang Anda dapat berikan dalam pelaksanaan K-Share?

Sarannya, hmmm..mungkin tampilannya harus diubah dulu sepertinya supaya ada sesuatu yang menyenangkan apabila orang masuk ke situ, dibuat menarik. Jadi ga usah muluk-muluk dibuat SOP, perlu kesadaran. K-Share itu sendiri harus dibuat menjadi ikon penting dilayar komputernya. Kalau yang lain ya terlalu basi kali ya. Satu, kalau yang membuat tampilan menarik itu konkrit ya artinya sesuai dengan *needs*-nya user. Cuma menurut saya saran yang lain itu basi, seperti dibikin SOP, ditimbulkan kesadaran kepada pegawai, sudah tidak cocok. Jaman sekarang disuruh-suruh kayak gitu sudah tidak cocok. Kuncinya dibikin itu menarik, orang akan datang, jangan dipaksa-paksa, jamannya sudah berubah. Jaman saya masih muda di BI, saya dikendalikan dengan peraturan. Sekarang saya sudah jadi pimpinan, saya tidak tertarik dengan menyuruh anak buah dengan peraturan, saya lebih suka dia dengan kreatifitas memiliki inovasi sendiri.

(Pada saat wawancara berlangsung, Bapak mengundang Bapak Oki untuk menambahkan pendapat dari pertanyaan yang diajukan, verbatim ini merupakan perbincangan antara Bapak dengan Bapak Oki)

Apakah K-Share ini berjalannya itu kok tidak progresif ya, benar tidak bahwa statement saya bahwa K-Share penggunaannya berjalan begu saja?

Penggunaannya ya, mungkin sekarang penggunaannya belum maksimal ya karena kaya'nya belum, belum menjadi bagian rutin bagi pegawai di sini. Jadi kalau misalnya sudah membuat TOR, sudah membuat penelitian kan progress-nya harus dilaporkan di K-Share ya, nah itu tuh tidak pernah berjalan karena orang mungkin enggak secara otomatis terpikir untuk meng-*update* status-nya. Cuma nanti kalau diakhir proses, kalau penelitian sudah selesai itu mereka ingat untuk *upload* ke K-Share gitu.

Apakah ingatnya itu karena kita ada kewajiban disitu apakah karena kesadaran sendiri?

Karena kita tahu, karena kan dulu pernah ada evaluasi dari Kepala Biro, bahwa dikatakan setiap kegiatan selesai harus di-*upload*. Kalau dulu kan masih rutin dipantau, “*ini kenapa kok belum di-upload? ini kenapa statusnya masih merah?*”, nah itu kan masih rutin ditanya cuma sekarang beliau lagi sibuk atau apa jadi sudah tidak pernah dipantau lagi sama bapak. Cuma sekarang kita cuma kepikir aja kalau diakhir proses kita harus *upload* gitu tapi selama proses itu kita enggak pernah *upload*.

Saya kan tidak pernah terlibat langsung dalam meng-*upload*, jadi itu karena kesadaran diri kamu sendiri?

Iya, itu karena kesadaran saya sendiri.

Bahkan belum tentu pegawai lain melakukan hal yang sama seperti kamu?

Iya jadi karena kesadaran saya sendiri dan belum tentu semua staff tahu bahwa kita harus *upload* bahan-bahan dan hasil penelitian ke K-Share.

Terus yang berikutnya adalah, dengan begitu kan sebenarnya K-Share itu berjalan tapi belum maksimal ya, kira-kira kenapa begitu ya?

Interface-nya agak kurang familiar, jadi agak sulit lah kalau kita mau buat kegiatan itu harus masuk ke *dashboard* dulu nanti baru bikin kegiatan terus nanti menu-nya enggak enak dilihat deh pokoknya, membingungkan dan banyak ada notifikasi yang enggak jelas gitu, itu yang membuat kita jadi males untuk menggunakan K-Share. Beda dengan kalau kita buka K-Share-nya Bank Dunia ya kita dengan mudah mencari riset atau cari data yang ada di situ tuh gampang, bisa di *search* melalui *by name, category, year* yang mana di K-Share ini tidak bisa dilakukan, sebenarnya bisa sih tapi fasilitasnya kurang mendukung, masih jadul. Jadi enggak heran kalau pegawai males untuk menggunakan K-Share, jadi kelihatan tuh ada notifikasi kalau ada orang yang *upload* data kan ada pemberitahuan-nya tuh, itu orang biasanya cuma pas di tengah tahun atau akhir tahun, aktifitasnya gitu.

Itupun kita melakukannya karena takut dengan adanya teguran dari DAI?

Iya, itupun prosedurnya harus ada lah.

Jadi kita melakukannya karena formalitas?

Iya karena formalitas bukan karena needs. Padahal kan sebenarnya membantu kepala biro untuk memantau progress pekerjaan kita, jadi artinya di progress review itu kita tidak perlu capek-capek mengabsen satu-satu ini udah sampai mana, jadi dengan adanya K-Share jadi bisa dipantau pekerjaannya sudah berapa persen, sudah sampai tahap mana pekerjaannya gitu kan bisa kelihatan.

Lampiran 9

**Hasil Wawancara dengan Informan, Bapak Harmanta selaku Ketua
Kelompok Pengembangan Model Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan
Moneter pada tanggal 13 April 2012**

Tanggal : 13 April 2012
Lokasi : Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter
Waktu Kegiatan : 11:36
Nama Responden : Bapak Harmanta

Apakah Bapak mengetahui K-Share?

Iya tahu dong, so pasti tahu. Ya jadi memang pertama kali ya, DKM ini sebenarnya kan terdiri dari orang-orang ekonomis, ekonomis itu kan cenderung memang mengerjakan riset untuk aplikasi kebijakan, di sini kita karena sangat membutuhkan adanya suatu *sharing* tentang riset, riset yang kita lakukan di sini gitu ya dalam rangka kita ingin mendukung formulasi kebijakan BI yang berkualitas, kan gitu ya nah tentunya kan kita ingin saling menginformasikan dan ingin mencari riset-riset. Nah sebenarnya tujuan kami sebagai Ketua Tim atau Ketua Divisi ya sekarang, atau sebagai pimpinan ya ini sebagai ajang untuk melihat *progress reviewnya*, memonitor, jadi kira melihat riset ini sudah sampai mana pekerjaannya, terus siapa yang melakukan. Jadi kita juga saling terbantu gitu lho, ini riset yang melakukan pekerjaan si A dan si B, jadi paling enggak dari situ bisa tahu rincian, tujuan, kira-kira nanti hasilnya bagaimana. Jadi lebih banyak hal-hal yang bisa dimanfaatkan dari K-Share.

Apakah Bapak mengetahui perencanaan pembuatan K-Share?

Kalau pembuatan K-Share itu kan idenya sudah lama ya. Pada waktu saya di DKM kan, ya maksudnya waktu saya masuk ke sini itu memang sudah ada, jadi tapi memang waktu itu kan masih istilahnya pertama masih *prototype* ya, nah kedua katanya juga belum adanya cek dan ricek untuk konsistensi untuk selalu..hmm..istilahnya periset katakanlah kita ya artinya kadang kalau tipikal orang yang meriset itu ya suka tenggelam dalam pekerjaannya sendiri gitu ya, terlalu fokus, lalu lupa untuk men-*share* pegawai lain dan mengetahui pekerjaan saya tuh sudah sampai apa sih, ada tahapan-tahapan itu sehingga waktu itu memang kita formalkan sehingga ya mungkin sekarang lebih agak tertib ya mungkin memang belum 100 persen ya. Tapi ya dari tahun ke tahun saya ras mengalami peningkatan ya karena ada pekerjaannya suka kita kontrol juga ya, misalnya pimpinan, kan setiap bulan selalu melakukan *progress review* tatap muka langsung kan, nah itu suka ditanya tahapannya sudah sampai apa, apakah sudah dimasukkan ke K-Share belum, jadi ada saling cek dan ricek. Ya karena itu, tujuannya kan kita memang untuk selain monitor juga untuk *sharing* barangkali nanti kan dari situ ada masukan dari antarpegawai, misalnya A melakukan penelitian mengenai nilai tukar nih, eh kayaknya si B pernah membuat *paper* yang meneliti hal yang sama, kan jadinya membantu referensi.

Jadi pada saat Bapak masuk ke DKM sudah ada K-Share ya?

Iya sudah ada, tapi ya itu tadi waktu itu saya melihat cuma itu tahun 2007 dan itu sudah saya mengalami pergantian dua pimpinan ya, nah pimpinan yang dulu sudah mengontrol begitu dilihat “lho, ini kok pada gak disiplin?” terus kalau gak salah programnya dikembangin lagi, saya enggak megang pengembangannya ya tapi itu sih intinya biar supaya *user friendly* intinya kita kan sebagai pengguna K-Share juga gampang dan biar gampang mengakses. Kalau sampai saat ini sih tampilannya belum ada perubahan lagi.

Menurut Bapak, bagaimanakah pelaksanaan K-Share hingga saat ini?

Ya itu tadi ya saya kira penggunaannya semakin lama semakin ada kedisiplinan dan kalau ya saya sendiri ya pingin kalau misalnya mau mambuat riset baru kan tentunya kita perlu menggali lagi yang sudah dilakukan orang tuh apa saja sih, kan bisa menjadi sarana juga. Artinya sarana untuk mengembangkan riset lagi gitu, mengembangkan riset yang lebih *up to date*, lebih baik karena kalau ternyata dulu misalnya ya riset mengenai sesuatu ternyata tahun 2002 itu pernah melakukan, itu paper-papernya tersimpan di K-Share, oh dulu tuh kira-kira mereka menelitinya dengan cara X, 2005 juga ada penelitian yang sama lagi dengan cara Y, nah sekarang kita mau membuat penelitian lagi yang pastinya berbeda dengan yang sebelumnya, jadinya menggunakan cara Z, kita berarti walaupun penelitiannya sama tapi kan metodenya berbeda, itu yang kita tawarkan. Ini adametode baru dengan penelitian yang sama dan diharapkan dapat menjawab lebih akurat, jadi ada sarana untuk biar tidak melakukan penelitian yang sama dengan metode yang sama. Artinya ya kita di riset ini kan ada kontribusinya lah, ada *sharing*-nya, ada nilai tambahnya.

Apakah Bapak sebagai pimpinan (Ketua Tim) melakukan pengawasan kepada anak buah Bapak?

Ya, karena itu tadi setiap bulan kan ada *progress review* ya, biasanya kita kumpul dulu, biasanya pekerjaannya sudah sampai mana di dalam *progress review* itu juga mengingatkan untuk meng-*update* statusnya ke K-Share.

Apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan K-Share?

Hmm, kendala ya? Ya itu yang saya katakan tadi, mungkin karena terlalu terlena terhadap pekerjaannya sendiri, sehingga kemarin kita usulkan juga dengan adanya semacam administratornya gitu, kan istilahnya kan kita harus meng-*update status* pekerjaan kita, nah terkadang kan suka lupa. Jadi kita mengusulkan untuk adanya administrator khusus yang untuk mengingatkan kita gitu, kan dia kan memantau emang ada orang yang bertanggung jawab. Dan juga karena gak ada peraturannya jadi ya pegawainya masih suka-suka males gitu untuk *input* data ke sana dan buat bisnis prosesnya, jadi memang atas kesadaran masing-masing pegawai saja.

Bagaimanakah tampilan K-Share menurut Bapak?

Tidak menyulitkan sih, saya kan tahu waktu kalau mau lihat mencari literatur bagaimana caranya, penulisan draft, kan ada tahap latar belakang, tinjauan literatur, model dan metode penelitiannya, oh ini kalau sudah bulan-bulan ini harusnya sudah dikerjakan tinggal dikerjakan tinggal hasilnya bagaimana sudah mulai dipantau nih bulan-bulan Mei, kira-kira analisisnya gimana.

Berarti di bagian Bapak pembuatan bisnis proses masih dilakukan di K-Share?

Iya, masih ada kayaknya. Jadi saya tinggal mantaunya di K-Share aja, nanti kan ada kemajuan misalnya literatur sudah dipelajari sekian persen, tahapan ini sudah selesai sekian persen, kayak gitu lho, ada yang belum dikerjakan juga kira-kira kendalanya apa, jadi kan kita targetnya harus jadi dan bagus, jadi ya enggak sekedar jadi tapi ya istilahnya riset itu kan harus bisa dipertanggungjawabkan secara teori untu itu jadi kepala divisi lebih bertanggung jawab kayak semacam total quality control jadi melihat kualitas risetnya karena memang risetnya di DKM itu berbeda dengan riset akademisi murni ya, kalau di sini risetnya sudah mengerucut dan memang hasilnya harus bisa mendukung itu tadi mendukung kualitas dari formulasi kebijakan moneter. Jadi hasil riset-riset kita itu juga mendukung bahan-bahan RDG yang dilakukan oleh Biro Kebijakan Moneter. Nanti kan kalau risetnya tidak berkualitas dan ternyata riset itu untuk mendukung pembuatan *policy* tertentu kan waduh kalau salah mengambil keputusan kan resikonya satu negara ya, jadi ada beban moral di sana harus mengerjakannya secara teliti, disiplin, dan bertanggung jawab, kurang lebih seperti itu sih.

Apakah Bapak merasakan adanya manfaat dengan adanya K-Share?

Ya iya, selain bisa untuk sharing, untuk melihat apa yang dikerjakan orang lain juga ya karena kalau tidak juga bisa melakukan penelitian yang sama dengan penelitian yang dulu sudah dilakukan, kan nilai tambahnya jadi berkurang.

Apakah saran yang dapat Bapak berikan?

Pertama memang harus ada kesadaran masing-masing pegawai unuk menggunakan K-Share. Selain itu juga butuh adanya administrator, itu sangat membantu untuk mengingatkan supaya pegawai-peagwainya jangan terlalu terlena dalam pekerjaannya bahwa juga harus memasukkannya ke K-Share supaya bisa dibagi ke orang lain juga. Itu barangkali lebih mendisiplinkan. Administrator ini dalam arti tangan kanannya Kepala Biro, jadi yang memiliki kuasa lebih tinggi, kalau sekarang kan yang memegang itu kuasanya tidak terlalu berpengaruh.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Shalita Anindya
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 29 Desember 1990
Alamat : Jl. Gardu No.1 rt.01 rw. 02,
Condet Jakarta Timur 13530
Nomor telepon : 085691339201
Email : shalita.anindya@yahoo.com

Nama Orang Tua :

Ayah : Yanuar Purwanto

Ibu : Rosliani

Riwayat Pendidikan Formal :

SD : SDI PB Soedirman, Jakarta (1996-2002)

SMP : SLTP Global Islamic School, Jakarta (2002-2005)

SMA : SMAN 8, Jakarta (2005-2008)

S 1 : FISIP UI, Ilmu Administrasi Negara (2008-2011)